

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**La gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A
Friend como influyente en el desempeño de empresas y
emprendimientos sociales**

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

CORDOVA OLAZO, Guadalupe Fiorella

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Pública presentada por:

GUERRERO GUERRERO, Ronald Gabriel

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

SALAZAR LARREA, Vanessa del Milagro

Asesorados por: Mgtr. Hellen del Rocío López Valladares

Lima, junio de 2020

La tesis

La gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend como influyente en el desempeño de empresas y emprendimientos sociales

ha sido aprobada por:

Dr. Levy Del Águila Marchena
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Hellen del Rocío López Valladares
[Asesor Jurado]

Mgtr. Diego Espinosa Winder
[Tercer Jurado]

En primer lugar, agradezco a Dios porque sin él nada sería posible. Dedico esta investigación a mi familia en general que vivió todo este proceso conmigo. A mis padres, Vicente y Sussy, que me apoyaron y creyeron en mí dándome la oportunidad de estudiar en esta universidad. A mis hermanos, Susana y Carlos, por ser mi ejemplo y alentarme a ser una gran profesional. Finalmente, a mis compañeros de tesis, Vanessa y Ronald, por compartir esta experiencia conmigo ya que sin ellos esta investigación no hubiera sido posible.

Guadalupe Córdova

Agradezco a mis padres, Ana y Luis, por apoyarme y guiarme en mi formación personal y profesional. Asimismo, a los miembros de mi familia que siempre mostraron interés en mi bienestar y complementaron mi desarrollo como persona. A los amigos y las amigas que conocí a lo largo de la carrera y fueron fuente de motivación para continuar mis estudios. Por último, agradezco a mi pareja por brindarme alegría y soporte en los buenos y malos momentos, y por su ayuda fundamental para terminar esta etapa de mi vida académica con éxito.

Ronald Guerrero

A mis padres Mónica y Oscar por el amor, esfuerzo y apoyo incondicional. Gracias por darme siempre lo mejor, este logro es de ustedes. A mis hermanos Fiorella y Adrián por su paciencia y alegría en los momentos difíciles. A mis abuelos, en especial a José por su motivación y apoyo incondicional durante mi carrera universitaria. A mis tíos por su soporte y guía en mi desarrollo profesional. A Edison por su apoyo, amor y ánimos en todo momento. Gracias en general a toda mi familia y amigos por sus buenos deseos y palabras de aliento durante este proceso. Finalmente, gracias a Guadalupe y Ronald por su perseverancia, apoyo y sacrificio para lograr nuestro objetivo.

Vanessa Salazar

Agradecemos a nuestra asesora Hellen López por el apoyo incondicional y el compromiso que nos ha brindado durante todo este proceso. Asimismo, a los representantes de los emprendimientos que formaron parte de este estudio por otorgarnos su tiempo, puesto que nos permitieron enriquecer nuestra investigación con la información y experiencia de sus negocios.

A todos los docentes de la FGAD de la PUCP que con sus conocimientos pudieron guiarnos para enriquecer nuestro trabajo. Finalmente, a todas las personas que nos apoyaron para concluir con éxito esta investigación.

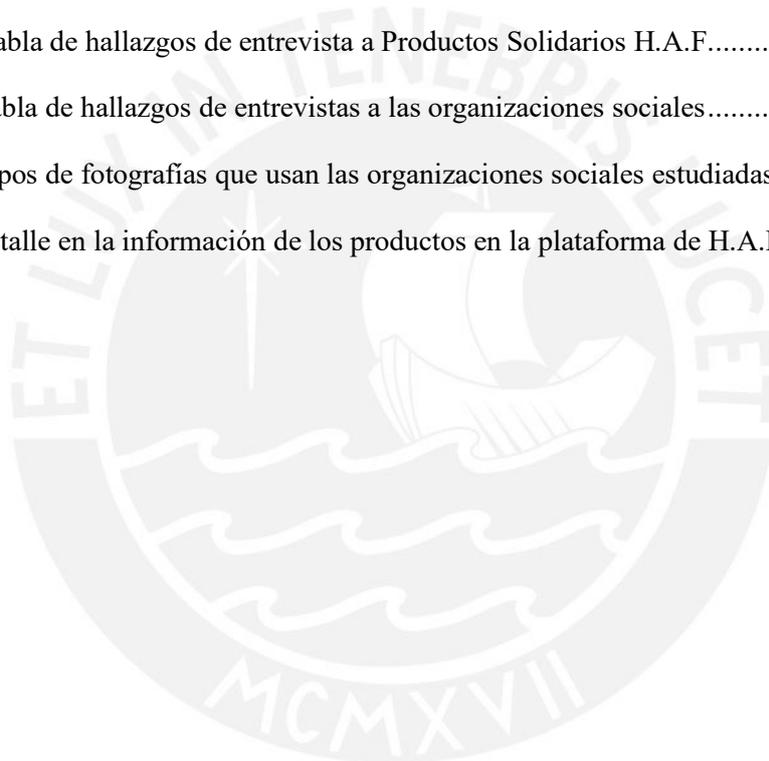


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Pregunta de investigación.....	5
2.1. Pregunta principal.....	5
2.2. Preguntas específicas	5
3. Objetivos de investigación.....	5
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivos específicos	6
4. Justificación	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. E-commerce: la nueva era del comercio.....	8
1.1. Características del e-commerce	10
1.2. Tipos de mercado de e-commerce	11
1.3. Modelos de negocio de e-commerce	13
1.4. Modelos de e-commerce: e-retail	15
2. Emprendimientos sociales como respuesta a problemáticas de la sociedad.....	25
2.1. Empresas sociales.....	26
2.2. Empresas B	27
3. Crecimiento empresarial.....	29
3.1. Crecimiento empresarial como proceso y sus factores	30
3.2. Crecimiento como resultado del desempeño.....	35
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	43
1. El desarrollo del e-commerce en el Perú	43
2. La evolución de las empresas B en el Perú.....	47
3. Conociendo a Productos Solidarios H.A.F.	50
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO.....	53
1. Planteamiento de la metodología	53
1.1. Alcance	53

1.2.	Enfoque.....	54
1.3.	Estrategia general de investigación	54
2.	Identificación de actores.....	55
3.	Elaboración y aplicación de herramientas de recojo de análisis de información.....	57
4.	Obstáculos y limitaciones de la investigación	58
CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO.....		60
1.	El e-retail de Productos Solidarios H.A.F.....	60
1.1.	Página web	60
1.2.	Comercialización en línea.....	67
1.3.	Proceso de compra online	73
1.4.	Gestión de la relación de los clientes.....	77
1.5.	Gestión de la cadena de suministros.....	84
1.6.	Establecimiento de precios.....	87
2.	Desempeño de las empresas y emprendimientos sociales en la plataforma de H.A.F.	90
2.1.	Perspectiva empresarial interna: innovación.....	91
2.2.	Perspectiva de aprendizaje	93
2.3.	Perspectiva de clientes: nuevos clientes.....	95
2.4.	Perspectiva financiera	98
3.	Influencia de H.A.F. en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales	103
3.1.	Análisis de las empresas y emprendimientos sociales con el desempeño más alto en la plataforma de H.A.F.....	103
3.2.	Análisis de las empresas y emprendimientos sociales con el desempeño más bajo en la plataforma de H.A.F.....	109
CONCLUSIONES.....		112
RECOMENDACIONES.....		117
REFERENCIAS		119
ANEXO A: Modelos de negocio de e-commerce de Rappa		126
ANEXO B: Modelos de negocio de e-commerce de Timmers		128
ANEXO C: Factores que limitan el crecimiento de las MYPES en el Perú según Avolio		129
ANEXO D: Las MYPES o MIPYMES.....		130
ANEXO E: Formulario de Productos Solidarios H.A.F.....		134

ANEXO F: Empresas y emprendimientos sociales en la plataforma de Productos Solidarios H.A.F.....	136
ANEXO G: Fichas de entrevistas a empresas y emprendimientos sociales.....	137
ANEXO H: Matriz de consistencia.....	138
ANEXO I: Guía de entrevista exploratoria a representante de H.A.F.	140
ANEXO J: Guía de entrevista a representante de H.A.F.....	142
ANEXO K: Guía de entrevista a representantes de organizaciones sociales	147
ANEXO L: Planes de afiliación de Shopify y sus características.....	151
ANEXO M: Tabla de hallazgos de entrevista a Productos Solidarios H.A.F.....	152
ANEXO N: Tabla de hallazgos de entrevistas a las organizaciones sociales.....	162
ANEXO O: Tipos de fotografías que usan las organizaciones sociales estudiadas.....	225
ANEXO P: Detalle en la información de los productos en la plataforma de H.A.F.....	226



LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Comparación entre comercio tradicional y electrónico	9
Tabla 2: Principales tipos de mercado de e-commerce y sus características	12
Tabla 3: Factores determinantes para el éxito de un e-retail	16
Tabla 4: Estrategias genéricas de promoción y el mensaje que transmiten.....	21
Tabla 5: Factores internos del crecimiento empresarial de Blázquez et al.....	31
Tabla 6: Factores externos del crecimiento empresarial de Blázquez et al.	33
Tabla 7: Estrategias para solucionar los desafíos que enfrenta el e-commerce en el Perú.....	47
Tabla 8: Principales beneficios y oportunidades de ser una Empresa B	48
Tabla 9: Empresas sociales a estudiar que son parte de H.A.F.....	56
Tabla 10: Resumen de matriz de consistencia	57
Tabla 11: Redes sociales de H.A.F.	62
Tabla 12: Gestión de inventarios de las organizaciones sociales en H.A.F.....	86
Tabla 13: Intervención de H.A.F. en la calidad de los productos de las organizaciones sociales	93
Tabla 14: Ventas de las organizaciones sociales a través de H.A.F.....	99
Tabla 15: Intervención de H.A.F. en el desempeño de las organizaciones sociales en torno a las perspectivas del BSC	102

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Modelos operativos de e-retail.....	22
Figura 2: Crecimiento del volumen de ventas en el sector e-commerce en países de Latinoamérica, 2015 - 2018 (Porcentaje).....	43
Figura 3: Ventas del sector e-commerce, 2011 - 2023 (Volumen anual en millones de dólares).	44
Figura 4: Penetración de internet por departamento, 2017 (Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad).....	45
Figura 5: Barreras del e-commerce en el Perú, 2017 (Porcentaje).....	46
Figura 6: Crecimiento del Sistema B en redes sociales.....	49
Figura 7: Seguidores totales por Facebook a Julio 2018.....	49
Figura 8: Calificación de H.A.F. por parte de los usuarios en la red social Facebook.....	66
Figura 9: Valoración de los representantes sobre la página web de H.A.F.....	66
Figura 10: Formato de las fotografías en la plataforma.....	68
Figura 11: Formato de las fotografías que usan las organizaciones estudiadas en H.A.F.....	69
Figura 12: Contraste en exhibición de productos.....	71
Figura 13: Diversidad de las fotografías que usan las organizaciones estudiadas en H.A.F.....	71
Figura 14: Agrupación de productos por marca.....	72
Figura 15: Filtrado por palabras relacionadas a los productos.....	74
Figura 16: Correo recordatorio de la compra inconclusa.....	77
Figura 17: Tour de Impacto H.A.F.....	79
Figura 18: Valoración a las estrategias de operación utilizadas por H.A.F.....	81
Figura 19: Valoración de las empresas sobre la visibilidad otorgada por H.A.F.....	96

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como finalidad identificar si las prácticas de gestión de un modelo de e-commerce influyen en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que son parte de su plataforma virtual. Además, esta investigación se basa en el estudio de caso de una empresa social conocida como Productos Solidarios Help a Friend (H.A.F.). Esta es una plataforma virtual donde empresas o emprendimientos sociales pueden exhibir y comercializar sus productos con propósito social y/o ambiental.

Para conocer el modelo de e-commerce de Productos Solidarios H.A.F. y las prácticas de gestión asociadas a este modelo se realizó una revisión de la literatura académica. A partir de esto, se determinó que H.A.F. opera como un e-retail y las principales prácticas de gestión de este están relacionadas a la página web, comercialización en línea, proceso de compra en línea, gestión de la relación con los clientes, gestión de la cadena de suministros y establecimiento de precios. Luego, se revisó literatura asociada a la evaluación del desempeño en empresas sociales y se determinó que la innovación, el aprendizaje, los clientes y las finanzas son los principales factores para realizar esta evaluación. A partir de la teoría revisada, se realizaron entrevistas individuales semiestructuradas a cada uno de los representantes de las empresas y emprendimientos sociales con la finalidad de conocer el vínculo que existe entre ambas partes y su desempeño (emprendimientos clientes) o la influencia sobre este (Productos Solidarios H.A.F.). La información recopilada fue procesada y analizada con el uso de la herramienta Atlas.ti.

Como resultado de este estudio se concluyó que la práctica de gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios H.A.F. que mayor influencia tiene en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que forman parte de su plataforma es la gestión de la relación con los clientes. Esto se debe a los conocimientos que posee el fundador de la plataforma en temas relacionados al marketing y al vínculo con este rubro de las personas que laboran en el e-retail estudiado. En contraste, la gestión de la comercialización en línea y el proceso de compra son los componentes del e-retail con mayor oportunidad de mejora para el beneficio de ambas partes. Por tal motivo, se recomienda mejorar la coordinación entre las partes, en el corto y mediano plazo; y las herramientas y características de la plataforma en el mediano y largo plazo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo identificar si las prácticas de gestión de un modelo de e-commerce influyen en el desempeño de empresas y emprendimientos sociales que son parte de este. El sujeto de estudio es el e-commerce Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.), creado en el año 2016, y las unidades de observación son 12 empresas y emprendimientos sociales que forman parte esta plataforma.

El trabajo está conformado por cinco capítulos. En el primer capítulo se detalla el planteamiento del problema, donde se expone las características de las micro, pequeña y mediana empresa y del e-commerce en términos generales. Asimismo, se presenta de forma breve el sujeto de estudio, las preguntas y objetivos de la investigación, la justificación del motivo del presente estudio y la viabilidad del mismo.

En el segundo capítulo, se examina la teoría de tres temas claves para la investigación: e-commerce, emprendimientos sociales y crecimiento empresarial. Acerca del e-commerce, se detalla cómo surge esta nueva forma de comercio, las características que presenta, los tipos de e-commerce que existen y los modelos de negocio que derivan de este. En cuanto a los emprendimientos sociales, se define cuáles son y se profundiza en las empresas sociales y empresas B. Por último, respecto al crecimiento empresarial, se describe su definición; se detalla a este como un proceso, donde se evalúa diversas teorías de los factores de crecimiento; y, como resultado del desempeño, donde se muestra los modelos más relevantes para medir este último aspecto.

El tercer capítulo se divide en tres secciones. Primero, se detalla cómo se ha desarrollado el e-commerce en Perú y los desafíos a los que se enfrenta en el país. Segundo, se describe la evolución que ha tenido el Sistema B en Perú, debido a que el sujeto de estudio es una empresa B. Finalmente, se presenta detalladamente a la plataforma virtual Productos Solidarios H.A.F., su historia, sus objetivos y organizaciones sociales que forman parte de ella.

En el cuarto capítulo se describe la metodología que se utilizará en la presente investigación. En este sentido, se detalla que el alcance es exploratorio – descriptivo, el enfoque es cualitativo y la estrategia a seguir es de estudio de caso. Luego, se definen los actores relevantes los cuales son Productos Solidarios H.A.F. y las 12 empresas y emprendimientos sociales del rubro de moda sostenible, que fueron elegidos por un muestreo no probabilístico y por conveniencia. Por último, se presentan las herramientas de recojo y análisis de información que son las entrevistas a profundidad a todos los actores y la matriz de hallazgos.

En cuanto al quinto capítulo se realiza el análisis de toda la información obtenida en las entrevistas. Este apartado se dividirá en tres partes donde la primera, se hará el análisis para las variables de e-commerce, en base a la información recogida tanto de Productos Solidarios H.A.F. como de las empresas y emprendimientos sociales seleccionados para la investigación; además, esta información será contrastada con la teoría. Asimismo, se seguirá el mismo proceso para el análisis de las variables del desempeño. Por último, se evaluará si la gestión de Productos Solidarios H.A.F. ha tenido influencia en el desempeño de las organizaciones evaluadas.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación realizada y se proporciona recomendaciones para la mejora de las organizaciones involucradas.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, primero, se desarrolla el planteamiento del problema de investigación donde se presentará brevemente al sujeto de estudio; así como, el problema empírico y teórico de la investigación. Luego, se describe tanto las preguntas de investigación como sus respectivos objetivos, generales y específicos. Por último, se presentan la justificación y viabilidad del presente trabajo de investigación.

1. Planteamiento del problema

En el Perú, el 99.5% de las empresas creadas son MIPYMES (PRODUCE, 2017). Esto quiere decir que son micro, pequeñas o medianas empresas. Estas empresas encuentran algunas dificultades para perdurar en el mercado debido a que existen diversas barreras o dificultades que tienen que atravesar lo cual limita su generación de ingresos. Entre los motivos que afectan el desempeño de estas empresas se encuentran los problemas de financiamiento, poca rentabilidad, aparición de mejores oportunidades de negocio, razones personales de los fundadores, entre otros (GEM, 2018). Estas problemáticas tienen como consecuencia, en muchos casos, el fin de las operaciones de estas empresas.

Algunas de las MIPYMES existentes en el mercado peruano son empresas sociales. Este tipo de empresa se caracteriza por ser un negocio innovador que busca resolver un problema social de una manera sustentable y rentable. Estas empresas “combinan las herramientas y estrategias de un emprendimiento de negocios con la misión y los valores de un emprendimiento social para crear un impacto social duradero” (NESsT, 2014, p.9). Además, como cualquier otra empresa convencional, compiten bajo la misma lógica de mercado y enfrentan las mismas dificultades que otros tipos de negocios enfrentan como construir ecosistemas favorables para operar en el mercado (Sistema B, s.f).

Por otro lado, debido a la masificación del internet, los hábitos de compra de los consumidores han cambiado. Esto ha hecho posible la creación de nuevos canales por los cuales las empresas pueden llegar a sus clientes. Uno de los canales más resaltantes que hacen uso del internet es la comercialización en línea o e-commerce. La característica de ser una tienda virtual es que gracias a la tecnología de internet una organización puede traspasar barreras geográficas, es decir puedes ofrecer tu producto o servicio en cualquier parte del mundo y estar disponible en cualquier momento, siempre y cuando el lugar cuente con acceso a internet. Además, la comercialización virtual va tomando un papel importante en el mundo. En el 2019, 6 millones de peruanos realizaron compras por internet. Algunos de los beneficios que encuentran en el e-

commerce son los descuentos, los envíos gratuitos, la garantía del producto y envíos en plazos cortos (Montenegro, 2019).

El sujeto de estudio de la presente investigación es un e-commerce llamado Productos Solidarios Help A Friend, en adelante H.A.F. Este es una empresa social que nació en el año 2016 gracias a la visión de sus fundadores, Julio Centurión y esposa. Por esta razón, creó un modelo de negocio de e-commerce que permite conectar a empresas o emprendimientos sociales de diferentes sectores con el mercado. De esta manera, H.A.F. funciona como una tienda virtual de productos con causas sociales y/o ambientales como canal de venta online para estas organizaciones.

En este sentido, Centurión es consciente de que para generar un mayor impacto social y/o ambiental es necesario el empoderamiento de las empresas sociales. Esto se ha visto reflejado en el trabajo que realiza con las organizaciones que actualmente están vinculadas a H.A.F. Sin embargo, se desconoce qué estrategias o prácticas de gestión de su modelo de e-commerce han tenido mayor incidencia en mejorar el desempeño de las organizaciones que forman parte de su plataforma. Algunas de estas estrategias y prácticas están relacionadas al manejo de la página web, la logística del negocio, la comercialización, el establecimiento de precios, entre otros (Sharma, 2008; Zhu, Zhang, Zhang, & Yang, 2013; Han, Fu, Cao & Luo, 2018).

Esta información es necesaria puesto que permitiría un proceso de toma de decisiones más efectiva por parte de H.A.F. así como de las organizaciones que forman parte de su plataforma. De este modo, H.A.F. podría mejorar la gestión de su modelo de e-commerce; y, como consecuencia, lograr una mejora en el desempeño propio y de las organizaciones que forman parte de su plataforma. En este proceso de toma de decisiones, la información adecuada y oportuna es de gran importancia para el desarrollo de la empresa (Rodríguez, 2000). Además, dado que este proceso está compuesto por un conjunto de subprocesos mentales que derivan en la elección de una alternativa, cuya finalidad es resolver un problema, confrontar una crisis o aprovechar una oportunidad (Mintzberg, Raisighani & Théorét, 1976), la calidad de la información que se posee será determinante para la elección de la mejor alternativa posible.

En otras palabras, tener conocimiento sobre las estrategias o prácticas de gestión que influyen en el desempeño de las empresas o emprendimientos sociales generaría una mejor oportunidad para enfocar los esfuerzos de gestión del modelo de e-commerce con la finalidad de que esto tenga un efecto positivo en el desempeño de las organizaciones que forman parte de la plataforma virtual. Asimismo, se debe tener en cuenta que, la presente investigación busca determinar si estas estrategias o prácticas tienen o no una influencia sobre el desempeño de las empresas o emprendimientos sociales. Sin embargo, como se explica en el capítulo de

metodología de la investigación, los hallazgos de este estudio se obtuvieron a partir de las percepciones de los emprendimientos participantes debido a que muchos de estos no contaban con documentación sobre sus operaciones. En este sentido, la principal limitante de esta investigación es la ausencia de información cuantitativa para evaluar variables de desempeño.

Por otro lado, cabe resaltar que en la literatura revisada no se hace una diferenciación entre los términos prácticas y estrategias en un e-retail. Un autor puede definir un aspecto de e-retail como práctica de gestión mientras que otro define el mismo como estrategia. En este sentido, en esta investigación, en adelante, se considerará como práctica de gestión a ambos términos para abarcar las actividades o acciones que definen los diversos autores en sus teorías.

Por último, el presente trabajo de investigación buscará generar conocimiento e información de manera que logre contribuir en la toma de decisiones que beneficien a las empresas sociales que participan en la plataforma virtual de H.A.F. y fomenten una mejora en el desempeño de todas las partes, incluido H.A.F. De esta manera, se tendrá como base de investigación el estudio del desempeño de las empresas o emprendimientos sociales que son parte de la plataforma de H.A.F. y analizar cómo sus diversas prácticas de gestión de comercio electrónico han tenido mayor influencia en este desempeño.

2. Pregunta de investigación

2.1. Pregunta principal

¿Qué prácticas de gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) han influido en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que son parte de su plataforma virtual a diciembre de 2019?

2.2. Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son las prácticas de gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidario Help A Friend (H.A.F.)?
2. ¿Cómo ha sido el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales a estudiar en la plataforma de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) a diciembre de 2019?
3. ¿Cuál es la relación entre la gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) con el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que forman parte de su plataforma a diciembre de 2019?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

Identificar las prácticas de gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) que influyen en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que son parte de su plataforma virtual a diciembre de 2019.

3.2. Objetivos específicos

1. Identificar y describir las prácticas de gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.).
2. Describir el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales a estudiar en la plataforma de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) a diciembre de 2019.
3. Establecer la relación entre la gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) con el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que forman parte de su plataforma a diciembre de 2019.

4. Justificación

El interés por realizar una investigación relacionada a empresas sociales se debe a que estas organizaciones son importantes para el país en el que se desarrollan porque buscan resolver problemas sociales de formas innovadoras y responsables con el medio ambiente y sus grupos de interés, con un enfoque comercial. Esto se refiere a que están sujetas a las reglas del mercado en cuanto a competitividad; es decir que, como empresas, tienen que emplear principios de negocios para generar ingresos.

Sin embargo, en el Perú, los emprendimientos sociales son poco conocidos y esto limita su competitividad y su capacidad para comunicar eficientemente la causa social que sus productos apoyan (Ashoka Fellowship, & McKinsey and Company, 2004). Esto debido a que su éxito no solo se mide en términos del impacto social producido sino en asegurar la sostenibilidad de este modelo de negocio innovador que tiene que generar un valor económico sustentable (NESsT, 2014).

Por otro lado, un estudio realizado en Perú por la Dirección de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor (DPC), señala que dentro de las motivaciones que toman en cuenta los peruanos, previo a la realización de una compra, las prácticas sociales de las empresas no son relevantes. Solo el 2% de personas en el NSE A, y 1% en los demás NSE se interesan por el propósito social de los productos que adquieren (INDECOPI, 2014). En contraste, en Estados Unidos, el 83% de los consumidores desea que los productos y servicios que compran respalden causas sociales. Además, el 41% alguna vez ha adquirido un producto debido a que este apoyaba una causa social (Cone, 2010).

Es decir, la demanda de los productos con causas sociales en el Perú es distinta a la de otros países. Mientras que a nivel internacional el consumo de estos productos tiende a ser para apoyar la causa social que representa, en nuestro país la demanda es en base a los atributos físicos de los productos y no por solidaridad con las causas que estos defienden. Por esta razón, esta investigación se concentrará en el lado de la oferta, específicamente en la vinculación que existe

entre proveedor y vendedor, para ver cómo atender la comunicación de una causa social y así lograr mayores ventas. En este sentido, para evaluar el desempeño, se han considerado a las empresas y emprendimientos sociales que forman parte de la plataforma de H.A.F.

Además, existen investigaciones previas que han abordado algunos de los temas que se desarrollan en el presente estudio. Díaz y Valencia (2015) realizan un análisis de la oferta de e-commerce enfocado en las MYPES en su tesis “Estudio exploratorio de la oferta de comercio electrónico en un conjunto de micro y pequeñas empresas (MYPES) localizadas en diversos distritos de Lima Metropolitana”. Así mismo, Chinchayán y Zevallos (2018) presentan un estudio que analiza la supervivencia en el tiempo de una empresa social en su tesis “Análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: Estudio de caso Laboratoria Perú – Sede Lima”. Por otro lado, en Argentina, Jones, Mota y Alderete (2016) publicaron un artículo en el que analizan la adopción del comercio electrónico en MIPYMES y qué factores lo causan.

Sin embargo, no se ha investigado la relación del e-commerce y MYPES con el desempeño de empresas sociales en el entorno peruano. Por tal motivo, la presente investigación contribuye a llenar el vacío académico que existe en la actualidad sobre la relación del e-commerce y el desempeño de empresas sociales; y, el conocimiento generado pueda motivar el estudio de este tema en mayor profundidad.

Por último, los resultados de la presente investigación pueden ser beneficiosos para otras empresas y emprendimientos sociales que contemplen al comercio electrónico como una posibilidad de canal de ventas que les permita reducir costos, acceder a potenciales usuarios y nuevos mercados; de modo que, tengan en cuenta los beneficios y limitaciones que este canal les ofrece y que tendrán influencia en su desempeño. Además, estos resultados aportarían conocimiento que favorezcan la gestión de empresas de comercio electrónico puesto que les permitiría conocer los aspectos que se deben priorizar en el vínculo comercial que tienen con las empresas que forman parte de sus plataformas. Esto les permitiría enfocar su trabajo en actividades que resulten beneficiosas para ambas partes. Cabe mencionar que la presente investigación es un estudio de caso motivo por el cual las conclusiones obtenidas no se pueden generalizar a todas las organizaciones.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

A causa de los avances tecnológicos, el uso de la tecnología de internet se ha hecho cotidiano en la sociedad. Esto ha modificado los hábitos y comportamientos de las personas, la forma y la velocidad con la que interactúan entre ellas y con su entorno, entre otras conductas. Esto incluye el cambio que ha sufrido el comercio tradicional que pasó de ser una transacción en un espacio físico determinado a una interacción digital gracias al comercio electrónico (Solé, 2000).

Teniendo en cuenta que este cambio posee una gran relevancia para las empresas debido a los beneficios que este conlleva, es preciso conocer la definición de e-commerce y cuáles son sus cualidades. Asimismo, se deben resaltar las ventajas que otorga a diferencia del comercio tradicional; así como, también, sus limitaciones. Además, es necesario realizar una distinción entre los tipos de mercado de e-commerce y los diversos modelos de negocio que se han desarrollado con la finalidad de entender sus distintas aplicaciones en la gestión.

Otro de los grandes cambios que han surgido en el entorno empresarial es el nuevo enfoque que se le ha dado a los negocios. Ya no solamente se preocupan por la generación de ingresos sino también por el impacto social y ambiental que tienen sus operaciones (Hoffman, Badiane & Haigh, 2010). Es en este entorno que surgen los emprendimientos sociales como respuesta a las problemáticas de la sociedad. Por esta razón, resulta necesario profundizar en la teoría relacionada a los emprendimientos sociales y su tipología, destacando a las empresas sociales para fines de la investigación.

Por último, con el fin de determinar cómo el modelo de negocio de e-commerce de H.A.F. influye en el crecimiento empresarial de las empresas sociales que son parte de su plataforma virtual, es imprescindible exponer las principales teorías que se han desarrollado sobre el crecimiento empresarial; así como, también, los diversos factores que influyen en este.

1. E-commerce: la nueva era del comercio

El acto de comercializar se remonta a los tiempos de nuestros antepasados, cuando decidieron especializarse en alguna actividad diaria e intercambiar los productos que generaban de esta. De esta forma, surgió el trueque que era una transacción de productos que se consideraban de similar valor. Luego, surgió la moneda, lo que facilitó las transacciones gracias a que los productos ya tenían asignados un valor específico; sin embargo, la mecánica del comercio era la misma. Una persona creaba algo de valor que otra persona deseaba. En este sentido, el comercio es el intercambio de productos o servicios entre dos partes o más (Schneider, 2013) que se realiza en un espacio físico determinado (Solé, 2000). Esto, también, incluye todas las actividades que

cada uno de los involucrados realiza a fin de completar la transacción desde que el comprador identifica alguna necesidad que tiene hasta que el vendedor proporciona los servicios post-venta correspondientes.

Por otra parte, conforme el desarrollo tecnológico fue progresando, la forma tradicional del comercio fue evolucionando. De esta manera nace el e-commerce o comercio electrónico que en cuanto a su definición, de manera amplia, comprende todas las transacciones de productos o servicios entre diversas partes mediante el uso de tecnologías de la informática y las telecomunicaciones (Malca, 2001). De forma más estricta, según la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2007), el e-commerce hace uso de Internet para efectuar transacciones comerciales de un bien o servicio (como se cita en Arellano, Barahona, Corazzo & Gallo, 2010). En este sentido, en la presente investigación se entiende como e-commerce a toda transacción comercial que tiene como soporte digital al internet.

Además, el comercio electrónico tiene como origen al uso de herramientas electrónicas para realizar transacciones comerciales (Schneider, 2013). Entre estas se mencionan a las transferencias electrónicas de fondos (TEF) usadas por los bancos para trasladar el dinero a cualquier parte del mundo; también, se señala al intercambio electrónico de datos (IED) para colocar pedidos y enviar facturas. Sin embargo, todo esto evoluciona drásticamente con la popularización del internet a mediados de la década de 1990 (Laudon & Traver, 2009). Esto generó un gran crecimiento en las empresas que decidieron aventurarse e invertir en un negocio por internet. Es así que, con el surgimiento del e-commerce, en la actualidad existen dos formas en la que las empresas pueden comercializar: el comercio tradicional y el comercio electrónico. A continuación, se presenta una tabla con las principales diferencias entre el comercio tradicional y el comercio electrónico.

Tabla 1: Comparación entre comercio tradicional y electrónico

Comercio tradicional	Comercio electrónico
Posesión de activos fijos	Los activos son intangibles
El poder de negociación lo poseen las empresas	El poder de negociación es de los clientes
Se resalta el valor de la funcionalidad	El valor de la innovación es fundamental
La transacción es el centro del valor	La interacción es el centro del valor
Se atiende a mercados locales	Se puede atender a todo el mundo

Adaptado de: Solé (2000).

De la comparación presentada, se resalta el tipo de activos que posee una empresa que se dedica al comercio tradicional frente a otra que hace uso del e-commerce. Los activos fijos implican una mayor necesidad de inversión y costos fijos más altos en comparación a los activos intangibles. Sin embargo, estos últimos deben ser gestionados de manera adecuada para que

puedan ser explotados en su totalidad. Otra diferencia importante entre ambos tipos de comercio es el alcance que tienen ambos. El comercio tradicional permite a las empresas atender al mercado en el que se encuentran; en cambio, el comercio electrónico no presenta limitaciones en cuanto a su alcance puesto que se puede llegar a todo el mundo gracias al internet.

A continuación, se presentan las características del e-commerce, los tipos de mercado y los modelos de negocio del que hacen uso las organizaciones alrededor del mundo.

1.1. Características del e-commerce

Debido a la naturaleza de la tecnología de la que hace uso, el e-commerce posee características únicas. Dado que la tecnología de internet traspasa las barreras temporales y geográficas, es decir se encuentra disponible en todos los lugares y en todo momento, el comercio electrónico puede estar en todos aquellos lugares donde haya acceso a internet (Solé, 2000).

Asimismo, los mensajes de video, audio y texto utilizados para la comercialización son integrados en uno solo; y, gracias a la tecnología utilizada, los costos de información son mucho menores (Laudon & Traver, 2009). Es decir que, debido a que es más económico obtener información de los consumidores, los mensajes que se quieren transmitir pueden ser personalizados y se pueden adecuar los productos y servicios ofertados de acuerdo a las preferencias individuales de los clientes. En consecuencia, se enriquecen los mensajes en sí mismos y, también, la experiencia de consumo de las personas.

Estas características únicas que el e-commerce posee, debido al uso de la tecnología del internet, le otorga una serie de beneficios o ventajas sobre el comercio tradicional. Dado que esta tecnología le permite traspasar fronteras, el uso del e-commerce les concede a las empresas las facilidades para llegar a potenciales consumidores en todo el mundo (Laudon & Traver, 2009; Malca, 2001). Esto implica una mejora en la conveniencia del cliente y una reducción de los costos de compra; así como, también, le permite a la empresa ampliar y penetrar mercados de manera más fácil y a un menor costo.

Además, otra de las ventajas que le otorga este alcance global y el uso de la tecnología de internet es que permite a las empresas responder con mayor rapidez a las necesidades de proveedores y clientes; así como, también, modificar rápidamente los productos para mantener una ventaja competitiva (Malca, 2001). Esto tiene un impacto positivo en la relación que se establece con los actores mencionados y, a su vez, mejora la eficiencia y flexibilidad de las operaciones internas. Esto quiere decir que, mediante la implementación de sistemas de información para la comunicación con los clientes y proveedores, y diseñando sistemas de

logística y distribución que faciliten la adaptación a los cambios; se puede lograr estar preparado para distintas situaciones que puedan suceder en el futuro.

Por otro lado, el internet hace posible publicar información estratégica de forma planificada para generar interés en los clientes mediante mensajes abundantes en contenido beneficioso (Malca, 2001). Esto significa que, puesto que se dispone de la información sobre las preferencias de los consumidores, es mucho más sencillo planificar las estrategias de marketing que serán usadas para los diversos tipos de clientes que visiten las plataformas virtuales de las empresas. Además, con el uso de las herramientas de información que permiten obtener datos de los usuarios, se puede probar nuevos productos y servicios a menor costo; y, predecir el nivel de aceptación de los consumidores hacia estos gracias a dichas herramientas (Malca, 2001).

Por último, el e-commerce posee, también, ciertas limitaciones. Debido a su naturaleza, está restringido para las personas que no tienen acceso a la tecnología de internet. Tampoco existen referentes físicos en el proceso de compra lo cual genera desconfianza en los usuarios (Rodríguez, 2002). En otras palabras, dado que los negocios se desarrollan de forma virtual en un entorno digital, estos carecen de espacios físicos y productos físicos. Esto genera cierta aprensión en los consumidores al momento de realizar alguna compra puesto que el formato digital no les permite apreciar los productos o revisarlos de forma previa; y, en algunos casos, no existe una tienda a la cual acercarse para disipar sus preocupaciones.

Finalmente, aún existe la percepción de desconfianza en los sistemas de pagos que implican el uso de tarjetas de débito o crédito, depósitos bancarios, entre otros (Rodríguez, 2002). La presencia digital de una empresa, en ocasiones, no resulta suficiente para que los consumidores creen en la confidencialidad que ofrecen; en especial, si se trata de sus sistemas de pago. Dado que, estos hacen uso de información sensible que, de ser expuesta, afectaría de manera considerable a los consumidores.

1.2. Tipos de mercado de e-commerce

Existen diversos tipos de mercados de e-commerce. La literatura académica sugiere una categorización tradicional, en la que coinciden diversos autores. Esta se basa en el tipo de relación comercial entre las partes o actores de la transacción comercial. De acuerdo a esta clasificación, existe un consenso académico sobre tres tipos de e-commerce: de negocio a consumidor o B2C, de negocio a negocio o B2B, y de consumidor a consumidor o C2C (Solé, 2000; Malca, 2001; Plant, 2001; Rodríguez, 2002; Laudon & Traver, 2009). Sin embargo, Solé, Malca y Plant proponen un tipo adicional a esta categoría: de negocio a gobierno o B2G. Además, existen otras propuestas como el e-commerce C2B o de consumidor a negocio (Solé, 2000); y el e-commerce de gobierno a negocio o G2B (Plant, 2001).

El tipo de e-commerce de negocio a consumidor o B2C es aquel en el cual las empresas que tienen negocios en internet intentan llegar a clientes de forma individual. Desde 1995, su crecimiento ha sido exponencial y es aquel con el cual la mayoría de consumidores tiene contacto (Laudon & Traver, 2009). Además, el e-commerce B2C permite personalizar la relación entre las partes y recolectar información útil (intereses, preferencias y necesidades) del consumidor (Malca, 2001). La posibilidad de personalizar la experiencia de los consumidores al momento de interactuar con la empresa favorece la fidelización y la efectividad de la venta. También, debido a que se puede obtener data valiosa sobre los clientes, la planificación y formulación de estrategias comerciales se transforman en tareas mucho menos complejas.

El tipo de mercado de negocio a negocio o B2B está basado en las transacciones entre empresas a través de canales virtuales como las páginas web propias o las redes sociales. En términos económicos, es la forma de e-commerce con mayor tamaño y se estima que tiene un gran potencial de crecimiento (Plant, 2001; Laudon & Traver, 2009). Este potencial se explica debido a que en la relación comercial entre las empresas está garantizada la seguridad y la confidencialidad de la información de sus transacciones económicas (Solé, 2000). En concreto, las relaciones comerciales entre empresas están basadas en la confianza mutua. Esto hace que la comercialización entre las partes sea más sencilla; y, en consecuencia, esto sirve como incentivo para que las empresas realicen una mayor cantidad de negocios entre ellas. Con respecto a esto, Malca (2001) señala que, en el comercio electrónico B2B, se “favorece el establecimiento de colaboraciones que beneficien a ambos [participantes]” (p.103).

Tabla 2: Principales tipos de mercado de e-commerce y sus características

Tipos de mercado	Características
B2C	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor presencia en el mercado. -Facilita la recolección de información de los consumidores. -Permite personalizar la experiencia de compra del usuario.
B2B	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor tamaño a nivel económico. -Seguridad y confidencialidad de la información otorgada. -Favorece el establecimiento de relaciones comerciales.
C2C	<ul style="list-style-type: none"> -Requiere el soporte de una plataforma virtual. -Las transacciones son responsabilidad de los usuarios. -Las herramientas del canal son responsabilidad del generador de mercado.

Adaptado de: Solé (2000); Malca (2001); Plant (2001); Rodríguez (2002); Laudon & Traver (2009).

El mercado de consumidor a consumidor o C2C es un medio que permite a una persona venderle algún producto o servicio a otra. Para lograr esto, se requiere el soporte de un generador o plataforma de mercado en línea para que los consumidores puedan comercializar sus productos. En este tipo de comercio electrónico, la preparación del producto; así como, su colocación en subasta o venta es responsabilidad del consumidor. Por su parte, el generador de mercado

proporciona las herramientas necesarias de forma que se facilite la visibilidad y el pago de los productos (Laudon & Traver, 2009). La Tabla 2 presenta un resumen sobre estos tipos de mercado de comercio electrónico y sus características.

Por otro lado, Laudon y Traver (2009) proponen otra categorización distinta a la tradicional. Clasifican a los e-commerce de acuerdo al medio digital o tecnológico que permite su existencia. En este sentido, plantean el tipo de e-commerce de igual a igual o peer to peer (P2P), y el e-commerce por móvil o m-commerce.

En relación al primero, P2P, hace uso de la tecnología denominada peer to peer. Esto permite que los ordenadores de los usuarios estén interconectados para compartir archivos de forma directa, sin que sea necesaria la participación de un intermediario. El e-commerce P2P genera ingresos debido a que fomenta el intercambio de archivos entre una gran cantidad de usuarios que, a su vez, son expuestos a diversos mensajes publicitarios (Laudon & Traver, 2009). En otras palabras, los servicios que ofrecen las empresas que desarrollan este tipo de e-commerce son, por lo general, gratuitos; no obstante, su generación de ingresos se centra en la venta de espacios publicitarios en sus páginas web.

En cuanto al e-commerce por móvil o m-commerce, se realiza mediante el uso de dispositivos digitales inalámbricos (smartphones, tablets, entre otros). Esto implica la conexión de estos dispositivos mediante redes inalámbricas para que los usuarios móviles puedan realizar transacciones o intercambios. El m-commerce posee cuatro atributos únicos, distintos al resto de tipos de e-commerce. Primero, como su nombre lo indica, es móvil; es decir, portátil, trasladable. Segundo, las cámaras que poseen estos dispositivos son capaces de escanear códigos de respuesta rápida o QR. Por último, estos dispositivos hacen uso del sistema de posicionamiento global o GPS (Laudon & Traver, 2017). La tecnología GPS permite a las empresas conocer la ubicación exacta de sus consumidores lo cual brinda mayor información que facilita las transacciones enfocadas a individuos específicos. Estos atributos permiten a los consumidores realizar distintas operaciones que les resultaban imposibles mediante una computadora. Por ejemplo, con el uso de un smartphone, una persona puede realizar una transacción en cualquier momento y lugar.

A continuación, se presentan los modelos de negocio que han adoptado los e-commerce.

1.3. Modelos de negocio de e-commerce

Un modelo de negocio es un método de gestión mediante el cual una organización puede auto sustentarse en el corto plazo; y, desarrollarse y crecer en el mediano y largo plazo (Rana, 2003). En cuanto a los modelos de negocio para el e-commerce, no existe un consenso sobre la manera en la que estos deben ser categorizados. La literatura académica clasifica los distintos

modelos de negocio de formas diferentes (Rana, 2003). En esta sección, primero, se exponen las categorizaciones que contienen los modelos de negocio que son más usados en el ámbito académico y que se han tomado en cuenta para la presente investigación. Luego, se define cada modelo de negocio y se presentan ejemplos de cada uno para facilitar la comprensión de estos. Finalmente, se analizan las categorías presentadas y se señalan las similitudes y diferencias entre ellas.

Primero, Rappa, M. (s/f), uno de los pioneros en la materia de negocios en línea, propone una clasificación, basada en una serie de modelos de negocio recolectados durante sus observaciones, que está dividida en 9 tipos: bróker, publicidad, infomediario, comerciante, fabricante (directo), afiliado, comunidad, suscripción y de utilidad. Estos modelos de negocio con sus respectivas definiciones, subcategorías y ejemplos de empresas se encuentran detalladas en el Anexo A.

Por su parte, Timmers, P. (1998), ex-director general de la Comisión Europea a cargo de la investigación sobre tecnologías de la información y el desarrollo de programas para el e-commerce, expone once modelos de negocio: tienda virtual, aprovisionamiento virtual, subasta electrónica, centro comercial virtual, proveedor de servicios de cadena de valor, integrador de la cadena de valor, plataformas colaborativas, corredores de información y proveedores de servicio de confianza. Estos modelos de negocio con sus respectivas definiciones, y ejemplos de empresas con esos modelos de negocio son detalladas en el Anexo B.

En base a las categorizaciones presentadas, se resalta que la propuesta de Rappa se basa en la agrupación de negocios de acuerdo a las actividades que realizan y cómo éstas generan ingresos. Por su parte, Timmers presenta una clasificación basada en la identificación de la posición que ocupan las empresas en la cadena de valor y cómo éstas generan formas de intercambiar información. Esto da como resultado una clasificación de modelos de negocio que varían en relación a su grado de innovación en la forma de hacer negocios. Dicho de otro modo, se inicia el modelo de tiendas virtuales que representan a la versión electrónica de un negocio tradicional; y se culmina con modelos de negocio que ofrecen productos o servicios que no existían en el pasado.

Asimismo, cabe mencionar que los modelos propuestos no son excluyentes entre sí; e inclusive, algunos de estos son el resultado de una combinación de otros. Por ejemplo, como se expuso anteriormente, según esta clasificación, Amazon puede considerarse dentro del modelo de negocio de centro comercial virtual; así como, también, un comerciante virtual, dado que brinda el servicio de comercializar productos de diversas empresas a través de su plataforma a cambio de una cuota de transacción y; a su vez, usa su plataforma para vender sus productos propios.

A partir de lo expuesto, el modelo de negocio de e-commerce que se ajusta al sujeto de estudio de la presente investigación es el de e-retail o tienda virtual. A continuación, se expone información más detallada sobre este modelo de negocio y algunas estrategias y prácticas que son usadas por organizaciones para gestionar sus e-retail.

1.4. Modelos de e-commerce: e-retail

El origen del e-retail se remonta a finales de la década de 1990 cuando grandes corporaciones como Dell Computer empezaron a reportar una gran cantidad de ventas a través de sus páginas web (Sharma, 2008). Como se presenta en el apartado anterior, el e-retail es un modelo de negocio de tipo B2C y uno de sus principales representantes a nivel mundial es la empresa Amazon. Además, la tienda virtual o e-retail (también conocido como e-tail, online retail o electronic retail) es la denominación que tienen las empresas que se dedican a la venta minorista o retail (en inglés) de productos a través de canales virtuales (Laudon & Traver, 2017).

Por otra parte, el e-retail presenta ciertas ventajas y desventajas frente a su contraparte “offline”. Una de las ventajas del e-retail son sus bajos costos indirectos de almacenamiento y de cadena de suministros (Sharma, 2008; Turban, King, Lee, Liang & Turban, 2015; Laudon & Traver, 2017). Dado que el e-retail hace uso de un único espacio virtual para ofertar sus productos, sus costos resultan menores en contraste con un negocio tradicional que puede tener uno o más puntos de venta. Otra de las ventajas de este modelo de negocio es que tienen la capacidad para reaccionar rápidamente frente a la demanda (Sharma, 2008; Turban et al., 2015; Laudon & Traver, 2017). Esto se debe a que disponen de la información sobre las preferencias de los consumidores y esto les permite realizar ajustes de precios o de presentación de los productos; así como, también, personalizar la experiencia de cada consumidor de acuerdo a sus gustos.

Así mismo, la mayor ventaja del e-retail es la conveniencia que ofrece a sus consumidores (Sharma, 2008; Turban et al., 2015; Laudon & Traver, 2017) puesto que les permite ahorrar tiempo, les reduce los costos de transacción, les ofrece una gran variedad de opciones de compra que puede ser personalizada, les otorga diversos canales de interacción.

En cuanto a sus desventajas, la principal está relacionada a la seguridad de la información personal y financiera de los consumidores (Sharma, 2008; Laudon & Traver, 2017). Esta es una de las mayores preocupaciones de las personas al momento de comprar en internet. Otra desventaja es la pérdida de la experiencia emocional y personal de comprar en un ambiente físico (Sharma, 2008). Además, existen desventajas asociadas a inconvenientes logísticos como la demora de entrega de productos o el daño de los mismos (Laudon & Traver, 2017).

A continuación, se presentan prácticas y estrategias usadas por organizaciones para gestionar un e-retail. Sobre los términos prácticas y estrategias, como se señala en el Capítulo 1, este estudio considera práctica de gestión a ambos términos de modo que se pueda abarcar las actividades o acciones que definen los diversos autores en sus teorías.

1.4.1. Prácticas de gestión de e-retail de Sharma

Sharma (2008) expone ocho factores que se deben tener en cuenta para que un e-retail sea exitoso. Estos factores son un fuerte branding, merchandising único, valor agregado, precios competitivos, una buena gestión de la relación con los clientes (o Customer Relationship Management), eficiencia en la distribución, página web amigable y agradable a la vista, y transparencia en los servicios que se ofrecen. En la Tabla 3, se presentan estos factores con una breve descripción de su importancia.

Tabla 3: Factores determinantes para el éxito de un e-retail

Factor	Descripción
Página web amigable	Tiene como finalidad que el consumidor se sienta cómodo y pueda navegar por la página con facilidad.
Comercialización	Permite atraer a los consumidores con la expectativa de encontrar algo nuevo que otras empresas no poseen.
Transparencia en los servicios	Crea un entorno de confianza con los consumidores.
Gestión de la relación con los clientes	Esto es de suma importancia porque la relación entre consumidor y negocio está basada en la confianza.
Eficiencia en la distribución	Beneficia a la imagen de la empresa porque prioriza la satisfacción del cliente.
Precios competitivos	Logra atraer consumidores y se pueden aprovechar los menores costos que tienen los e-retail.
Valor agregado	Los costos menores del e-retail le permiten ofrecer mayores beneficios a los consumidores.
Branding fuerte	Provee una ventaja competitiva en el mercado y ayuda a la sostenibilidad del negocio.

Adaptado de: Sharma (2008).

A partir de estos factores, Sharma propone seis prácticas de gestión de e-retail dado que define al valor agregado como un factor que debe estar presente en cada una de estas prácticas y al branding fuerte como una consecuencia de la adecuada aplicación de las mismas.

a. Página web

La página web de un e-retail es una muestra de la identidad del negocio con características que invitan a la navegación y persuaden a los clientes a comprar sus productos (Sharma, 2008). La utilización del espacio virtual debe ser gestionada de manera óptima por parte de un e-retail para promover sus productos e incentivar que sus clientes los compren. Además, dado que un e-retail no permite que los consumidores interactúen físicamente ni con sus productos ni con un

representante de ventas, su página web tiene que poseer ciertas características que cubran estas limitaciones.

En relación a esto, Sharma plantea cuatro características que la página web de un e-retail debe tener. Primero, un e-retail tiene que asegurar que la navegación de su sitio web sea rápida y sencilla para los usuarios. De esta manera, los clientes pueden observar muchos productos y obtener la información que necesiten rápidamente. Sin embargo, si estos perciben aspectos negativos en una página web como lentitud o desorden, buscarán mejores opciones en otras tiendas virtuales (Cao, Zhang & Seydel, 2005).

Segundo, un e-retail debe incluir productos relacionados en los exhibidores para que incentive a los consumidores a comprar más de un producto. El autor señala que mientras más productos relacionados e información sobre estos se le brinde al consumidor, existen mayores posibilidades que este realice la compra o compre múltiples productos.

Asimismo, relacionado a esto, Sharma propone que un e-retail debe incluir toda la información importante en su página web, tanto del producto como del negocio. Esto último es importante puesto que facilita la generación de confianza en el cliente lo cual es crucial en las transacciones comerciales por internet (Reichheld & Scheffer, 2000). De esta manera, los consumidores pueden resolver todas sus dudas con respecto al producto que desean comprar o a la empresa en la que quieren comprar su producto. Por último, Sharma señala que se debe facilitar la compra a los usuarios. El e-retail debe asegurarse que la complejidad de su proceso de compra sea mínima puesto que, de lo contrario, genera molestia y aleja a los clientes. Esta última característica se detalla a mayor profundidad en la siguiente sección

b. Proceso de compra online

Para muchas personas, el ahorro de tiempo es uno de los aspectos más destacado de las compras en línea. Sin embargo, también puede ser un proceso complicado para otras personas puesto implica un esfuerzo que si no se ve recompensado puede resultar en frustraciones (Sharma, 2008). En este sentido, mientras más dificultoso resulte el proceso de compra de un e-retail, la satisfacción del cliente será menor. Por esta razón, es importante ofrecer una experiencia de compra que resulte sencilla durante todo el proceso, desde la búsqueda de los productos hasta el pago de la compra.

Sharma señala que el primer problema que enfrentan los clientes está relacionada a encontrar el producto que buscan; y, afirma que, si ellos no lo pueden encontrar, entonces no lo podrán comprar. En otras palabras, los problemas de búsqueda y navegación son el primer desafío que debe resolver un e-retail para mejorar la experiencia de sus clientes y para reducir la cantidad

de compras inconclusas. En este sentido, las herramientas de búsqueda deben ayudar a los usuarios a movilizarse dentro del sitio web y a reconocer cómo las diversas secciones de esta se encuentran relacionadas (Cao, Zhang & Seydel, 2005).

En segundo lugar, el autor propone como segundo inconveniente que enfrentan los clientes es la insuficiente información que tienen disponible sobre los costos de la compra (precio del producto, costo de envío, recargos, etc.) antes de realizarla. Esto hace referencia a un problema de conveniencia que puede tener una influencia negativa en la decisión de compra de los clientes puesto que no disponen de toda la información necesaria para administrar su presupuesto y realizar la compra. En este sentido, sugiere que estos costos sean visibles y de fácil acceso para los clientes.

Por último, Sharma afirma que otra dificultad que los clientes tienen que afrontar está relacionada al carrito de compras y el proceso final de “checkout” (previo al pago). Esto se debe a que, en la mayoría de casos, el carrito de compras es la única sección en la que los clientes pueden obtener la información completa de los costos que le generará la compra que desea realizar; así como, el contenido de su compra. En este sentido, esta herramienta debe ser útil para que el usuario realice un seguimiento del total de su compra (Oppenheim & Ward, 2006). De lo contrario, se convertiría en un inconveniente que puede tener como consecuencia el abandono del proceso de compra.

c. Comercialización en línea

Muchos consumidores suelen pasar mucho tiempo navegando en diversas páginas en busca de productos que sean de su interés. Este proceso puede incluso culminar sin que se realice una decisión de compra por parte del usuario (Sharma, 2008). Por esta razón, estas personas necesitan ayuda para visualizar cómo los productos que ofrece un e-retail pueden satisfacer sus necesidades.

En este sentido, Sharma propone cuatro técnicas que han mejorado la comercialización de productos en línea. Primero, señala que un primer paso es proveer a los consumidores con “lifestyle images” de los productos. Esto se refiere a imágenes que muestren el uso del producto o a personas usando este producto; así como, también, al uso de este con otros productos complementarios. Estos aspectos son sumamente importantes para el éxito de las ventas en línea (Park, Lennon & Stoel, 2005).

Luego, los productos del e-retail deben ser presentados en múltiples fotografías desde diversos ángulos y que permitan visualizar el producto y cómo es usado. De esta manera, se intenta compensar la interacción física que los usuarios realizan para examinar los detalles de los

productos que desean adquirir. La presentación visual de los productos puede generar mayor satisfacción y mayor probabilidad de compra por parte de los clientes (Park, Lennon & Stoel, 2005). Un tercer paso, afirma Sharma, es brindar información extensa sobre el producto. El e-retail debe entregar una descripción detallada de sus productos, la forma de uso y, de ser necesario, la información del empaquetado del producto; así como otros detalles que sean útiles para los consumidores (Badre, 2002).

Por último, Sharma plantea que los productos sean agrupados a manera de colecciones y no por categorías. Esto hace referencia a un método de agrupación que asocia productos complementarios que pueden ser usados juntos. El autor afirma que estas colecciones de productos generan más opciones de compra para los clientes. En otras palabras, aunque los consumidores no adquieran la colección completa, esta puede funcionar como un incentivo para comprar más de un producto o para realizar una compra futura.

d. Gestión de la relación con los clientes

La gestión de la relación con los clientes depende mucho del tipo de estrategias que use cada empresa y las condiciones del mercado en el que opera. En este sentido, Sharma afirma que el principal objetivo de esta actividad es incrementar la rentabilidad de la empresa, sus ingresos y la satisfacción de sus clientes. Esto se logra mediante la recolección de data sobre las necesidades de los consumidores puesto que, con el uso de esta información, se mejora la posibilidad de cumplir con sus expectativas sin tener que invertir mucho dinero.

De esta manera, el autor señala que una empresa primero debe determinar su mercado meta, o su público objetivo, en relación a su misión y visión. Luego, debe establecer su estrategia operativa para llegar a ese público; y, a su vez, identificar cuáles son las necesidades de los consumidores en este segmento específico. Esto se refiere a que las preferencias y necesidades del público objetivo del e-retail son determinantes para elaborar una oferta adecuada a estas y, en consecuencia, lograr los objetivos de la empresa.

Después de identificar quiénes serán los clientes del e-retail, Sharma propone que se debe establecer el grado de diferenciación de estos para crear propuestas dirigidas a cada segmento. Además, la empresa tiene que tener claro el criterio para agrupar o segmentar a sus clientes; puesto que, a partir de esto se definirá la adecuada forma de atención al cliente y el nivel necesario de individualización de la atención que se brindará a cada segmento. De este modo, se puede mejorar la satisfacción de los clientes del e-retail y, por consiguiente, incrementar el número de compras exitosas.

En resumen, el implementar una estrategia de gestión de la relación con los clientes, un e-retailer puede identificar los tipos de consumidores a los que desean llegar, agruparlos de la manera que más los beneficie, crear una oferta de productos y servicios personalizados que logren atraer a una gran cantidad de consumidores, entender la rentabilidad de su cartera de clientes, y maximizar la retención de sus clientes.

e. Gestión de la cadena de suministros

La eficiencia de la logística es determinante para el éxito de un e-retail. Sharma señala que existen tres áreas claves a nivel logístico que pueden agregar valor a la empresa: el diseño de las redes de distribución, gestión de inventarios y distribución de los productos. En relación a las redes de distribución, el autor afirma que el diseño tiene que determinar la ubicación de los centros de distribución, evaluar los costos de las diferentes configuraciones del diseño y cómo cada uno de estos afecta la prestación del servicio de la empresa.

Específicamente para la logística de un e-retail, la elección de las redes de distribución se realiza según el tipo de negocio. Si el e-retail solo opera a través de internet, la entrega de los productos se realiza en un almacén o a través de un distribuidor o del fabricante. Por otro lado, si el e-retail tiene una tienda física donde exhibe sus productos y las órdenes de compra se reciben en línea, tienen una mejor capacidad para ofrecer el rastreo de envíos. Además, es más sencillo satisfacer los requerimientos de los consumidores gracias a que posee un área dedicada a la logística y no depende de terceros.

En cuanto a la gestión de inventarios, Sharma propone que un e-retail tiene que disponer de stock en todo momento para atender a los consumidores dado que estos pueden buscar otras opciones rápidamente en internet. Esto implica un reto para las empresas puesto que se tiene que coordinar el stock tanto de los proveedores como de los distribuidores, pero sin exponer estos detalles a los consumidores. En un e-retail, es necesario identificar patrones o aspectos reiterativos que puedan ahorrar tiempo y eliminar los errores.

Por último, la distribución de los productos o delivery en un e-retail implica un tiempo de demora en la entrega del producto y, por lo general, tiene un costo adicional al precio de compra. Sharma plantea que estos pueden ser percibidos por los consumidores como un inconveniente o como un recargo. Por esta razón, el objetivo principal es convencerlos que son aspectos aceptables de realizar la compra en línea. Para alcanzar este objetivo, primero, el autor señala que se debe cumplir con el tiempo de entrega prometido y el costo del delivery debe definirse de acuerdo a la economía del lugar al que se está enviando el producto. Inclusive, se puede identificar los tiempos y costos de entrega de los competidores para establecer una comparación y ofrecer un servicio similar o mejor.

f. Establecimiento de precios

Sharma que afirma que un e-retail tiene la ventaja de ahorrar muchos gastos operativos y esto se tiene que aprovechar para fijar precios atractivos para los clientes para que estos puedan tomar decisiones de compra rápidamente. Además, en la actualidad, existen servicios web para comparar precios. Esto permite que los consumidores tomen una decisión de compra de manera informada. Por esta razón, una estrategia de establecimiento de precios bien planificada y analizada es fundamental para el e-retail.

En este sentido, Sharma señala que un e-retail debe someter a un profundo análisis los siguientes elementos: el costo de los productos, el margen bruto, la estrategia de promoción, los precios de los competidores. Primero, un e-retail genera ingresos mediante la venta de productos a un precio más alto del que fueron adquiridos o como un porcentaje de las ventas a un precio base. Esto implica analizar si el precio de estos productos fluctúa en el tiempo, si se pueden adquirir en grandes volúmenes y si esto último implica un descuento del precio normal. También, es importante conocer si se puede comprar durante todo el año o si es un producto estacional, si se tiene que importar y los costos asociados a esta actividad.

Segundo, en relación al margen bruto, el autor afirma que este varía según el negocio y los productos que este ofrezca. Además, se debe tener en cuenta que el margen bruto es distinto al margen neto. En este sentido, los costos fijos de la empresa deben ser cubiertos con el margen neto; es decir, el margen bruto debe ser lo suficientemente grande para lograr esto y generar una ganancia. Luego, con respecto a la estrategia de promoción, se debe considerar en el establecimiento de precios porque afecta al margen neto. Existen diversas estrategias de promoción (ver Tabla 4) que se pueden usar en un e-retail, y cada una transmite un mensaje distinto al consumidor.

Tabla 4: Estrategias genéricas de promoción y el mensaje que transmiten

Estrategia	Mensaje
Ningún tipo de descuento	Refuerza la idea en el consumidor que el precio de los productos ofrecidos es justo.
Descuentos frecuentes	Genera altas expectativas en el consumidor por obtener una buena oferta.
Pocos o ningún producto en liquidación	Implica una variedad de productos de manera estable.
Menor precio que la competencia	El negocio ha encontrado la forma de reducir costos. Sin embargo, se debe explicar la razón de los costos bajos para asegurar a los clientes que no se ha afectado la calidad del producto.
Mayor precio que la competencia	El negocio brinda beneficios que otros no. Es importante que estos se comuniquen y se cumplan.

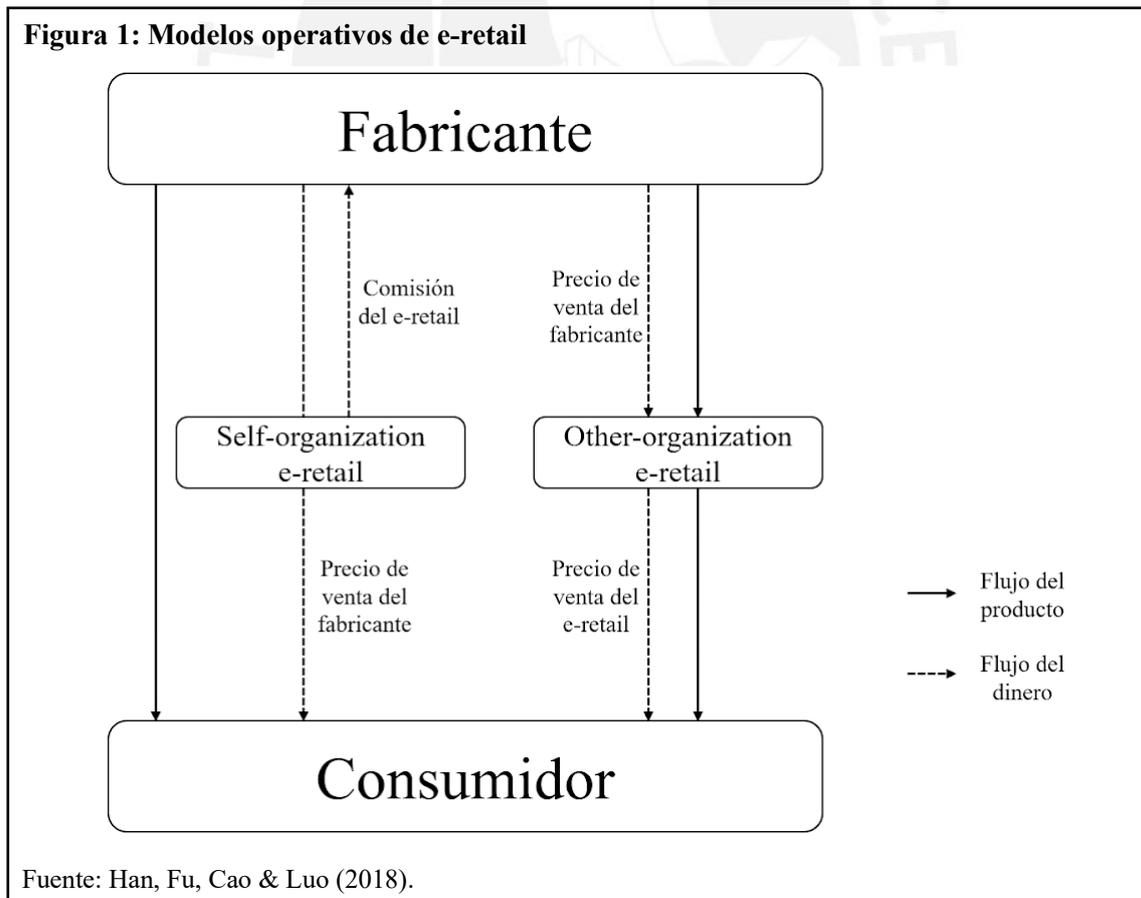
Adaptado de: Sharma (2008).

Asimismo, existen unos principios básicos que se deben seguir cuando se trata de estrategias de promoción. Esta debe ser honesta y no engañosa; y se debe tener evidencia que lo ofrecido se puede cumplir. La promoción que se use no debe ser injusta con los consumidores puesto que el e-retail depende mucho de la relación de confianza que se construye con estos. Por último, en cuanto al precio de los competidores, este funciona como una línea base de comparación puesto que los productos que venden pueden ser los mismos, similares o sustitutos de estos. Se debe hacer un seguimiento a los precios de los competidores más importantes de manera continua y solo de los productos que son claves para el e-retail propio.

1.4.2. Estrategia de establecimiento de precios de e-retail de Han, Fu, Cao & Luo

El estudio desarrollado por Han, S.; Fu, Y.; Cao, B. y Luo, Z. (2018) se basa en la premisa que los negocios productores o fabricantes seleccionan como canal de distribución online a una plataforma e-retail de terceros; y que, además, existe una diferencia en los precios de los productos si se compran directamente al fabricante o se adquieren a través del e-retailer. Por esta razón, investigaron la relación entre el modelo operativo de la plataforma de e-retail y las estrategias de establecimiento de precios tanto del fabricante como del e-retail.

Figura 1: Modelos operativos de e-retail



Los modelos operativos a los que se hace referencia son dos y los denominan como self-organization y other-organization (ver Figura 1). En el primer modelo, el e-retail funciona solo como una plataforma que provee un espacio para realizar transacciones. El productor paga una comisión por el uso de la plataforma y tiene el poder de fijar los precios a los que desea vender sus productos. Por el contrario, en el modelo de other-organization, el e-retail es una empresa que adquiere los productos del fabricante (tiene el rol de proveedor) y los vende a los consumidores. En este caso, el e-retail tiene la capacidad de establecer los precios de venta de los productos.

En este sentido, los diferentes modelos operativos deberán tener diferentes estrategias de establecimiento de precios. Además, a partir de un análisis cuantitativo, los autores señalan que si son plataformas de e-retail que compiten entre sí; la estrategia que use uno, afectará al otro. De esta manera, para el caso de una plataforma de self-organization, si se establece una comisión fija por el servicio que brinda, entonces solo afectará el margen de los fabricantes. Sin embargo, si la comisión es variable, entonces afectará también el precio de venta que el fabricante use con la plataforma de other-organization. Esto se debe a que, no solo está actuando como proveedor de un servicio, sino que está participando constantemente en el proceso de transacción de los productos; motivo por el cual afecta a la plataforma competidora tanto en los precios en los que adquiere estos productos como en los precios de venta de los mismos.

En el caso de las plataformas de other-organization, al tratarse de negocios de compra y venta de productos, siempre cuentan con motivación para mejorar la calidad de sus servicios. Esta motivación persiste incluso sin tener en cuenta el tipo de comisión que usen las plataformas competidoras de self-organization. Esta mejora en la calidad tendrá consecuencias positivas en el desempeño del e-retail y la motivación para lograrlo está demostrada con casos de éxito como el de Amazon en Estados Unidos o JingDong en China que han implementado a sus empresas sistemas de logística diseñado por ellos mismos.

Por último, los autores afirman que tanto fabricantes como plataformas de e-retail pueden ajustar sus estrategias de establecimientos de precios según la calidad del servicio que brindan. Además, recomiendan que si la plataforma de other-organization mejora la calidad de su servicio, los fabricantes pueden subir el precio de sus productos y reducir el precio con el que negocian con las plataformas de self-organization; en consecuencia, el precio de venta del e-retail de other-organization tiene que subir. También recomiendan que si la plataforma de self-organization mejoran la calidad de su servicio, los fabricantes accedan a renegociar la comisión que pagan solo si la mejora es continua; y, el precio de venta en estos e-retail subirá.

1.4.3. Prácticas de gestión de e-retail relacionadas a promoción en línea de Zhu, Zhang, Zhang & Yang

La investigación elaborada por Zhu, X.; Zhang, Q.; Zhang, L. y Yang, J. (2013) evalúa la calidad del servicio de las 10 empresas más importantes de e-retail en China. Para lograr esto, identificaron 5 aspectos clave en el servicio que debe brindar la página web de un e-retail: diseño de la página web, velocidad de la transmisión de datos, popularidad de la página, cantidad de información y servicios del negocio.

En cuanto al diseño de la página web, las características que destacan para generar una mayor satisfacción y mayor nivel de atracción en los usuarios son los aspectos visuales y estructurales de la página. En cuanto a lo visual, se señala la importancia de los colores usados y los recursos multimedia como imágenes y vídeos. Mientras que, por el lado de la estructura, se resalta que debe ser amigable con los usuarios y presentar herramientas que faciliten la búsqueda de los productos que los usuarios necesiten. Además, otro aspecto importante es la seguridad que provee la página para asegurar la privacidad de sus usuarios.

Por el lado de la velocidad de transmisión de datos, señalan como aspectos importantes el enfoque en los tiempos de espera para cargar la página web y posibles problemas para acceder a la página principal. Si se logra que estos aspectos sean positivos para los usuarios, el nivel de satisfacción será más alto. En cuanto a la popularidad de la página, los autores resaltan que es necesario medir el tráfico que se genera en número de visitas diarias, número de sub-páginas visitadas por usuario y cantidad de tiempo que pasa un usuario en la página web.

Con respecto a la cantidad de la información expuesta en la página, los autores señalan que se debe ofrecer a los usuarios diversas categorías de productos junto a un sistema de búsqueda multicriterio. Asimismo, se tiene que mostrar la información de los productos y reseñas de compradores previos; así como, también, recomendaciones de productos similares. Además, se resalta la importancia de ofrecer diversos sistemas de pago y la capacidad de que los usuarios hagan un seguimiento a sus compras a través de un sistema de rastreo.

Por el lado de los servicios del negocio, se afirma que un e-retail debe tener un sistema logístico de entregas que sea rápido y eficiente. Si ocurre algún error en la entrega o el cliente no está satisfecho con su producto, la empresa debe ofrecer un servicio gratuito de devolución y reposición. Otro servicio importante es el de atención en línea para resolver cualquier duda o pregunta que pueda tener un usuario.

Como se mencionó, los autores evaluaron estos aspectos en 10 e-retail de China. Estos resaltan que las empresas que tienen volúmenes de transacción más altas son las que tuvieron un

puntaje más alto en esta evaluación; y, la que tiene el volumen de transacción más bajo, tuvo el menor puntaje. Además, las características que resultaron más importantes en esta evaluación fueron la categorización de los productos, el servicio de atención en línea y las reseñas de compradores previos.

En este sentido, los autores recomiendan que las empresas de e-retail deben enfocarse en ofrecer una gran selección de categorías de productos de forma ordenada, proveer herramientas de atención al cliente para que estos puedan resolver sus dudas o preguntas de manera rápida y oportuna, e incentivar a que los compradores intercambien información con clientes potenciales mediante comentarios positivos sobre los productos que han adquirido.

A continuación, se presenta la teoría relacionada a los emprendimientos sociales y su tipología, destacando a las empresas sociales para fines de la investigación.

2. Emprendimientos sociales como respuesta a problemáticas de la sociedad

El nacimiento del emprendimiento social se dio en la década de 1980 y, a inicios del siglo XXI, se le otorgó mayor importancia en la sociedad (Gutierrez, 2002). Este tipo de emprendimiento ofrece la posibilidad de atender a ciertas problemáticas sociales, como la pobreza, a través de la creación de emprendimientos que ofrecen un servicio o producto en mercados tradicionales para atender un fin social.

Estos emprendimientos se pueden encontrar no solo en el sector privado sino también en el tercer sector. Estas organizaciones se encargan de actividades que agregan valor social al mismo tiempo que realizan actividades comerciales primarias. De esta manera, el propósito de los emprendimientos sociales es la generación de valor a partir de soluciones que den respuesta de alguna manera a una necesidad insatisfecha (SEKN, 2006).

A pesar de que existe una diversidad de definiciones sobre emprendimiento social, autores como Mair y Marti (2006), Austin et al. (2006) y Nicholls (2008), concuerdan que el emprendimiento social es el proceso de identificar, evaluar y aprovechar las oportunidades para crear valor social a través de organizaciones sin fines de lucro, privadas con fines de lucro y/o del sector público (como se cita en Hlady-Rispal & Servantie, 2016). Esta creación de valor se refiere a la lógica de la empresa en cuanto a la forma en que opera y cómo crea valor para sus grupos de interés.

Por otro lado, existen varios tipos de emprendimientos sociales entre los cuales Lepoutre, Justo, Terjensen y Bosma (2011) diferencian cuatro. En primer lugar, la ONG tradicional tiene como único objetivo el fin social y/o medioambiental. Cuenta con un estatus de organización sin ánimo de lucro y más del 95% de sus ingresos provienen de donaciones. La innovación no es su

foco esencial. En segundo lugar, existe la Empresa social sin ánimo de lucro que tiene como principal objetivo el fin social y/o medioambiental. También tiene estatus de organización sin ánimo de lucro y más del 67% de sus ingresos provienen de donaciones. Además, sus proyectos son innovadores. Luego, se tiene a la Empresa social híbrida que tiene un fin social y/o medioambiental. Pone en práctica una estrategia de generación de ingresos «integrada» o «complementaria» a la misión de la organización y más del 5% de sus ingresos son generados en el mercado.

Por último, se encuentra la Empresa social con ánimo de lucro que tiene como fin el social y/o medioambiental. Valoran la innovación y presentan una estrategia definida de generación de ingresos. En este sentido, del 50% al 67% de su financiación proviene de sus propios recursos (como se cita en Fernández, Revuelto & Simón, 2018).

2.1. Empresas sociales

Existe un gran número de autores que han definido el concepto de empresa social, como Defourny y Nyssens (2006), Haugh (2005), Austin et al. (2006), Bruni y Zamagni (2007) y Virtue Venture (2017). Se encuentra una gran aceptación común entre los diversos autores en cuanto a que una empresa social necesita tener un fin económico en el mercado para poder abordar la necesidad social que se haya propuesto a atender (como se cita Pérez, Sucapuca & Vergara, 2018). Además, se puede afirmar que “las empresas [sociales] nacen con el objetivo claro de generar valor social, necesitando las rentas económicas para cumplir su misión, pero convirtiéndose estas en un medio para conseguir el fin social que constituye la razón de ser del negocio” (Martínez & Bañón, 2015, p.1).

En este sentido, para poder entender la definición de empresa social es necesaria su clasificación en dos grupos. En el primero, se encuentran las empresas sociales no lucrativas, las cuales están conformadas por organizaciones con un fin social visible promoviendo la inclusión social de las personas más vulnerables mediante la creación de políticas contra la exclusión. En el segundo grupo se encuentran las empresas sociales híbridas. Estas empresas son capaces de combinar su fin social con el ánimo de lucro, logrando generar ingresos económicos que refuercen su misión y permitan gratificar a sus trabajadores (Martínez & Bañón, 2014).

Por otro lado, la Comisión Europea (2014) señala que las empresas sociales tienen como objetivo principal la generación de un impacto positivo sobre la sociedad, en el medio ambiente y la comunidad local porque responden, mediante la innovación, a las necesidades aún no satisfechas. Además, generan un crecimiento sostenible, al tener en cuenta ese impacto medioambiental con su visión a largo plazo, y un crecimiento inclusivo porque crean puestos de trabajos sostenibles para mujeres, jóvenes y personas mayores.

Asimismo, Pirni y Rafini (2015) concuerdan sobre el mismo objetivo que tienen las empresas sociales de promover un conjunto de prácticas de innovación social. Esto se debe a la construcción del nuevo modelo de la generación de valor económico y social. Además, uno de los desafíos de estas empresas es promover la difusión y la evolución que esta va teniendo, ya que van explorando nuevos rumbos y nuevas oportunidades que puedan atender las problemáticas que enfrentan con el fin de generar un mayor impacto.

Debido a que los modelos de negocio tradicional ya no son adecuados para abordar los problemas sociales y ambientales, las empresas sociales exigen modelos de negocio que centren su misión en emplear tácticas de mercado para abordar las asuntos sociales y ambientales. Estas organizaciones están demostrando que el desarrollo económico puede satisfacer las necesidades actuales sin la necesidad de comprometer a las generaciones futuras (Hoffman, Badiane & Haigh, 2010).

Según el informe de Deloitte “Tendencias Globales de Capital Humano 2018”, entre los muchos factores que contribuyen a la creación de una empresa social, se puede observar tres poderosas macro fuerzas que impulsan este cambio. En primer lugar, “el poder del individuo está creciendo, con la generación del milenio a la vanguardia” (Deloitte, 2018). Esto se debe a que los jóvenes creen que su futuro será peor que la de sus padres en cuanto a los cambios climáticos, lo cual están generando cuestionamientos acerca del modo de trabajar de algunas empresas.

En segundo lugar, “se espera que las empresas llenen un creciente vacío de liderazgo en la sociedad” (Deloitte, 2018). Las personas buscan que las empresas sociales llenen el vacío en temas delicados como la desigualdad de ingresos, la diversidad, el acceso a servicios de salud, entre otros.

Por último, “el cambio tecnológico está teniendo impactos imprevistos en la sociedad aun cuando crea oportunidades masivas para lograr un crecimiento sostenible e inclusivo” (Deloitte, 2018). Las nuevas tecnologías están causando cambios en cuanto a cómo se realiza el trabajo, quién lo hace y cómo este influye en la sociedad. Con estos avances tecnológicos permiten la generación de nuevas oportunidades para que las empresas sociales tengan un impacto en la sociedad.

2.2. Empresas B

Las empresas B son un movimiento global de empresas que quieren realizar un cambio en el mercado utilizando la utilidad interna para resolver problemáticas sociales y ambientales (Sistema B, s.f). Este nuevo tipo de empresa se compromete de forma continua a mejorar su impacto socioambiental y operar con altos estándares de desempeño y transparencias.

Las Empresas B, o también llamadas empresas híbridas, es la combinación de las mejores prácticas de los sectores público, privado y social (FOMIN, 2012). Este nuevo modelo de negocio está generando la formación de un cuarto sector porque incorpora del sector privado, la participación que este tiene en el mercado; del sector público, el origen asociado a la producción de valor público; y del sector social, la misión de la organización. Por tal motivo, muchas empresas quieren ser Empresas B para solucionar los problemas sociales y medioambientales por medio de la comercialización de sus productos o servicios mediante la utilización de buenas prácticas ambientales y la correcta relación que genere con su público interés.

Existen dos maneras de ser una Empresa B. En primer lugar, es a través de cambios legislativos logrando un marco jurídico, en el cual una empresa se pueda constituir desde sus inicios como Empresa B (Chávez & Gonzales, 2017). Por otro lado, por medio de una certificación, la cual consta de una revisión detallada de todos los ámbitos de la empresa. Con dicha revisión busca apoyar en la identificación de todas las posibles áreas de oportunidades y mejora para que dicha empresa pueda ser un agente de cambio en la economía, preservando su misión y potenciando su impacto positivo en la sociedad (Sistema B, s.f).

Esta certificación es entregada por B Lab, una organización estadounidense sin fines de lucro. Esta entidad evalúa si la empresa está calificada para ser B o en qué área debería mejorar para serlo. Para ello, las empresas deben de trabajar de una manera íntegra en las siguiente 5 áreas claves: Gobernanza, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medioambiente (Sistema B, s.f).

Según Galetto, García y Ferreyra (2016), la gobernanza hace referencia a la forma de administrar los factores productivos de la organización. Esto se debe hacer en coordinación con los accionistas y no dejando de lado la misión que ha venido comunicando la empresa. Respecto a los trabajadores, se hace referencia a todas aquellas personas que pertenecen a la organización y realizan un buen desempeño por lo cual deben de ser recompensadas por la empresa para mejorar la satisfacción laboral y crear un ambiente productivo de trabajo flexible, seguro y saludable. En cuanto a los clientes, este tiene como objetivo generar impactos positivos en los usuarios mediante la evaluación del modelo de negocio de las organizaciones. Para ello, se plantean preguntas sobre cómo el producto o servicio genera este impacto positivo.

Por otro lado, el medio ambiente abarca las decisiones que se toman en la organización sobre la producción, instalación y compra, ya que se busca concientizar un consumo responsable de los recursos dando prioridad a aquellos insumos que perduran más en el tiempo y reducir los que son naturales. Por último, la comunidad es un actor importante con el que las empresas sociales vienen trabajando para mejorar su economía local mediante la compra de sus productos

o servicios que utilicen prácticas sostenibles, generando un impacto positivo para el medio ambiente (Galletto, García & Ferreyra, 2016).

Asimismo, las Empresas B deben cumplir con ciertos estándares de desempeño el cual es medido por medio de la Evaluación de Impacto B y compartir de manera pública los impactos sociales y ambientales que vienen generando como organización. También, se les recomienda cambiar sus estatutos para incorporar la generación de valor social antes de los intereses financieros. Esta certificación es necesaria para validar de manera transparente el desempeño que viene teniendo la organización de manera sustentable, así como difundir el impacto que está teniendo con el entorno en el que opera (Malec, 2017).

Por último, existen otros beneficios y oportunidades de ser una Empresa B como ser miembro del Sistema B. El Sistema B “es una organización sin fines de lucro que tiene como misión construir ecosistemas favorables para un mercado que resuelva problemas sociales y ambientales, fortaleciendo a las Empresas B” (Sistema B, s.f)

Al unirse al Sistema B muchas de las empresas que las conforman generan alianzas comerciales, y así pueden tener mayor visibilidad y poder destacarse no solo en el mercado laboral sino atraer a profesionales talentosos que compartan el mismo fin social de la organización logrando generar un mayor impacto en la sociedad (Malec, 2017). Estas alianzas y colaboraciones surgen entre empresas que comparten el mismo fin y esto les permite superar los desafíos a los que se enfrenten (Caravedo, 2015).

En el siguiente subcapítulo, se expone las principales teorías que se han desarrollado sobre el crecimiento empresarial como proceso y como resultado del desempeño.

3. Crecimiento empresarial

El concepto de crecimiento es muy amplio y puede tomar diferentes enfoques, no existe una definición que sea exacta y englobe todo lo que conlleva implícitamente su significado (Blázquez, Dorta & Verona, 2006). Dobbs y Hamilton (2006) mencionan que se puede estudiar el crecimiento a través de distintos enfoques como el estocástico, el cual sugiere que existen diversos factores que afectan el crecimiento de la empresa; el descriptivo, donde se observa al crecimiento como un proceso con diversas fases por las que atraviesa la empresa; el evolutivo, como un periodo el cual la empresa depende de la interacción con factores internos y externos; el basado en recursos, donde el crecimiento de la empresa se basa en los recursos de gestión que tienen a su alcance a través del tiempo, así como la capacidad estratégica; el aprendizaje, donde se busca conocer el momento de adquirir y aplicar sus conocimientos para lograr el crecimiento;

y el determinista, el cual busca identificar el conjunto de variables explicativas referidas a las personas, la empresa y su entorno para encontrar una explicación del crecimiento.

Por lo que se observa, estos autores analizan y definen el crecimiento a través de distintas perspectivas y/o enfoques, los cuales ayudan a explicar y estudiar el concepto de crecimiento en las empresas. En este sentido, el crecimiento puede ser visto como un proceso por el cual pasa una empresa o como resultado de diversos factores que influyen en la empresa.

3.1. Crecimiento empresarial como proceso y sus factores

En la literatura se puede encontrar una diversidad de factores de crecimiento empresarial para las medianas y pequeñas empresas (MYPES) y la gran empresa, que inciden en el crecimiento de las empresas tanto positiva como negativamente. En este apartado se describirán los factores que están presentes en una MYPE, ya que muchas de las empresas sociales a estudiar, se encuentran en ese perfil. De acuerdo con Blázquez, Dorta y Verona (2006b) “es oportuno analizar los diferentes factores internos y externos que podrían ayudar a explicar la adopción del crecimiento como estrategia pretendida por la dirección para alcanzar una mayor competitividad y un mejor posicionamiento en los mercados en los que opera” (p.45).

A continuación, se analizarán los factores que inciden en el proceso de crecimiento empresarial, descritos por diferentes autores. Estos se han tomado en cuenta, debido a que son el resultado de estudios a Mypes y por el contenido teórico que proporcionan.

3.1.1. Factores de crecimiento según Capelleras & Kantis

En primer lugar, se encuentran los factores descritos por Capelleras y Kantis (2009), como consecuencia de un estudio multi-países a PYMES en edad joven de América Latina. Los factores que estos autores plantearon como resultado del estudio, tienen que ver con la actitud y motivación del emprendedor, los recursos financieros y los recursos humanos.

Respecto a la actitud y motivación del emprendedor, Colombo y Grilli (2005) mencionan que “el perfil y nivel de capital humano del fundador (o fundadores) constituye uno de los principales factores determinantes de dicho crecimiento” (como se cita en Capelleras & Kantis, 2009, p. 14), ya que el entusiasmo y la energía que este pueda transmitir a los miembros de la empresa puede servir de motivación que conlleve a un mejor desempeño y se pueda ver reflejado en el crecimiento de esta.

En cuanto a los recursos financieros, en una empresa nueva “son necesarios para facilitar el desarrollo de sus estrategias” (Capelleras & Kantis, 2009, p.15). Como menciona Guallarte (2008) el hecho de que las empresas puedan financiarse externamente de organismos públicos y/o instituciones privadas puede ayudar en la aceleración de su crecimiento empresarial (como se cita

en Capelleras & Kantis, 2009, p.15). Por último, según Capelleras y Kantis, los recursos humanos son importantes ya que depende de las habilidades y conocimientos que posean y se aporten para la mejora de la empresa y, de esta manera, se pueda ver reflejado en el crecimiento empresarial.

Como se observa, los factores como la motivación del emprendedor y los recursos humanos, son de tipo interno porque afectan dentro del ámbito de la empresa. En el caso de los recursos financieros se puede considerar un factor externo ya que puede necesitar de otros organismos para acelerar su crecimiento. Las limitantes de este modelo son que, al ser tan resumido, no toma en consideración factores internos como factores externos como los del macro entorno o los del sector que pueden afectar el crecimiento de la empresa.

3.1.2. Factores de crecimiento según Blázquez et al.

En segundo lugar, se tiene los factores descritos por Blázquez et al. (2006b) están divididos en factores internos y externos. Asimismo, para complementar la teoría que proporciona este autor, se encuentran Dobbs y Hamilton (2006) quienes describen los factores internos y externos de la pequeña empresa como resultado de 34 estudios realizados desde 1990 a este tipo de empresas.

Tabla 5: Factores internos del crecimiento empresarial de Blázquez et al.

Factores internos	Descripción
Edad y tamaño	-La edad no es condicionante ni determinante del crecimiento. -La relación tamaño y crecimiento puede tener un efecto positivo o negativo en el crecimiento empresarial.
Motivación del emprendedor	-Incentiva a que no se desaprovechen los recursos ociosos. -Visto como ventaja para el crecimiento de la empresa.
Estructura de la propiedad	-Tiene relación con las decisiones financieras y la capacidad de endeudamiento. -Se puede ver desde la perspectiva de tenencia de acciones.
Gestión del conocimiento	-Inversión en I+D

Adaptado de: Blázquez et al. (2006b).

Dentro de los factores internos se tiene la edad y el tamaño, estos tienen diferentes efectos sobre el crecimiento empresarial, según Elston (2002) comprueba que la edad no es condicionante del crecimiento, de la misma manera, García (2004) concluye que no es determinante y que no tiene una relación directa con el tamaño. Respecto al tamaño, según Dunne y Hughes (1994), “la relación tamaño-crecimiento cambia de signo con el transcurso del tiempo” (Como se cita en Blázquez et al., 2006b, p.46), esto quiere decir, que puede afectar tanto positiva como negativamente en el crecimiento empresarial. En contraste con estos autores, se encuentran Dobbs y Hamilton (2006), los cuales señalan que el tamaño de la empresa influye en gran parte en el crecimiento de la empresa y que puede ayudar en el aprendizaje de esta; pero por otro lado puede

ser significado de una burocratización y un cambio estructural que puede estancar el desarrollo de la empresa.

Otro factor es la motivación, la cual para Penrose (1962) “la motivación del directivo como factor interno necesario para aprovechar los recursos ociosos como oportunidades que inducen a la empresa hacia el crecimiento” (Blázquez et al., 2006b, p.46). Por otro lado, Fernández (1993) “establece los recursos humanos como factor primordial para la consecución de una mayor ventaja de la empresa en el mercado” (Como se cita en Blázquez et al., 2006b, p.46). Además, se puede decir que la motivación del emprendedor no es primordial, debido a que se necesita de otros factores como los recursos financieros y el bienestar de los empleados, para que complementen el crecimiento empresarial (Dobbs & Hamilton, 2006)

Así mismo el factor de estructura de propiedad, de acuerdo a Blázquez (2006b), “ha tenido un mayor desarrollo desde el ámbito financiero, analizándose cómo la composición de la propiedad repercute en las decisiones de endeudamiento, en la distribución de los resultados o en la rentabilidad de la empresa” (p.46), en este sentido se evalúa cómo la tenencia de más acciones hace que los directivos sean más eficientes, lo que se puede complementar con lo que concluye Galve Górriz y Salas Fumás (1993) “una mayor dispersión accionarial permite transferir el control de la empresa a los directivos, generando consecuencias económicas importantes, al disponer éstos de una mayor discrecionalidad para la toma de decisiones” (Como se cita en Blázquez et al., 2006b, p.47).

Por último, dentro de los factores internos se encuentra también la gestión del conocimiento. Hay una relación positiva entre los intangibles tecnológicos, determinados por los gastos en I + D, en los que invierten las empresas con el crecimiento empresarial. Esto se apoya en lo que Vilaseca y Torret (2003) mencionan, “los elementos de naturaleza no tangible parecen contribuir favorablemente al crecimiento de estas empresas, particularmente al permitir a aquellos que compiten en los mercados internacionales basar su competitividad en la diferenciación de sus productos y servicios” (Como se cita en Blázquez et al., 2006b, p.48).

Por otro lado, se tienen los factores externos, los cuales están divididos en los del sector y los del macroentorno. Los factores sectoriales comprenden a los competidores, los cuales podrían impactar negativamente en el crecimiento empresarial, por lo que, para el tipo de empresas a analizar, lo más factible sería “establecer claras estrategias de crecimiento a fin de alcanzar una dimensión tal que diluya la intención de entrada de nuevos competidores” (Blázquez et al., 2006b, p.49), para no tener que hacer frente a costos mayores a consecuencia de las economías de escala.

Tabla 6: Factores externos del crecimiento empresarial de Blázquez et al.

Factores externos		Descripción
Del sector	Competidores	Pueden tener un impacto negativo en el crecimiento empresarial.
	Clientes	Influyen en el crecimiento empresarial con su comportamiento. Pueden influir en los precios, calidad, entre otros.
	Proveedores	Su poder de negociación con los competidores y con la empresa puede afectar positiva o negativamente en el crecimiento empresarial.
Del macroentorno	Demanda	Factor determinante para el crecimiento empresarial, ya que determina la actividad productiva de la empresa.
	Mejoras tecnológicas	La implementación de esta genera ventajas que influyen positivamente en el crecimiento empresarial.
	Accesibilidad a créditos privados	Está basado en la asimetría de información. Se permite de acuerdo al tamaño de la empresa.
	Apoyo gubernamental	Puede ser beneficioso para las empresas porque podrían disminuir los impuestos, ayudar con las regulaciones del mercado de capitales y/o la legislación laboral.

Adaptado de: Blázquez et al. (2006b).

Otro factor sectorial son los clientes, donde el crecimiento empresarial se verá reflejado dependiendo del comportamiento que tengan estos, ya que pueden conllevar a una baja o alza en los precios, influir en la calidad de lo que se les ofrece y generar una competitividad que incida negativamente en la rentabilidad de la empresa. Por ende, “la posición estratégica de la empresa debería encaminarse hacia la búsqueda selectiva de clientes más favorables” (Blázquez et al., 2006b, p.49). Así mismo están los proveedores, la fuerza que puedan tener estos, se reflejará en los beneficios de los competidores, por lo que podrá determinar si afecta positiva o negativamente en el crecimiento empresarial. Como menciona Blázquez (2006), “una posición clara de la empresa para evitar dicha situación podría estar en la integración hacia atrás y la expansión hacia nuevos mercados tanto geográficos como de productos” (p.49).

Por otra parte, están los factores del macroentorno que incluyen la demanda, la cual “determina la actividad productiva de la empresa dado que la decisión del consumidor viene determinada por el grado de aceptación del producto ofertado” (Blázquez et al., 2006b, p.50). En este sentido, se vuelve un factor determinante para el crecimiento de la empresa, en donde esta debe estar al tanto de los cambios y las nuevas tendencias en el mercado para poder mantener y/o aumentar su demanda. También se tiene como factor a las mejoras tecnológicas, la implementación de estas en la empresa traerá mayor productividad y al mismo tiempo las ganas de incursionar en nuevos mercados por lo que se tendrá un efecto en el crecimiento empresarial. (Blázquez et al., 2006b).

Así mismo, está el factor de accesibilidad a créditos privados, los cuales, debido a la asimetría de información sobre la empresa, los prestamistas colocan restricciones cuantitativas y

ajustan el tipo de interés de acuerdo a la situación financiera. Es por esto que, las empresas de baja dimensión, como lo son las MYPES, “que se encuentran en plena fase de crecimiento, y en función de las razones aducidas, soportan unos costes financieros y unas restricciones más elevados, lo cual limita la disposición del empresario a emprender grandes proyectos de inversión” (Blázquez et al., 2006b, p.51), lo que tiene efecto en el crecimiento empresarial.

Por último, se tiene el factor apoyo gubernamental, según García Pérez de Lema et al. (2001) “han comprobado que las ayudas públicas –más concretamente las subvenciones– tienen un efecto muy positivo en el riesgo financiero de las Pyme, observando, en dichas empresas, un importante incremento de su capacidad de devolución de la deuda” (Como se cita en Blázquez et al., 2006b, p.51) Asimismo, algún cambio que pueda beneficiar respecto a los impuestos, regulación del mercado de capitales, legislación laboral, etc. (Blázquez et al., 2006b), se reflejará en el crecimiento de la empresa.

Como se ha podido observar, los factores que plantea Blázquez son diversos e involucran los diferentes aspectos que pueden afectar el crecimiento de la empresa, además todos estos han sido una recopilación de estudios de diferentes autores, por lo cual crea un modelo más completo. Si bien los estudios que han dado como resultado a estos factores, son de la gran empresa, estos pueden ser útiles para evaluar el crecimiento de las MYPES.

3.1.3. Factores de crecimiento según Avolio

Finalmente, se tienen los factores para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú que considera Avolio (2011). Los factores que pudo identificar con su estudio son: los administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales, basados en la literatura de Okpara y Wynn (2007). Respecto a los factores administrativos, están relacionados con la gestión de los recursos humanos presentes en la empresa, ya que menciona que la mayoría de las MYPES en Perú son familiares, lo que se suele buscar es que la familia perdure en el negocio, y si estos no tienen la suficiente capacidad y/o habilidad, se podrá reflejar tanto positiva como negativamente en el crecimiento de la empresa.

También sobresalen los aspectos contables y financieros, dado que una escasez en estos puede conllevar a la informalidad y por consecuencia no dispongan de respaldo en sus operaciones financiera. Según el Avolio, este tipo de empresas suelen tener en cuenta estos aspectos para cumplir tributariamente (2011). Además, se tiene la administración propia de sus negocios, el manejo general de la empresa para su crecimiento y la capacitación tanto a familiares que deseen seguir en el negocio como a nuevos empleados (Avolio, 2011).

En cuanto a los factores operativos, están relacionados con el mercadeo, el cual tiene que ver con las estrategias que van desarrollando las MYPES para mantenerse en el mercado; el establecimiento de precios, el control de la producción y el control de los inventarios, donde el conocimiento de este es muy básico en las MYPES ya que suelen hacer este tipo de control manualmente y tener los registros físicos en cuadernos (Avolio, 2011).

Por otro lado, los estratégicos tienen que ver con el acceso a capital, que tiene que ver con la financiación que puedan obtener de las distintas entidades, al ser MYPES el préstamo que puedan obtener de estas es limitado; falta de visión a largo plazo y planeamiento, esto porque no proyectan ni planifican las ventas del negocio al futuro sino prefieren concentrarse en el presente; la investigación y conocimiento de mercados, lo cual sirve para tener un mejor desempeño del negocio que influya positivamente en las ventas.

Así mismo, los factores externos están relacionados con la evasión de impuestos, ya que algunas empresas son informales, lo que genera una competencia desleal con respecto a las que sí lo hacen; la tecnología, cuyo acceso y obtención es limitado para las MYPES; la competencia, respecto al tipo de empresa y productos que se ofrece; y Estado en cuanto al apoyo y las oportunidades que puede ofrecer a este tipo de empresas.

Por último, los factores personales que están relacionados con la motivación generada por terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios; la educación en la gestión de empresas y la experiencia de los empresarios, la cual puede ayudar en el desarrollo de la empresa. Este modelo en particular tiene la ventaja de ser el resultado de un estudio a MYPES peruanas, por lo que los factores que propone pueden encontrarse en la mayoría de las unidades de estudio a investigar.

De acuerdo a lo escrito anteriormente y al análisis de los resultados del estudio, se ha elaborado una tabla con los factores y la descripción de lo que implica cada uno según el análisis del grupo (ver Anexo C). Además, en el Anexo D se presenta más información sobre las MYPES en el Perú.

3.2. Crecimiento como resultado del desempeño

El crecimiento empresarial también ha sido estudiado como el resultado de diversos factores relacionados al desempeño organizacional (McKelvie & Wiklund, 2010). Entre los factores que influyen en el crecimiento de una empresa se presentan el volumen de las ventas, la rentabilidad, el número de empleados, la participación de mercado, entre otros. Por otro lado, debido a que el sujeto de estudio y las unidades de observación de esta investigación son empresas sociales, la revisión de literatura sobre la medición del desempeño ha sido enfocada en este tipo

de organizaciones. En este sentido, se debe resaltar que el interés académico acerca de las empresas sociales ha llevado a diversos investigadores no solo a conocer su definición sino a saber acerca de su gestión y desempeño.

Para evaluar el desempeño de las empresas sociales, es necesario que estas cuenten su historia de éxito a través de indicadores de impacto social y financiero que sean creíbles para los interesados en el tema (Somers, 2005). Según Ebrahim y Rangan (2014), el concepto de desempeño en el sector social se encuentra poco teorizada, y lo que se conoce proviene de instituciones comerciales como: centros de estudios, agencias gubernamentales, organizaciones de financiación y firmas de consultoría que están dando forma a la práctica del desempeño de la empresa social.

De acuerdo a la literatura revisada, los modelos convencionales para medir el desempeño de empresas sociales son el retorno de la inversión social (SROI) (Ryan & Lyne, 2008), los modelos PMS de contingencia (Ebrahim & Rangan, 2010; Arena, Azzone & Bengo, 2015), la metodología SIMPLE (McLoughlin, Kaminski & Sodagar, 2009), Social audit (Nicholls, 2009; Stevenson, Taylor, Lyon & Rigby, 2010), Robin Hood Foundation benefit-cost ratio (Tuan, 2008), BACO ratio (Tuan, 2008), Balance Scorecard para empresas sociales (Kaplan, 2001; Somers, 2005; Mamabolo & Myres, 2019), entre otros. A continuación, se presentarán los modelos más relevantes para esta investigación.

3.2.1. Social Return on Investment (SROI)

Esta metodología mide el nivel de valor social generado por las actividades que realizan las empresas sociales. Social return on investment (SROI) combina el valor monetizado del impacto que genera la empresa social, la inversión financiera y el valor monetizado del retorno social de la inversión. Esta metodología permite un análisis comparativo entre diferentes empresas en el mercado, ya que puede ayudar a las organizaciones sociales a ser más competitivas en el mercado en el que se desarrolla, puesto que con estas técnicas serán posibles encontrar el valor social agregado de la inversión generada por estas organizaciones (Ryan & Lyne, 2008).

Según el NEF (2004), la metodología del SROI cuenta con etapas dentro del proceso de planificación que incluye un análisis de las partes interesadas y el mapeo del impacto generado. Para el cálculo del SROI utiliza una combinación de análisis de la medición del ahorro en costos sociales y el flujo de efectivo descontado. Mientras que la metodología planteada por REDF (2001), utiliza un análisis costo-beneficio para combinar el flujo de beneficios sociales cuantificados con los beneficios empresariales monetizados, mediante flujos de efectivo. Esta metodología fue planteada en el supuesto de que las empresas sociales tengan un elemento comercial en sus actividades y que creen mediante sus actividades un flujo de beneficios sociales.

Los resultados obtenidos de la metodología SROI puede aportar al proceso de toma de decisiones de las autoridades en cada organización social. Estas empresas enfrentan problemas como el mal manejo de los recursos escasos y a la vez maximizar la generación de beneficios sociales. Al obtener el cálculo del valor de la empresa ayudará a saber qué tan sostenible es la organización social, y ayudará a cuantificar los requisitos financieros. Sin embargo, esta metodología cuenta con ciertas limitaciones, ya que una de sus desventajas es que no se puede combinar un enfoque holístico para la medición del desempeño como sí en el caso de la metodología del Balance Scorecard (Ryan & Lyne, 2008).

Por último, Ryan y Lyne exponen que mediante esta metodología se puede medir el nivel del valor social generado por las actividades de las organizaciones sociales. Esta herramienta combina el valor financiero de la inversión y el retorno que este genere solo si la organización cuenta con un elemento comercial y genere mediante su actividad un flujo de beneficio social. Esto proporcionará a las empresas sociales la capacidad para compararse con la experiencia que existe en otras organizaciones en el momento de la toma de decisiones y así enfrentar situaciones complicadas de una manera eficiente.

3.2.2. Metodología SIMPLE

Entre las empresas sociales existe la necesidad de desarrollar una herramienta que pueda medir e informar sobre el impacto que estas generan y que vaya más allá del número de productos vendidos. Si una empresa social crece, una de las razones es porque encontró un nicho por satisfacer o son capaces de ofrecer una mejor propuesta de un producto o servicio. La medición del desempeño es la manera de demostrar de estos beneficios a través de los resultados que se generan a partir del impacto social (McLoughlin et al., 2009).

Impacto Social para la Economía Local (SIMPLE, por sus siglas en inglés) busca medir de manera holística el impacto que generan las organizaciones sociales de modo que se pueda generar un proceso de toma de decisiones estratégicamente. El enfoque SIMPLE cuenta con cinco pasos para medir el desempeño, los cuales son: SCOPE IT, MAP IT, TRACK IT, TELL IT y EMBED IT (McLoughlin et al., 2009). Estos pasos permiten a los gerentes de las organizaciones sociales visualizar el problema del impacto (SCOPE IT), identificar los impactos para medir el desempeño (MAP IT), desarrollar medidas de impacto (TRACK IT) que puedan ser aplicables en las empresas sociales, informar sobre los impactos obtenidos (TELL IT) y utilizar los resultados para la toma de decisiones para una buena gestión (EMBED IT).

Por último, el autor señala que esta metodología de 5 pasos del modelo SIMPLE sirve para desglosar el impacto de la medición de desempeño en partes de fácil acceso con el fin de capacitar y gestionar una empresa social, ya que se visualiza todos los pasos como una

herramienta integrada de manera holística. El modelo de impacto contiene aspectos financieros, económicos, sociales y ambientales (McLoughlin et al., 2009). Sin embargo, la principal limitación de este modelo es que las organizaciones sociales que deseen implementarlo no solo necesitan capacitarse sobre el uso del mismo, sino que, también, requerirán de soporte para implementarlo y poder generar un sistema de medición de impacto social.

3.2.3. Análisis en base a relaciones de costo

El desempeño de las empresas sociales puede medirse mediante análisis en base a relaciones de costo-beneficio, costo-efectividad y costo por impacto.

En primer lugar, el análisis de costo-beneficio (CBA) da un valor en dinero a los beneficios y costos asociados en una intervención social, para luego compararlos e identificar cuál de los dos es mayor. Este enfoque requiere un análisis completo de los costos e impactos del programa y la capacidad de asignar un valor monetario a los impactos del mismo, a través de los grupos de interés (Tuan, 2008). Por lo tanto, el análisis CBA proporciona un registro completo de los beneficios netos para la empresa y los grupos de interés.

Además, el análisis costo-beneficio tiene dos propósitos, el primero es ayudar a decidir si un programa o intervención es de valor para la persona que toma las decisiones; y segundo, es comparar el programa con otras alternativas para poder elegir el que tenga el mejor resultado (Tuan, 2008). Por esto, este análisis puede ayudar a elegir la mejor intervención social con la que se pueda generar valor y un impacto en el público objetivo, y además con un costo menor en comparación con otras alternativas.

El resultado del análisis costo-beneficio puede ser una medida de los beneficios netos, es decir los beneficios menos los costos, también conocido como el valor presente neto (VPN); la ratio beneficio/costo; o la tasa interna de rendimiento (TIR), que es la tasa de crecimiento que se espera que genere un proyecto (Tuan, 2008).

En segundo lugar, el análisis de costo-efectividad (CEA) implica el cálculo de la relación entre costo y beneficio o resultado no monetario; a veces se denomina informalmente el “beneficio por el dinero” (Chmelik, Musteen & Ahsan, 2015). Lo que busca este análisis es llegar a algún objetivo planteado, de la forma menos costosa.

Por otro lado, el análisis costo-efectividad se utiliza en situaciones en las que monetizar los beneficios de un programa o intervención no es posible o apropiado. Además, las medidas de rentabilidad sólo pueden dar cuenta de un área de impacto del programa a la vez. Y, dado que los impactos del programa se miden en unidades naturales, a menos que esas unidades sean comunes en todas las áreas de impacto, no es posible agregarlas (Tuan, 2008). Entonces, para poder utilizar

este tipo de análisis, se tendría que hacer la evaluación de proyectos sociales que tengan un valor social similar como por ejemplo que ayude a madres en situaciones vulnerables.

El análisis costo-efectividad tiene doble propósito, el primero es combinar medidas apropiadas de resultados con costos para que las alternativas de programas y políticas dentro del mismo dominio puedan clasificarse de acuerdo con su efectividad en relación con sus resultados; y en segundo evitar las incertidumbres sobre cómo valorar los diferentes aspectos de los beneficios del programa al observar la relación de beneficios a costos sin reducirlos a unidades comunes (por ejemplo, unidades monetarias) (Tuan, 2008).

Asimismo, el análisis costo-efectividad se usa en los sectores privado, público y sin fines de lucro y se usa ampliamente en la atención médica donde los costos de intervención se comparan con su impacto en los años de vida ajustados por calidad (AVAC) o los años de vida ajustados por discapacidad (AVAD) (Tuan, 2008).

Por último, el costo por impacto es utilizado por los inversores o donantes para evaluar las decisiones de inversión que generen impacto. Tiene por objetivo saber cuánto es el costo del cambio. Asimismo, el costo por impacto es una herramienta que puede ayudar a los filántropos a determinar dónde tendrán mayor impacto sus contribuciones. (Chmelik et al.,2015). Es decir, ayuda en la elección de las personas que desean ayudar, mostrando cuál de las intervenciones que pueden realizar logra mayor impacto, para poder enfocarse en ella.

3.2.4. Balance Scorecard (BSC)

El Balance Scorecard fue desarrollado por Kaplan y Norton (1999) como una medida para evaluar el desempeño de empresas desde perspectivas distintas al financiero. Por tal motivo, para complementar esta perspectiva, añadieron 3 más: clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Según Bull (2007), es una herramienta que incorpora una serie de cuestiones como medidas no financieras, que implican la autorreflexión de los gerentes y sus propias percepciones de dónde está su organización ahora y dónde quiere estar en el futuro cercano. Sin embargo, esta herramienta tiene limitaciones en su aplicación a organizaciones sociales. Somers (2005) señala que el Balance Scorecard no logra asociar la generación de impacto de social con la generación de recursos financieros en las empresas sociales.

En este sentido, para adaptar la aplicación de esta herramienta en empresas sociales, diversos investigadores han añadido modificaciones a las perspectivas originales (Kaplan, 2001; Somers, 2005). Kaplan (2001) prioriza la misión de las empresas por sobre las perspectivas; y, también, le otorga mayor relevancia a la perspectiva de clientes sobre la financiera. Esto se debe a que en las empresas sociales tienen como finalidad la creación de valor para sus beneficiarios

quienes, en algunos casos, son también sus clientes. Por su parte, Somers (2005) propuso alinear los objetivos sociales y económicos de las empresas sociales de modo que sus actividades puedan ser guiadas de acuerdo a sus motivaciones, asegurando su sostenibilidad financiera.

La propuesta de Balance Scorecard de Kaplan (2001) para empresas sociales fue aplicada por Mamabolo y Myres (2019) en una investigación que tuvo por objetivo identificar medidas de desempeño mediante el uso de esta herramienta. En otras palabras, la investigación mencionada identificó factores en cada una de las perspectivas del Balance Scorecard para medir el desempeño de empresas sociales.

a. Perspectiva empresarial interna

El modelo de Kaplan (2001) está conformada por medidas de rendimiento operativo de procesos críticos relacionados a la creación de nuevos productos y servicios; es decir, procesos de innovación. Esto se debe a que la innovación tiene un papel importante dentro de una empresa social, puesto que permite la creación de valor para los beneficiarios. Esta innovación se puede apreciar dentro de una organización social como una mayor eficiencia en los procesos operativos, mejorando la ayuda hacia los beneficiarios o generando nuevas fuentes de ingreso, ya sea lanzando nuevos productos o nuevas organizaciones (Morris, Webb & Franklin, 2011). Además, Bull (2007) propone que esta perspectiva también puede incluir actividades relacionadas a la estructura interna, gestión de comunicaciones internas, calidad, sistemas de gestión, flexibilidad y adaptabilidad; debido a que contribuyen al desempeño de las empresas sociales.

En el estudio realizado por Mamabolo y Myres (2019), se utilizó la innovación como medida de proceso interno que lleva a un mejor desempeño de la empresa social. Los factores de innovación, que confirmaron con este estudio, son ofrecer productos y/o servicios de mejor calidad que otras organizaciones similares, servir a más beneficiarios en comparación a otras empresas similares, obtener mejores ganancias que empresas similares, productos y/o servicios que los clientes y/o beneficiarios consideren nuevos o diferentes, y entregar bienes y/o servicios de una manera nueva y diferente a los clientes o beneficiarios. Además, en la investigación, los autores obtuvieron como resultado que las empresas sociales tienen diferentes procesos de monitoreo, que incluyen la evaluación de los resultados de la actividad, el uso de los sistemas internos de monitoreo y aprendizaje establecidos, la producción de informes integrados de impacto social y ambiental, y la contratación de una agencia externa para realizar evaluaciones. Por lo tanto, la innovación se puede utilizar como una medida de proceso interno para determinar el desempeño de una empresa social.

b. Perspectiva de aprendizaje organizacional y crecimiento

Las medidas que utiliza Kaplan (2001) para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son la motivación, retención, capacidades y alineación de los empleados, así como las capacidades del sistema de información. Esto refleja que estas medidas surgen de fuentes como las personas y los sistemas. Además, la capacidad para capitalizar el conocimiento y las oportunidades de aprendizaje es sumamente importante en esta perspectiva. Por esta razón, Bull (2007) propone que aprender la cultura, la creatividad, la toma de decisiones participativa, el trabajo en equipo, el liderazgo y la mejora continua son medidas que permiten a una organización evaluar su propia capacidad para aprovechar oportunidades de mejora relacionadas al aprendizaje. Por otro lado, según Lee y Moon (2008) se pueden incluir la capacitación y desarrollo, participación de la gerencia, intercambio de conocimientos, liderazgo del CEO y gerente, y una cultura de aprendizaje como medidas para medir el aprendizaje organizacional y crecimiento.

De acuerdo a los resultados de la investigación de Mamabolo y Myres (2019), se señala que el aprendizaje organizacional y el factor de crecimiento están conformados por la capacidad para lanzar nuevos productos y/o servicios, implementar nueva tecnología, aumentar el número de empleados a tiempo completo, aumentar la cuota de mercado en relación con sus competidores, alianzas con organizaciones y preparar un plan de negocios. Además, en este estudio se indica que el 41% de las empresas sociales muestran que han establecido sistemas de monitoreo y aprendizaje. Así mismo, un 30% de estas organizaciones sociales han expandido sus operaciones a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional y el crecimiento pueden usarse para medir el desempeño de las empresas sociales.

c. Perspectiva de cliente

La perspectiva del cliente mide el desempeño de la empresa con los clientes específicos y segmentos de mercado con el resultado de la participación de mercado, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes y rentabilidad de los clientes (Kaplan & Norton, 1999). Sin embargo, Somers (2005) y Bull (2007) modificaron esta perspectiva y la denominaron perspectiva de los grupos de interés basándose en que las empresas sociales satisfacen a distintos grupos de personas; para esto incluyen en su medición: el conocimiento del interesado, la identificación y conocimiento del competidor, la imagen e identidad, las actividades de promoción y los presupuestos de marketing.

Mamabolo y Myres (2019) indican que en esta perspectiva se debe incluir factores como los nuevos clientes respecto a los beneficiarios, clientes atendidos respecto a los beneficiarios existentes y mejor calidad de producto y/o servicio ofrecida a los beneficiarios o clientes.

Asimismo, señalan que esta perspectiva implica a las personas que adquieren los servicios y/o bienes de la empresa social; los beneficiarios, que pueden ser las comunidades locales, ONG, grupos religiosos, empleados, entre otros; y los grupos de interés como son la junta directiva, gerentes, empleados y la comunidad.

d. Perspectiva financiera

Dado que las empresas sociales ayudan en diferentes problemas sociales y ambientales como una forma de retribución hacia la sociedad, Bull (2007) renombró esta perspectiva como resultado final múltiple. Los indicadores implicados en esta perspectiva son: sostenibilidad social, ambiental y financiera; eficiencia en presupuesto y gasto de administración; apoyo financiero de los grupos de interés; indicadores de rendimiento de beneficios comerciales combinando la responsabilidad social y económica; y enfoques sistemáticos para articular la contabilidad social. (Bull 2007; Lee and Moon, 2008)

Con respecto a los resultados de la investigación realizada por Mamabolo y Myres (2019), se indica que la perspectiva financiera incluye la reducción de costos, incremento de ventas, mejora en la rentabilidad y atracción de nuevos accionistas para la inversión. Sin embargo, el estudio señala que los factores más relevantes para medir el desempeño financiero son el aumento de ventas y la rentabilidad.

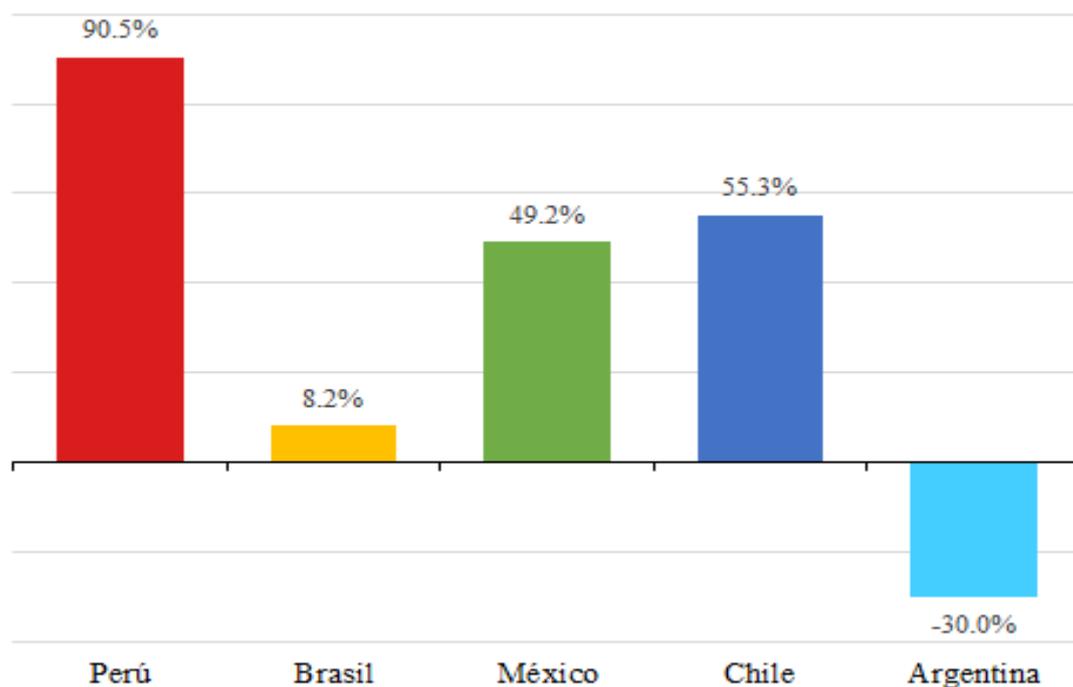
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo contiene información que vincula los temas a estudiar en esta investigación con el entorno nacional en el que se enmarca el caso de estudio. Primero, se describe el desarrollo del sector de e-commerce en el Perú. Segundo, se desarrolla la evolución de las empresas B en el país; así como, el surgimiento del Sistema B Perú. Por último, se presenta a Productos Solidarios H.A.F., su origen, su operación, su relación con las marcas y su situación actual.

1. El desarrollo del e-commerce en el Perú

En Latinoamérica, en el 2018, el volumen de ventas del comercio electrónico superó los US\$ 57,100 millones. Brasil, México, Chile y Argentina facturaron US\$ 19,700, US\$ 17,600, US\$ 5,900 y US\$ 4,200 millones respectivamente; superando las ventas alcanzadas por el mercado peruano (Linio, 2018). En el 2015, estos mismos países alcanzaron un volumen de ventas de US\$ 18,200, US\$ 11,800, US\$ 3,800 y US\$ 6,000 millones; y, a nivel de Latinoamérica, se facturó US\$ 50,100 millones (Visa, 2016). Se observa que, hacia el 2018, el volumen de ventas en Argentina se redujo en 30%; mientras que, en Brasil, México y Chile, se incrementó en 8.2%, 49.2% y 55.3% respectivamente. No obstante, el crecimiento del sector peruano en este periodo fue de 90.5% y superó ampliamente al de los países mencionados.

Figura 2: Crecimiento del volumen de ventas en el sector e-commerce en países de Latinoamérica, 2015 - 2018 (Porcentaje).

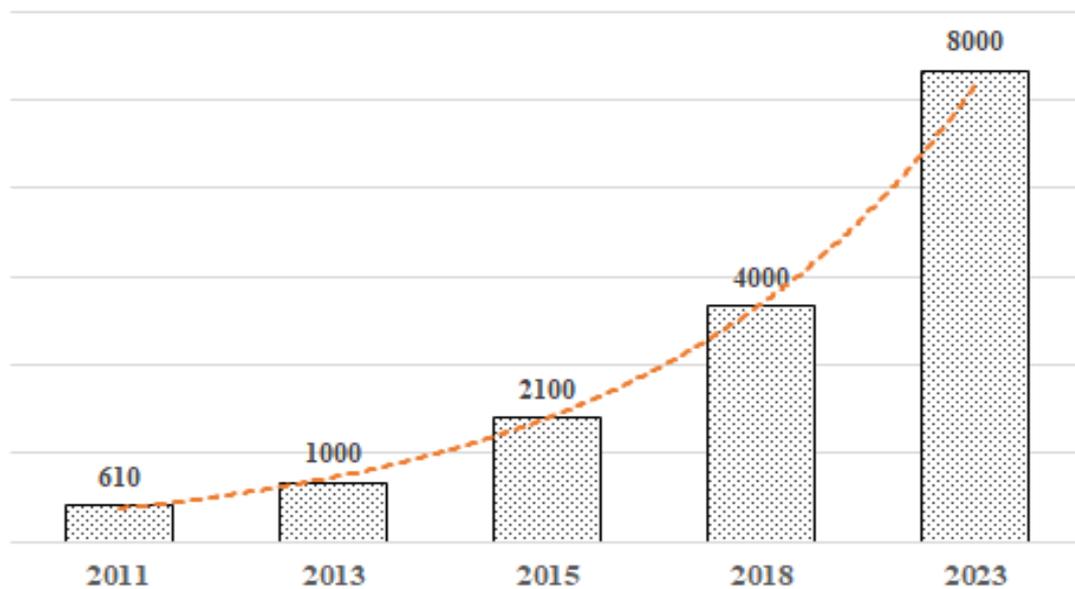


Adaptado de: Visa (2016); Linio (2018).

Por otro lado, el crecimiento del comercio electrónico en el Perú ha sido sostenido. Para el 2013, el volumen de ventas alcanzó los US\$ 1,000 millones y representó un 0.49% del PBI y tuvo un crecimiento promedio anual de 28% entre 2011 y 2013 (Córdova, J., Miró Quesada, G., Montenegro, J., Uceda, F. & Zegarra, G., 2015). Luego, en el 2015, el volumen de ventas del e-commerce fue de US\$ 2,100 millones, lo que representó un 1.1% del PBI; y se esperaba que las ventas anuales aumentaran 9.6% en promedio hasta el año 2020 (Visa, 2016). En otras palabras, se estimaba que, para el 2020, el valor de este sector sería mayor a US\$ 3,300 millones.

Sin embargo, esta cifra ha sido superada dos años antes de lo proyectado inicialmente. En el 2018, según el Índice Mundial de Comercio Electrónico elaborado por Linio, el volumen de ventas del e-commerce en el país fue de US\$ 4,000 millones. Esto representó un 5.75% del PBI; y se proyecta que para los próximos cinco años las ventas experimenten un crecimiento del 100% (Euromonitor International, 2019). Si se comparan estas cifras con las de años anteriores, el sector comercio electrónico en el Perú tiene un enorme potencial de crecimiento. De esta manera, desde el 2011 hasta la actualidad, el e-commerce en el Perú ha crecido más de 557% en volumen de ventas. En la Figura 3, se aprecia el crecimiento en el volumen de ventas del comercio electrónico peruano en los últimos 8 años; así como, también, la proyección hacia el 2023.

Figura 3: Ventas del sector e-commerce, 2011 - 2023 (Volumen anual en millones de dólares).

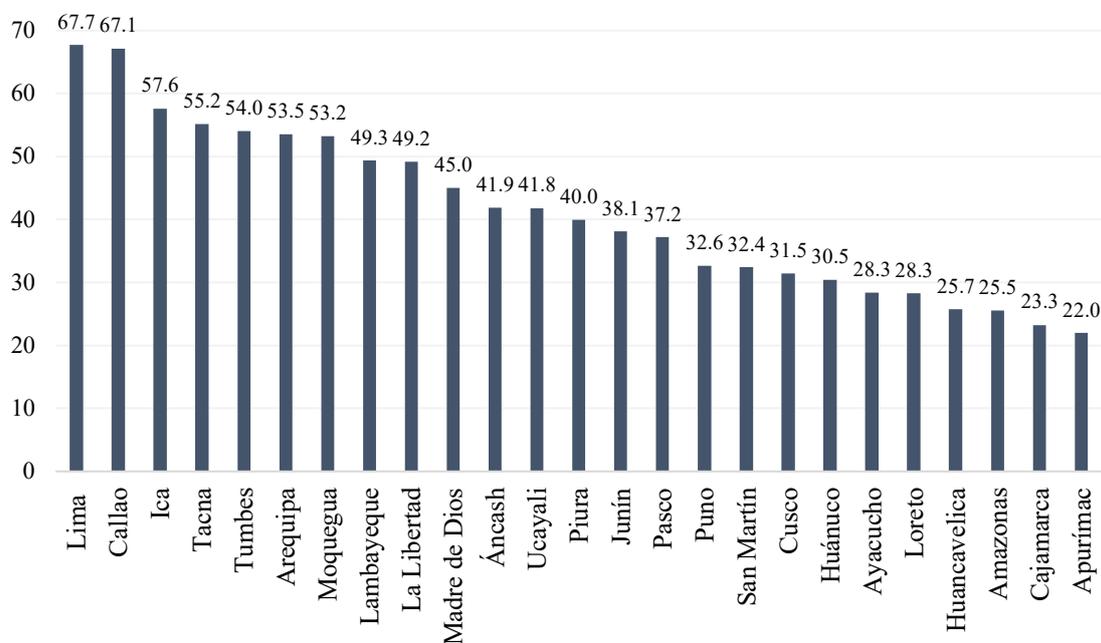


Adaptado de: Córdova et al. (2015); Visa (2016); Euromonitor International (2019).

Por otra parte, como se definió en el capítulo anterior, el comercio electrónico es toda transacción que tiene como soporte digital al internet. Por esta razón, es de suma importancia la penetración que tiene el internet en el país. En la Figura 4, se muestra al porcentaje de la población

que hace uso de internet al año 2017 y en qué zona geográfica del país se encuentra según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017).

Figura 4: Penetración de internet por departamento, 2017 (Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad)



Adaptado de: INEI (2017).

Las cifras muestran que el departamento de Lima tiene la mayor penetración de internet con 67.7%, seguida muy de cerca por la provincia constitucional de El Callao con 67.1%, luego está Ica con 57.6%, le sigue Tacna con 55.2% y culmina los 5 primeros departamentos con Tumbes con 54%. Por otra parte, el departamento con menor acceso es Apurímac con 22%, luego Cajamarca con 23.3%, seguida por Amazonas y Huancavelica con 25.5% y 25.7% respectivamente. En total, a nivel nacional, el 48.7% de la población hace uso de internet al año 2017 (INEI, 2017). En comparación al 2008, la penetración de internet se ha incrementado en 17%; siendo El Callao, Madre de Dios y Tumbes los ámbitos geográficos que mayor crecimiento han experimentado en este periodo.

A pesar de que, en nuestro país, año tras año, más personas pueden acceder al uso de internet a través de algún dispositivo; el e-commerce sigue enfrentando grandes barreras en nuestra sociedad. Según un estudio realizado por Growth from Knowledge (GfK), las principales barreras para este sector son relacionados a la desconfianza de los usuarios frente a este tipo de negocios (2017). El estudio señala que los peruanos sienten temor a que no llegue el producto, a que el producto sea distinto al que compraron y al mal uso de datos, y que prefieren hablar con el

vendedor para despejar sus dudas. La Figura 5 muestra todas las barreras identificadas en el estudio.

Figura 5: Barreras del e-commerce en el Perú, 2017 (Porcentaje)



Fuente: GfK (2017).

Por otra parte, en el evento I CAFÉ EBUSINESS, donde participaron CEO's y Fundadores de 50 marcas, organizado por la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), se señala que para impulsar el e-commerce en el país se deben solucionar algunos desafíos (2017). Los principales retos a enfrentar están enfocados en el entorno empresarial y en el Estado. En cuanto a lo relacionado a las empresas, se señala que existe una baja competitividad digital y tecnológica por parte de estas en el país. Además, se sostiene que estos negocios generan una percepción de desconfianza en los usuarios y no logran establecer una conexión emocional con ellos. Por otro lado, en cuanto a lo relacionado con el Estado, se expone que los esfuerzos por fomentar el comercio electrónico son muy bajos y que no existen incentivos para que las empresas se formalicen en este sector. La Tabla 7 muestra algunas de las estrategias propuestas en dicho evento para resolver estos problemas.

Por último, en relación al entorno empresarial, se debe resaltar que la información más actualizada y detallada que se encontró es del año 2012. En este año, existían menos de 200 empresas que efectuaban comercio electrónico en el Perú y estaban mayormente concentradas en el mercado B2C con un total de 142 empresas; mientras que, en el mercado B2B y B2B/B2C

combinados solo participaron 37 empresas. Por su parte, en el mercado C2C solo participaron 4 empresas (Córdova et al., 2015). El sector que más participación tuvo es el de Flores y Regalos con 20% (38 empresas), le siguió el sector Viajes y Turismo con 11% (21 empresas), el resto de sectores tuvieron una participación que no sobrepasaba el 10%.

Tabla 7: Estrategias para solucionar los desafíos que enfrenta el e-commerce en el Perú

Desafío		Estrategias propuestas
Empresas	Baja competitividad digital y tecnológica	Acelerar la transformación digital y mental de las empresas
	Percepción de desconfianza	Estandarizar un código de conducta para fortalecer la confianza
	Desconexión emocional con los usuarios	Darle mayor relevancia a los testimonios y recomendaciones de terceros
Estado	Poco esfuerzo por fomentar el comercio electrónico	Crear una Ley de Fomento al comercio electrónico
	Falta de incentivos para formalizar a las empresas	Beneficios tributarios

Adaptado de: CAPECE (2015).

A continuación, se presenta la evolución de empresas B en el país.

2. La evolución de las empresas B en el Perú

Como se expuso en el Capítulo 2, las Empresas B tienen como propósito crear un entorno favorable para solucionar problemáticas sociales y ambientales, y que su financiamiento sea por la generación de ingresos a través de transacciones en el mercado (Caballero, 2013). Para ello existen dos maneras de que una empresa social pueda convertirse en Empresa B: 1) la empresa se debe constituir desde sus inicios como Empresa B, esto solo se aplica si existe el tipo legal que lo permita o 2) conseguir la certificación por medio de la entidad B Lab, para ello la empresa se debe comprometer en mantener su propósito y así podrán ser parte del Sistema B. En el Perú, las empresas sociales han optado esta segunda opción para lograr la certificación.

Para obtener la certificación es necesario tener un año en el mercado, obtener un puntaje mayor o igual de 80 puntos en la Evaluación B, validar documentos de la organización, modificar en el estatuto de la empresa, desembolsar dinero de acuerdo al rango de facturación. La vigencia de la Certificación de Empresa B será de dos años con posibilidad de recertificación. Sin embargo, existe la opción de obtener la certificación de Empresa B Pendiente para aquellas empresas que tienen menos de un año operando.

El movimiento de Sistema B llegó al Perú gracias a un grupo de promotores que vinieron trabajando desde el 2015 al 2016 para construir al grupo embajador Sistema B Perú. El directorio de Sistema B Perú se encuentra conformado por 4 personas que, a su vez, son los Cofundadores: Jorge Caillaux, Baltazar Caravedo, María Paz Cigarán y Frank Hajek. Además, cuenta con 77

multiplicadores B, que son las personas que conforman el staff que mide y gestiona el impacto que generan las Empresas B (Sistema B, 2017).

Es así como el Movimiento B busca ofrecer un conjunto de beneficios y oportunidades a las empresas B (ver Tabla 8) que logren la certificación como: una mejora continua, difusión y posicionamiento, actividades de intercambio y aprendizaje permanente, atracción de talentos, Empresas B más resilientes, ventas a otras empresas (B2B) y ventas a consumidores (B2C).

Tabla 8: Principales beneficios y oportunidades de ser una Empresa B

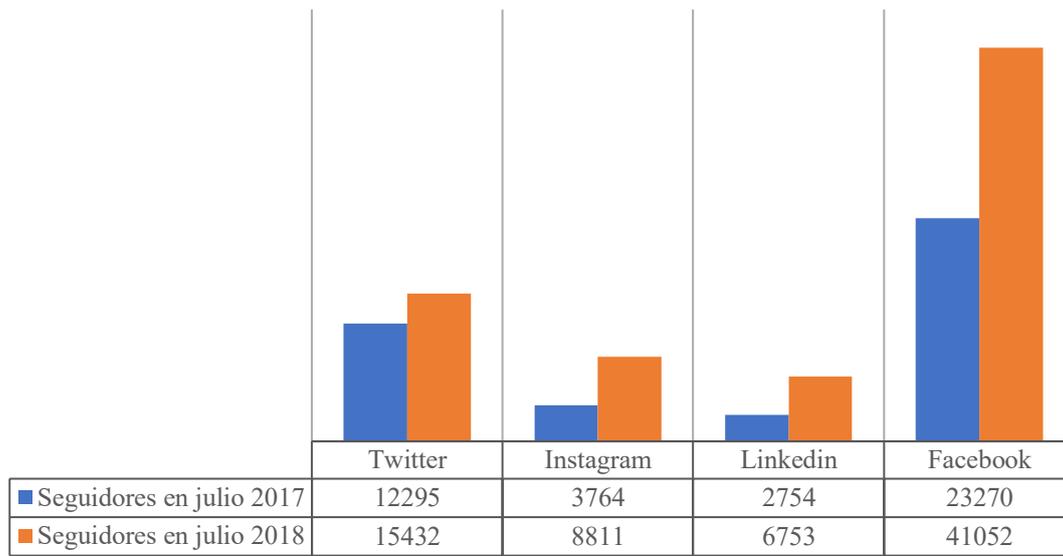
Beneficios y oportunidades de obtener la Certificación de Empresa B	
Mejora continua	La certificación de Empresa B es un instrumento de mejora continua, que apoya a las empresas B a reforzar áreas dentro de su organización. Esta herramienta se caracteriza por ser gratuita, flexible y didáctica.
Difusión y posicionamiento	Facilita el acercamiento de los medios de comunicación a las empresas y a líderes de la sociedad civil para que conozcan de este movimiento social. Además, cuenta con presencia a públicos masivos mediante la realización del Festival Internacional de Innovación Social (FIIS).
Actividades de intercambio y aprendizaje permanente	Sistema B y las Empresas B organizan actividades para las empresas que pertenecen a la Comunidad B. Estas actividades sirven para generar redes de contacto, conversación y aprendizaje.
Atracción de talentos	El Movimiento B representa una gran oportunidad para conectar a personas que prefieran trabajar en organizaciones con propósito como lo son las Empresas B. Con la certificación B puede ayudar a su empresa ser más atractiva a profesionales calificados que enriquezcan a su organización.
Empresas B más resilientes	Los negocios que implementan prácticas socioambientales experimentan una menor pérdida, es decir, los resultados que esas obtienen son más estables, y además se pueden recuperar de una forma más rápida, lo que se entiende es que estas empresas son flexibles ante cualquier cambio en el entorno.
Ventas a otras empresas (B2B)	El 53% de las organizaciones que logran la certificación de Empresa B les ha servido para obtener nuevos clientes y proveedores. De este porcentaje, un 53% vende sus productos o servicios a otras Empresas B y lo restante a empresas que no son B.
Ventas a consumidores (B2C)	Cuentan con distintos canales de venta con beneficios para las Empresas B para que puedan llegar directamente a los consumidores. Mercado libre es una plataforma que ofrece capacitaciones y difusión para las Empresas B. Además, diversos beneficios como 30% de descuento para que las Empresas B puedan vender en su plataforma.

Adaptado de: Sistema B (S/F).

En los últimos años, Sistema B Perú viene realizando eventos importantes como Nexos+1, un evento de Sostenibilidad, en el cual concentró, en el año 2017, a más de 200 empresarios del país para que se unan a esta nueva forma de hacer negocios. Además, cuentan con presencia en las redes sociales (ver Figura 6) como: Twitter, Instagram, LinkedIn y Facebook. La red social con más seguidores es Facebook (ver Figura 7), en el cual, a Julio del 2018, alcanzan un 41052 seguidores e interacciones. De esta cifra, el Perú es el tercer país con un total de 2864 seguidores en esta red social (Sistema B, 2018).

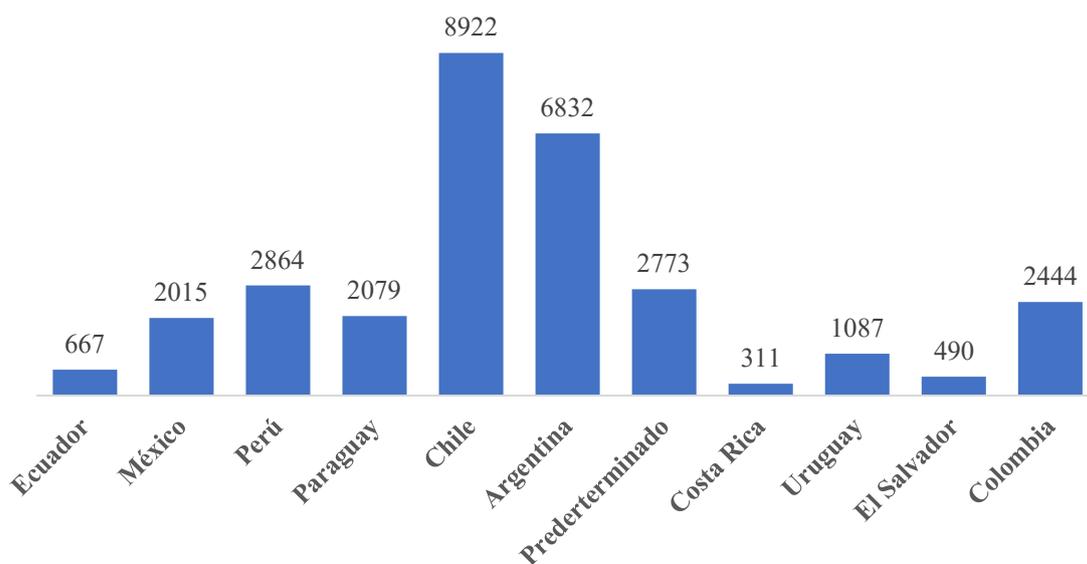
Para lograr este crecimiento de seguidores en redes sociales, Sistema B viene trabajando en un contenido diverso sobre las Empresas B, para mejorar su posicionamiento como marca en el mundo digital. También, cuentan con aliados estratégicos como el Banco de Desarrollo de América Latina que es una entidad que financia proyectos de inversiones públicas y privadas (Sistema B, 2018).

Figura 6: Crecimiento del Sistema B en redes sociales



Adaptado de: Sistema B (2018).

Figura 7: Seguidores totales por Facebook a Julio 2018



Adaptado de: Sistema B (2018).

A diciembre de 2018, existe un registro de 21 Empresas B certificadas en Perú (Amazonas Explorer, Andes Express, Caja Centro, Casa Collab, Cibertec, Cruzada Verde, Ecoplanes Perú, Global Beauty Corp, H.A.F. Productos Solidarios, Hoseg, IKIGAI Laboratorio Social, Inka Moss, Libélula, Nómades, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad Privada del Norte y Valle y Pampa) y 4 Empresas B Pendiente (IKIGAI, Organic Food, Sinba y Sustainable Fishery Trade). Todas estas empresas conforman la Comunidad B Perú donde se trata de conectar a estos actores que tienen una pasión en común con la búsqueda de lograr un cambio sistémico en la economía (Sistema B, 2018).

A continuación, se presenta al sujeto de estudio de esta investigación.

3. Conociendo a Productos Solidarios H.A.F.

En la presente investigación se tiene como sujeto de estudio a Productos Solidarios Help A Friend (en adelante H.A.F.), el cual es una empresa social que pertenece a la Red KUNAN y, además, está certificada como empresa B. Esta empresa opera como un e-commerce que usa el modelo de negocio de e-retail, es decir, que funciona como una tienda virtual donde diferentes empresas pueden vender sus productos. Además, todas las organizaciones que forman parte de H.A.F. cumplen con un perfil específico: deben tener un propósito o fin social y/o ambiental. En total son 29 organizaciones de diferentes rubros que forman parte de la plataforma dentro de las cuales se encuentran ONG's, empresas y emprendimientos sociales y Empresas B.

En el año 2016, H.A.F. fue fundada por Julio Centurión y su esposa quienes estaban inmersos en el mundo del marketing desde hace más de 15 años debido a que tienen una empresa, dedicada al marketing BTL (Below The Line), llamada Shock MKT. Dentro de esta empresa de marketing, los fundadores de H.A.F. realizaban diversas labores sociales anualmente como un tema de responsabilidad social y motivación personal; y, no necesariamente, relacionado a obtener un beneficio hacia su imagen empresarial o algún tipo de beneficio tributario. Los casos revisados para estas labores sociales se obtenían por medio un contacto en el Ministerio de la Mujer, y se evaluaban para seleccionar aquel con el que más se sensibilizaban.

A partir de trabajar con más de 60 casos sociales, ambos se plantearon la propuesta de hacer algo de forma permanente y que sea sostenible en el tiempo. De esta manera, idearon una plataforma que pueda explotar sus conocimientos en el área de marketing y que vaya de la mano con la creación de valor social para comercializar productos que ayuden a causas nobles, sociales y/o ambientales.

Esta empresa fue nombrada Productos Solidarios Help a Friend y tiene como misión generar un impacto positivo en el Perú, aumentando la cantidad de personas dispuestas a apoyar

causas nobles día a día; y, su visión es inspirar a la mayor cantidad de peruanos para transformarlos positivamente. En este sentido, los fundadores tienen el interés de generar impacto social a través de productos que apoyen causas sociales. Por esta razón, desean que H.A.F. pueda ser visto como un concepto social que busca el bienestar de las personas desfavorecidas y que además permita que una causa social pueda tener apoyo sostenible en el tiempo. Si bien H.A.F. es una tienda virtual, no solo es una vitrina para vender productos; sino que, lo que la diferencia de las demás plataformas es que cada producto que venden tiene un propósito social y una historia detrás que le genera un valor agregado.

H.A.F. está conformado por tres personas. La primera se dedica a la parte logística de las entregas de los productos, la coordinación con los distribuidores y el contacto con los clientes. La segunda se ocupa de la relación con las organizaciones que forman parte de la plataforma, coordinar lanzamientos de nuevos productos, stock y planificar acciones en conjunto. La última se enfoca en la plataforma, contactar nuevas organizaciones para ampliar el portafolio de marcas y revisar el stock actual. Además, seis personas que forman parte de Shock MKT brindan soporte a H.A.F. en las funciones de diseño, redacción, edición de videos y manejo de redes sociales.

La empresa tiene dos objetivos principales hacia las marcas que forman parte de la plataforma: reforzar su visibilidad y mejorar su empoderamiento comercial. Para lograr estos objetivos, H.A.F. realiza diversas acciones y estrategias que involucra ampliar la presencia en el canal online, publicidad en diferentes canales de comunicación (prensa escrita, televisión y radio), activaciones en empresas, entre otras. Estas estrategias serán desarrolladas con mayor profundidad en el capítulo de análisis. Además, estos objetivos y estrategias están alineados a la misión de la empresa que busca que los peruanos conozcan y entiendan el valor de los productos que se ofrecen en la plataforma por su origen, quiénes los hacen, las técnicas e insumos que se utilizan, los beneficiarios a los que apoyan y el impacto social y/o ambiental que genera la compra de estos.

Para ser parte de la plataforma, una organización puede contactar a H.A.F. y postular a través de un formulario (ver Anexo E), para luego ser evaluada y determinar si cumple con el perfil requerido. Asimismo, existe la posibilidad de que H.A.F. contacte a una organización que cumpla con este perfil y tenga un producto que considere exitoso para que sea una a la plataforma. Actualmente, como se menciona al inicio de este subcapítulo, H.A.F. trabaja con 29 organizaciones quienes comercializan los productos que más demanda tienen en cada uno de sus mercados individuales. En el Anexo F, se presenta una tabla con todas las organizaciones que forman parte de la plataforma y los distintos rubros a los que pertenecen. En cuanto a la

clasificación por tipo de organización, en esta tabla, se considera como empresa social tanto a empresas sociales como emprendimientos sociales.

Como se aprecia en la Tabla F1, la plataforma de H.A.F. ofrece una gran variedad de productos como accesorios, calzado, textiles, entre otros. Además, se debe resaltar que H.A.F., aparte de ser una plataforma de e-retail, comercializa productos bajo su propia marca; y, también, desarrolla otros bajo la marca ChangeMakers.

Todos los productos de la plataforma varían en un rango de precios bastante amplio desde alrededor de S/. 20.00 hasta más de S/. 500.00; y, son otorgados a H.A.F. a modo de consignación por un porcentaje mínimo de 25% del valor del producto. Además, la cobertura de la plataforma abarca envíos a todo el país y al extranjero.



CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presenta el diseño de la metodología de la investigación. Para esto, en primer lugar, se desarrolla el planteamiento de la metodología, en el cual se presentan el alcance, el enfoque y la estrategia general de la investigación. Luego, se exponen los principales obstáculos y limitaciones que se presentaron en la investigación. Después, se identifica a los actores relevantes para el estudio y se identifica la información que se requiere obtener de cada uno de estos. Por último, se presentan las herramientas para la recolección y análisis de información.

1. Planteamiento de la metodología

En este apartado se desarrollan los tipos de alcance, enfoque y estrategia general que pueden aplicarse en una investigación y, luego, se determinan los más adecuados de cada uno de estos elementos para el presente estudio.

1.1. Alcance

Es importante determinar cuál es el límite al que se desea llegar con una investigación. En este sentido, una investigación puede tener uno o más de los cuatro principales tipos de alcance. Estos son exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal (Pasco & Ponce, 2015).

El primer alcance consiste en la investigación de un tema que ha sido poco estudiado, es decir, que aún no existe información específica respecto a este tema. El segundo está orientado a describir las propiedades, dimensiones y características de algún objeto de estudio. El tercero se enfoca en establecer relaciones entre variables y medir su nivel de conexión. Por último, el alcance causal toma un fenómeno y estudia sus causas y efectos (Pasco & Ponce, 2015).

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, la presente investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo. Primero, se trata de un alcance exploratorio porque se estudia un fenómeno organizacional novedoso para el ámbito académico como lo es Productos Solidarios H.A.F., una empresa social que opera en el rubro digital mediante una plataforma de comercio electrónico conformada por organizaciones sociales. De esta manera, se busca generar información útil para comprender este fenómeno organizacional de modo que pueda ser usado en futuros estudios.

En segundo lugar, este estudio también tiene un alcance descriptivo puesto que se definen las prácticas de gestión del sujeto de estudio y el desempeño que las organizaciones sociales han tenido en su plataforma. Luego, con la data obtenida se realizan análisis que permitan conocer qué características del sujeto de estudio han influido en las unidades involucradas a este.

1.2. Enfoque

Existen dos enfoques que una investigación puede asumir: cualitativo y cuantitativo. En primer lugar, el enfoque cualitativo emplea un sistema de recolección de datos no numéricos que respondan a los objetivos de la investigación. En segundo lugar, el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos mediante una medición numérica y estadística, con el resultado se probará ciertos patrones que sirvan como herramienta para probar la teoría (Pasco & Ponce, 2015).

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo dado que la recolección de información primaria se centra en instrumentos de medición más flexibles lo que permite interpretar y comprender el fenómeno investigado a profundidad. En este sentido, se hace uso de entrevistas semiestructuradas para recolectar la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación. Además, en estas entrevistas se incluye valoraciones numéricas a algunas de las variables cualitativas lo que permite cuantificar la percepción de los entrevistados sobre estas para facilitar su evaluación. Asimismo, esta valoración se realiza en un rango del 1 al 5 donde 1 es la calificación más baja y 5, la más alta.

1.3. Estrategia general de investigación

Las principales estrategias que una investigación puede realizar son el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. El primero consiste en identificar la relación existente entre determinados efectos y los estímulos por los cuales son generados. La segunda estrategia hace uso de información obtenida de los actores más importantes para la investigación y se enfoca en conocer las características principales de un objeto de estudio (Pasco & Ponce, 2015).

La estrategia estudio de caso tiene como objetivo estudiar en profundidad un determinado número de casos que, en consecuencia, ayudan a comprender un fenómeno organizacional. La etnografía consiste en la comprensión de patrones que influyen en un contexto y en base a los actores involucrados en el mismo. Por último, en la investigación-acción, el investigador realiza un diagnóstico de un problema organizacional para luego proponer una alternativa de solución (Pasco & Ponce, 2015).

En este sentido, la presente investigación a desarrollar se enfoca en el estudio de la empresa social Productos Solidarios H.A.F. y algunas de las organizaciones que forman parte de su plataforma. Por esta razón, la estrategia que se utiliza es el estudio de caso. Esto se debe a la profundidad de la investigación del sujeto de estudio, H.A.F., y de las unidades de observación que son las 12 empresas y emprendimientos sociales que forman parte de la plataforma virtual y son consideradas en la presente investigación. Además, esta estrategia permite comprender

detalladamente las interacciones entre las partes que conforman el sistema del caso a estudiar mediante la triangulación de información. Sin embargo, cabe detallar que la información obtenida del estudio de caso es, principalmente, útil para las organizaciones que forman parte del estudio; por lo cual, no se podrían generalizar las conclusiones obtenidas a todas las organizaciones sociales peruanas.

2. Identificación de actores

En esta sección se presentan a los actores más relevantes para la presente investigación y se identifica la información que se necesita recolectar de estos. Los actores relevantes para este estudio son los representantes de Productos Solidarios H.A.F. y las empresas y emprendimientos sociales que conforman las unidades de observación. Primero, en cuanto al sujeto de estudio, su representante, Julio Centurión se comprometió a colaborar con la investigación mediante entrevistas a profundidad sobre la gestión de su plataforma.

En cuanto a las unidades de observación, como se detalla en el Capítulo 3, H.A.F. está conformada por 29 organizaciones sociales entre ONGs, asociaciones, empresas y emprendimientos sociales. Cabe señalar que, H.A.F. comercializa sus propios productos a través de 2 marcas de este grupo. En este sentido, se decidió elegir a las empresas y emprendimientos que pertenecen al rubro de moda sostenible (ropa y accesorios) y no están dirigidas directamente por el fundador de H.A.F. La selección bajo estos criterios delimitó la muestra a 18 organizaciones y, dado que estos fueron escogidos por los investigadores, representa un muestreo no probabilístico (Pasco & Ponce, 2015).

Por otro lado, aparte de estos criterios de selección, las organizaciones que finalmente participaron en la presente investigación fueron aquellas que mostraron una buena disposición para colaborar con los investigadores. Por esta razón, representan un muestreo por conveniencia ya que estas organizaciones, a través de sus representantes, facilitaron la coordinación para realizar las entrevistas en el tiempo requerido (Pasco & Ponce, 2015). Finalmente, son 12 las empresas y emprendimientos sociales consideradas como las unidades de observación en este estudio. Los nombres de los representantes de estas organizaciones se encuentran en el Anexo G. Además, la Tabla 9 presenta a estas organizaciones indicando el rubro y categoría al que pertenecen, su año de fundación, el tiempo de vínculo con H.A.F. y los productos que venden en su plataforma.

Asimismo, la Tabla 10 presenta un resumen de la matriz de consistencia en donde se delimitan los datos que resultan necesarios para responder a los objetivos de la presente investigación en torno a los ejes temáticos que se han desarrollado a lo largo de la misma. Esta matriz se presentará de manera extendida en el Anexo H. Primero, en lo relacionado al e-retail, la

información necesaria abarca la gestión de Productos Solidarios H.A.F. analizada en base a la teoría de prácticas de gestión de e-retail de Sharma (2008) expuesta en el Capítulo 2. En esta teoría, se presentan prácticas de gestión para 6 aspectos de un negocio de e-retail que son considerados como una variable cada uno. Además, estas prácticas de gestión fueron operacionalizadas como subvariables operativas para cada uno de estos aspectos.

Tabla 9: Empresas sociales a estudiar que son parte de H.A.F.

Organización	Rubro	Categoría	Año de fundación	Tiempo de vínculo con H.A.F.	Productos que venden en H.A.F.
Allillanchu	Moda sostenible	Ropa femenina	2016	1 año y medio	Casacas y chalecos
Antarki	Moda sostenible	Accesorios	2016	1 año y medio	Lentes de sol, lentes ópticos
Bella Aborigen	Moda sostenible	Accesorios	2017	1 año	Mochilas, billeteras, monederos, tarjeteros, chalinas, aretes
Burana	Moda sostenible	Accesorios	2015	2 años	Carteras, monederos, mochilas y maletines
Crealiz	Moda sostenible	Ropa femenina y accesorios	2011	1 año	Sacos, vestidos, crops
Evea Eco Fashion	Moda sostenible	Calzado juvenil	2015	2 años	Zapatillas juveniles
Hoseg	Moda sostenible	Ropa y accesorios	2015	2 años	Casacas, chullos, gorras y medias
Metamorphosis	Moda sostenible	Ropa femenina y accesorios	2019	6 meses	Vestidos, polos, casacas y aretes
Puriy	Moda sostenible	Calzado infantil	2014	2 años	Calzado – mocs para bebés
Qaya Cuero de Pescado Peruano	Moda sostenible	Accesorios	2015	2 años	Billeteras, monederos y porta tarjeteros
Runakay	Moda sostenible	Ropa femenina y accesorios	2011	1 año	Carteras, billeteras, bolsos, mochilas, porta tarjetas
Zunica	Moda sostenible	Ropa femenina	2017	2 años	Vestidos, casacas, blusas, tops, enterizos y chompas

Luego, para evaluar el desempeño de las organizaciones que forman parte de la plataforma, se hace uso de las 4 perspectivas del Balance Scorecard que contienen indicadores para medir el desempeño de empresas sociales desarrolladas por Mamabolo y Myres (2019). Cada una de estas perspectivas es considerada como una variable y los indicadores, como subvariables.

Tabla 10: Resumen de matriz de consistencia

Variables		Subvariables
E-retail	Página web	Navegación
		Exhibición de productos
		Información del negocio
	Proceso de compra online	Herramientas de búsqueda
		Información de la compra
		Carrito de compras
	Comercialización en línea	Formato de fotografías
		Fotografías múltiples
		Agrupación de productos
		Descripción del producto
	Gestión de la relación con los clientes	Mercado Meta
		Estrategia de operación
		Preferencias de los consumidores
		Diferenciación de los clientes
		Segmentación de los clientes
		Atención al cliente
	Gestión de la cadena de suministros	Individualización de la atención
		Diseño de la red de distribución
		Gestión de inventarios
Establecimiento de precios	Distribución de los productos	
	Costo de los productos	
	Margen bruto	
	Estrategia de promoción	
Desempeño	Perspectiva empresarial interna	Precio de los competidores
		Nuevos productos y/o características
	Perspectiva de aprendizaje	Mejor calidad de productos
		Capacidad para lanzar nuevos productos
	Perspectiva de clientes	Aumentar el número de empleados
		Nuevos clientes
	Perspectiva financiera	Incremento de ventas
		Mejor rentabilidad

Adaptado de: Sharma (2008), Mamabolo & Myres (2019).

3. Elaboración y aplicación de herramientas de recojo de análisis de información

En esta sección se presenta la herramienta cualitativa a utilizar para el recojo de la información primaria. Esta es la guía de entrevista que “se distingue por incluir una batería de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado, sino que enfatizan la libertad para expresar ampliamente su punto de vista” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). En ese sentido, se empleó la técnica de recolección de data conocida como entrevista individual en profundidad que permite “recabar información detallada sobre un tema específico” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). Las guías de entrevistas usadas en esta investigación se encuentran en los Anexos I, J y K.

La presente investigación se dividió en un proceso de cuatro etapas. En la primera, se realizó una entrevista exploratoria al representante de Productos Solidarios H.A.F. con el fin de lograr un acercamiento al caso de estudio. A partir de la información obtenida y la literatura revisada, se elaboraron las preguntas para las guías de entrevista que se usaron en este estudio en base a las variables expuestas en la sección anterior. Estas variables fueron validadas por expertos en cada materia de modo que puedan ser aplicadas con éxito en la presente investigación. En el caso del e-retail, se entrevistó al Profesor a tiempo parcial de CENTRUM Católica con experiencia en Marketing Digital Giulio Marchena Sekli. Para el caso de las variables de desempeño, se solicitó el apoyo del Docente Jorge Mendoza Woodman que es coordinador del Grupo de Estudios sobre el Crecimiento de Organizaciones (GECO) del Departamento de Ciencias de la Gestión.

En la tercera fase, se entrevistó, nuevamente, al representante de H.A.F. para recolectar información relacionada a la gestión de la plataforma y el desempeño de las organizaciones que son parte de esta. Luego, se procedió a entrevistar a los representantes de las 12 empresas y emprendimientos sociales seleccionados para esta investigación. De estos actores, se recabó información sobre el desempeño de sus negocios en relación a la alianza comercial con H.A.F. y su percepción sobre la plataforma de esta. En total, se realizaron una entrevista a profundidad a cada uno de los representantes de estas empresas incluyendo al representante de H.A.F.

Por último, la información obtenida (ver Anexos M y N) fue sistematizada y codificada para su posterior análisis con el uso del software ATLAS.ti. De esta manera, se identificaron patrones y se establecieron relaciones de forma clara y organizada.

4. Obstáculos y limitaciones de la investigación

Durante la investigación, la organización Productos Solidarios H.A.F. se comprometió con los investigadores en proporcionar ayuda para contactar a las marcas que forman parte de su plataforma. Sin embargo, dicho acuerdo no se llegó a concretar por completo. Si bien el apoyo recibido y la voluntad para brindar el tiempo necesario para realizar las entrevistas y contactar a las organizaciones fue muy buena de parte de H.A.F., solo facilitó el contacto con una de las marcas a estudiar. Por ello, los investigadores optaron por contactar directamente a las organizaciones por distintos medios, logrando como consecuencia obtener respuesta, en total, de 16 de estas.

De estas organizaciones, se logró coordinar reuniones con 15 de ellas. Sin embargo, debido a la temporada de fin de año, no se pudo concretar una fecha adecuada dentro del cronograma del trabajo de la investigación con una de las organizaciones. Asimismo, se concretaron reuniones con un total de 12 de las 15 organizaciones iniciales. Con las tres restantes,

se intentó coordinar una nueva fecha para la reunión de forma reiterativa; no obstante, no se obtuvo una respuesta, motivo por el cual no fueron consideradas en la investigación.

Además, por políticas internas de H.A.F. relacionadas a la confidencialidad, se les negó a los investigadores el acceso a la información financiera de la empresa que incluía el número de ventas, número de clientes, ventas por marca, entre otras. A pesar de que se dejó claro que para la investigación no era necesario conocer cifras específicas, sino que se necesitaba data estadística para evaluar variaciones de ventas de las marcas, no se logró obtener esta información.

Por otro lado, las organizaciones que forman de la plataforma de H.A.F. y son parte de esta investigación, en su mayoría, son emprendimientos sociales con poco tiempo de operación en el mercado. Algunos de estos no cuentan con registros organizados de sus operaciones, lo cual implica que la información sobre el funcionamiento de H.A.F. como canal de ventas no era certera sino basada en su percepción y apreciación personal. Por esta razón, los investigadores no obtuvieron información específica para las variables de desempeño de estos emprendimientos.

Esto resultó ser una limitante para el enfoque de la investigación dado que la información de los registros de H.A.F. y las empresas y emprendimientos sociales era necesaria para la elaboración de indicadores de desempeño que aporten en el cumplimiento del objetivo principal de la presente investigación. En consecuencia, el enfoque se tuvo que cambiar de uno mixto a uno cualitativo donde la información se obtuvo a través de la percepción de los representantes de los emprendimientos sociales. Esto implica una variación en la profundidad del análisis que se puede realizar sobre las variables ya que la información cuantitativa puede ser útil para contrastar la cualitativa y mejorar la calidad de los hallazgos en cuanto a frecuencias y variaciones, que permitan el logro de los objetivos del estudio.

Por último, dado el cambio en el enfoque de la investigación, se intentó enriquecer la información obtenida de los emprendimientos sociales mediante otra herramienta cualitativa; sin embargo, debido a la temporada alta de ventas (diciembre) para las organizaciones y a las variaciones del cronograma de trabajo, resultó difícil concretar una reunión donde puedan participar la mitad de los representantes de estas organizaciones para elaborar un focus group que permita recopilar y contrastar información útil para la investigación.

CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO

En este capítulo se presenta la información obtenida de las entrevistas al representante de Productos Solidarios H.A.F. y a los representantes de las 12 empresas y emprendimientos sociales que han sido consideradas en la presente investigación y que forman parte de esta plataforma de e-retail. Además, en estas entrevistas se incluye valoraciones a algunas de las variables para facilitar su evaluación. Esta valoración se realiza en un rango del 1 al 5 donde 1 es la calificación más baja y 5, la más alta.

Primero, se describe y analiza la gestión de la plataforma de H.A.F. en base a las 6 variables de e-retail obtenidas de la teoría de Sharma descrita en el Capítulo 2. Luego, se describe el desempeño de las 12 organizaciones estudiadas que son parte de H.A.F. en base a las 4 variables de medición de desempeño desarrolladas en el Marco Teórico. Por último, se establece la relación de la gestión de la plataforma sobre el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales.

1. El e-retail de Productos Solidarios H.A.F.

En esta sección se identifican y describen los resultados de las 6 variables de e-retail: página web, comercialización en línea, proceso de compra online, gestión de la relación con los clientes, gestión de la cadena de suministros y establecimiento de precios. Estas variables serán evaluadas en base a la información que se obtuvo de las entrevistas al fundador de Productos Solidarios H.A.F. y a los 12 representantes de las empresas y emprendimientos sociales que han sido consideradas para el estudio.

Los resultados están relacionados a la gestión de la empresa social Productos Solidarios H.A.F. y a la percepción que tienen sobre esta los 12 representantes de las organizaciones sociales de modo que se pueda cumplir con el primer objetivo de la presente investigación.

1.1. Página web

La variable página web está conformada por 3 subvariables que son navegación, exhibición de productos e información del negocio.

1.1.1. Navegación

Primero, se debe resaltar que la página web de H.A.F. hace uso de la empresa canadiense Shopify como proveedor del servicio de tienda online. Esta empresa facilita la creación de un e-retail sin la necesidad de tener conocimientos técnicos sobre programación de sistemas (Shopify, s/f). En otras palabras, en Shopify se puede adquirir una tienda online sin tener que construirla desde cero. Esta empresa ofrece tres niveles de planes para la contratación de sus servicios que varían en el precio y en la cantidad de herramientas y características que ponen a disposición de

sus clientes. La información detallada de estos planes se encuentra desarrollada en el Anexo L. Además, la comunidad de Shopify ofrece más de 3200 aplicaciones, entre gratuitas y en base a suscripciones mensuales, que permiten mejorar la tienda online de los negocios en cualquiera de los planes que ofrecen.

H.A.F. se encuentra afiliado al plan del segundo nivel de Shopify que tiene un costo mensual de US\$ 79.00 y hace uso de algunas de las características y herramientas predefinidas de su plan de afiliación como son los códigos de descuento, la recuperación de carritos abandonados, los informes profesionales y las tarjetas de regalo. Estas herramientas son una ayuda en la gestión de la plataforma, debido a que genera los informes y da un seguimiento a las compras inconclusas, lo cual permite que H.A.F. tome las medidas correspondientes para incentivar a que el cliente concluya la compra. Por otro lado, existen otras herramientas avanzadas que pueden mejorar la página web, pero esto requiere de un mayor nivel de inversión por parte de H.A.F., tanto en el plan de afiliación como en las aplicaciones que ofrece la comunidad de Shopify.

Para lograr el nivel de inversión requerido, se necesita que se realicen mayores ventas en la plataforma; lo cual se puede lograr mediante el ingreso de más marcas a la plataforma, la mejora de las deficiencias en la gestión de esta o con el acceso a un crédito privado. No obstante, esta última opción es más difícil ya que, en Perú, es una de las limitantes para las empresas en fase de crecimiento debido a que se les colocan restricciones y tienden a ajustar el tipo de interés debido a su situación financiera (Blázquez et al., 2006b). A pesar de ello, el fundador de H.A.F. muestra interés en alcanzar estos objetivos para la página web de modo que pueda ofrecer un mejor servicio para sus clientes, pero reconoce que no se puede lograr en el corto plazo.

La navegación está planteada por el sistema (Shopify) que nosotros (H.A.F.) tomamos. Este sistema tiene tres niveles y nosotros estamos en el segundo. Pero nos gustaría estar en un peldaño más alto, pero para eso se necesita más inversión, más marcas, más todo, porque es mucho más costoso a nivel mensual (US\$ 299.00) (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

De esta manera, en relación a la subvariable navegación, Centurión afirma que el sistema de Shopify está pensado en la experiencia del usuario como aspecto principal y, por esta razón, la navegación de su plataforma resulta amigable y sencilla. Además, el fundador de la plataforma señala que para sus clientes la página web es solo uno de los canales por los que pueden conocer a H.A.F. puesto que la empresa se maneja bajo el concepto de omnicanalidad. Esto quiere decir que tienen presencia en diversos canales; aparte de la página web, H.A.F. está presente en diversas redes sociales (ver Tabla 11): Facebook, Instagram, TikTok, YouTube y WhatsApp. Sobre estas redes, el fundador de H.A.F. señala que la única red social a la que no le dedican mucho tiempo

es YouTube y que Tik Tok es la red social en la que han iniciado sus actividades desde noviembre de 2019.

Tabla 11: Redes sociales de H.A.F.

Red social	Alcance	Tipo de contenido	Objetivo
Facebook	56515 “Me gusta”	Publicidad y venta de los productos, historias de las causas sociales y noticias medioambientales.	Hacer crecer la comunidad para incrementar el número de potenciales clientes.
Instagram	8254 seguidores	Publicaciones sobre los productos y noticias medioambientales.	
Youtube	39 suscriptores	Videos donde se hace mención a H.A.F. y sus productos.	
Tik Tok	5 seguidores	Videos musicales cortos mostrando los productos.	

Fuente: Redes sociales de H.A.F.

Por el lado de los representantes de las empresas y emprendimientos sociales, estos tienen diferentes percepciones sobre la navegación en la página web de la plataforma. La representante de Crealiz, Alizon Aliaga, valora la presentación de su marca en la página principal de la plataforma. Fiorella Cutipa, representante de Bella Aborigen, opina que es amigable y no es complicada para los usuarios. Las representantes de Zunica, Guissela Grandez, y Runakay, Joucelyn Pásara, coinciden con esta opinión. La primera añade que se puede observar gran variedad de productos y la segunda resalta la interacción que la página ofrece mediante anuncios de productos.

Es bastante amigable [la plataforma] aparte que tú estás navegando y al toque están interactuando contigo no, te están ofreciendo de repente por decirte, estás entrando a ver los relojes y por ahí te sale una ventanita de unos llaveros que venden o de unos monederos no, entonces ahí te jala un montón la venta impulsiva (Joucelyn Pásara, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

Asimismo, la representante de Antarki, Lizia Rivera, tiene la percepción de que la plataforma es muy orgánica y esto favorece la experiencia del usuario. Cristian Gutiérrez, representante de Evea Eco Fashion, opina de una forma similar puesto que cree que la página es dinámica y, además, valora la calidad de las imágenes y la información sobre la historia detrás de los productos. De igual manera, Efraín Alva, representante de Qaya Cuero de Pescado Peruano, valora la importancia que la página le da a la historia de los emprendimientos y sus causas. Por su parte, el representante Hoseg, Juan Carlos Sznak, destaca el orden de la plataforma a comparación de otros sitios web.

Sí, [la plataforma] es muy informativa porque cuenta la historia de cada emprendimiento, qué es lo que hace, por qué está ahí, por qué es sostenible, entonces es de fácil llegada (Efraín Alva, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

En contraste, la representante de Burana, Rita Maltese, señala que no conoce la página web de H.A.F. y, por lo tanto, no emitió opinión alguna sobre esta. Por su lado, las representantes de Allillanchu, Alessandra Sotomayor; Puriy, Elizabeth Rosas; y Metamorphosis, Nildré Neyra, resaltaron que la página podría mejorar. La primera señala que se podría hacer más énfasis en que el impacto social de las organizaciones se visibilice. La segunda opina que es muy básica y tradicional, y se debería mejorar la presentación. La última cree que para generar un mayor impacto en los clientes se puede trabajar más en el diseño o en el tipo de tecnología que se usa.

Yo creo que la plataforma se puede mejorar, con otro tipo de tecnología, con otro tipo de diseño seguramente puede mejorarse y volverse más amigable. Sin embargo, yo he navegado por la plataforma, me parece bastante sencilla, bastante accesible, encuentras los productos con facilidad (Nildré Neyra, comunicación personal, 14 de diciembre, 2019).

En resumen, los aspectos positivos que resaltan los representantes de las organizaciones sociales son el orden, la navegación amigable, la variedad de productos, la interacción, el enfoque en la experiencia del usuario, la importancia de transmitir detrás de los productos y presentar a las marcas en la página principal. Por otro lado, entres los aspectos a mejorar que sugieren estos están la visibilidad del impacto social de las organizaciones, la presentación y el diseño.

Por último, sobre esta subvariable, se debe señalar que una de las ventajas de un e-retail es su capacidad de ofrecer múltiples canales de interacción a sus clientes (Sharma, 2008; Turban et al., 2015; Laudon & Traver, 2017). Esto se refleja en la gestión de la plataforma H.A.F. bajo su concepto de omnicanalidad. Además, un e-retail debe asegurar que la navegación de su sitio web sea rápida y sencilla para que los usuarios puedan observar muchos productos y obtengan la información que necesitan de manera rápida (Sharma, 2008). De lo contrario, pueden optar por buscar mejores opciones de compra en otras plataformas.

A partir de lo expuesto tanto por el fundador de la plataforma como por los representantes de las organizaciones que son parte de esta, se considera que la página web de H.A.F. presenta características visuales y de navegación que resultan amigables para un usuario. Sin embargo, se puede mejorar el orden de presentación de los productos para que los usuarios puedan visualizarlos y encontrarlos más rápido. Cabe resaltar que, las características de la página web de H.A.F. están limitadas por el servicio de Shopify debido a que la inversión realizada es insuficiente para adquirir las aplicaciones necesarias. En conclusión, una empresa nueva en el

mercado necesita recursos financieros para poder desarrollar sus estrategias (Capelleras & Kantis, 2009). H.A.F. es una empresa con menos de 4 años en el mercado y necesita mayor inversión para el logro de sus objetivos que implican mejorar la experiencia de los usuarios.

1.1.2. Exhibición de productos

El fundador de la plataforma señala que en la página principal se exhiben los productos que más se venden de acuerdo a las estadísticas de la empresa; también, opina que es importante exponer en esta página los productos propios de la empresa y aquellos que puedan resultar novedosos o atractivos para los clientes y puedan elevar la posibilidad de compra. Afirma también que las recomendaciones de productos relacionados se pueden agregar solo por medio de una aplicación; y, esto tiene un costo adicional que H.A.F. aún no puede cubrir, pero está dentro de los objetivos de la empresa.

Actualmente, [la plataforma] no [muestra productos relacionados]. Ese es como el peldaño que le sigue a lo que mencionaba antes. Está en el sistema y, sí, es algo a lo que aspiramos. De hecho, es un tema de venta cruzada o compra relacionada. Sí, nos falta. Es parte de lo que hay que implementar (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

Entre las opiniones de los representantes, no se logró obtener la percepción de los representantes de Allillanchu, Crealiz, Eveja Eco Fashion, Hoseg, Metamorphosis, Qaya Cuero de Pescado Peruano y Runakay debido a que se enfocaron en un aspecto general de la página web y no en el detalle que implicaba la pregunta formulada. Por otro lado, Cutipa, de Bella Aborigen, y Rivera, de Antarki, resaltan la facilidad para entrar a cada menú y encontrar los productos que se estén buscando. Sin embargo, Grandez, de Zunica, y Rosas, de Puriy, señalan que hay dificultades con el stock de los productos exhibidos en la plataforma. La primera afirma que la coordinación de los productos disponibles en la plataforma es deficiente y, por lo tanto, es una limitación que los productos que se exhiben no siempre estén actualizados. La segunda señala, también, que el stock de sus productos no se encontraba actualizado en su última visita a la plataforma.

Yo creo que hay un limitante para el proveedor que, en algún momento, se lo comenté a Julio. [Esta limitante es que] ellos son los que actualizan el stock; si yo no tengo stock de algo, ellos no saben al momento. No está actualizado, es como un poco de desfase. En algún momento, me dijo que se iba a modificar eso para que el proveedor lo pueda ir actualizando, pero creo todavía no lo hacen (Guissela Grandez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Respecto a esta subvariable, como se menciona, no se obtuvo información de todos los representantes de las empresas y emprendimientos sociales. Esto limita el análisis que se presenta a continuación; sin embargo, se considera que, con la información obtenida, se pueden describir aspectos resaltantes respecto a la exhibición de productos en H.A.F. En este sentido, de acuerdo a la teoría revisada, se destaca la posibilidad de publicar información estratégica de forma planificada, gracias al internet, para atraer más usuarios mediante contenido multimedia (Malca, 2001). Esto se aprecia, en la gestión de H.A.F., específicamente, en la planificación de los productos exhibidos en la página principal de la plataforma que tiene como objetivo elevar la posibilidad de compra.

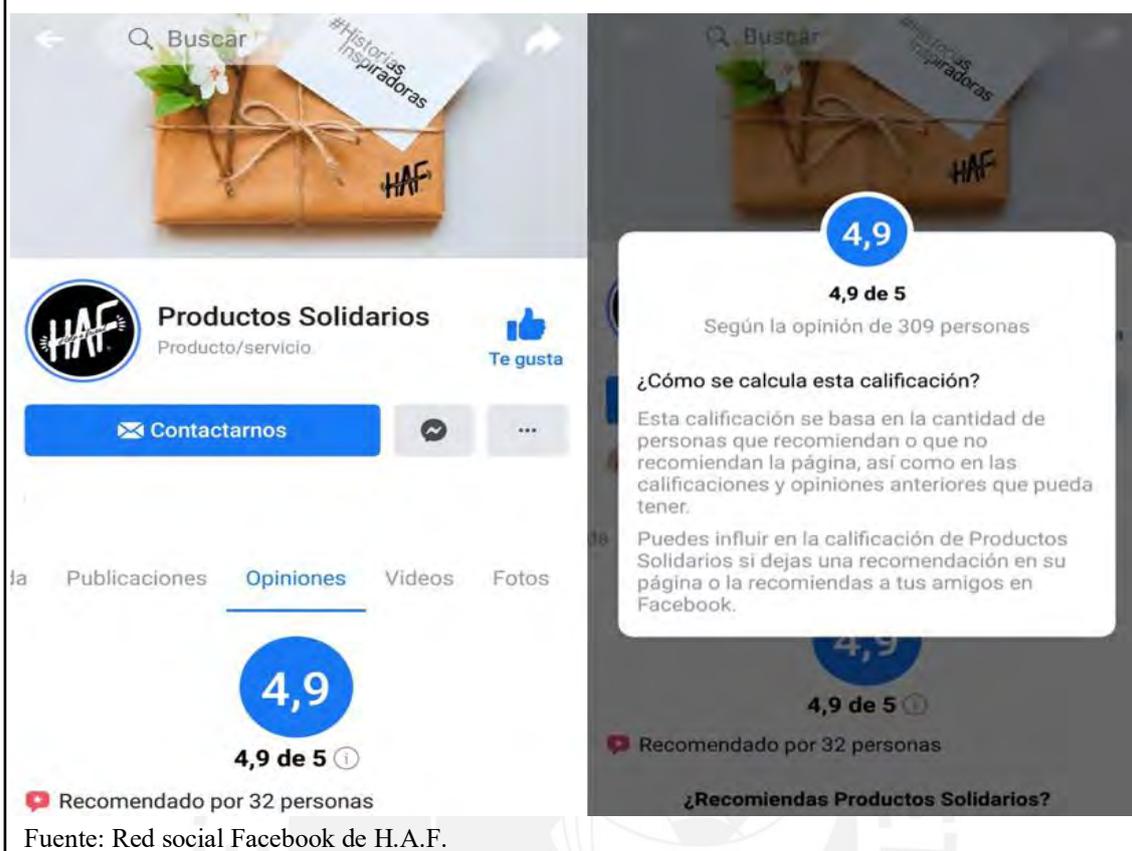
Por último, de acuerdo a la teoría de Sharma (2008), la exhibición de productos debe incentivar la compra del cliente mediante la recomendación de productos que estén relacionados. En el caso de H.A.F., como afirma su fundador, exhibir productos relacionados requiere de la adquisición de una aplicación de Shopify; y, como se menciona anteriormente, para lograr esto, es necesaria una mayor inversión. A esto, se añaden los problemas de actualización de disponibilidad de productos expuestas por las representantes de Zunica y Puriy. Estos pueden crear dificultades o problemas para concretar una venta; y, como consecuencia, afectar la satisfacción de los clientes.

1.1.3. Información del negocio

Respecto a la subvariable información del negocio, que tiene por función generar confianza en el cliente (Sharma, 2008), el fundador de la plataforma expresa que la generación de confianza en los usuarios es uno de los temas más importantes para la empresa. Además, considera que esto lo logran gracias a una aplicación de Shopify que han adquirido que tiene como función exponer, en la página principal, los comentarios y recomendaciones que han realizado sus clientes en su red social Facebook. Se observa que en esta red social tienen una calificación de 4.9 de 5 (ver Figura 8), basada en la opinión de más de 300 personas. Centurión opina que esta es una muestra representativa que fortalece la generación de confianza de la plataforma.

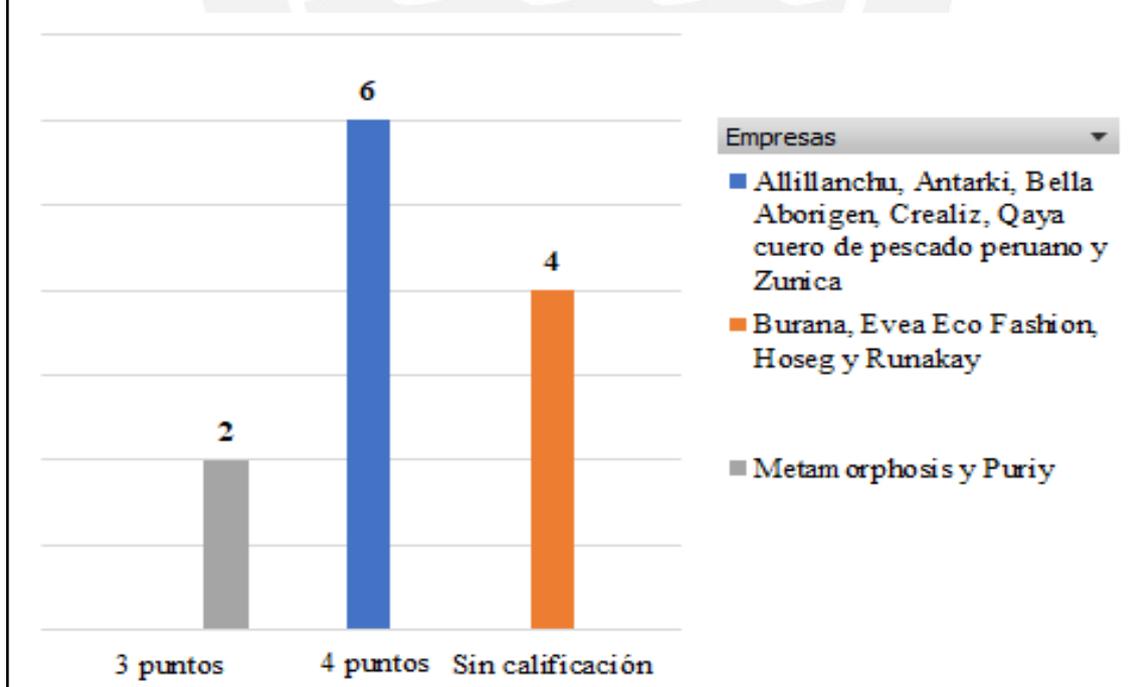
Por otro lado, de acuerdo a la teoría se resalta que la generación de confianza en los clientes es crucial en las transacciones comerciales por internet (Reichheld & Schefter, 2000). De esta manera, la plataforma de H.A.F. presenta diversas formas de contacto mediante sus redes sociales, así como, una herramienta de chat. Esto significa que los usuarios tienen varias formas de comunicarse con la empresa para poder despejar sus dudas y preguntas y, como consecuencia, tener un mayor nivel de confianza hacia esta. Esto, sumado a la calificación que tiene en la red social Facebook, logra reforzar la confianza de los usuarios hacia la plataforma.

Figura 8: Calificación de H.A.F. por parte de los usuarios en la red social Facebook



Fuente: Red social Facebook de H.A.F.

Figura 9: Valoración de los representantes sobre la página web de H.A.F.



Por último, la Figura 9 muestra la valoración que los representantes de las empresas y emprendimientos le otorgaron a la página web desde una perspectiva general. Esta calificación se basa en lo expuesto por los representantes de las organizaciones en las subvariables navegación y exhibición de los productos. Cabe resaltar que, la representante de Burana afirma que no ha visitado la página por falta de tiempo; y, por este motivo, no realizó una calificación de la misma. En el caso de los representantes de Eveja Eco Fashion, Hoseg y Runakay tampoco le otorgaron una calificación dentro de sus respuestas.

De acuerdo a lo expuesto en la tabla anterior, se resalta que no hay calificaciones bajas sobre la página web de H.A.F. aunque 4 organizaciones no emitieron una valoración para esta. Además, la mitad de los representantes entrevistados le otorgó una calificación alta (4) lo cual demuestra que la página web de la plataforma cumple con sus expectativas. Asimismo, se identificó que las características que más resaltan estos representantes son la facilidad de navegación, la exhibición de sus marcas y sus productos; así como, la causa social que apoyan.

1.2. Comercialización en línea

La variable comercialización en línea está conformada por 4 subvariables que son formato de fotografías, fotografías múltiples, agrupación de productos y descripción del producto.

1.2.1. Formato de fotografías

En cuanto a la subvariable formato de fotografías, la teoría señala que las fotografías de los productos deben exhibirlos siendo usados, así como, también, su uso con productos complementarios en una misma imagen (Sharma, 2008). Esto último se refiere a productos que puedan complementar el uso del principal; por ejemplo, cuando se exhibe una blusa, podrían exhibirse como productos complementarios un pantalón, una falda, accesorios, entre otros. Por lo general, las fotografías que se exhiben en H.A.F. tienen dos formatos (ver Figura 10). El primero muestra a los productos siendo modelados por personas para mostrar su uso, generalmente para las prendas de vestir. En el segundo, se muestran fotografías de los productos con fondos blancos, centrados y en formato cuadrado. Sin embargo, en la plataforma, no está presente la exhibición de productos complementarios en una misma imagen.

Por un lado, el tipo de fotografías que H.A.F. solicita a las empresas y emprendimientos que forman parte de la plataforma son de formato cuadrado con fondo blanco. El fundador afirma que este formato puede ser usado para cualquier tipo de plataforma y negocio de red social. Sin embargo, no todas las marcas cumplen con este formato de imágenes. Centurión señala que estas organizaciones no realizan esta inversión en fotografías, aunque él considera que es de las mejores

inversiones que pueden realizar debido a que su uso no se limita solo a H.A.F. sino que pueden ser usadas para diferentes canales de venta online.

Figura 10: Formato de las fotografías en la plataforma



Por otro lado, el fundador de H.A.F. tiene una percepción negativa sobre exhibir los productos siendo usados por modelos porque el aspecto físico (contextura y altura) de estos puede ser distinto al usuario final. No obstante, opina que el uso de los productos debe estar incluido en las fotografías cuando se trata de dar un mejor entendimiento a los clientes sobre la función del producto. Pero señala que esto es un complemento del formato que él solicita.

Mostrar el producto usándose depende del tipo de producto. Esto te puede dar un mayor entendimiento de lo que es. Por ejemplo, si yo tengo un sorbete de carrizo, para tomar algo, de repente, yo lo veo y digo que es un removedor. Pero, digamos, si lo veo siendo usado, ya lo tengo claro. Pero, es un complemento de lo otro. El tema es que la gente no dude en comprar porque no entendió del todo el producto (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

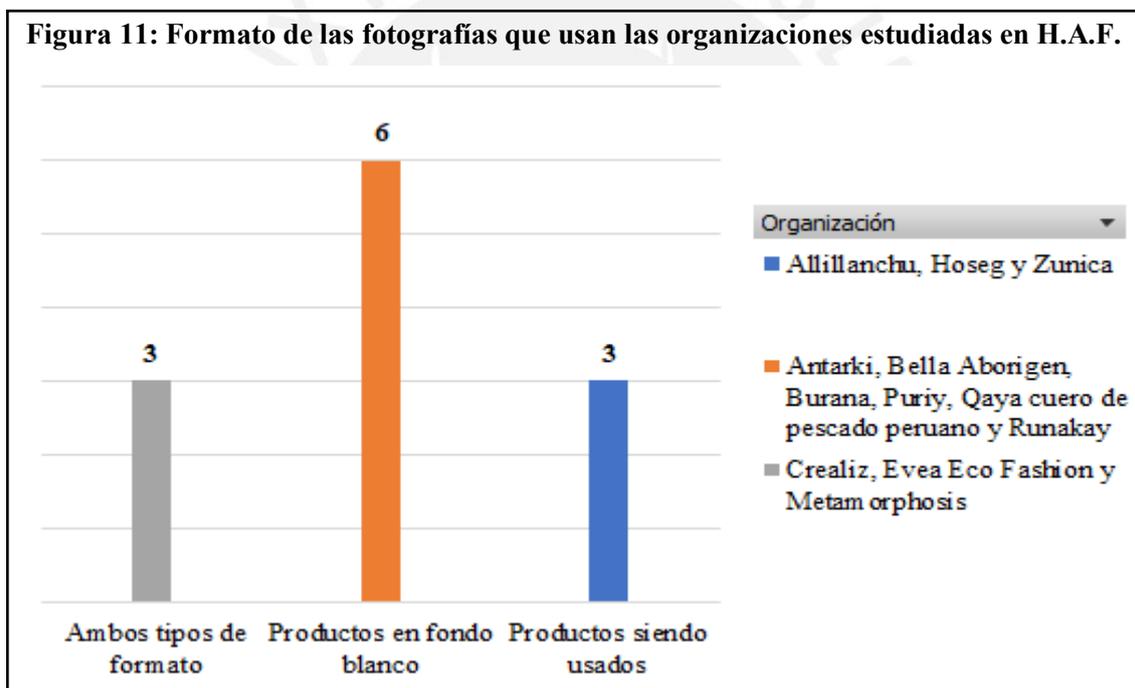
De acuerdo a los representantes de empresas y emprendimientos sociales, ellos entregan las fotografías de sus productos para que sean usadas en la plataforma. Algunas organizaciones muestran sus productos en un fondo blanco, como solicita Centurión; otras los exhiben siendo modelados por personas en exteriores o en fondo blanco. En relación a esto, Sotomayor, representante de Allillanchu, señala que prefiere el formato que muestra el uso de los productos. Además, las representantes de Zunica, Antarki y Metamorphosis manifiestan que, al inicio de la relación comercial, Centurión les recomendó mejorar la resolución de sus fotografías. Por otro

lado, el representante de Qaya manifiesta que, también, al inicio del vínculo con la plataforma, las fotografías de sus productos eran tomadas por H.A.F. como parte de un apoyo inicial.

Por ejemplo, con las bolsas, tengo otro tipo de fotografía como en el mercado, en cafés, en sitios así, o de gente caminando con la bolsa porque creo que es más diverso para demostrar esos múltiples usos. Por ejemplo, de otras marcas he visto que toman [fotos] con el fondo blanco. A mí, personalmente, no me gusta este tipo de fotos. Prefiero fotos que [muestren] más gente real, por así decirlo, que está usando el producto (Alessandra Sotomayor, comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

Al principio, ellos tomaron las fotos. Al principio, sí, nos apoyaron con tomar las fotos; les llevamos los productos y ellos tomaron. Después, hemos enviado fotos y se han publicado porque eran fotos que las hicimos profesionalmente (Efraín Alva, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Figura 11: Formato de las fotografías que usan las organizaciones estudiadas en H.A.F.



La Figura 11 muestra el resumen de la cantidad de empresas y emprendimientos sociales estudiadas que exhiben fotografías de sus productos siendo usados o en fondo blanco en la plataforma. Por un lado, en cuanto a las imágenes que muestran el uso de los productos, se resalta que 6 organizaciones no hacen uso de este tipo de imágenes para exhibir sus productos. Por otro lado, en relación al formato con fondo blanco, son 7 las organizaciones que exhiben sus productos de esta manera. En el Anexo O, se detalla la información, para cada organización, representada en esta figura. Además, se debe resaltar que, como se menciona en este subcapítulo, las fotografías

que se usan en la plataforma de H.A.F. son tomadas por las empresas y emprendimientos sociales, aunque no todas se realizan en un estudio fotográfico o de manera profesional.

Por último, se debe resaltar que una de las limitaciones del formato digital es que los consumidores no pueden interactuar físicamente con los productos para revisarlos detalladamente (Rodríguez, 2002) y, además, según el estudio realizado por GfK (2017) el 19% de los consumidores peruanos, tienen el temor de que el producto sea distinto al ofertado. Esto puede reducir la intención de compra en los clientes; y, por esta razón, Sharma (2008) señala que las fotografías de los productos muestren su uso individual y con productos complementarios para incentivar la compra. En base a lo expuesto sobre esta subvariable, se considera que H.A.F. realiza una gestión deficiente por tres razones principales.

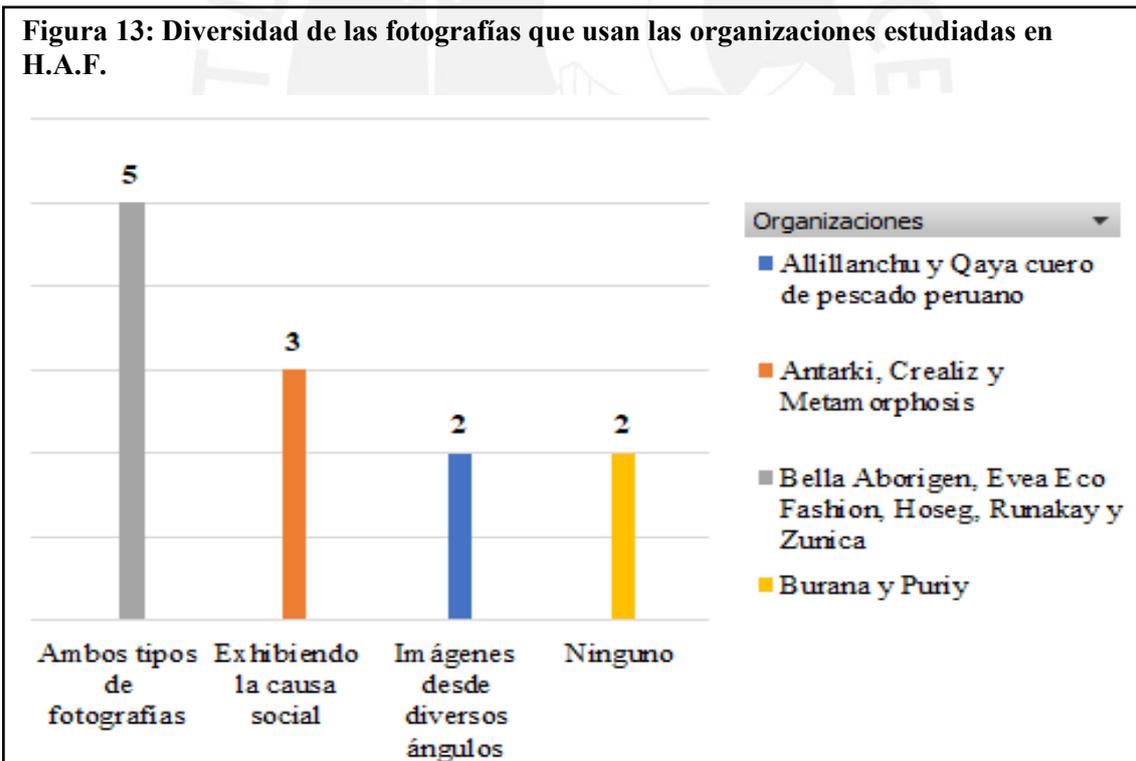
Primero, su fundador no considera importante el uso de imágenes que reflejen el uso de los productos. Segundo, en la plataforma, no se exhiben productos complementarios en una misma fotografía. Por último, la plataforma no muestra uniformidad en el uso de un formato de fotografía para exhibir los productos. En este caso, se considera que la responsabilidad es de las empresas y emprendimientos sociales porque como se expuso, estas son responsables de enviar las fotografías que son usadas en la plataforma; sin embargo, no todas priorizan el formato solicitado debido a las preferencias de sus representantes.

1.2.2. Fotografías múltiples

No todos los productos que se encuentran en la plataforma de H.A.F. cuentan imágenes que los exhiben desde diferentes ángulos lo cual no permite a los usuarios observarlos con mayor detalle. A pesar de que el fundador de la plataforma opina que un e-retail tiene que reemplazar la interacción física que tiene el cliente con el producto; como se menciona líneas arriba, las empresas y emprendimientos sociales son las encargadas de proporcionar las imágenes, y solo algunas marcas de las investigadas cumplen con esto. La Figura 12 muestra un contraste entre un producto con fotografías desde diversos ángulos para mostrar sus detalles y otro con pocas fotografías.

Además, como se explica en el capítulo 3, H.A.F. es una empresa social que tiene como objetivo principal que los peruanos conozcan y entiendan el valor de los productos que se ofrecen en la plataforma por su origen, quiénes los hacen, las técnicas e insumos que se utilizan, los beneficiarios a los que apoyan y el impacto social y/o ambiental que genera la compra de estos. Debido a esto, dentro de las imágenes de los productos que se exhiben, en la mayoría de marcas, hay fotografías del proceso de producción de los productos, del lugar de origen o de las personas que los elaboran. El fundador de H.A.F. afirma que esto genera una diferenciación frente a otras

empresas en el mercado ya que muestra la historia que hay detrás de los productos y le generan un valor agregado.



La Figura 13 muestra la diversidad de las fotografías que usan, en H.A.F., las organizaciones que forman parte de la plataforma. En el Anexo O, se detalla la información, para cada organización, representada en esta figura. Se resalta que solo 7 de las empresas y emprendimientos sociales incluyen imágenes de su causa social dentro de la exhibición de todos

sus productos. Por último, solo 2 del total de organizaciones tienen fotografías desde diversos ángulos para todos sus productos. En este sentido, se considera que se realiza un escaso énfasis en la exhibición de detalles de los productos desde diferentes ángulos. Esto afecta la presentación visual de los productos y, en consecuencia, se afecta negativamente la satisfacción del cliente y su intención de compra (Park, Lennon & Stoel, 2005). Debido a que son las empresas y emprendimientos sociales las que se encargan de elaborar las fotografías, estas son las únicas responsables, al igual que en la subvariable anterior.

1.2.3. Agrupación de productos

Respecto a la subvariable de agrupación de productos, en la plataforma de H.A.F. los productos están agrupados por marcas, como se muestra en la Figura 14, más no por productos complementarios que se puedan usar juntos como señala la teoría de Sharma (2008). Otro tipo de agrupación que la empresa utiliza es por categorías de palabras relacionadas a los productos como el nombre, las características y el lugar de origen, entre otros. Además, el fundador de H.A.F. señala que a esta agrupación de la plataforma se le pueden agregar más categorías para amoldarse a la forma de búsqueda de los clientes. Por ejemplo, cree que se puede agregar una categoría de estilo de vida o algo relacionado a lo que una persona hace en su día a día.

Figura 14: Agrupación de productos por marca



Fuente: Página web de H.A.F.

Se considera que la agrupación por marcas muestra los productos de manera ordenada y visualmente abarca todos los productos de la organización lo que permite al usuario realizar una observación rápida y general de estos, y elegir el que le resulte más atractivo. Cabe resaltar que, la plataforma no hace uso de la agrupación por colecciones de productos como señala la teoría de Sharma (2008).

1.2.4. Descripción del producto

Por último, en cuanto a la subvariable descripción del producto, todos los productos que se encuentran dentro de la plataforma de H.A.F. cuentan con una descripción detallada. Primero, como introducción, se visualiza un pequeño resumen de la organización y la causa social y/o ambiental a la que apoya. Luego, se presentan las características del producto como materiales, dimensiones y colores. Esta información es otorgada por las empresas y emprendimientos sociales; así lo afirman sus representantes y el fundador de la plataforma. Debido a esto, la cantidad de información que aparece en la descripción de los productos varía para cada marca (ver Anexo P). Inclusive, algunas de las organizaciones brindan información adicional para que se muestre una descripción más detallada de sus productos y de su marca.

Sí, todo lo que se pone, es lo que ponen ellos (las organizaciones). Lo que nosotros usamos en las redes sociales es como el desarrollo de esos insumos que nacen a partir de esa información. Algunos ponen más, otros ponen menos. No todos los emprendedores tienen esa preocupación en su imagen; entonces, [solo] están enfocados en vender (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

Claro, por supuesto, [hemos brindado la información del producto]. Características del producto, lo que es medidas, espacios, todo eso (Efraín Alva, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Un e-retail debe ofrecer una descripción detallada de sus productos y otros detalles que sean útiles para los consumidores (Badre, 2002). En el caso de esta subvariable, se considera que la gestión de H.A.F. es buena debido a que la información que se muestra en la descripción es lo suficientemente detallada para que los usuarios resuelvan sus dudas sobre el producto; sin embargo, la cantidad de información detallada no es uniforme en todas las marcas y esto puede afectar la percepción de los usuarios.

1.3. Proceso de compra online

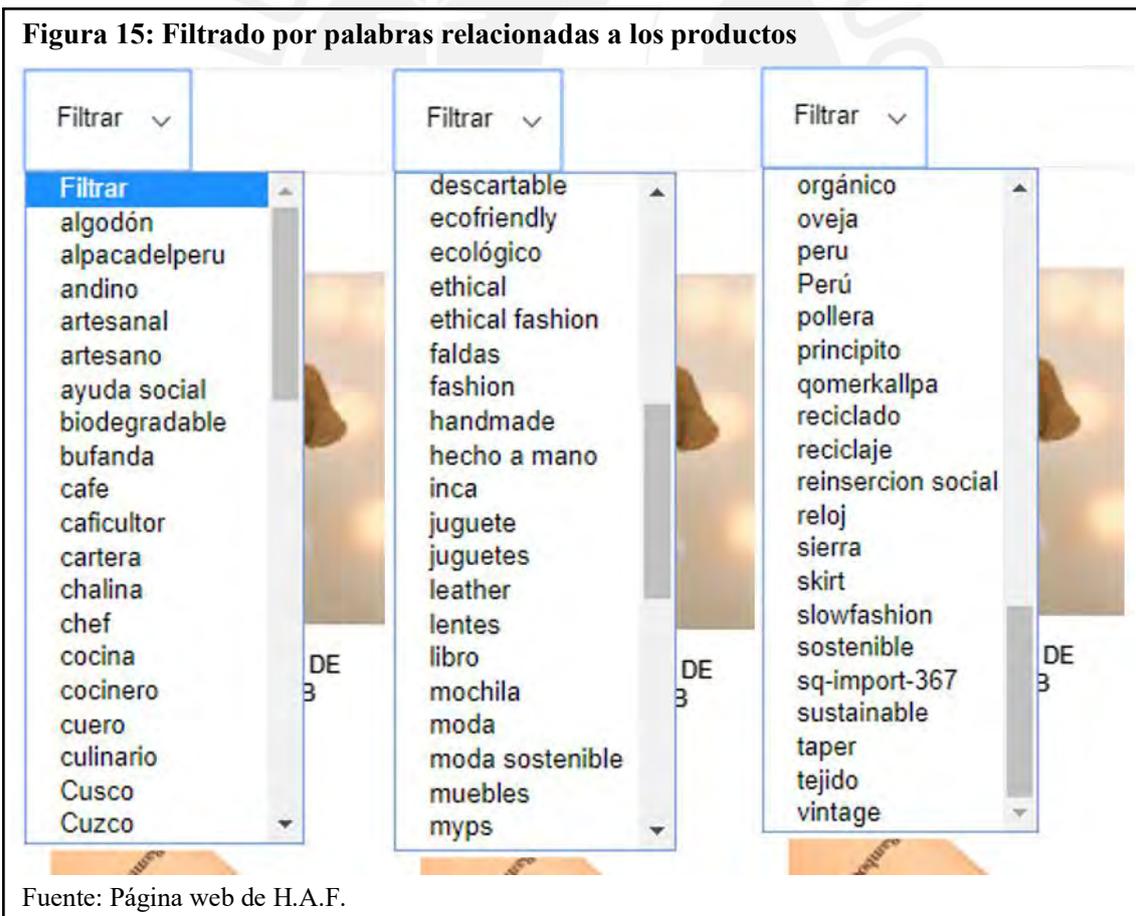
La variable proceso de compra online está conformada por 3 subvariables que son herramientas de búsqueda, información de la compra, y carrito de compras.

1.3.1. Herramientas de búsqueda

En la página principal de H.A.F., se pueden encontrar diversos productos sugeridos; en la parte superior derecha, una herramienta de búsqueda; y en la parte inferior, todas las marcas que se venden en la plataforma. Además, en la sección “Tienda”, proporciona dos formas de realizar el filtro de los productos. La primera utiliza 61 palabras relacionadas a los productos (ver

Figura 15) como el nombre, las características y el lugar de origen, entre otros; todos estos ordenados de forma alfabética. El otro tipo de filtro es de orden, donde se puede clasificar los productos por destacados, más vendidos, precio y fecha en que se registraron. Por otro lado, se puede hacer una búsqueda por las marcas que son parte de la plataforma, las cuales se ubican en la página principal y dentro de cada una de ellas se encuentran los productos que ofrecen y que se tienen en stock.

El fundador de H.A.F. expresa que se puede utilizar los filtros de búsqueda con todos los productos ya que tienen un tag o etiqueta. Esto último se refiere a un conjunto de palabras claves que se encuentran asociadas a un producto. También, afirma que este tipo de filtro podría mejorar. Para obtener esta mejora de filtro es necesario la adquisición de una aplicación de Shopify; y, como se mencionó anteriormente, implica una inversión más alta. En cuanto al filtro de las marcas, Centurión menciona que ayuda con el posicionamiento de estas, para que el cliente pueda reconocerlas. Con esto pueden ver, además de los productos que ofrecen, el propósito de la marca, la historia y los materiales que utilizan para la elaboración de sus productos.



Por su lado, solo las representantes de Zunica, Guissela Grandez, y Puriy, Elizabeth Rosas, consideran dificultoso encontrar sus productos mediante la herramienta de filtrado porque

hay demasiadas etiquetas o palabras relacionadas. El resto de representantes, con la excepción de la representa de Burana que no ha visitado la página, consideran que es sencillo encontrar sus productos en la plataforma. El representante de Evea Eco Fashion, Cristian Gutiérrez, y el representante de Qaya, Efraín Alva, añaden que la herramienta de búsqueda en H.A.F. facilita la localización de sus productos. Las representantes de Crealiz, Alizon Aliaga, y Runakay, Jucelyn Pásara, resaltan la búsqueda por marca como método para encontrar sus productos. Por su parte, Alessandra Sotomayor, representante de Allillanchu, sugiere que se visibilice el trabajo que hacen los emprendimientos antes de entrar a la sección de las marcas.

Hasta donde recuerdo, tienes que filtrar bastante para llegar [a encontrar mis productos en la plataforma] (Elizabeth Rosas, comunicación personal, 18 de diciembre, 2019).

Por ejemplo, a mí me gustaría que haya un botón donde se pueda buscar el emprendimiento social y ahí que salgan todos con un resumen de lo que hacemos. Entonces, [se podría] actualizar [esa opción de búsqueda] porque no todo el mundo conoce la marca (Alessandra Sotomayor, comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

Por último, se debe resaltar que las herramientas de búsqueda deben facilitar la navegación de los usuarios dentro del sitio web (Cao, Zhang & Seydel, 2005) de modo que puedan encontrar los productos que deseen comprar. En el caso de esta subvariable, se considera que, en la plataforma, la búsqueda por marcas y el filtrado por orden pueden resultar útiles para los usuarios que desean encontrar el producto de una organización específica. Sin embargo, la herramienta de filtrado de la que se hace uso en la plataforma tiene muchas etiquetas de filtro de búsqueda, como se muestra en la Figura 15, que no necesariamente representan a los productos con los que están relacionadas y pueden generar confusión en los usuarios. Esta herramienta se puede mejorar con un criterio de categorización de productos más organizado o, como señala Centurión, con el uso de una aplicación de Shopify; es decir, con mayor inversión.

1.3.2. Información de la compra

En la plataforma se detallan los precios de todos los productos, así como algún descuento si es que lo tiene. En cuanto al costo de envío, solo es visible cuando se realiza el proceso de compra hasta la sección de los datos personales, donde se coloca la dirección de envío, y se calcula el costo de este. El fundador de la plataforma comenta que no se muestra el costo del envío en pasos previos a la compra debido a que no se sabe exactamente el lugar hasta donde debe llegar el producto. En ocasiones, se compran los productos como obsequios y deben ser enviados a distintas partes del Perú o, incluso, fuera del país.

Muchas veces nos ha pasado que [una persona] se lo quiere mandar a [otra] que vive en otro país, en provincia, o que está en Estados Unidos y quiere enviárselo acá a Lima, no sabemos. No puedo darte esa información. No la puedo deducir. Entonces, el costo de envío lo tienes que ver luego (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

Sharma (2008) señala que es recomendable que toda la información relacionada a los costos de la compra sea visible para los clientes. Asimismo, los consumidores peruanos consideran importante conocer un aproximado del costo de envío antes de realizar su compra (GfK, 2017). En este sentido, la plataforma exhibe el precio de todos los productos al inicio del proceso de compra. No obstante, el costo de envío no se hace visible hasta después de que el cliente ingresa sus datos personales y el lugar de destino del producto. Aunque esto se debe a la variación del costo según el lugar de destino, como se explica líneas arriba; se podría incluir un estimado de este costo en la descripción del producto.

1.3.3. Carrito de compras

La plataforma solicita completar la información del contacto para continuar con la compra y a su vez muestra los costos totales de esta, los cuales incluyen el costo del producto, el costo del envío y se considera algún código de descuento si se tiene. Centurión expresa que el tiempo que lleva finalizar el proceso de compra depende de lo que el cliente demora en completar sus datos personales, dentro de los cuales incluye la dirección, que es fundamental para que el sistema calcule el costo del envío. Por otro lado, para que los productos no se queden en el carrito como una compra inconclusa, cuenta con la mayoría de métodos de pago y con la opción que el cliente resuelva sus dudas rápidamente a través de un chat para que pueda finalizar la compra.

Yo creo que la facilidad que le damos a los usuarios, a los compradores, es que, pues, pueden tener la solución; ya sea, inmediata, o si hay algo que se encarga por la marca en el tiempo récord la respuesta, para que tome su decisión de compra. La idea es que no se frustre (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

Además, si el cliente abandona el carrito de compra, la plataforma utiliza una aplicación de Shopify que tiene la función de enviar correos recordatorios automatizados de la compra inconclusa (ver Figura 16). Se envían hasta un máximo de 2 correos para incentivar al cliente a finalizar la compra e inclusive, afirma Centurión, se le puede otorgar un beneficio por hacerlo.

Asimismo, se identificó que dentro de los datos personales que la plataforma solicita a sus clientes se incluye el código postal mas no el distrito para determinar la localización de estos. El uso de este dato se debe a que el sistema de la plataforma es de Canadá y presenta dificultades

con la geografía local. En consecuencia, la solicitud de esta información puede resultar confuso o dificultoso para algunas personas.

Figura 16: Correo recordatorio de la compra inconclusa



1.4. Gestión de la relación de los clientes

La variable gestión de la relación con los clientes está conformada por 7 subvariables las cuales son mercado meta, estrategia de operación, preferencia de los consumidores, diferenciación y segmentación de los clientes, atención al cliente e individualización de la atención.

1.4.1. Mercado meta

Centurión afirma que el público de H.A.F. son personas que tienen sensibilidad hacia las causas nobles relacionadas al impacto positivo ambiental y social, manejan su vida con formatos colaborativos, creen en lo peruano como una alternativa de crecimiento y desarrollo, llevan una vida saludable, son cultas y no son sensibles al precio. Sin embargo, señala, también, que no está enfocado en un sector de nivel de socioeconómico específico, sino que se enfoca en un perfil de persona que puede ser transversal a todos los niveles.

Sobre la opinión de los representantes de las organizaciones, por un lado, la representante de Burana, Rita Maltese, considera que sus clientes tienen un perfil diferente; menciona, además, que ella apunta a un mercado internacional donde la gente tiene mayor poder adquisitivo y aprecian los productos con impacto social. Por su parte, Juan Carlos Sznak, representante de Hoseg, manifiesta que su enfoque está, primero, en personas interesadas en adquirir sus productos y que no necesariamente busquen apoyar a la causa social. Por otro lado, los otros 10 representantes tienen una percepción positiva sobre el perfil de los clientes de H.A.F., incluso manifiestan que es similar o complementa el perfil de sus propios clientes.

Queremos llegar a la gente que aspire a tener un producto que se vea *cool*. Entonces el diseño del producto toma un montón de relevancia para construir un mercado que no necesariamente esté emocionado en ayudar, pero sí se entera después, bacán (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 17 de noviembre, 2019).

Si bien nuestros clientes no van a definir su compra por el tema social, sí son personas que tienen poder adquisitivo, que tienen acceso a información, por eso eligen comprar mocs y no los zapatos tradicionales. Cuando se enteran que es un tema social les parece un plus. Entonces, es un perfil parecido y por eso podríamos seguir encajando en su plataforma (Elizabeth Rosas, comunicación personal, 18 de diciembre, 2019).

Está muy ligado [a nuestro perfil] porque es un público que cada vez [...] tiene una mayor conciencia y apego a cómo hacemos para que el país sea mejor. [...] por eso es que pensábamos que podía tener mucha sinergia en llegar también al público que ellos tienen y complementar con lo que ofrecemos (Cristian Gutiérrez, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

El mercado meta o el público objetivo del e-retail se debe definir en relación a su misión y visión (Sharma, 2008). En este sentido, dado que el principal objetivo de H.A.F. es que los peruanos conozcan y entiendan el valor de los productos que se ofrecen en la plataforma, el perfil del cliente que se ha definido está acorde a lo que se quiere lograr como empresa. Además, la perspectiva de los representantes de las empresas y emprendimientos sobre este perfil es, en su mayoría (10 de 12), positiva. En este sentido, la plataforma de H.A.F. está conformada por organizaciones que comparten o complementan su perfil de clientes.

1.4.2. Estrategia de operación

Las acciones que H.A.F. realiza para llegar a sus clientes tienen como protagonista a las redes sociales como Facebook e Instagram, puesto que en estos canales es donde más inversión publicitaria se realiza. Por otro lado, aparte de estas acciones a nivel online, Centurión expresa

que una empresa de e-commerce en el Perú no puede desligarse del aspecto offline, es decir del contacto presencial con el cliente. Por esta razón, H.A.F. participa en ferias de productos con causa social y/o ambiental, realiza activaciones en empresas y contratan los servicios de una agencia de relaciones públicas para tener apariciones en medios masivos.

Figura 17: Tour de Impacto H.A.F.



Fuente: Red social Instagram de H.A.F.

Particularmente, las activaciones en empresas han sido denominadas “Tour de impacto H.A.F.”. Mediante este tour, H.A.F. realiza visitas corporativas con un pequeño carrito, como se presenta en la Figura 17, con el que llevan diversos productos. Centurión señala que no todas las personas tienen tiempo para navegar por internet y encontrar a H.A.F.; y, sobre todo, este tour está dirigido a las personas que trabajan y no tienen tiempo para salir a comprar o hacer cola en una tienda. De esta manera, H.A.F. logra aumentar su penetración de mercado a través de incrementar la cantidad de seguidores de sus redes.

Hacemos este tour para que se amplíe la cantidad de seguidores. Generalmente, en este tipo de visitas regalamos 200 tarjetas de cartón reciclado, de bolsillo, donde la gente tiene todas las redes. [...] La clave de todo es "haz la comunidad, hazla crecer; ahí vas a poder vender lo que quieras vender" (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

Sobre estas estrategias, solo la representante de Burana no emitió una opinión debido a que no estaba familiarizada con estas. Además, la representante de Puriy manifiesta que sí tiene conocimiento de las activaciones, pero debido a que no hubo una coordinación con anticipación no pudo participar. Sin embargo, considera que la responsabilidad es compartida. Por otro lado, el resto de representantes tuvieron una opinión positiva sobre estas estrategias. Los representantes de Crealiz, Allillanchu, Zunica, Hoseg, Qaya, Antarki las describen como buenas, importantes y acertadas.

Recién hace unas semanas, me dijeron que estaban con ferias y les dije que me gustaría mandar stock de verano, pero nos habían pasado la voz con poco tiempo de anticipación. Entonces, para ese tipo de cosas nunca he tenido una comunicación de parte de ellos, y de parte de nosotros hubo poca constancia en buscarlos (Elizabeth Rosas, comunicación personal, 18 de diciembre, 2019).

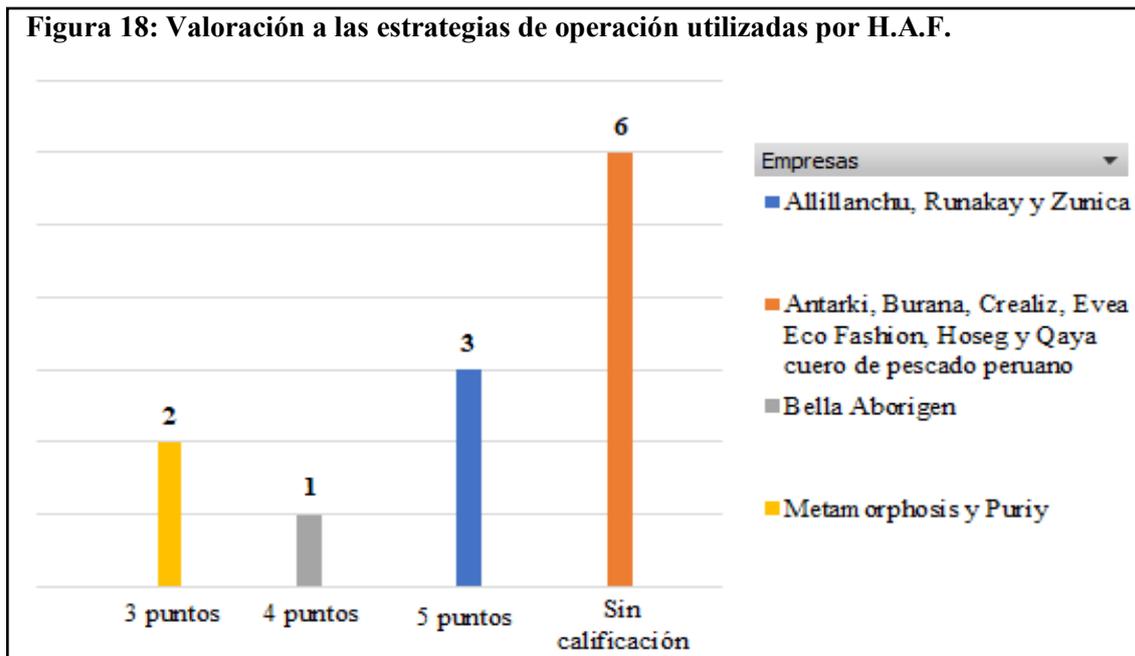
Asimismo, las representantes de Bella Aborigen, Fiorella Cutipa, y Runakay, Jucelyn Pásara, resaltan el trabajo que H.A.F. realiza en sus redes sociales. La última señala, además, que esto tiene efecto en sus propias redes. Por otro lado, Nildré Neyra, representante de Metamorphosis, y Cristian Gutiérrez, representante de Eveja Eco Fashion, consideran estas estrategias como válidas. La primera cree que las estrategias están pensadas en ampliar el mercado y mostrar el trabajo que realizan estas organizaciones. El segundo opina que las activaciones en empresas permiten a los clientes puedan interactuar físicamente con los productos.

A mí me parece súper bien porque, como te digo, tengo rebote en la llegada de mi Facebook. [Me parece bien] que vayan creciendo y teniendo más llegada a esta gente que no conozca la marca (Jucelyn Pásara, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

Las activaciones siempre van a poder hacer que un cliente pueda tocar el producto, conocerlo y probarlo (Cristian Gutiérrez, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

En base a estas opiniones, se les solicitó a los representantes de las empresas y emprendimientos sociales que califiquen las estrategias que H.A.F. utiliza para llegar a sus clientes (ver Figura 18). Sin embargo, solo se obtuvo la calificación de 6 organizaciones. De estas, se resalta que ninguna calificó con un puntaje bajo (1 o 2) estas estrategias y que 3 les otorgaron la calificación máxima. Cabe señalar que, de las empresas y emprendimientos que no se obtuvo información, 5 emitieron una opinión positiva sobre las estrategias descritas. En este sentido, sobre esta subvariable, se puede afirmar que las estrategias operativas de H.A.F. son adecuadas para llegar a potenciales clientes.

Figura 18: Valoración a las estrategias de operación utilizadas por H.A.F.



1.4.3. Preferencias de los consumidores

El fundador de H.A.F. afirma que el consumidor de la plataforma requiere de una comunicación directa y, también, prefiere descubrir otros valores en los productos o servicios que adquiere. Este valor no necesariamente está en el objeto que compran, sino que puede ser un efecto positivo de la compra. Esto quiere decir que estos consumidores se preocupan por que el producto, que sea de su interés, respete el medio ambiente, ayude a la sociedad o tenga un valor adicional externo al producto mismo.

Estos productos los llenan a nivel emocional, a nivel motivacional. Y son un difusor con las personas de su entorno social o personal. Entonces, es otra forma, es una doble satisfacción para sentirse bien (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

1.4.4. Diferenciación y segmentación de clientes

En cuanto a la subvariable diferenciación de los clientes, el fundador de la plataforma señala que H.A.F. tiene clientes sofisticados que priorizan el valor de los objetos, como se explica líneas arriba, y clientes que compran por precio. Por el lado de la subvariable de criterios para segmentar a los clientes, H.A.F. categoriza sus clientes en corporativos e individuales o consumidores finales. Centurión explica que, en el primer caso, desde hace más de 3 meses, H.A.F. está buscando formar alianzas con empresas para vender sus productos en volúmenes altos. Esto se realiza para cumplir con sus objetivos de reforzar la visibilidad de las marcas y lograr su empoderamiento comercial.

Nosotros hace 3 o 4 meses hemos entrado fuerte a tocar puertas de empresas, para venderle a las empresas. [...] esto se hace para generar, bajo los dos objetivos que tenemos, el tema con las marcas: reforzar su visibilidad y empoderarlos comercialmente (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

Sobre estas subvariables, se considera que los productos ofrecidos en la plataforma y las estrategias que se usan para comercializarlos son apropiados para satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, Sharma (2008) señala que estas necesidades deben ser correctamente identificadas para crear propuestas para los diferentes tipos de clientes que el e-retail tenga. En H.A.F., la oferta que se realiza solo está enfocada en los clientes que valoran los productos con propósito.

1.4.5. Atención al cliente

Como se menciona en el presente capítulo, H.A.F. tiene diversos canales, entre la página web y las redes sociales, mediante los cuales sus clientes pueden comunicarse directamente con la empresa. Por un lado, en la página web, los clientes se comunican con H.A.F. mediante la herramienta de chat que esta proporciona. Esta herramienta hace uso de un chatbot que es un sistema de inteligencia artificial que permite responder de forma automática a preguntas frecuentes que tienen los clientes. Sin embargo, el fundador de la plataforma afirma que hay una persona dedicada a atender esta herramienta y que tiene como función responder rápidamente al contacto de los clientes. Esto se debe a que, según estadística de H.A.F., sus clientes pasan alrededor de 5 a 7 minutos en la página web cuando realizan consultas.

Por otro lado, en las redes sociales, los clientes tienen varias opciones de comunicación. Para estos canales, la empresa tiene una política de respuesta rápida en un plazo de 30 minutos y es una persona, distinta a la anterior, que se dedica a la atención de estas comunicaciones. Además, el fundador de la plataforma considera que si la empresa es capaz de responder rápidamente a sus clientes e interactuar con ellos para resolver dudas y preguntas; tendrá mayor posibilidad de éxito en concretar las intenciones de compra.

Por último, la percepción sobre esta subvariable por parte de los representantes de las empresas y emprendimientos sociales es presentada al final de esta sección, junto a la opinión de los mismos sobre la siguiente subvariable.

1.4.6. Individualización de la atención

El fundador de H.A.F. considera que la atención personalizada inicia desde que se genera el contacto con el cliente y se le acompaña en su proceso de compra. Este acompañamiento incluye la posibilidad de remediar errores que el cliente haya cometido en su compra o de atender

alguna solicitud particular en el pedido de este. Sobre lo último, Centurión manifiesta que la empresa puede realizar una atención individualizada para los clientes que lo soliciten. Por ejemplo, un cliente puede requerir que le entreguen el producto lo más rápido posible, y H.A.F. se encarga de gestionar esta solicitud para lograr una satisfacción alta del cliente.

Hay clientes que dicen "quiero [el producto] en este momento porque me olvidé de comprar". No tenemos problema de que lo que quiera comprar el cliente llegue en menos de una hora. Mejor [para] nosotros, lo vendemos. Generalmente los e-commerce no hacen eso. No hay tanta personalización en la atención. Entonces sí creemos que ese es un punto diferencial (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

Sobre estas 2 subvariables, no se obtuvo la opinión de los representantes de Burana, Hoseg, Zunica, Allillanchu y Crealiz. Los 7 representantes restantes tienen una percepción positiva de la atención al cliente que H.A.F. ha implementado. Particularmente, Cristian Gutiérrez, representante de Eeva Eco Fashion, resalta la importancia de mejorar la experiencia de los usuarios y crear vínculos con estos. Por su parte, Elizabeth Rosas, representante de Puriy, señala que su organización también brinda una atención personalizada a sus clientes porque lo considera necesario.

Es muy bueno (la atención personalizada) para tener una mejor experiencia de clientes y que así se pueda generar un vínculo más allá de las compras (Cristian Gutiérrez, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

Por otro lado, la representante de Bella Aborigen, Fiorella Cutipa, menciona que H.A.F. realiza seguimiento de sus ventas a través de WhatsApp y añade que si el cliente quiere ver el producto puede ir al showroom. Asimismo, Nildré Neyra, representante de Metamorphosis, afirma que la gestión de atención al cliente de H.A.F. se manifiesta, también, en la atención que brindan a las empresas y emprendimientos que forman parte de su plataforma.

Tienen un WhatsApp para seguimiento de clientes. Sé que también cuando los clientes quieren ver los productos físicamente pueden ir al showroom de H.A.F. y revisarlos a más detalle (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

Hemos recibido siempre la mejor atención de parte de H.A.F. Hace un momento hablaba de la gestión y parte de [eso] es la atención. Entonces nosotros, como aliados de H.A.F., hemos recibido una atención preferencial de parte de Julio y de parte de su equipo (Nildré Neyra, comunicación personal, 14 de diciembre, 2019).

Por último, la implementación de un servicio de atención al cliente, acorde a sus necesidades, genera una mayor satisfacción y retención de usuarios (Sharma, 2008). Además,

según el estudio realizado por Growth from Knowledge (2017), los consumidores peruanos, prefieren tratar directamente con el vendedor. En este sentido, se considera que la atención al cliente que brinda H.A.F. resulta óptima para acompañar a sus usuarios en su proceso de compra. Esto se debe a la diversidad de canales con los que estos cuentan para comunicarse con H.A.F. y a la política de respuesta rápida que la empresa tiene. Asimismo, esta afirmación se respalda en la percepción de los representantes de las organizaciones sociales quienes destacan la labor que realiza H.A.F.

1.5. Gestión de la cadena de suministros

La variable de gestión de la cadena de suministro cuenta con 3 subvariables claves a nivel logístico como el diseño de la red de distribución, la gestión de inventarios y distribución de los productos.

1.5.1. Diseño de la red de distribución

La plataforma cuenta con una oficina administrativa, específicamente un showroom, que se encuentra en Lima en el distrito de San Isidro. Este local también sirve como almacén para los productos de algunas marcas. Además, la cobertura de envío de H.A.F. es a nivel nacional e internacional. Para que los productos lleguen al destino solicitado por el cliente, la empresa hace uso de diversas empresas de delivery o distribución. Para entregas dentro de Lima, la empresa trabaja con Glovo, Rappi, Urbaner y Mail on bike. Por otro lado, para entregas a provincia trabaja con Olva Courier. Para envíos internacionales, se emplean los servicios de Olva Courier y DHL.

1.5.2. Gestión de inventario

El fundador de H.A.F. menciona que solicita a las empresas y emprendimientos un stock mínimo de los 3 productos que más rotación tienen en sus respectivos mercados. Este stock mínimo no, necesariamente, tiene que encontrarse físicamente en el showroom, sino que estos pueden estar en posesión de las mismas marcas y entregarlo a H.A.F. cuando se realice una venta. En cuanto a la reposición de stock, Centurión menciona que internamente realiza un control de inventario casi diario para proyectar las necesidades de inventario y coordina con las marcas cada 7 o 10 días según la necesidad de stock.

Además, Centurión afirma que en alguna ocasión las empresas y emprendimientos han tenido dificultades para cubrir el stock y que esto sucede porque las marcas no manejan una gran cantidad de stock. Sin embargo, también menciona que esto sucede en pocas ocasiones y si llega a suceder se les comunica a las marcas que tienen una penalidad. Si se acumulan 2 o 3 faltas, H.A.F. da por terminado el vínculo con estas organizaciones. Esto se realiza para evitar afectar la experiencia de compra de los clientes en la plataforma.

Como se menciona antes, algunas organizaciones dejan sus productos en el showroom de H.A.F. Estas son Bella Aborigen, Allillanchu, Puriy, Metamorphosis y Runakay. El resto de organizaciones manejan su stock y solo se lo envían a H.A.F. cuando se realiza una venta. La representante de Antarki señala que solo ha dejado una muestra de sus productos en el showroom para que sean exhibidos. Cabe resaltar que, los representantes de Hoseg y Burana afirman que, al inicio del vínculo, también entregaron sus productos a H.A.F. pero los tuvieron que retirar porque necesitaban venderlos por otros canales. Asimismo, Alizon Aliaga, representante de Crealiz, manifiesta que, si sus productos no logran venderse a través de la plataforma, los lleva a sus canales de venta físicos y comunica a H.A.F. que ya no están en stock.

En la tienda virtual solamente lo promocionan y lo [llevamos] cuando ya se genera la compra pues es mucho más fácil y no tienen el stock ahí (en el showroom). De hecho, ellos tienen un pequeño stock solo de muestra (Lizia Rivera, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

En algún momento, él (Centurión) ha tenido un poco de [nuestros] productos. Pero tratamos de no hacer eso porque empezamos a tener como mercadería muerta que nosotros no controlamos y no era eficiente para nosotros (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

Cuando ya no hay mucho movimiento [de ventas en la plataforma], lo pasamos a [la tienda de] Barranco y comunicamos a H.A.F. que no tenemos stock (Alizon Aliaga, comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

Por otro lado, en cuanto al criterio de selección de los productos, en base a la información obtenida de las entrevistas, se identificó 4 criterios (ver Tabla 12). Primero, en el caso de Bella Aborigen, Hoseg, Antarki y Metamorphosis, estas organizaciones comercializan todos sus productos a través de la plataforma. Fiorella Cutipa, representante de Bella Aborigen, afirma que esto se realiza para ofrecer diversas opciones de compra para los potenciales clientes. Segundo, las representantes de Zunica y Crealiz señalan que mediante H.A.F. venden su colección de productos por temporada. Esto se refiere a que los productos en la plataforma se renuevan cada vez que producen una colección nueva.

[Enviamos a H.A.F.] todo lo que se pueda porque la idea es que tenga un surtido de productos para que el cliente tenga opciones de compra tanto en productos que sean de alto valor como de productos chiquitos (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

No hay un producto específicamente porque sacamos dos colecciones al año. Entonces, no hay un producto o un modelo que se repita porque cada colección saca un modelo diferente (Guissela Grandez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Tabla 12: Gestión de inventarios de las organizaciones sociales en H.A.F.

Organización	Ubicación del stock	Criterio de selección de los productos
Allillanchu	Showroom de H.A.F.	Productos populares en su organización
Antarki	Almacén propio	Todos sus productos
Bella Aborigen	Showroom de H.A.F.	Todos sus productos
Burana	Almacén propio	Criterio de H.A.F.
Crealiz	Almacén propio	Colección por temporada
Evea Eco Fashion	Almacén propio	Productos populares en su organización
Hoseg	Almacén propio	Todos sus productos
Metamorphosis	Showroom de H.A.F.	Todos sus productos
Puriy	Showroom de H.A.F.	Criterio de ambas partes
Qaya Cuero de Pescado Peruano	Almacén propio	Criterio de H.A.F.
Runakay	Showroom de H.A.F.	Criterio de su representante
Zunica	Almacén propio	Colección completa por temporada

El siguiente criterio es la comercialización en H.A.F. de los productos más populares de las organizaciones en sus propios mercados. Esto sucede en el caso de Evea Eco Fashion y Allillanchu. Por último, la selección de productos también se realiza según el criterio de alguna o ambas partes (H.A.F. y organizaciones sociales). En el caso de Burana y Qaya, los productos que se venden en la plataforma fueron seleccionados por H.A.F. Efraín Alva, representante de Qaya, señala que la selección de productos fue hecha por recomendación del fundador de la plataforma. En el caso de Puriy, su representante afirma que se coordina la selección entre ambas partes. Por otro lado, Jucelyn Pásara, representante de Runakay, manifiesta que ella selecciona los productos que vende por medio de H.A.F. luego de analizar las preferencias de los clientes de la plataforma y los productos que sus competidores ofrecen en esta.

Ellos (H.A.F.) nos recomendaron [vender lo] que era más comercial en ese momento y nos quedamos solamente con billeteras (César Alva, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Voy viendo el público que me compra y también [los que compran a] la competencia que está ahí, en H.A.F. Entonces, por ahí voy armando mi propia estrategia de ventas (Jucelyn Pásara, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

1.5.3. Distribución de los productos

Esto implica los tiempos y costos de entrega que se manejan dentro de la plataforma. Centurión menciona que el plazo y costo de envío varía dependiendo del destino del producto.

Generalmente, suele trabajar con un tiempo de entrega de 24 a 48 horas en Lima. En el caso de envíos a provincia el tiempo es de 2 a 3 días; a excepción de la Selva que, por ser de difícil acceso geográfico, trabajan con un plazo de entrega de 3 a 4 días. Además, la programación de envío de los productos se realiza previa coordinación con el cliente para determinar la fecha y horario de entrega. Con esta información, H.A.F. selecciona el distribuidor adecuado para realizar el envío del producto. En cuanto al costo de envío, este se adiciona al importe final de la compra.

Como se menciona anteriormente, H.A.F. gestiona el stock de algunos de los productos de la plataforma, mientras que el stock del resto de productos es gestionado por las mismas organizaciones. Según el fundador de H.A.F., si los productos se encuentran dentro del showroom, el envío se realiza de forma inmediata siguiendo el proceso descrito en el párrafo anterior. Por el contrario, si el stock se encuentra en las organizaciones, se realiza la coordinación del envío del producto hacia el showroom. Este tiene que atenderse el mismo día en el que se realiza el pedido o hasta el día siguiente por la mañana como máximo. Las organizaciones tienen conocimiento de este proceso y están comprometidas a cumplirlo.

1.6. Establecimiento de precios

La variable establecimiento de precios está conformada por 4 subvariables que son costo de los productos, margen bruto, estrategia de promoción y precio de los competidores.

1.6.1. Costo de los productos

El fundador de H.A.F. menciona que el acuerdo de venta de los productos es a consignación. Esto fue confirmado por todos los representantes de las empresas y emprendimientos que forman parte de su plataforma. Centurión añade que cuando se genera la venta, se obtiene la ganancia para ambas partes. Asimismo, indica que los productos ofrecidos en la plataforma, deben ser iguales a los precios que ponen las marcas en su canal de ventas directo.

Nosotros vendemos al mismo precio que vende la marca, ese es el requisito. Tenemos que vender igual, no nos pueden ver como los caros (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

1.6.2. Margen bruto

Centurión indica que el precio que las marcas establecen a los productos, debe considerar el margen de ganancia que va directamente a H.A.F., el cual es de un mínimo de 25% del precio de venta. Este porcentaje se debe a los costos mensuales que tiene que pagar H.A.F., entre estos se tienen el mantenimiento de la plataforma, la inversión en publicidad, el costo de la pasarela de

pago, el costo logístico, entre otros. Además, afirma que esta comisión es mucho menor al de las tiendas físicas que suelen cobrar alrededor de 40% o 50%.

Si tú entras a un punto de venta [físico] lo normal es que te cobren 40%, algunos pueden pedirte 50%. Ese margen de ganancia tiene que justificar, no solo que recuperes lo que invertiste, sino que te quede lo suficiente para invertir en crecimiento. Si tú eres una marca social o sostenible tienes que negociar que eso no sea ni 40% ni 50% [porque sino, no tienes margen para apoyar a tu causa] (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

Entre la percepción de los representantes, se debe destacar que no hubo opiniones negativas sobre la comisión que cobra H.A.F. Además, los representantes de Evea Eco Fashion, Bella Aborigin, Hoseg, Burana, Qaya y Metamorphosis la describen como razonable, aceptable, justa, buena y adecuada. Particularmente, la representante de Puriy, Elizabeth Rosas, menciona que la comisión es el único costo que le genera el uso de la plataforma. La representante de Runakay, Jucelynn Pásara, cree que compensa el costo logístico de enviar sus productos cuando realiza una venta por la plataforma.

Sí, lo vale (costo de la comisión) y el costo que me genera es el de tener que enviar una factura o la mercadería por un motorizado, pero lo compensa (Jucelynn Pásara, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

Así mismo, Lizia Rivera, representante de Antarki; Alizon Aliaga, representante de Crealiz; y Guissela Grandez, representante de Zunica, tienen la percepción de que la comisión que les cobra H.A.F. es menor al de las tiendas físicas. Grandez añade que debido a esto ella puede asumir otros costos. Por otro lado, Rivera y Aliaga, además, coinciden en que tener un producto en tiendas físicas es una desventaja puesto que no pueden disponer del mismo cuando necesitan venderlo. Por su parte, Alessandra Sotomayor, representante de Allillanchu, considera que, a pesar de ser una comisión aceptable, le gustaría que H.A.F. realice más publicidad de su emprendimiento.

Es un canal de venta que no genera un stock estático. En las tiendas físicas se necesita rotar [los productos] todos los días, pero en la tienda virtual solamente lo están promocionando y lo llevamos cuando ya se genera la compra (Lizia Rivera, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Me parece bien [la comisión de la plataforma] pero me gustaría tener un poco más de publicidad de mi propio emprendimiento. No solo que compartan las publicaciones que

yo he hecho, sino que también puedan sacar publicaciones propias (Alessandra Sotomayor, comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

En relación a esta subvariable, a partir de lo expuesto y de acuerdo a la teoría, se considera que H.A.F. mantiene una comisión competitiva en el mercado que le permite favorecer a las organizaciones sociales que forman parte de su plataforma y, también, obtener suficiente margen para ser sostenible.

1.6.3. Estrategia de promoción

El fundador de H.A.F. menciona que no es política de la empresa realizar ofertas de precios. Esto se debe a que el público objetivo de la plataforma son personas que estén interesadas en el valor agregado de los productos y no personas que adquieran productos solo por su precio. Centurión señala que solo se publican ofertas en la página web de H.A.F. a pedido de las empresas o emprendimientos sociales cuando estas realizan las liquidaciones de stock al cambiar sus colecciones. Asimismo, señala que realizan campañas publicitarias enfocadas en mostrar el valor agregado de los productos con causa y el concepto de las marcas, reforzando así el posicionamiento de este tipo de productos lo cual trae beneficios para ambas partes.

Las representantes de Burana, Puriy y Allillanchu señalan que no han coordinado alguna oferta sobre sus productos con H.A.F. debido a que no tienen una buena comunicación. En consecuencia, tampoco han coordinado su participación en alguna campaña. Por otro lado, el resto de organizaciones sí han coordinado modificaciones en los precios de sus productos en alguna ocasión. Sobre esto, Alizon Aliaga, representante de Crealiz, afirma que ha coordinado con H.A.F. alguna oferta en sus productos cuando las ventas están bajas en sus negocios.

Ellos me dicen “Alizon, ¿este mes tienes algún descuento o te mantienes?” Cuando están bajas (las ventas) hay que hacer un descuento para el producto que lo tengo en stock (Alizon Aliaga, comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

Respecto a las campañas de H.A.F., los representantes de Crealiz, Antarki, Qaya y Runakay consideran que los mensajes que se utilizan son buenos y emotivos. Por otro lado, el representante de Evea Eco Fashion, Cristian Gutiérrez, afirma que suelen invitarlo a participar en estas y que el enfoque de las mismas es vender la historia detrás de los productos. La representante de Bella Aborígen, Fiorella Cutipa; la representante de Allillanchu, Alessandra Sotomayor; y la representante de Zunica, coinciden con esto último. Además, esta última sugiere que estas campañas sean acompañadas por fotografías donde se visualice el trabajo que realizan las organizaciones sociales. Por su parte, la representante de Metamorphosis opina que H.A.F.

debería aprovechar la cantidad de seguidores que tiene para dar más mensajes más potentes y, así, llegar a una mayor cantidad de personas.

Los mensajes o la forma de publicar las campañas me parece que deberían darles un poco más de impulso, que sean más potentes para que lleguen a más personas porque ellos ya tienen muchos seguidores en la plataforma (Nildré Neyra, comunicación personal, 14 de diciembre, 2019).

En este sentido, en cuanto a esta subvariable, H.A.F. y las organizaciones que forman parte de su plataforma consideran positivo e importante que las campañas publicitarias transmitan el mensaje acerca de la causa social que apoyan estas empresas y emprendimientos. Esto, además, está alineado al objetivo principal de H.A.F. que más peruanos conozcan y valoren los productos con propósito.

1.6.4. Precio de los competidores

Centurión expresa que los precios de los productos que se encuentran en la plataforma son variados y con valor agregado respecto a otras empresas o emprendimientos que no necesariamente tienen una causa o fin social. Los precios de los productos que se ofrecen en H.A.F. pueden ser menores, iguales o mayores que el de los productos similares en el mercado, pero se debe tomar en cuenta que estos deben incluir, para las empresas y emprendimientos sociales, el margen de ganancia para mantener la causa social que tienen detrás y, también, para que se sean sostenibles y sigan creciendo. Aunque no se logró conocer la percepción de los representantes de las organizaciones sociales sobre este aspecto, se considera que lo expuesto por Centurión es consecuente con el objetivo de su empresa y, sobre todo, prioriza el trabajo de estas organizaciones.

2. Desempeño de las empresas y emprendimientos sociales en la plataforma de H.A.F.

En este subcapítulo se describen los resultados de las variables de desempeño organizacional que se obtuvieron de las entrevistas tanto al representante de H.A.F. como a los representantes de las 12 organizaciones que forman parte de la plataforma y que han sido incluidas en este estudio. En este sentido, la información obtenida permite conocer si H.A.F. ha logrado influir en el desempeño de estas empresas y emprendimientos de acuerdo a la percepción de sus representantes. Además, se debe resaltar que esta sección solo presenta esta percepción y no determina los aspectos de la gestión de H.A.F. que influyen en el desempeño de las organizaciones sociales. Esto último se presenta en el siguiente subcapítulo.

2.1. Perspectiva empresarial interna: innovación

La variable de innovación incluye 2 subvariables: nuevos productos y/o nuevas características de productos, y mejor calidad de productos.

2.1.1. Nuevos productos y/o características

De acuerdo a la percepción del fundador de H.A.F., este afirma que ha trabajado el desarrollo de productos con algunas marcas de manera complementaria. Los aportes que realiza son sugerencias sobre insumos o características del producto; y, señala también que, esto se basa en la experiencia que posee en marketing lo cual le permite entender el comportamiento de los productos en el mercado. Además, una de las características más importantes del e-commerce es la obtención de datos de los usuarios. Esto permite predecir el nivel de aceptación de los consumidores hacia nuevos productos o servicios (Malca, 2001). En este sentido, esta información refuerza los aportes que H.A.F. puede realizar hacia las empresas y emprendimientos sociales. Por último, Centurión expresa que las sugerencias que ha brindado, han tenido un resultado positivo para las organizaciones que las han implementado.

Tengo varios años de experiencia en marketing y entiendo un poco cómo se portan los productos. Entonces a varias marcas, generalmente, se les acompaña con una sugerencia. Algunas las toman, otras no. Las que las han tomado, todas las que he visto, les ha ido mejor. Entonces, digamos que, por ese lado, sí intervenimos bastante en eso (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

Este aporte se refleja en la opinión de los representantes de Antarki, Metamorphosis y Qaya. En el caso de Antarki, a pesar de que ha habido conversaciones sobre la creación de un producto nuevo, no se ha concretado esta posibilidad, pero Rivera, fundadora de la organización, manifiesta que aún tienen la intención de continuar el proyecto. En Metamorphosis, señalan que han recibido sugerencias para mejorar los diseños de sus productos las cuales piensan implementar en su próxima colección de vestuario. En el caso de Qaya, su representante expresa que, también, recibe sugerencias de Centurión y que, en una oportunidad, siguió una recomendación sobre la elaboración de un nuevo modelo para uno de sus productos, que finalmente tuvo un resultado exitoso.

Sí, hicimos una billetera de toyo azul con este, con el hilo rojo [...] y, sí, se vendió, fue bien (Efraín Alva, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Por otro lado, los representantes de las 9 organizaciones restantes manifiestan que H.A.F. no ha tenido alguna intervención en la creación de nuevos productos o en la adición de nuevas características a productos existentes.

Además, de acuerdo a la teoría revisada, se debe resaltar que el crecimiento empresarial está ligado a las habilidades y conocimientos que sus trabajadores (de todos los niveles) posean (Capelleras & Kantis, 2009). En este sentido, las sugerencias o recomendaciones que comparte Centurión con los representantes de las empresas y emprendimientos sociales, en torno a esta subvariable, tienen la posibilidad de influir en el crecimiento de sus organizaciones. Sin embargo, basado en la información obtenida de los representantes de estas, solo 3 consideran que H.A.F. ha intervenido de alguna manera en la creación de nuevos productos y/o adición de nuevas características a productos existentes. Además, se debe resaltar que la empresa que implementó la sugerencia recibida tuvo un resultado positivo, aunque se trata de un solo caso.

2.1.2. Mejor calidad de productos

En relación a esta subvariable, según la percepción del fundador de la plataforma, menciona que para ser parte de H.A.F. la calidad del producto debe ser buena. En el caso de los productos propios de la empresa, específicamente los relojes, pasan por un control de calidad llamado prueba de resistencia que es un uso exagerado del producto para probar su durabilidad. Además, añade que también ha dado sugerencias sobre la mejora en el acabado de los productos e, inclusive, sugiere a las empresas y emprendimientos sociales que sus productos, también, pasen una prueba de resistencia.

De acuerdo a la percepción de las empresas y emprendimientos sociales (ver Tabla 13), 8 de los representantes de estas organizaciones señalan que no han mejorado la calidad de sus productos debido al vínculo con la plataforma. Solo 2 del total de organizaciones estudiadas afirman que han recibido sugerencias para mejorar la calidad de sus productos por parte de H.A.F.

En el caso de Metamorphosis, el concepto de calidad que su representante tiene incluye el diseño de sus productos. En este sentido, manifiesta que la recomendación brindada sobre mejora de diseño que recibió, que se menciona líneas arriba, es también una sugerencia sobre mejora de calidad. En Bella Aborigen, la sugerencia fue en torno a detalles en el diseño de uno de sus productos en el que hubo un error en las medidas de este. Su fundadora señala que este error en el proceso de producción sucede porque estos productos están hechos a mano; y, fue un hecho aislado.

En el caso de esta subvariable, H.A.F. ha logrado contribuir en la mejora de calidad de los productos de estas organizaciones. Sin embargo, su intervención se limita a un caso aislado y, por tal motivo, se considera que su influencia en este aspecto, también, es limitada.

Tabla 13: Intervención de H.A.F. en la calidad de los productos de las organizaciones sociales

Organizaciones sociales	¿Han mejorado la calidad de sus productos para ser parte de H.A.F.?
Allillanchu	No, porque los productos están elaborados de un material que tiene una duración entre 10 a 15 años.
Antarki	No, nuestros productos están elaborados de bambú que es un material resistente al agua y con resinas UV 400.
Bella Aborigen	Solo en una ocasión sucedió un defecto de calidad con los tejidos artesanales en un producto. No tenía la medida adecuada y Julio me sugirió cosas positivas.
Burana	No, todos los productos son de alta calidad ya que se trabaja con el mejor cuero y con una técnica moderna para ofrecer al cliente un buen acabado del producto.
Crealiz	No, nuestros productos están elaborados con fibra natural de alpaca hechos a mano por artesanas.
Evea Eco Fashion	No, nuestros productos pasaron por un proceso de experimentación con un resultado satisfactorio. Primero, mejoramos la calidad de nuestros productos y, luego, ingresamos a H.A.F.
Hoseg	No, nuestros productos son de algodón orgánico y por el diseño del producto este insumo cumple un rol muy relevante.
Metamorphosis	Sí, hemos recibido alguna retroalimentación en cuanto a la calidad de nuestros productos, específicamente en el diseño de estos.
Puriy	No, los zapatos están elaborados con materiales certificados para que sean cómodos y tengan una larga duración.
Qaya Cuero de Pescado Peruano	No, nuestros productos ofrecen durabilidad y exclusividad.
Runakay	No, ofrecemos al cliente un producto impecable, elaborado con buenos materiales y diseños exclusivos hechos a mano.
Zunica	No, siempre hemos mantenido nuestro estándar de calidad que implica los acabados, las etiquetas, el diseño y la exclusividad que se le ofrece al cliente.

2.2. Perspectiva de aprendizaje

La variable de aprendizaje incluye 2 subvariables que son capacidad para lanzar nuevos productos y aumentar el número de empleados. Sin embargo, mediante las entrevistas a los representantes de las empresas y emprendimientos sociales se obtuvo información relevante para esta variable en torno a conocimientos compartidos de H.A.F. hacia estas organizaciones.

Primero, el fundador de H.A.F. expresa que comparte sus conocimientos con muchos de los representantes de las marcas que forman parte de la plataforma. H.A.F. les brinda información acerca del desempeño de los productos en la página, preferencias de los clientes y tendencias de compra. También, con algunas organizaciones, ha trabajado sobre su estrategia de precios para subirlo o bajarlo según corresponda. Además, con otras, señala que ha brindado recomendaciones para mejorar la forma de comunicación de los mensajes que estas usan y que, de esta manera, puedan asegurarse que sus clientes los entiendan.

Generalmente, las personas que ven los proyectos no necesariamente son profesionales del marketing. Están enamorados de su proyecto, pero no necesariamente lo venden bien. Entonces, a varias marcas le hemos dado varios inputs [...], le hemos ayudado a desarrollar su comunicación o algo que sea un mensaje clave como para que se entienda mejor. [Para que] llegue mejor su mensaje (Julio Centurión, comunicación personal, 27 de noviembre, 2019).

Por su parte, 4 de las empresas y emprendimientos sociales mencionan que han recibido retroalimentación por parte de Centurión. En Bella Aborígen y Metamorphosis, el fundador de H.A.F. informó a las representantes de estas organizaciones sobre las preferencias de sus consumidores para que puedan mejorar sus actividades. En el caso de Antarki, Rivera menciona que ha recibido información útil sobre el desempeño de sus productos y consejos para mejorar la forma de comunicar o transmitir el mensaje de sus productos. Asimismo, Alva, representante de Qaya, señala que el mensaje que utilizan fue desarrollado en colaboración con H.A.F.

Hemos recibido como feedbacks de cuáles productos les gusta más (a los clientes) en su plataforma [...]. Sí, por ahí [hemos recibido] una sugerencia de como poder, pues, hablar acerca del producto y como ellos tienen, como que, más experiencia en temas de impacto, pues, como sugerencias en cuanto a cómo decir [el mensaje] (Lizia Rivera, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Bueno, es más, ellos fueron colaborando con nosotros en el mensaje que decía “fui desecho y hoy tengo valor”, que es algo que usamos siempre (Efraín Alva, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

En este sentido, el principal aprendizaje que adquirieron estas organizaciones fue el método de comunicación que usa H.A.F. para transmitir el mensaje y la historia detrás de cada organización y cada producto que estas elaboran.

2.2.1. Capacidad para lanzar nuevos productos

Centurión señala que no ha participado directamente en el lanzamiento de nuevos productos, pero sí realiza un seguimiento a las marcas que se encuentran en la etapa de desarrollo de productos. De esta manera, si considera que alguna de estas está elaborando un producto “ganador”, apoya a las organizaciones para que culminen este proyecto con éxito. De acuerdo a las empresas y emprendimientos sociales, todas manifiestan que no han recibido conocimientos útiles para el lanzamiento de nuevos productos. En el caso de Evea Eco Fashion, su representante menciona que no han trabajado algo en conjunto, pero tienen la disposición para realizar algún proyecto. De esta manera, se puede inferir que H.A.F. no ha contribuido en esta subvariable.

2.2.2. Aumento del número de empleados

Centurión tiene la percepción de que H.A.F. no ha influido directamente en este aspecto puesto que, actualmente, las ventas en volúmenes altos son poco común. Sin embargo, manifiesta que, en ocasiones, la exposición de las marcas en la página web y en las redes sociales de la empresa ha ayudado a que alguna empresa interesada en adquirir grandes volúmenes de algún producto, contacte directamente a la organización. Pero, enfatiza que esta no es la finalidad del negocio. Según las empresas y emprendimientos sociales, todas señalan que no han aumentado su número de empleados como consecuencia del vínculo con H.A.F. En este sentido, se puede determinar que H.A.F. no ha influido en este aspecto.

2.3. Perspectiva de clientes: nuevos clientes

Según la percepción del fundador de H.A.F., al igual que en la sección anterior, se considera que la exposición que tienen las marcas en los canales de la empresa, genera interés en potenciales clientes que los pueden contactar directamente. Pero, nuevamente, enfatiza que esto no es su finalidad porque sino el número de clientes de la plataforma puede disminuir. Su finalidad es mejorar la visibilidad de las marcas para empoderarlas positivamente sin dejar de lado la sostenibilidad de la plataforma.

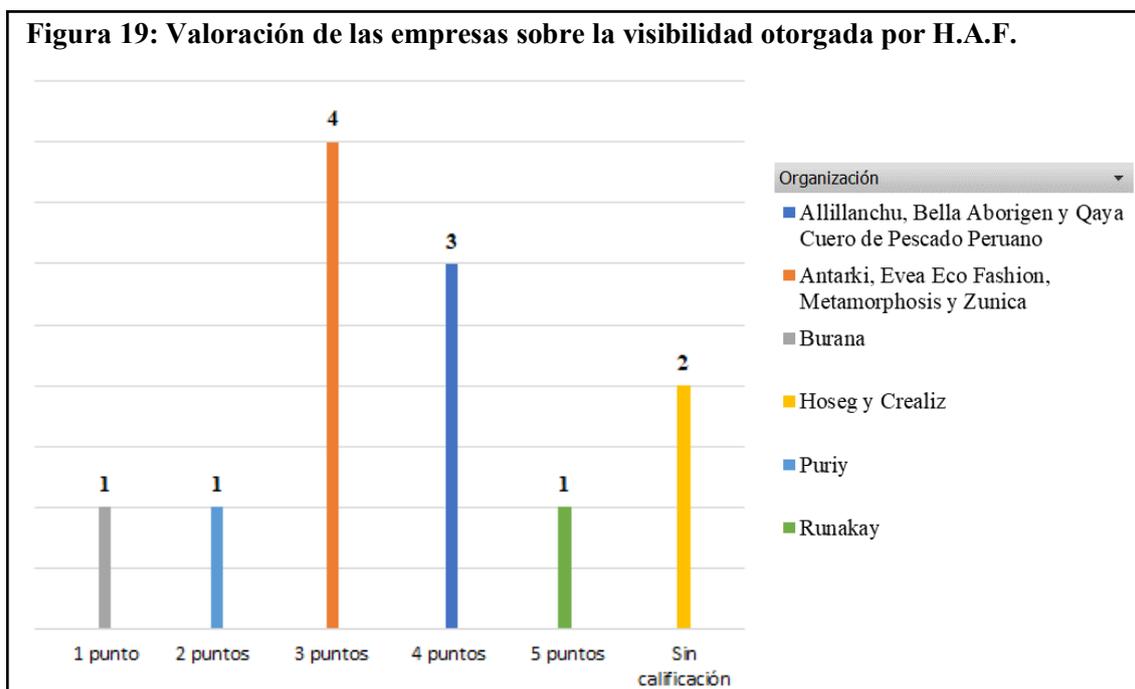
Se solicitó a las empresas y emprendimientos sociales que califiquen (ver Figura 19), con un puntaje del 1 al 5, la visibilidad que han obtenido por parte de la plataforma de acuerdo a su percepción. En este sentido, la representante de Crealiz, Alizon Aliaga, afirma que no ha podido medir cuánta visibilidad le ha otorgado y, por tal motivo, no podía calificarla aún. Juan Carlos Sznak, representante de Hoseg, cree que la plataforma sí les ha dado visibilidad porque conoce el esfuerzo que realiza Centurión, pero optó por no darle una calificación. Por su parte, las representantes de Burana y Puriy consideran que H.A.F. no les ha dado visibilidad y, por esta razón, lo califican con el menor puntaje. La última añade que mantiene el vínculo con la plataforma debido al enfoque social de la misma.

Yo me imagino que sí [le ha dado visibilidad a Hoseg], porque hay un esfuerzo que hace Julio por su comunidad y de hecho se visibiliza. Es difícil para mí saber si es mucho porque no son ventas sustanciales a través de ninguna página de Perú, todavía. Entonces, es difícil de medir para nosotros (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

No [nos ha dado visibilidad]. Estamos ahí porque calza con nuestro proyecto social. Creo que está bueno que esté expuesto en un espacio así porque más gente que le interesa el

tema social se va a enterar de [nuestro trabajo], pero en realidad eso no se ha visto traducido en ventas (Elizabeth Rosas, comunicación personal, 18 de diciembre, 2019).

Figura 19: Valoración de las empresas sobre la visibilidad otorgada por H.A.F.



El resto de organizaciones considera que sí han obtenido visibilidad por parte de este canal y lo califican con un puntaje entre 3 y 5 (ver Figura 19). Particularmente, Cristian Gutiérrez, representante de Evea Eco Fashion; Jucelyn Pásara, representante de Runakay; y Nildré Neyra, representante de Metamorphosis, manifiestan que su visibilidad a nivel online ha mejorado gracias a H.A.F. El primero resalta que esto se ha reflejado en sus ventas por sus canales virtuales y Pásara y Neyra mencionan que el número de seguidores en sus redes ha aumentado luego del vínculo con la plataforma.

Sí [nos ha dado visibilidad], enfocado en el público que hemos llegado con su red y enfocado en lo que se ha podido incrementar en ventas online en el periodo de tiempo que hemos venido trabajando (Cristian Gutiérrez, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

Sí [nos ha dado visibilidad]. Hemos tenido un incremento de seguidores en nuestras redes (Nildré Neyra, comunicación personal, 14 de diciembre, 2019).

Por su parte, Lizia Rivera, representante de Antarki, señala que a partir de este vínculo recibió invitaciones de otras organizaciones para participar en ferias y tiendas. En contraste, la representante de Zunica, Guissela Grandez, resalta que al inicio del vínculo se hacía más publicidad y más participación de las organizaciones; sin embargo, afirma que esto ha cambiado negativamente debido al aumento en el número de organizaciones a la plataforma.

Ellos trabajan con un público que le interesa mucho el impacto [social]. De repente, nos han pasado la voz en algunas ferias o algún tipo de tienda que se podría hacer nexos (Lizia Rivera, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

En el comienzo sí [brindó visibilidad a Zunica], pero ahora han entrado más marcas. En el comienzo, nos sirvió un montón porque hacía mucha más publicidad con nuestra marca, incluso participamos en sorteos y cosas así. Pero este año no lo he sentido así (Guissela Grandez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Como se menciona en el Capítulo 3, los objetivos de H.A.F., en relación a las organizaciones sociales que forman parte de su plataforma, son reforzar su visibilidad y mejorar su empoderamiento comercial. De acuerdo a la opinión de los representantes de las empresas y emprendimientos sociales, 8 calificaron la visibilidad otorgada por la plataforma con 3 o más. Esto representa una percepción entre regular y positiva sobre este aspecto que les permite llegar a un mayor número de clientes.

Por otro lado, en relación a si estas organizaciones han tenido clientes que los hayan conocido por medio de H.A.F., las representantes de Allillanchu y Crealiz manifiestan que no han tenido clientes que hayan conocido su trabajo a través de la plataforma. Por su parte, el representante de Hoseg señala que no tiene esta información, pero imagina que sí debe haber una gran cantidad de clientes que han conocido su organización, pero no se lo han hecho saber. En contraste, la representante de Burana, Rita Maltese, menciona que solo conoció a una cliente que adquirió un producto por medio de H.A.F. pero no es una cliente regular.

Debe de haber un montón [de personas que nos conocen por H.A.F.] pero no nos lo han hecho saber, es que también es difícil el contacto con el cliente. Por ejemplo, si H.A.F. vende un producto, tendrían que publicar en mi red social; y, como no tengo una comunidad que sea necesariamente activa en ese sentido, es difícil para nosotros tener ese KPI (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019)

Los representantes de Bella Aborigen, Zunica, Metamorphosis, Evea Eco Fashion, Runakay, Antarki y Qaya afirman que sí han tenido clientes que los han conocido gracias a la plataforma. Los representantes de Bella Aborigen y Evea Eco Fashion manifiestan que sí han tenido clientes que conocen la plataforma de H.A.F. pero no es algo frecuente. En el caso de Zunica y Antarki, sus representantes expresan que han tenido clientes que se han comunicado con ellas debido a que el producto que buscaban estaba agotado en la plataforma. En cuanto a Metamorphosis y Runakay, han tenido clientes que han contactado a sus organizaciones, luego de ver el producto en H.A.F. Sin embargo, la representante de Runakay sugiere, a este tipo de clientes, que finalicen la compra en la plataforma.

Sí ha habido un par [de clientes]. Me parece bueno. Generalmente, ha habido algunos que se han dado cuenta por las campañas de H.A.F. pero ha sido la minoría (Cristian Gutiérrez, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

Me parece que fue una chica que no encontró [un producto]. En la plataforma de HAF, no estaba actualizado una prenda que no estaba stock y me escribió a mí a ver si yo lo tenía y me dijo que lo había visto en H.A.F. (Guissela Grandez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Un cliente me escribió que había visto [uno de mis productos], es más me pegan la foto que bajan de H.A.F., pero a esos clientes trato de alguna manera que compren por allá (H.A.F.), les digo que yo no tengo el producto en físico, está en H.A.F. (Joucelyn Pásara, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

En el caso de esta subvariable, a partir de la información obtenida de las entrevistas a los representantes de las organizaciones sociales, se puede determinar que los clientes que los han conocido por medio de H.A.F. son muy pocos. Asimismo, es importante resaltar que estas organizaciones no disponen de esta información de manera sistematizada; y, por esta razón, no se puede determinar con exactitud el número de clientes que han recibido mediante la plataforma. Sin embargo, se debe mencionar, también, que el bajo número de estos clientes se puede deber a los niveles de ventas que tiene H.A.F. en promedio para estas marcas. En la siguiente sección se expone más información sobre este aspecto. Cabe resaltar que, los representantes de estas organizaciones no precisaron un número exacto de clientes nuevos debido al vínculo con la plataforma.

2.4. Perspectiva financiera

Esta variable incluye las subvariables incremento de ventas y mejor rentabilidad. Como se explica en el Capítulo 4, por políticas internas de Productos Solidarios H.A.F., no se logró obtener la información financiera de la empresa. Por esta razón, esta investigación no incluye variaciones de las ventas de las empresas y emprendimientos sociales en la plataforma.

2.4.1. Incremento de ventas

De acuerdo al fundador de H.A.F., las ventas de las organizaciones son variables. Algunas incrementan sus ventas debido a algún fenómeno estacional. Centurión expresa que, en el caso de algunas marcas, la plataforma realiza más ventas que alguno de los canales de venta físicos de estas. Explica que esto puede suceder porque H.A.F. siempre está en búsqueda de nuevos clientes, mientras que una tienda física solo está a la espera de estos.

Sobre la información de las organizaciones que son parte de H.A.F., solo el representante de Hoseg no conocía el número de ventas que su empresa ha realizado a través de la plataforma. Los investigadores intentaron contactarse con la persona encargada de manejar esta información, pero no obtuvieron respuesta. Asimismo, no se logró obtener la información por parte de la representante de Puriy quien solo señaló que sus ventas en H.A.F. son mínimas y no representan ni el 1% del total. Por su parte, la representante de Antarki tampoco conocía la información exacta, pero afirmó que estima que su organización realiza una o dos ventas al mes a través de este canal. Por otra parte, las organizaciones Crealiz, Allillanchu, Burana y Metamorphosis han vendido 3 o menos productos en total a través de H.A.F. desde su vínculo.

Por otro lado, Guissela Grandez, la representante de Zunica, afirma que su producción de prendas de vestir es por colección. Cada una de estas está conformada por 20 productos o más y, por medio de H.A.F., vende el 5% de su colección. Esto representa 1 producto por colección. Asimismo, el representante de Evea Eco Fashion, Cristian Gutiérrez, señala que, en promedio, realiza 1 venta por mes; y la representante de Runakay, Jucelyn Pásara señala que a través de H.A.F. realiza 2 o 3 ventas mensuales.

En el caso de Qaya y Bella Aborigin, sus representantes no indicaron un número exacto de productos vendidos por mes. Sin embargo, manifestaron que sus ventas por medio de la plataforma representan un 10% y 20% (o 25%), respectivamente, del total. En este último caso, Fiorella Cutipa menciona que sus ventas tienen temporadas altas y bajas. La Tabla 14 presenta la información detallada de cada empresa en relación a sus ventas a través de H.A.F. y el inicio del vínculo con este canal.

Tabla 14: Ventas de las organizaciones sociales a través de H.A.F.

Organización	Ventas	Tiempo de vínculo con H.A.F.
Allillanchu	Solo 3 unidades en total desde el inicio del vínculo	1 año y medio
Antarki	Estima que 1 o 2 unidades por mes	1 año y medio
Bella Aborigin	Un estimado de 20% o 25% del total de sus ventas	1 año
Burana	Solo 2 unidades en total desde el inicio del vínculo	2 años
Crealiz	Solo 2 unidades en total desde el inicio del vínculo	1 año
Evea Eco Fashion	Aproximadamente 1 unidad por mes	2 años
Hoseg	No se obtuvo información	2 años
Metamorphosis	No se ha realizado ninguna venta	6 meses
Puriy	No se obtuvo información	2 años
Qaya Cuero de Pescado Peruano	Un estimado de 10% del total de sus ventas	2 años
Runakay	2 o 3 unidades por mes	1 año
Zunica	Aproximadamente 1 producto por colección	2 años

Esta información muestra que el volumen de ventas de las empresas y emprendimientos sociales en H.A.F. es bajo, a nivel mensual. Inclusive, en los casos de Allillanchu, Burana y Crealiz solo se ha logrado vender 2 o 3 unidades en total en un período de tiempo entre 1 y 2 años. Esto se puede explicar por 2 razones: los peruanos aún sienten desconfianza para realizar compras a través de tiendas virtuales (GfK, 2017) y no suelen adquirir productos con propósito (INDECOPI, 2014). Esto dificulta el cumplimiento de uno de los objetivos de H.A.F. que está relacionado al empoderamiento comercial de las organizaciones sociales que forman parte de su plataforma.

2.4.2. Mejor rentabilidad

La representante de Burana, Rita Maltese, considera que H.A.F. no resulta rentable puesto que no genera ventas. Esta opinión la comparte la representante de Crealiz, Alizon Aliaga; sin embargo, añade que esto es compensado por la visibilidad que le otorga la plataforma. Asimismo, la representante de Allillanchu no responsabiliza a la empresa por el bajo nivel de ventas porque considera que esto puede deberse a factores externos a H.A.F.; y, considera que es rentable en comparación a otras tiendas debido a la baja comisión que cobran. De igual manera, la representante de Zunica considera que es rentable porque no tiene ningún costo permanecer en la plataforma. En otras palabras, se puede aprovechar la exposición que tiene su organización y sus productos sin ningún tipo de costo.

En temas de ventas no creo, pero gracias a ellos debe haber gente que sí [nos ha conocido por H.A.F.]. Claro, no puedo decir los 100% porque tu entras a Google cuando pones Crealiz también te salen varias cosas, te sale HAF, KUNAN y [otros]. Entonces, ahí debe ser que nos ha dado [visibilidad] (Alizon Aliaga, comunicación personal, 12 de diciembre, 2019).

Sí [me parece rentable] porque mi inversión es cero (Guissela Grandez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Por su parte, los representantes de Evea Eco Fashion, Cristian Gutiérrez, y Antarki, Lizia Rivera, coinciden en que H.A.F. es rentable a causa del margen de comisión que maneja; y, señalan que siempre es bueno disponer de un canal de ventas más. Además, Rivera manifiesta que es importante tener disponibilidad de su stock y que no esté estático como en el caso de las tiendas físicas. Por otro lado, Jucelynn Pásara, representante de Runakay, y Fiorella Cutipa, representante de Bella Aborigen, consideran rentable a H.A.F. porque proporciona una mayor exposición a sus marcas que tiene como consecuencia mejorar el posicionamiento de sus organizaciones.

Pues siempre es [bueno tener] un canal de venta mientras no genere que tenga un stock estático. Sí, sí es bueno (Lizia Rivera, comunicación personal, 20 de diciembre, 2019).

Sí, [es rentable] porque, como te digo, mientras venda eso es bueno porque hay rotación, así me vendan un portatarjetas. Eso significa que la gente está visitando, no solo la plataforma sino está entrando a la marca que es lo que a mí me interesa, que entren a la marca (Joucelyn Pásara, comunicación personal, 16 de diciembre, 2019).

[Sí, es rentable]. No solo por el tema que se generan ventas de productos sino también por temas de posicionamiento de marcas, transmitir el concepto del producto. Entonces, eso es un plus que, también, ellos hacen (Fiorella Cutipa, comunicación personal, 17 de diciembre, 2019).

A partir de lo expuesto sobre esta subvariable, se resalta la percepción de algunos de los representantes de las organizaciones sociales sobre considerar la visibilidad que H.A.F. les brinda y el bajo porcentaje de comisión que cobra como aspectos que hacen rentable a la plataforma, a pesar de no concretar muchas ventas.

Para concluir este subcapítulo, con la información expuesta en cada sección del mismo, se identifica que H.A.F. ha influido, en menor o mayor medida, en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales (ver Tabla 15), de acuerdo a la percepción de sus representantes. Sin embargo, según esta misma percepción, no ha logrado influir en la capacidad de estas organizaciones para lanzar nuevos productos ni en el incremento del número de sus trabajadores.

Como se menciona al inicio de esta sección, en el siguiente apartado se presentan los componentes del e-retail de H.A.F. que han permitido que este tenga influencia en los aspectos de desempeño mencionados.

Tabla 15: Intervención de H.A.F. en el desempeño de las organizaciones sociales en torno a las perspectivas del BSC

Organización	Innovación		Aprendizaje			Clientes	Finanzas	
	Nuevos productos	Mejor calidad	Comunicación	Capacidad para lanzar nuevos productos	Aumento de empleados	Nuevos clientes o visibilidad	Ventas	Rentabilidad
Allillanchu	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí
Antarki	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí
Bella Aborigen	No	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí
Burana	No	No	No	No	No	No	No	No
Crealiz	No	No	No	No	No	Sin información	No	Regular
Evea Eco Fashion	No	No	No	No	No	Regular	Sí	Sí
Hoseg	No	No	No	No	No	Sin información	Sin información	Sin información
Metamorphosis	Sí	Sí	Sí	No	No	Regular	No	Sin información
Puriy	No	No	No	No	No	No	Sin información	Sin información
Qaya Cuero de Pescado Peruano	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sin información
Runakay	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí
Zunica	No	No	No	No	No	Regular	Sí	Sí

3. Influencia de H.A.F. en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales

En esta sección se identifica qué prácticas de gestión de H.A.F. influyen en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que forman parte de su plataforma. Específicamente, se analizan las 3 organizaciones con el desempeño más alto y las 3 con el más bajo. Para lograr esto, se analiza el desempeño de estas organizaciones en función a la gestión de H.A.F. y se determinan las razones del alto o bajo desempeño de estas en base a la información expuesta en el marco teórico y contextual, y en los testimonios de los representantes de las empresas y emprendimientos.

3.1. Análisis de las empresas y emprendimientos sociales con el desempeño más alto en la plataforma de H.A.F.

Como se menciona en la sección anterior, las organizaciones sociales que tuvieron el desempeño más alto en H.A.F. son Bella Aborigen, Antarki y Qaya. Sobre estas, se observa que H.A.F. logró contribuir, en menor o mayor medida, en las cuatro perspectivas del desempeño que se evalúan en esta investigación.

Primero, en cuanto a la variable de innovación, los representantes de Antarki y Qaya han trabajado la creación de un nuevo producto en colaboración con H.A.F.; sin embargo, solo el último ha concretado el proyecto. En el caso de Bella Aborigen, el e-retail aportó en la mejora de la calidad de uno de los productos de esta organización mediante recomendaciones. Se considera que esta contribución es posible debido a la gestión de la relación con los clientes que la plataforma realiza. Esta gestión le ha permitido a H.A.F. identificar los tipos de consumidores que tiene y, en consecuencia, conoce las necesidades y preferencias de estos (Sharma, 2008). De esta manera, el fundador de H.A.F. realiza recomendaciones a las organizaciones sobre productos que pueden agradecerles a sus clientes.

En este sentido, el aporte de H.A.F., en la innovación de estas 3 organizaciones, se basa en el conocimiento de su fundador acerca de las preferencias de sus consumidores, el comportamiento de los productos en la plataforma y la experiencia en marketing que este posee. No obstante, como se señala en el subcapítulo anterior, estas recomendaciones o aportes que se presentaron en estas 3 organizaciones sucedieron en casos únicos o aislados; por tal motivo, no se puede inferir que esto se pueda replicar en otras organizaciones.

Asimismo, a partir de lo expuesto, se identificó que la gestión de e-retail de H.A.F. no está enfocado directamente en mejorar la innovación de las empresas y emprendimientos sociales que forman parte de su plataforma. Los aportes que realiza para este fin son parte de la motivación

personal del fundador de la plataforma. Por esta razón, se infiere que la influencia de H.A.F. en la creación de nuevos productos o la mejora de la calidad de los productos de estas organizaciones es muy baja.

Segundo, en relación a la variable de aprendizaje, Bella Aborigen y Antarki recibieron retroalimentación sobre las preferencias de los consumidores de la plataforma de manera que puedan mejorar sus actividades productivas. Esto también es el resultado de la gestión de la relación con los clientes que le permiten a H.A.F. mantener un trato directo con sus clientes y conocer sus gustos.

Por otro lado, Antarki y Qaya mejoraron su estrategia de comunicación de modo que sus clientes entiendan el valor agregado de sus productos como consecuencia de recomendaciones otorgadas por el fundador de H.A.F. Se considera que esto se debe a que H.A.F. se enfoca en la comunicación del concepto de los productos dentro de su estrategia de promoción. Esto se refiere a su origen, quiénes lo elaboran, las técnicas e insumos que implementan, los beneficiarios que apoyan y el impacto que generan con su compra. Además, se debe resaltar que estas organizaciones valoran como positiva la estrategia de promoción de H.A.F. e inclusive la organización social Bella Aborigen la imita.

De esta manera, la contribución de H.A.F. en el aprendizaje de estas 3 organizaciones está relacionada al conocimiento sobre las preferencias de sus consumidores y a la estrategia de promoción que ha desarrollado para comercializar los productos que se ofrecen en la plataforma. Esta comunicación debe ser honesta y se debe cumplir con lo ofrecido dado que un e-retail depende de la relación de confianza que genera con sus clientes (Reichheld & Scheffer, 2000). Así mismo, se debe resaltar que estas subvariables no fueron consideradas en este estudio, sino que surgieron a partir de los testimonios de los representantes de las organizaciones sociales.

Tercero, respecto a la variable de clientes, Bella Aborigen, Antarki y Qaya han tenido clientes que los han conocido a través de la plataforma de H.A.F. Sin embargo, estas organizaciones no tienen un registro sistematizado de estos clientes; por tal motivo, no se puede determinar la cantidad exacta de clientes nuevos que han obtenido a partir del vínculo con el e-retail. Por otro lado, estas organizaciones sociales señalan que la plataforma les ha otorgado mayor visibilidad en el mercado. Se considera que esto está relacionado a la gestión que H.A.F. realiza de su plataforma a nivel de página web, comercialización y las herramientas de búsqueda en el proceso de compra; así como de sus estrategias de operación, atención al cliente y distribución de productos.

En cuanto a la página web, este componente tiene por objetivo incentivar a que los usuarios visiten la tienda virtual y motivarlos a comprar sus productos (Sharma, 2008). Para lograr

esto, el e-retail debe ofrecer un entorno de navegación amigable para los usuarios, una exhibición de productos que promuevan la compra y la información del negocio para generar confianza en los consumidores. Como se mencionó antes, la generación de confianza es crucial en el éxito de un e-retail y, por esta razón, la información que se expone debe ser adecuada. De lo contrario, se pone en riesgo la imagen del negocio (Lin & Lu, 2000). Además, la desconfianza de los usuarios es la principal barrera que afronta el e-commerce en Perú (GfK, 2017).

La facilidad y rapidez de la navegación son aspectos importantes para los usuarios de una página web (Robbins & Stylianou, 2003). La gestión de la plataforma de H.A.F. está limitada por las características del plan de Shopify que ha adquirido y las aplicaciones que aún no puede adquirir por falta de inversión. Esto quiere decir que, H.A.F. no puede gestionar de la mejor manera su página web para promover los productos de las empresas y emprendimientos sociales e incentivar que sus clientes los compren. Sin embargo, trabaja eficientemente los recursos que maneja y esto se refleja en la calificación que sus clientes han realizado en la página de Facebook sobre la plataforma. Además, desde la percepción de Bella Aborigen, Qaya y Antarki, la gestión que H.A.F. realiza de su página web es positiva dado que es amigable, informativa y su navegación es sencilla ya que cuenta con herramientas que facilitan encontrar los productos en su plataforma. Estas herramientas son sumamente útiles para que los usuarios puedan ingresar a diferentes secciones y su navegación en la página sea cómoda para estos (Cao et al., 2005). En este sentido, se puede inferir que la gestión de la página web de H.A.F. ha logrado contribuir positivamente en brindar mayor visibilidad a estas organizaciones y, por consiguiente, en su desempeño.

Respecto a la comercialización en línea, esta tiene como objetivo promover la compra en los usuarios de un e-retail mediante el uso de contenido multimedia, como las fotografías, que permita a los clientes observar los productos detalladamente; e información detallada de estos para resolver la mayor cantidad de preguntas y dudas que el usuario pueda tener (Sharma, 2008). El fundador de la plataforma de H.A.F. no coincide con lo que la teoría de Sharma expone respecto a la importancia de la exhibición de fotografías que muestren el uso de los productos. Afirma que es más importante para un e-retail utilizar un formato de fotografía con fondo blanco y que mostrar el uso de los productos es un complemento para un mejor entendimiento de la función del producto. Sin embargo, este aspecto es considerado como un factor sugerido para el éxito de las ventas en línea (Park et al., 2005).

Además, la información y las fotografías de los productos que se exhiben son responsabilidad de las empresas y emprendimientos sociales y algunas de estas no cumplen con el formato solicitado o envían pocas imágenes. Esto no permite que los clientes aprecien el detalle

de los productos desde diferentes ángulos. En este sentido, H.A.F. no realiza cambios a las fotografías que recibe, solo da recomendaciones a los representantes de las organizaciones. Por tal motivo, el rol que cumplen las organizaciones sociales, en relación a esta variable, puede afectar positiva o negativamente su desempeño. Sin embargo, se considera que la plataforma debe priorizar la coordinación de estos aspectos con las organizaciones sociales puesto que beneficia o afecta a ambas partes.

Por su parte, H.A.F. tiene deficiencias en cuanto a la actualización de las fotografías. La representante de Antarki, Lizia Rivera, señala que la plataforma, en ocasiones, exhibe imágenes de productos que ya no se encuentran en stock o ya no son parte de la producción de su organización. Esto, aparte de generar malestar en los clientes, revela que la coordinación entre las partes es deficiente. Además, esto puede suceder debido a que H.A.F. no cuenta con un personal enfocado solo en la organización. Como se expone en el Capítulo 3, algunos de los trabajadores de H.A.F. cumplen funciones de apoyo en la plataforma y su principal labor está enfocada en la empresa Shock MKT que también pertenece a Centurión. Esto puede generar descuidos en la actualización de los productos dentro de la plataforma lo que, a su vez, genera inconvenientes a sus clientes y a las organizaciones. Una plataforma tiene que ser monitoreada constantemente y de manera detallada para que mantenga su relevancia para las necesidades de los clientes (Clyde, 2000).

Asimismo, dado que el objetivo de H.A.F. es que los peruanos conozcan y entiendan el valor de los productos que se ofrecen en la plataforma, Centurión promueve que las empresas y emprendimientos sociales exhiban fotografías en la plataforma que evidencien la causa que sus productos apoyan. Esto es percibido como un aspecto positivo por parte de las 3 organizaciones sociales y resaltan que lo que diferencia a H.A.F. de otras plataformas de e-retail es que se expone la causa social y/o ambiental. A partir de lo expuesto, se puede determinar que la gestión de la comercialización en línea de H.A.F. tiene aspectos positivos que influyen en el desempeño de estas 3 organizaciones y aspectos negativos que se pueden mejorar con una mejor planificación, coordinación y designación de funciones para beneficio de ambas partes.

En relación al proceso de compra online, este tiene como finalidad generar satisfacción en los clientes para que culminen su compra con éxito (Sharma, 2008). Para hacer esto posible, un e-retail debe brindar herramientas de búsqueda que permitan encontrar rápidamente los productos que el cliente desee, información de la compra para que el usuario puede gestionar su presupuesto y un carrito de compras que incluya todos los costos de la compra y que sea de fácil acceso y uso. Específicamente, se considera que las herramientas de búsqueda tienen mayor efecto en la satisfacción del cliente y en la posibilidad de que concrete una compra debido a que estas

herramientas son las responsables de que los usuarios se movilen dentro del sitio web (Cao et al., 2005).

En el caso de H.A.F, la agrupación y filtrado de los productos está, también, limitada por la insuficiente inversión en Shopify y sus aplicaciones. Sin embargo, se considera que, a pesar de esta limitación, las etiquetas de filtro (una de sus herramientas de búsqueda) usadas por H.A.F. no resultan efectivas para la búsqueda de productos debido a que no reflejan una organización razonada de manera cuidadosa, sino que se fue creando conforme la plataforma fue creciendo. Por su parte, las organizaciones no consideran esto como un problema y valoran positivamente el conjunto de herramientas que tiene la plataforma ya que facilitan la forma de localizar el producto. De esta manera, se colige que las limitaciones del sistema de Shopify sobre las herramientas de búsqueda de H.A.F. y la gestión inadecuada de una de estas pueden limitar, también, su contribución en el desempeño de estas organizaciones, en cuanto a la atracción de nuevos clientes.

Acercar de la gestión de la relación con los clientes, su principal objetivo es incrementar la rentabilidad de la empresa, sus ingresos y la satisfacción de sus clientes (Sharma, 2008). Esto se logra luego de identificar los tipos de consumidores a los que el e-retail quiere llegar de modo que pueda ofrecer productos y servicios personalizados de acuerdo a las necesidades y preferencias de estos. Además, el servicio que se ofrece a los clientes es otro de los aspectos importantes en un e-retail porque presenta la oportunidad de generar satisfacción mediante la atención a nivel individual hacia los usuarios (Cao et al., 2005).

Por su parte, las organizaciones Antarki, Bella Aborigen y Qaya consideran que el perfil del cliente de H.A.F. es similar o complementario al de su organización. Además, se debe señalar que H.A.F. realiza diversas acciones para llegar a sus clientes como parte de sus estrategias de operación. Por un lado, a nivel online, trabaja a través de sus redes sociales Facebook e Instagram, principalmente. Por otro lado, a nivel offline, participa en ferias, activaciones en empresas y apariciones en medios masivos. En el Perú aún no es común comprar por internet (GfK, 2017); por esta razón, H.A.F. tiene que realizar estas actividades para acercar el producto al usuario, incrementar su red de seguidores y generar mayor confianza en la plataforma. Sobre estas actividades, las 3 organizaciones las califican como positivas; inclusive, señalan que se ha evidenciado repercusión en sus propias redes sociales.

Asimismo, respecto a la de atención al cliente e individualización de la atención, H.A.F. promueve la comunicación directa con sus clientes mediante sus redes sociales (WhatsApp y Facebook) y la página web. Además, tiene una política de respuesta rápida que tiene como objetivo resolver dudas para generar satisfacción en el cliente y aumentar la probabilidad de concretar la venta. Esto es una decisión de gestión importante para un e-retail (Zhu et al., 2013)

y, además, es percibido como un aspecto positivo y valioso por las 3 organizaciones puesto que facilita la generación de vínculos con los clientes. En este sentido, se considera que la gestión de la relación con los clientes contribuye de manera positiva en atraer potenciales clientes y generar mayor visibilidad para las organizaciones.

Referente a la gestión de la cadena de suministros, este tiene como objetivos la mejora del desempeño general del e-retail y la satisfacción del cliente a través de la mejora del producto o el servicio de entrega al consumidor (Sharma, 2008). Esto implica la elección de las redes de distribución, la gestión de inventarios y la distribución de los productos. De estos aspectos, se considera que la gestión de inventarios tiene mayor influencia en la atracción de nuevos clientes para las organizaciones sociales. Esto se debe a que el manejo del stock afecta la disponibilidad de productos que se exhiben en la plataforma y la coordinación de este aspecto es fundamental para mantener actualizado el inventario publicado en el sitio web.

Dentro del vínculo entre H.A.F. y estas 3 organizaciones sociales, H.A.F. solo tiene disposición, en su showroom, del inventario de Bella Aborigen. Por su parte, Antarki y Qaya prefieren manejar su stock en sus propios almacenes porque tienen la facilidad para disponer de su inventario que puede ser destinado a sus diferentes canales de ventas. En este segundo caso, como se describe párrafos arriba, la coordinación es deficiente para mantener actualizado el inventario en la plataforma y esto puede repercutir negativamente en la satisfacción de los clientes. Es así que se concluye que la gestión de este componente del e-retail de H.A.F. no contribuye en el desempeño de estas organizaciones desde la perspectiva de clientes.

Por último, respecto a la variable financiera, se obtuvo como resultado que las 3 organizaciones consideradas en este apartado tienen una opinión positiva sobre el nivel de ventas alcanzado en la plataforma. La representante de Antarki señala que, a través de H.A.F., realiza de 1 a 2 ventas por mes. En el caso de Qaya y Bella Aborigen, sus representantes manifiestan que las ventas por medio de la plataforma representan un 10% y 20%, respectivamente, del total de sus ventas. Además, consideran que, si bien no generan un alto número de ventas, la plataforma de H.A.F. les parece rentable debido a que les permite abarcar diversos canales de ventas en el mercado para posicionar su marca en el mercado.

Se considera que el desempeño financiero de estas organizaciones está relacionado a la gestión de los componentes de e-retail de página web, comercialización, proceso de compra, estrategias de operación, atención al cliente y establecimiento de precios. Los primeros cinco componentes, también relacionados a la variable clientes, son descritos líneas arriba. Se puede inferir que aquellos que contribuyen positivamente en la atracción de nuevos clientes y en la

generación de mayor visibilidad para estas 3 organizaciones también tienen el mismo efecto en el incremento de ventas para las mismas.

En relación al establecimiento de precios, este componente tiene como finalidad que los usuarios tomen decisiones de compra de manera rápida (Sharma, 2008). Esto supone el análisis de los costos de los productos, el margen de ganancia que se obtiene de estos, las estrategias para promocionarlos y los precios de los competidores. De esta forma, los representantes de las 3 organizaciones tienen un concepto positivo sobre el margen de la comisión que designan hacia la plataforma de H.A.F. puesto que es aceptable en comparación a los canales físicos de ventas. Asimismo, resaltan que H.A.F. emplea diferentes estrategias de promoción para competir en el mercado. Especialmente, destacan el trabajo que H.A.F. realiza en las campañas porque no solo se promociona el producto sino en el impacto que hay detrás de su compra. En este sentido, se puede inferir que la gestión de H.A.F. sobre este componente de e-retail contribuye a mejorar el nivel de ventas y la rentabilidad de las 3 organizaciones sociales.

En conclusión, la gestión del e-retail de H.A.F. en relación a los componentes página web, la relación con los clientes y el establecimiento de precios contribuyeron positivamente en el desempeño de Bella Aborigen, Qaya y Antarki. Por su parte, la gestión de la comercialización en línea tiene aspectos positivos y negativos que han tenido efecto en el rendimiento comercial de estas organizaciones. Por último, se considera que la gestión de la relación con los clientes es el componente más importante del e-retail de H.A.F. puesto que ha logrado contribuir en el desempeño de las 3 empresas sociales desde la innovación, el aprendizaje, los clientes y las finanzas. Esto se explica por dos motivos: el *know how* que posee su fundador en temas relacionados al marketing y las personas que trabajan en H.A.F. están ligadas a este rubro puesto que laboran principalmente en una agencia de marketing.

3.2. Análisis de las empresas y emprendimientos sociales con el desempeño más bajo en la plataforma de H.A.F.

En este caso, las organizaciones sociales con el desempeño más bajo dentro de la plataforma de H.A.F. son Burana, Puriy y Crealiz.

Primero, respecto a las variables de innovación y aprendizaje, las representantes de estas organizaciones manifiestan que H.A.F. no ha tenido ningún tipo de intervención en su desempeño desde estas perspectivas. Sobre la innovación, como se menciona antes, la gestión de la plataforma no se concentra en este aspecto, sino que es parte de la motivación personal de su fundador. En este sentido, las representantes de Burana, Puriy y Crealiz señalan que no han recibido información o conocimientos valiosos para la creación de nuevos productos. Además, consideran

que los productos que comercializan son de muy buena calidad y el e-retail no les ha hecho ningún tipo de sugerencia de mejora de este elemento. En cuanto al aprendizaje, de la misma forma, manifiestan que H.A.F. no ha contribuido en su capacidad para lanzar nuevos productos o en el aumento de sus empleados.

Segundo, en relación a la variable de clientes, solo la representante de Burana señala que tuvo conocimiento de una cliente que adquirió uno de sus productos a través de la plataforma. Sin embargo, resalta que, aparte de esta ocasión, no tiene clientes que hayan conocido su organización a través del e-retail. Asimismo, la representante de Crealiz coincide con esta afirmación, mientras que la representante de Puriy no precisó información sobre este aspecto. Por otro lado, en cuanto a la visibilidad otorgada por la plataforma, las representantes de Burana y Puriy manifiestan que el e-retail no ha contribuido en otorgarles exposición en el mercado a sus organizaciones. En el caso de Crealiz, su representante expresa que aún no evalúa si la plataforma ha logrado contribuir en la visibilidad de su organización.

Al evaluar esta perspectiva del desempeño, al igual que en el caso de las organizaciones con mejor rendimiento, en relación a la gestión de H.A.F. sobre su página web, la comercialización, el proceso de compra, estrategias de operación, la atención al cliente y distribución de producto; se obtuvieron percepciones particulares por parte de las representantes de cada una de estas 3 organizaciones. En el caso de Burana, su representante manifiesta que desconoce el sitio web de H.A.F. y la gestión que este realiza debido a que no tiene interés en estos aspectos y a que la comunicación que mantiene con la plataforma es poco frecuente. Esto revela una desconexión de ambas partes producto de una falta de comunicación y coordinación. Asimismo, añade que el perfil de sus clientes difiere del perfil de los clientes de la plataforma lo cual puede explicar la baja visibilidad que H.A.F. ha generado para esta organización.

Por su parte, la representante de Puriy manifiesta que está familiarizada con el sitio web de H.A.F., pero su percepción sobre esta es negativa. Considera que esta es muy básica, tradicional y con un contenido desfasado en cuanto a las actualizaciones de los productos ofrecidos en la plataforma. Este problema también se presentó en las organizaciones con desempeño alto dentro de H.A.F. por lo que se confirma que es un componente que afecta a todas las organizaciones y es responsabilidad del e-retail. Además, al igual que en el caso anterior, el perfil de los clientes de Puriy es distinto al de los consumidores de H.A.F. motivo por el cual las estrategias de operación del e-retail pueden ser inadecuadas para esta organización. Asimismo, la representante de Puriy señala que no ha podido participar en las activaciones en empresas que H.A.F. realiza porque la coordinación no se hizo a tiempo. En este sentido, resalta que la comunicación con la plataforma no es frecuente y esto afecta a ambas partes.

En el caso de Crealiz, su representante muestra mayor optimismo frente a la relación comercial con la plataforma. Manifiesta una percepción positiva sobre la página web y las herramientas de búsqueda que provee para el proceso de compra. Además, señala que tampoco ha logrado participar en las activaciones de H.A.F. en empresas dado que no contaba con tiempo disponible en las fechas coordinadas. Sin embargo, considera que estas activaciones son positivas para llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes. Asimismo, manifiesta que mantiene una comunicación frecuente con la plataforma para actualizar la disponibilidad de sus productos y porque considera importante la información que puede obtener para mejorar su desempeño. Esto revela mayor interés para coordinar con el e-retail en comparación a las organizaciones anteriores; no obstante, se considera que H.A.F. debe priorizar, también, este aspecto ya que afecta el rendimiento de todas las partes.

Por último, respecto a la variable financiera, el número de ventas concretadas a través de la plataforma de H.A.F. es muy bajo para estas organizaciones a pesar que tienen entre 1 y 2 años de vínculo con este e-retail. En el caso de Burana y Crealiz, estas solo han logrado vender 2 productos a través de la plataforma desde que se inició la relación comercial. Por su parte, la representante de Puriy señala que la cantidad de ventas que ha logrado mediante H.A.F. representa menos del 1% del total de sus ventas.

Esto demuestra que, a pesar que H.A.F. realiza una gestión adecuada para mejorar la atracción, retención y satisfacción de los clientes de su negocio, no ha llegado a concretar un gran número de ventas de productos para estas organizaciones. Esto puede deberse a que los peruanos todavía no tienen el hábito de realizar compras en línea, principalmente, por temas de desconfianza (GfK, 2017). Otro motivo está relacionado a que existen productos similares en el mercado que no tienen un valor agregado o una historia detrás y tienen un precio menor al que estas organizaciones comercializan. Estas razones sumadas a que los peruanos muestran un bajo nivel de apoyo a productos con causas sociales y/o ambientales (INDECOPI, 2014) dificulta aún más la labor de H.A.F. para vender estos productos en su plataforma.

CONCLUSIONES

En esta sección, se exponen las conclusiones recolectadas en base al sujeto de estudio de la presente investigación, Productos Solidario H.A.F., y las unidades de observación, que son las empresas y emprendimientos sociales que forman parte de la plataforma. Con el presente estudio, se logró responder a las preguntas y objetivos de la investigación. La información que se obtuvo está relacionada a la gestión de la plataforma y al desempeño de 12 organizaciones sociales que conforman el rubro moda sostenible y forman parte de H.A.F. Se realizaron entrevistas a profundidad a todos los representantes de las organizaciones para contrastar la información obtenida con la del sujeto de estudio y la teoría correspondiente.

Para ello, primero, se identifican y describen las prácticas de gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios H.A.F. en torno a las 6 prácticas de gestión de un e-retail de Sharma (2008). Respecto a la variable página web, que tiene por objetivo incentivar a que los usuarios visiten la tienda virtual y motivarlos a comprar sus productos, la plataforma de H.A.F. tiene algunas limitaciones debido al plan de afiliación que tiene con su proveedor de tienda online, Shopify. Debido a esto, la plataforma de H.A.F. presenta algunas limitaciones que son percibidas por algunos de los representantes de los emprendimientos como un aspecto negativo del sitio web.

En cuanto a la variable comercialización en línea, las fotografías que se exhiben en la plataforma deben mostrar los productos siendo usados y sus complementos para que el cliente no tenga dudas en cuanto a la funcionalidad que pueda tener el producto (Sharma, 2008). En la plataforma se puede apreciar diferentes tipos de formato de imágenes debido a que las organizaciones son las responsables de enviar estas fotografías y H.A.F. no tiene como objetivo invertir en mejorar las fotografías de los productos o uniformizar su formato para su exhibición.

De acuerdo a la variable proceso de compra online, la plataforma cuenta con la herramienta de filtrado para facilitar la búsqueda de productos. Esto permite que los clientes localicen sus productos de una forma sencilla y rápida, y así no generar sentimientos negativos como frustraciones durante el proceso de compra online (Sharma, 2008). De esta manera, el usuario podrá apreciar de manera interactiva las diversas clasificaciones de productos en la plataforma de H.A.F. Además, la página principal de la web cuenta con un diseño en el cual se puede encontrar a las diferentes marcas y, en cada una de ellas, apreciar sus productos. Los representantes de las organizaciones sociales tienen opiniones divididas acerca de este componente de e-retail en H.A.F.

Respecto a la variable gestión de la relación con los clientes, la plataforma está dirigida a personas que tienen sensibilidad hacia las causas nobles relacionadas al impacto positivo

ambiental y social. Sin embargo, algunos representantes mencionan que este perfil es diferente al que ellos están dirigidos. En este sentido, se puede inferir que la información que H.A.F. pueda obtener sobre el comportamiento de sus clientes no generaría un aporte positivo hacia estas organizaciones. Por otro lado, para las organizaciones que se identifican con este perfil de público, H.A.F. ha aportado en ampliar su cobertura de mercado debido a las diferentes estrategias de operación que se adecúa a sus potenciales clientes. Asimismo, se benefician de la inversión que la plataforma realiza en redes sociales y de las activaciones para llegar a este público objetivo ya mencionado.

En relación a la variable gestión de la cadena de suministro, la red de distribución es un área clave que todo e-retail debe tener en cuenta para gestionar de manera eficiente su logística (Sharma, 2008). La plataforma cuenta con un showroom que sirve como almacén para que algunos emprendimientos dejen sus productos ofrecidos en la web. Sin embargo, existen organizaciones que no lo utilizan porque tienen una producción de inventario muy limitada y necesitan disponer de sus productos para cubrir sus diferentes canales de ventas. De esta manera, H.A.F. se encarga de coordinar con estas organizaciones para que pueda disponer de estos productos y cumplir con el plazo prometido al cliente.

En cuanto a la variable establecimiento de precio, toda tienda virtual cuenta con la ventaja de ahorrar ciertos gastos operativos que puede tener a comparación de una tienda física (Sharma, 2008). Esto es resaltado por todas las organizaciones que pertenecen a H.A.F. ya que señalan que es rentable pertenecer a la plataforma. Además, resaltan que el costo que le genera se compensa con la visibilidad que la plataforma les proporciona en el mercado. De esta manera, se considera que H.A.F. mantiene una comisión competitiva en el mercado que le permite favorecer a las organizaciones sociales que forman parte de su plataforma y, también, obtener suficiente margen para ser sostenible.

De acuerdo al segundo objetivo de la investigación, se busca describir el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales a estudiar en la plataforma de H.A.F. a diciembre de 2019. Para esta investigación, el crecimiento fue evaluado en base al desempeño de las empresas y emprendimientos sociales. Para medir el desempeño se utilizó como herramienta el Balance Scorecard desarrollada por Kaplan (2001) y que fue aplicado por Mamabolo y Myres (2019) a empresas sociales. En la investigación de estos autores, se identificaron factores dentro del Balance Scorecard para medir el desempeño de las empresas sociales para cada una de las perspectivas de dicha herramienta. Además, estos factores son considerados como subvariables para responder la segunda pregunta de investigación.

Respecto a la variable innovación, se identificó que la gestión de la plataforma ha intervenido en tres organizaciones dado que manifiestan que han tenido alguna retroalimentación en cuanto a la creación de productos o adición de nuevas características a sus productos existentes. Sin embargo, las organizaciones restantes tienen una opinión negativa en cuanto a dicha variable ya que no recibieron ninguna retroalimentación en estos aspectos; no obstante, muestran una buena disposición en concretar alguna idea generada por el vínculo de ambas partes.

En relación al aprendizaje, se puede inferir que la gestión de la plataforma ha brindado información acerca del desempeño de los productos en la página, preferencias de los clientes y tendencias de compra. Además, se identificó que la gestión de H.A.F. ha influido en algunos emprendimientos mediante la retroalimentación realizada por Centurión sobre las preferencias de sus consumidores para que puedan mejorar sus actividades y, también, a través de sugerencias, mejorar la comunicación de sus productos y las causas sociales que benefician.

Respecto a la variable clientes, se destaca que la plataforma de H.A.F. brinda exposición a las organizaciones por medio de los canales de la empresa con la finalidad de generar interés en potenciales clientes. Según el fundador, H.A.F. tiene como finalidad mejorar la visibilidad de las marcas para empoderarlas positivamente sin dejar de lado la sostenibilidad de la plataforma. Los representantes de ocho organizaciones sociales calificaron entre regular y positiva la visibilidad generada por H.A.F. hacia sus emprendimientos. Por otro lado, existen dos organizaciones que le otorgaron una calificación negativa debido al escaso número de clientes que han conocido a sus marcas dentro de la plataforma.

Por último, en cuanto a la variable financiera, H.A.F. no genera volúmenes de ventas altos debido a que se enfrenta a dos retos importantes: los peruanos no sienten confianza hacia las compras por internet (GfK, 2017) y no suelen comprar productos que ofrezcan un beneficio o valor social y/o ambiental (INDECOPI, 2014). Según la percepción de los emprendimientos, el bajo nivel de ventas generadas en la plataforma se compensa con el bajo costo de pertenecer a esta, en comparación a una tienda física.

Por último, se definió como último objetivo específico establecer la relación entre la gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) con el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que forman parte de su plataforma a diciembre de 2019. Para ello se analizó a las 3 organizaciones con el desempeño más alto (Bella Aborigen, Antarki y Qaya cuero de pescado peruano) y las 3 con el más bajo (Burana, Crealiz y Puriy). En este sentido, se analiza el desempeño de estas organizaciones en función a la gestión de H.A.F. y se determinan las razones del alto o bajo desempeño de estas.

Primero, a partir de los resultados obtenidos para las empresas sociales con alto y bajo desempeño, se identificó que la gestión del e-retail de H.A.F. no está enfocada directamente en mejorar la innovación de estos emprendimientos. Esto se refleja en la baja influencia que tiene H.A.F. en la creación de nuevos productos o mejora de la calidad de los productos de las marcas que son parte de la plataforma. Los aportes que H.A.F. proporciona con el fin de apoyar en la innovación de estos emprendimientos sociales son realizados por motivación personal de su fundador, Julio Centurión.

Segundo, en relación a la variable aprendizaje, se resalta que la contribución de H.A.F. con los emprendimientos está relacionada al conocimiento sobre las preferencias de sus consumidores y a la estrategia de promoción que utiliza. Sobre esta última, la gestión de H.A.F. se enfoca en la comunicación del concepto de los productos con propósito. Sin embargo, en cuanto a la capacidad de estas empresas para lanzar nuevos productos o el aumento de sus empleados, la gestión de H.A.F. no ha influido en estos aspectos debido a que no es el enfoque principal de la plataforma y el número de ventas en esta son bajas como para requerir más personal operativo, respectivamente.

Tercero, respecto a la variable clientes, se concluye que la gestión de H.A.F. en cuanto a su página web, la relación con los clientes y la comercialización en línea han contribuido positivamente en el desempeño de los emprendimientos sociales. Respecto a la página web, se resalta que, a pesar de sus limitaciones, H.A.F. la gestiona de manera eficiente ofreciendo a sus usuarios una web informativa y amigable que son cualidades sumamente importantes en un servicio web (Robbins & Stylianou, 2003). Esta eficiencia en la gestión de su web se refleja en la calificación que sus clientes han realizado en la página de Facebook de la plataforma sobre esta.

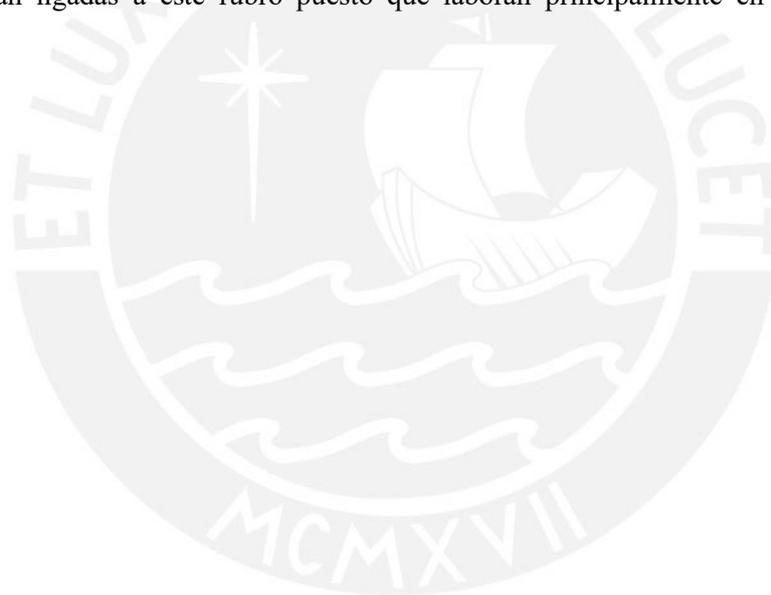
En cuanto a la relación con los clientes, H.A.F. realiza diversas acciones para llegar a sus clientes como parte de sus estrategias de operación ofreciendo productos y servicios personalizados de acuerdo a la necesidad de los clientes para incrementar su satisfacción. Sobre la gestión de la comercialización en línea de H.A.F. tiene aspectos positivos y negativos que han tenido efecto en el rendimiento comercial de los emprendimientos. Se destaca que el trabajo de la plataforma promueve que las organizaciones exhiban, por medio de imágenes, la causa que sus productos apoyan.

Sin embargo, se identificó que existe descoordinación entre H.A.F. y los emprendimientos sociales. Esto evidencia una gestión deficiente en cuanto a la comunicación de las partes, que también se refleja en la actualización de información (stock y fotografías) de los emprendimientos que se expone en la plataforma. En este sentido, se considera que la comercialización en línea de la plataforma es el componente de e-retail que tiene más

oportunidades de mejora. Por otro lado, se concluye que la gestión de H.A.F. ha otorgado visibilidad a los emprendimientos desde dos perspectivas: exposición frente a potenciales clientes e incremento de su red de contactos con otros emprendimientos.

Por último, en cuanto a la variable financiera, se identificó que, a pesar de que H.A.F. realiza una gestión adecuada en la atracción y satisfacción de los clientes, su labor para comercializar productos con causa social en su plataforma virtual se dificulta. En consecuencia, su capacidad para mejorar el desempeño financiero de los emprendimientos sociales también se ve afectado por el bajo nivel de ventas de la plataforma.

En conclusión, se considera que la gestión de la relación con los clientes es el componente más importante del e-retail de H.A.F. puesto que ha logrado contribuir en el desempeño de los emprendimientos desde el aprendizaje, los clientes y las finanzas. Esto se explica por dos motivos: el *know how* que posee su fundador en temas relacionados al marketing y las personas que trabajan en H.A.F. están ligadas a este rubro puesto que laboran principalmente en una agencia de marketing.



RECOMENDACIONES

En esta sección se presentan algunas recomendaciones para el sujeto de estudio H.A.F. Productos Solidarios, y las unidades de observación que son las empresas y emprendimientos sociales que pertenecen al rubro de moda sostenible con el fin de mejorar la gestión de la plataforma y beneficiar a todos los involucrados.

En base a los hallazgos de esta investigación, se identificó que la gestión de H.A.F. en relación a la coordinación con los emprendimientos, y a la comercialización en línea y el proceso de compra en la plataforma son los aspectos que presentan más oportunidades de mejora. En este sentido, se presentan unas recomendaciones de gestión en base a dos estrategias que abarcan un conjunto de acciones enfocadas en el corto, mediano y largo plazo.

Por un lado, respecto a la coordinación con los emprendimientos, en el corto plazo, se considera que H.A.F. puede realizar tres acciones para mejorar la percepción de los representantes de estas organizaciones y la relación comercial entre las partes. Primero, elaborar un reporte personalizado para cada emprendimiento que contenga información sobre la rotación de sus productos y su stock, el interés de los clientes por estos, las actividades de H.A.F. que forman parte de su estrategia de promoción, entre otra data relevante para las marcas. Este reporte puede ser enviado periódicamente a las organizaciones sociales. Esto permitiría que H.A.F. posea información organizada de los emprendimientos y estos tengan conocimiento sobre el trabajo de la plataforma.

Segundo, H.A.F. puede crear un espacio compartido en una plataforma de trabajo en línea como Google Drive con cada emprendimiento para que estos puedan actualizar su stock, la información de sus productos y las imágenes de estos. Esto facilitaría la actualización de la información mostrada en la plataforma de modo que no genere inconvenientes ni a los clientes ni a los emprendimientos. Tercero, se debe enfatizar el trabajo con las empresas que resulten con el desempeño más bajo en cada periodo, en base a los resultados del reporte. Esto representaría una demostración de interés por parte de H.A.F. hacia el mejor desempeño de estas organizaciones de manera que se fortalezca la relación comercial entre ambas.

En el mediano plazo, dado que los representantes de los emprendimientos reconocieron que la baja comunicación era un aspecto que podían trabajar junto a H.A.F., se plantea que el e-retail podría programar reuniones virtuales con cada uno de estos de manera periódica (4 a 6 veces por año). En estas reuniones, se puede presentar el reporte antes descrito, coordinar la publicidad en las redes de H.A.F., dar recomendaciones o asesorías sobre consultas de las marcas, entre otras actividades. Aparte de mejorar la comunicación entre H.A.F. y los emprendimientos sociales, esto

sería una muestra de compromiso e interés por parte de la primera sobre el desempeño de los últimos.

Por otro lado, en relación a la comercialización en línea y al proceso de compra de H.A.F., se plantean cinco acciones a realizar en el corto, mediano y largo plazo con la finalidad de mejorar la presentación de la plataforma virtual y facilitar el proceso de compra para los usuarios de modo que se incremente el número de clientes y ventas. Primero, en el corto plazo, H.A.F. puede aprovechar con mayor énfasis el manejo de sus redes sociales para presentar el beneficio social y/o ambiental que tienen los productos de los emprendimientos. Esto reforzaría la visibilidad de estas organizaciones hacia su público objetivo y otros potenciales clientes.

A mediano plazo, en primer lugar, H.A.F. podría adquirir una herramienta de filtro de búsqueda más avanzado en las aplicaciones de Shopify que facilite la navegación de los usuarios en la plataforma. De este modo, se incrementa la satisfacción de estos y la probabilidad de que culminen su compra con éxito. En segundo lugar, se recomienda publicar imágenes en la página web que muestren al usuario final utilizando el producto de modo que resulten más atractivas para el público. Esto requiere de un compromiso y coordinación con los emprendimientos para elaborar las fotografías de buena calidad (buena resolución, diferentes ángulos, etc.) que puedan ser usadas en diferentes sitios web. Además, permitiría generar confianza en los usuarios para incrementar el número de ventas exitosas.

Tercero, se puede publicar material audiovisual en la plataforma de H.A.F. dentro de la sección de cada emprendimiento donde se pueda mostrar la labor que estos realizan y el consumidor tenga la oportunidad de observar la elaboración del producto exhibido y la causa social y/o ambiental que benefician con su compra. Esto mejoraría la presentación de las marcas y el propósito por el cual trabajan. Además, las imágenes, descritas en el párrafo anterior, y estos videos pueden ser utilizados por H.A.F. en sus redes sociales para promover los productos con propósito de estos emprendimientos.

Por último, en el largo plazo y con mayor inversión, H.A.F. puede mejorar el plan de afiliación con Shopify para acceder a un mayor número de herramientas y características en su plataforma. Esto permitiría enriquecer la presentación de cada marca dentro de la plataforma mediante el uso de estas nuevas herramientas. Además, renovarían el funcionamiento de la plataforma de modo que facilite la navegación del usuario y la experiencia de compra de este sea positiva.

REFERENCIAS

- Arellano, R., Barahona, C. N., Corazzo, M. R., & Gallo, C. N. (2010). *Cómo desarrollar el comercio electrónico en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM.
- Arena, M., G. Azzone, & I. Bengo. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26 (2), 649–672. doi:10.1007/s11266-013-9436-8.
- Ashoka (Fellowship) & McKinsey and Company (2004). *Emprendimientos sociales sostenibles: Cómo elaborar planes de negocios para organizaciones sociales*. São Paulo: Peirópolis.
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Estrategia*, 22, 70-80.
- Badre, A. (2002). *Shaping Web Usability: Interaction Design in Context*. Harlow: Addison-Wesley.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006a). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf?iframe=true&width=80%&height=80%>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 28, 43-56.
- Bull, M. (2007). Balance: The Development of a Social Enterprise Business Performance Analysis Tool. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 49–66. <https://doi.org/10.1108/17508610780000721>
- Caballero S., Fuchs R. M. & Priale M. A. (2013). *La Influencia de los rasgos de la personalidad en la creación de una empresa social: El caso de los emprendedores sociales peruanos*. Facultad de Administración de la Universidad del Pacífico. Lima. Perú.
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE] (2017). PRIMER CAFÉ EBUSINESS CAPECE. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/hackeando-el-ecosistema/>
- Cao, M., Zhang, Q., & Seydel, J. (2005). B2C e-commerce web site quality: an empirical examination. *Industrial Management & Data Systems*, 105(5), 645–661. doi:10.1108/02635570510600000
- Capelleras, J., & Kantis, H. (2009). *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento*. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Caravedo, B. (2015). *Transformando el mundo Factor Liderazgo, Empresa B y Sociedad*. Lima: Academia B.
- Chávez V. P. & Gonzales S. J. (2017). Factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresa B en Lima: análisis a partir de empresas B y startups con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse B (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad

Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9890>

- Chinchayán R. S. & Zevallos G. G. (2018). Análisis de los factores de sostenibilidad en un emprendimiento social: estudio de caso Laboratoria Perú – sede Lima (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12214>
- Chmelik, E., Musteen, M., & Ahsan, M. (2015). Measures of Performance in the Context of International Social Ventures: An Exploratory Study. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), 74–100. doi:10.1080/19420676.2014.997781
- Clyde, A. (2000). A strategic planning approach to Web site management. *The Electronic Library*, 18(2), 97-108. <https://doi.org/10.1108/02640470010325637>
- Comisión Europea (2014). La iniciativa de emprendimiento social de la Comisión Europea. *Mercado Interior y Servicios*, 1-8.
- Cone (2010). *Cause Evolution Study*. Boston: Cone, Inc.
- Córdova, J., Miró Quesada, G., Montenegro, J., Uceda, F. & Zegarra, G. (2015). Planeamiento estratégico para el sector comercio electrónico en el Perú. Tesis para obtener el grado de Magister. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú y Tulane University.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). *El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17425798005.pdf>
- Deloitte (2018). El auge de la empresa social. Estudio “Tendencias Globales de Capital Humano 2018”. Resumen ejecutivo. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias-Globales-de-Capital-Humano2018_El-auge-de-la-empresa-social-WEB_Julio%202018.pdf
- Díaz, D. & Valencia, B. (2015). Estudio exploratorio de la oferta de comercio electrónico en un conjunto de micro y pequeñas empresas (MYPES) localizadas en diversos distritos de Lima Metropolitana (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/6769>
- Dobbs, M. & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 13. <http://doi.org/10.1108/13552550710780885>
- Ebrahim, A. & Rangan K. (2010). *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance*. Harvard Business School Working Paper
- Euromonitor International (2019). *Internet Retailing in Peru*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-peru/report>
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2018). Supervivencia de empresas sociales de nueva creación. Un enfoque basado en el análisis cualitativo comparativo fsQCA. CIRIEC - España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 183–221. [Recuperado de https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.10735](https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.10735)

- FOMIN (2012). *El fenómeno de la Empresa B en América Latina. Refiriendo al éxito empresarial*. Fondo Multilateral de Inversiones. Recuperado de https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB-America-Latina.pdf
- Galetto, M., García, A. & Ferreyra, R. (2016). *Las Empresas B y la Economía Social Solidaria*. Universidad Católica de Cuyo, Argentina. Recuperado de <http://academiab.org/wp-content/uploads/2017/04/Empresas-B-y-Economi%CC%81a-Social-Trabajo-Final.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017*. Lima: Universidad ESAN.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018*. Lima: Universidad ESAN.
- Growth from Knowledge [GFK] (2017). *Tendencias del eCommerce en el Perú: Una mirada global hacia el Perú*. Recuperado de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/Presentacion_APAP_-_eCommerce_e_Internet_3.pdf
- Gutierrez, C. (2002). Reseña del libro Muhammad Yunus: Hacia un mundo sin pobreza, Edit. Andres Bello, Stgo. de Chile, 1998, *La Aljaba, Segunda Época: revista de estudios de la mujer*, 7, 229-232. Recuperado de <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/aljaba/n07a13yunus.pdf>
- Han, S., Fu, Y., Cao, B., & Luo, Z. (2016). Pricing and bargaining strategy of e-retail under hybrid operational patterns. *Annals of Operations Research*. doi:10.1007/s10479-016-2214-4
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2016). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 62–80. doi:10.1111/ijmr.12113
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2010). Hybrid organizations as agents of positive social change: bridging the for-profit & non-profit divide. Ross School of Business Working Paper N° 1149. Octubre 2010. University of Michigan.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (2014). *El perfil del consumidor en Lima Metropolitana y Callao: Un enfoque de protección*. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/126949/Informe_Perfil_Consumidor_2017/3f3bafa5-d931-4437-bdfa-432907fc7ebc
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Jones, C., Mota, J., & Alderete M. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32, 4-13. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.003>

- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. *Balanced Scorecard Report*, 15(11), 1-5.
- KUNAN (2018). *Plataforma peruana de emprendimientos sociales*. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2009). *E-commerce: Negocios, tecnología y sociedad*. México: Pearson.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). *E-commerce: business, technology and society* (12^a ed.). Pearson.
- Lee, Y. T., & J. Y. Moon (2008). An exploratory study on the Balanced Scorecard Model of Social Enterprise. *Asian Journal on Quality*, 9(2), 11-30. <https://doi.org/10.1108/15982688200800014>.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2011). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693–714. doi:10.1007/s11187-011-9398-4
- Ley N° 30056 - Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Diario El Peruano, Lima, Perú, 2 de Julio de 2013.
- Lin, C. & Lu, H. (2000). Towards an understanding of the behavioral intention to use a website. *International Journal of Information Management*, 20(3), 197-208. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(00\)00005-0](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(00)00005-0)
- Linio (2018). *Índice Mundial de Comercio Electrónico*. Recuperado de <https://www.linio.com.mx/sp/indice-ecommerce>
- Malca, O. (2001). *Comercio electrónico*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Malec, C. (2017). *Empresas B: una solución PARA el mundo – Análisis del caso Guayakí*. Universidad de San Andrés, Argentina. Recuperado de <http://academiab.org/wp-content/uploads/2017/07/Trabajo-de-graduacao%CC%81n-CECILIA-MALEC.pdf>
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2019). Performance Measurement in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–23. doi:10.1080/19420676.2018.1561499
- Martínez C. N., & Bañón A. R. (2014). Gestión De Recursos en La Empresa Social: Un Reto Ineludible. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2, 7-25. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.175b6f5e61204b17b4cec3d7862c53bd&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Martínez C. N., & Bañón A. R. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social: Human resource management in social enterprise. *Universia Business Review*, 3, 82-106.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x
- McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodagar, B., Khan, S., Harris, R., Arnaudo, G., & Mc Brearty, S. (2009). A strategic approach to social impact measurement of social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 154–178. doi:10.1108/17508610910981734.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (3 de enero de 2017). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio interno 2016*. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de Ministerio de la producción: http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/Anuario%20Estad%20C3%ADstico%202016_2.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Beneficios sociales del régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289279/Beneficios_sociales_de_la_micro_y_peque%C3%B1a_empresa_-_Final.pdf
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275. doi:10.2307/2392045
- Montenegro, J. (2019). Gerente de Comercio Electrónico. Entrevista andina.pe/agencia/noticia-comercio-electronico-seis-millones-peruanos-compran-internet-749326.aspx
- Morris, M. H., J. W. Webb, & R. J. Franklin (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurship Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (5), 947-971. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x>.
- NESsT (2014). *Valor Compartido: Haciendo negocios con empresas sociales*. Series de aprendizaje NESsT.
- New Economics Foundation [NEF] (2004). *Social return on investment: Valuing what matters*. London: New Economics Foundation. Recuperado de <https://www.nefconsulting.com/wp-content/uploads/2017/09/sroi-valuing-what-matters.pdf>
- Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we?: Blended Value Accounting in Social Entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>.
- Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. M. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 47, 82–105. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6285890>
- Oppenheim, C., & Ward, L. (2006). Evaluation of web sites for B2C e-commerce. *Aslib Proceedings*, 58(3), 237–260. doi:10.1108/00012530610701022

- Park, J., Lennon, S. J., & Stoel, L. (2005). On-line product presentation: Effects on mood, perceived risk, and purchase intention. *Psychology and Marketing*, 22(9), 695–719. doi:10.1002/mar.20080
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez, S. A., Sucapuca, P. L. & Vergara, V. E. (2018). La gestión de stakeholders en una empresa social: el caso de INKA MOSS, empresa acopiadora y comercializadora de musgo blanco, y su contribución a comunidades de la Región Junín (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12230>
- Pirni A., & Raffini L. (2015). La empresa social en España y en Italia durante la crisis ¿un laboratorio de innovación económica y social? (Social enterprise in Spain and Italy during the crisis. A laboratory for economic and social innovation?). *OBETS: Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 127-158. <https://doi.org/10.14198/OBETS2015.10.1.05>
- Plant, R. T. (2000). *Ecommerce: Formulation of strategy*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.
- Productos Solidarios Help a Friend (H.A.F.). (2016). *Productos Solidarios H.A.F.* Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://hafperu.org/>
- Rana, T. (2003). *Applying E-Commerce in Business*. SAGE Publications
- Rappa, M (s.f). *Business Models On The Web*. Recuperado de <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- REDF (2001). *SROI Methodology Paper*. San Francisco: The Roberts Enterprise Development Fund (REDF). Recuperado de <https://redfworkshop.org/wp-content/uploads/2017/06/SROI-Methodology-2001.pdf>
- Reichheld, F. & Scheffer, P. (2000). E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-13.
- Robbins, S. & Stylianou, A. (2003). Global corporate web sites: an empirical investigation of content and design. *Information & Management*, 40(3), 205-212. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00002-2](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00002-2)
- Rodríguez, A. I. (2002). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones. *Economía y Desarrollo*, 126(1), 40-57.
- Ryan, P. & Lyne, I. (2008). Social Enterprise and the Measurement of Social Value: Methodological Issues with the Calculation and Application of the Social Return on Investment. *Education, Knowledge & Economy*, 2(3), 223-237.
- Schneider, G. P. (2003). *Comercio electrónico* (Trad. Padilla, G. & Olivares, S.) (10a ed.). México, D.F.: CENGAGE Learning

- SEKN (2006). *Gestión efectiva de los emprendimientos sociales*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo BID.
- Sharma, D. P. (2008). *eRetailing: Principles and Practice*. Global Media.
- Shopify (s.f). *Shopify*. Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://es.shopify.com/>
- Sistema B (s.f). *Sistema B Perú*. Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://sistemab.org/peru/>
- Sistema B (2017). *Memoria bianual del Sistema B*. Recuperado de <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/06/Memoria-bianual-SB-2016-2017.ESPAN%CC%83OL.pdf>
- Sistema B (2018). *Reporte de avances Sistema B*. Recuperado de https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/10/Reporte-de-avances-Sistema-B-2018_ESP.pdf
- Solé, M. M. L. (2000). *El comercio electrónico: Un mercado en expansión*. Madrid: Esic Editorial.
- Somers, A. B. (2005). Shaping the Balanced Scorecard for use in UK Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43-56. <https://doi.org/10.1108/17508610580000706>
- Stevenson, N., Taylor, M., Lyon, F. & Rigby, M. (2010). *Social Impact Measurement (SIM) experiencing and future Directions for the third sector organisations in the east of England*. Working Paper. Social Enterprise East of England, Bradford. Recuperado de <http://eprints.mdx.ac.uk/7076/>.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. Focus theme EM, *Electronic Markets*, 8(2), 3-8. Recuperado de <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Tuan, M. T. (2008). *Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches (Final Paper)*. Seattle, WA: Bill & Melinda Gates Foundation.
- Turban, King, Lee, Liang & Turban (2015). *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective* (8a ed.). Springer.
- Visa (2016). *Informe sobre e-Readiness en Latinoamérica 2016: Perú*. Recuperado de <https://www.visa.com.pe/pague-con-visa/ereadiness.html>
- Zhu, X., Zhang, Q., Zhang, L., & Yang, J. (2013). Online Promotion of the E-Commerce Websites in Retail Market in China. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 11(2), 23–40. doi:10.4018/jeco.2013040103

ANEXO A: Modelos de negocio de e-commerce de Rappa

Tabla A1: Modelos de negocio, definición y empresas que lo aplican

Modelo de negocio	Subcategoría	Definición	Ejemplo
Bróker	Corredor de bolsa	Ofrece servicios desde asesoramiento de mercado hasta negociación y cumplimiento.	-
	Corredor de subasta	Conduce subastas para vendedores y cobra cuotas y comisiones.	eBay
	Bróker transaccional	Provee métodos de pago de terceros para que se pueda liquidar una transacción.	PayPal
	Centro comercial virtual	Servicio para comerciantes que cobra cuotas de transacción.	Amazon.com
Publicidad	Portal	Herramienta de búsqueda que puede incluir una variedad de servicios o contenido.	Yahoo!
	Clasificados	Catálogo de artículos para la compra o venta.	Craigslist
	Registro de usuarios	Sitios web de acceso gratuito, pero requieren que el usuario se registre para visualizar el contenido.	NYTimes
	Contenido dirigido	Publicidad relevante a la actividad reciente de los usuarios mientras navegan.	Google
	Intracomerciales	Anuncios animados a pantalla completa que se presentan al momento de ingresar a una web	-
	Ultracomerciales	Anuncios interactivos que requieren que el usuario responda algún mensaje para que pueda continuar su navegación.	-
Infomediario	Redes publicitarias	Alimenta de información sobre usuarios para permitir a los publicistas desplegar grandes campañas de marketing.	DoubleClick
	Servicio de medición de audiencia	Agencias de investigación de mercado sobre audiencia en línea.	Nielsen
	Marketing de incentivos	Programas de fidelización de clientes como canje de puntos o cupones por realizar alguna compra.	Coolsavings
Comerciante	Comerciante virtual (e-tailer)	Comerciante minorista que opera solamente en la web.	Amazon.com
	Comerciante de catálogo	Negocios de pedidos por e-mail con catálogo web.	-
	Click and Mortar	Establecimiento minorista Brick and Mortar tradicional, pero con presencia en la web.	Barnes & Noble
	Bit Vendor	Comerciante que vende solamente productos y servicios digitales	iTunes Music Store
Fabricante (directo)	-	Empresa que crea un producto y llega directamente a los consumidores, se hace cargo de la distribución.	Dell
Afiliado o asociado	-	Provee oportunidades de compra en cualquier parte que los usuarios se encuentren navegando.	Amazon.com

Fuente: Rappa (s/f).

Tabla A1: Modelos de negocio, definición y empresas que lo aplican (continuación)

Modelo de negocio	Subcategoría	Definición	Ejemplo
Comunidad	Open source	Software desarrollado de forma colaborativa por una comunidad global de programadores.	Red Hat
	Contenido abierto	Contenido accesible libremente y desarrollado por una comunidad global de contribuyentes que trabajan voluntariamente.	Wikipedia
	Transmisión pública	Transmisiones de radio o televisión sin fines de lucro en la web	-
	Redes sociales	Sitios web que proveen a los usuarios la posibilidad de conectarse con otros usuarios.	Facebook
Suscripción	Servicios de contenido	Proveen contenido de texto, audio o video a usuarios que pagan una cuota de suscripción.	Netflix
	Redes de servicio de persona a persona	Permiten la distribución de información provista por usuarios. Por ejemplo, personas que buscan a antiguos compañeros de colegio.	Classmates
	Servicios de confianza	Vienen en forma de asociaciones con membresía que se rigen por un código de conducta.	-
	Proveedores de servicio de internet	Ofrecen conectividad a internet y servicios relacionados por una suscripción mensual.	Movistar
De utilidad o por demanda	Uso o suscripción medida	Se basa en el pago solo por el consumo de una porción del servicio.	-

Fuente: Rappa (s/f).

ANEXO B: Modelos de negocio de e-commerce de Timmers

Tabla B1: Modelos de negocio, definición y empresas que lo aplican

Modelo de negocio	Definición	Ejemplo
Tienda virtual	Sitio web de una empresa o tienda para promocionar a la empresa o sus productos.	Despegar.com
Aprovisionamiento virtual	Servicio de abastecimiento que permite tener mayor cantidad de proveedores y reducción de costos.	-
Subasta electrónica	Subasta con aplicaciones virtuales para las ofertas, pagos y envíos.	eBay
Centro comercial virtual	Conjunto de tiendas virtuales. Beneficia a los consumidores porque tienen acceso a una gran cantidad de productos y servicios.	Amazon.com
Mercado de terceros	Provee el servicio de manejo del marketing web a empresas.	-
Comunidad virtual	El valor de estas comunidades proviene de los miembros quienes comparten su información dentro del entorno provisto por el servicio.	-
Proveedor de servicios de cadena de valor	Se especializan en una función específica de la cadena de valor con la intención de lograr una ventaja competitiva.	DHL
Integrador de la cadena de valor	Se enfocan en integrar diversas partes de la cadena de valor con el potencial de explotar el flujo de información dentro de la cadena como valor añadido.	-
Plataformas colaborativas	Proveen una serie de herramientas e información para que las empresas colaboren entre sí. Se enfocan en funciones específicas como el diseño o la ingeniería, o soporte a través de consultorías.	-
Corredores de información	Comercializa información de usuarios para mejorar las oportunidades de negocio de otras empresas.	-
Proveedores de servicios de confianza	Provee información certificada por autoridades y notarios electrónicos, así como por terceros. Los ingresos se generan a través de cobros por suscripciones y venta de software.	-

Fuente: Timmers (1998).

ANEXO C: Factores que limitan el crecimiento de las MYPES en el Perú según Avolio

Tabla C1: Factores que limitan el crecimiento de las MYPES en el Perú

Áreas	Factores	Descripción
Administrativos	Gestión de recursos humanos	Profesionalismo, sucesión familiar
	Temas contables y financieros	Relevantes para temas tributarios
	Gestión administrativa	Manejo del negocio
	Capacitación	Capacitación y entrenamiento
Operativos	Estrategias de marketing	Segmentación, diferenciación, calidad de producto y posicionamiento
	Establecimiento de precios	Establecer precios
	Producción	Control sobre la logística de la producción
	Control de inventarios	Registro de movimientos de inventario
	Proveedores	Cantidad de proveedores
Estratégicos	Acceso a capital	Préstamos bancarios limitados por falta de garantías y/o formalización
	Investigación de mercados	Colocación de producto en el mercado y perfil del consumidor
	Planeamiento a largo plazo	Visión a futuro, objetivos a largo plazo
Externos	Informalidad	Evasión de impuestos
	Tecnología	Acceso a la tecnología
	Competencia	Cantidad de competidores en el mercado
	Estado	Participación en programas y/o concursos
Personales	Motivación de terceros	Mentoring
	Educación	Nivel educativo del empresario y preparación para la gestión
	Experiencia	Conocimientos empíricos

Adaptado de: Avolio (2011).

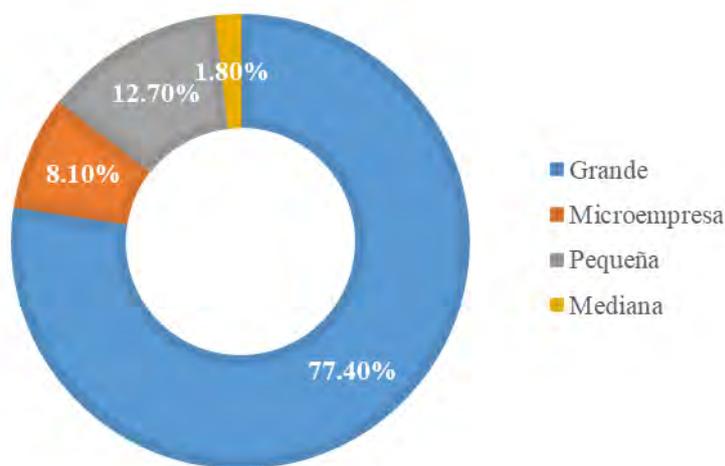
ANEXO D: Las MYPES o MIPYMES

Para el presente trabajo, se evaluarán diversas empresas sociales con las que trabaja H.A.F., las cuales son consideradas micro y pequeñas empresas (MYPES) o micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Estos tipos de empresa tiene una clasificación diferente por cada país, por ende, en Perú se les ha categorizado según el volumen de ventas.

De acuerdo al artículo 5, del Capítulo I, del Título II: Medidas para el impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial, de la Ley N° 30056 donde se señalan las características de las MIPYMES, estas se clasifican de la siguiente manera:

La Microempresa tiene un volumen de ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT); la Pequeña empresa tiene un volumen de ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT); y, por último, la Mediana empresa tiene un volumen de ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (El Peruano, 2013).

Figura D1: Distribución de las ventas totales en el 2017



Fuente: PRODUCE (2017).

Como se puede observar en la Figura D1, las ventas de la mediana empresa tuvieron una representación del 1.8% del total de las ventas del 2017. En cuanto a la pequeña empresa y la microempresa representaron un 12.7% y 8.1% respectivamente. Por lo que las ventas de las MIPYMES fueron la tercera parte del total de las ventas del 2017 con un 22.6%, a comparación de la gran empresa que tuvo un 77.4%.

Los últimos estudios provistos por el Ministerio de la Producción (PRODUCE) que se tienen en Perú acerca de las MIPYMES datan del año 2017. En la Tabla D1, sobre empresas

formales al 2017, se puede observar que del total de empresas formales que existen en el país, el 99.5% de ellas son MIPYMES; además que el 96.2% de estas, son microempresas; el 3.2% son pequeñas empresas; y el 0.1% son medianas empresas.

Tabla D1: Empresas formales al 2017

Estrato empresarial	Nº de empresas	%
Microempresa	1'836,848	96.2
Pequeña empresa	60,702	3.2
Mediana empresa	2,034	0.1
Total de MIPYMES	1'899,584	99.5
Gran empresa	9,245	0.5
Total de empresas	1'908,829	100

Fuente: PRODUCE (2017).

Los últimos estudios provistos por el Ministerio de la Producción (PRODUCE) que se tienen en Perú acerca de las MIPYMES datan del año 2017. En la Tabla D1, sobre empresas formales al 2017, se puede observar que del total de empresas formales que existen en el país, el 99.5% de ellas son MIPYMES; además que el 96.2% de estas, son microempresas; el 3.2% son pequeñas empresas; y el 0.1% son medianas empresas.

Tabla D2: Mipymes formales. Según sector económico, 2017

Sector económico	Mipyme 2013		Mipyme 2017	
	Nº	%	Nº	%
Comercio	694 358	45,9	878 285	46,2
Servicios	589 357	39,0	784 859	41,3
Manufactura	144 506	9,6	158 233	8,3
Construcción	47 378	3,1	41 916	2,2
Agropecuaria	24 131	1,6	24 004	1,3
Minería	9 620	0,6	9 349	0,5
Pesca	3 656	0,2	2 938	0,2
Total	1 513 006	100	1 899 584	100

Fuente: PRODUCE (2017).

Así mismo, en la Tabla D2 se puede observar cómo ha variado el número de Mipymes en cada sector en el año 2017 respecto al 2013. El 46.2% de las Mipyme formales del Perú en el año 2017, pertenecían al sector comercio, lo cual representó un incremento del 0.65% respecto al año 2013. En cuanto al sector de servicios, el año 2017 el 41.3% pertenecía a este sector, a comparación del 39% que representaba en el 2013. Estos son los sectores a los que pertenecen las empresas que son parte de esta investigación.

Para ser acreditada como una micro o pequeña empresa y obtener los beneficios que le puede dar el Estado, deben inscribirse en el “Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa” (REMYPE) que se encuentra a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE).

Las Mipymes tienen algunos beneficios generales, tributarios y laborales que pueden adquirir formando parte del REMYPE y del Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa. Según SUNAT, dentro de los beneficios generales que las Mypes encuentran es que pueden constituirse como persona jurídica en el portal de internet de la SUNARP. Asimismo, pueden tener acceso al mercado privado y compras estatales cuando se asocien al REMYPE, participar en ferias y exposiciones nacionales e internacionales con ayuda del Estado y concursar en las contrataciones y adquisiciones de este último.

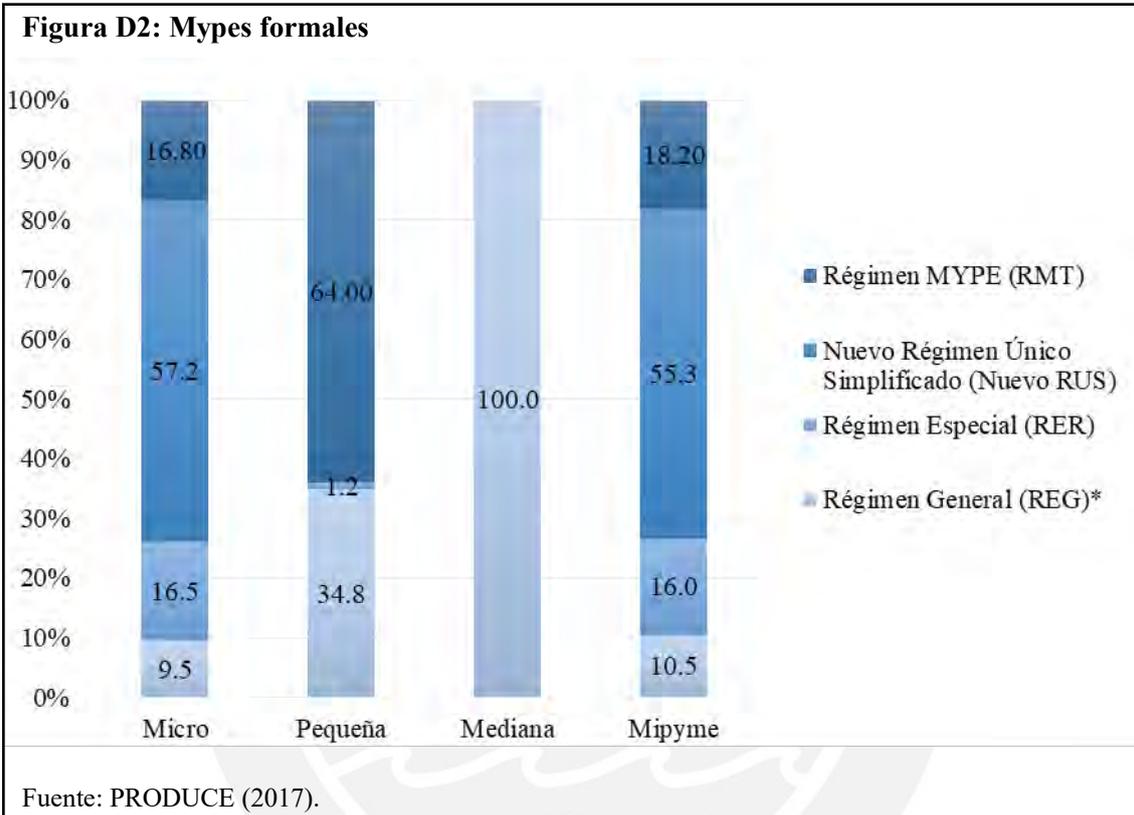
Por otro lado, los beneficios tributarios que tienen es que existe un “Régimen MYPE tributario” (RMT) que permite tributar a este tipo de empresas, de acuerdo a su utilidad y le permite tener una mejor tasa que la del régimen general. Además, las empresas pueden “deducir gastos y costos, acceder a crédito tributario y emitir comprobantes con derecho a crédito fiscal” (PRODUCE, 2017).

En cuanto a los beneficios laborales, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, señala que los trabajadores deben tener una remuneración no menor al sueldo mínimo, 15 días de vacaciones mensuales remuneradas, feriados establecidos en el régimen laboral, ser asegurados en un sistema de salud, ser afiliado al sistema pensionario a elección del trabajador y tener derecho a una indemnización en caso de un despido arbitrario (2018).

Con respecto a las limitantes o barreras para el desarrollo de las Mipymes, se puede decir que varias de ellas son de tipo familiar, lo cual puede ocasionar que todo el conocimiento que haya adquirido el dueño o los familiares de esta empresa a través de la experiencia, pueda perderse o simplemente que la persona externa que tenga que reemplazarla no tenga una capacitación adecuada. Otra limitante que tienen es respecto al tema financiero y contable, ya que las personas que conforman este tipo de empresas, no están muy preparadas en estos aspectos. Esto debido a que no tienen una buena gestión en sus operaciones con respecto al tema de control de los ingresos y egresos (Avolio, 2011).

Así mismo el acceso a préstamos bancarios es una de las barreras para el crecimiento de las Mipymes ya que los bancos les pueden prestar un monto de dinero limitado y en caso pudieran ofrecerles un monto mayor, sería a una tasa de interés alta. (Avolio, 2011). Por otro lado, según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, la informalidad es uno de los factores del desarrollo de las Mipymes debido a que para el 2017, el 83,5% de estas empresas no estaban registradas como tal (2018). Este tema también es mencionado por Avolio, ya que, según sus hallazgos, la informalidad genera la evasión de impuestos y una competencia desleal frente a las empresas que sí son formales (2011). Por lo que uno de los grandes frenos para que la Mipyme pueda perdurar en el mercado es la informalidad.

Es importante mencionar que desde el año 2017 se incorporó a los regímenes tributarios el “Régimen MYPE Tributario” (RMT) con el cual las empresas tributan, es decir pagan sus impuestos, en base a sus utilidades. Además, este tipo de régimen ayuda a combatir la informalidad, ya que las empresas exigen el comprobante de pago para tener un sustento de sus gastos, y se va generando una cadena dentro del entorno en que se manejan (PRODUCE, 2017).



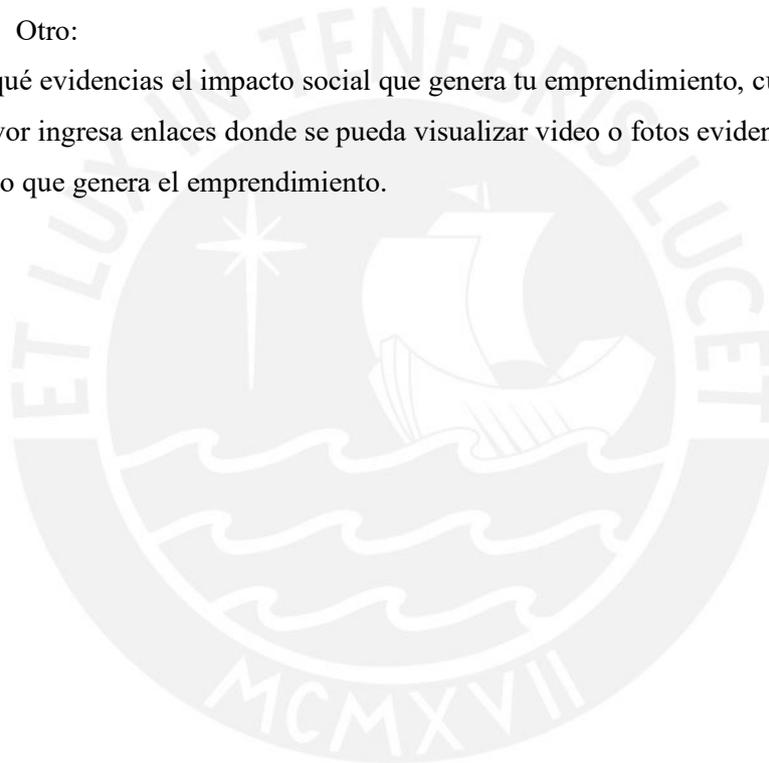
También los Regímenes Tributarios simplificados (RTS) donde están incluidos el Régimen Especial (RER) y el Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS) son los más utilizados por las Mipymes por los beneficios que les dan y porque están enfocados a este tipo de empresas. En la Figura D2, se puede observar que el 16% se rige bajo el RER, el 55,3% de las Mipymes bajo el RUS y el 18,2% bajo el RTM, que fue el nuevo régimen de ese año.

Los Regímenes señalados anteriormente hacen que las Mipymes sean empresas formales, debido a que les ofrecen beneficios tributarios. Algunos de estos son la deducción de los gastos y costos, emisión de comprobantes con derecho a crédito fiscal y el acceso a crédito tributario (PRODUCE, 2017).

ANEXO E: Formulario de Productos Solidarios H.A.F.

1. Email
2. Razón Social
3. Nombre Comercial de Organización o Marca
4. RUC
5. Dirección
6. Rubro
7. Nombre y Apellido del responsable
8. Teléfono 1
9. Teléfono 2
10. Carga en Organización/ marca
11. ¿En qué partes del Perú operan?
12. ¿Cuentan con alguna certificación?
13. ¿Qué productos venden?
14. ¿A qué público objetivo va dirigidos tus productos?
15. ¿Por qué tu organización o marca debe estar incluida en Productos Solidarios H.A.F?
16. Página Web (de tenerla)
17. Página de Facebook
18. ¿Cómo te enteraste de Productos Solidarios H.A.F?
 - a. Anuncio en Facebook
 - b. Un amigo
 - c. Un contacto
 - d. Otro
19. ¿Qué los llevó a crear esta organización/marca?
20. ¿Quiénes se benefician de tu Organización/marca?
21. ¿Qué desafíos sociales/ambientales busca contribuir a resolver tu organización o marca?
22. Describe el propósito de tu organización/marca y como genera impacto social o ambiental
23. ¿Cuál o cuáles de las siguientes particularidades tiene tu organización o marca? (puede marcar más de un casillero)
 - a. Trabajo Artesanal
 - b. Revalorización y recuperación de técnicas ancestrales
 - c. Trabajo con material reciclado
 - d. Trabajo con materiales naturales
 - e. Trabajo con materiales de desecho

- f. Con objetivo de inclusión social
 - g. Comercio justo
 - h. Compromiso formal de donar una importante porción de las ventas/ganancias a causas benéficas.
 - i. Incorpora propiedades para la salud
 - j. Contribución a proyectos de educación
 - k. Producción local (Perú)
 - l. Upcycling/supra-reciclaje
 - m. Energías Renovables
 - n. Compensación de Emisiones
 - o. Otro:
24. ¿Con qué evidencias el impacto social que genera tu emprendimiento, cuentas?
25. Por favor ingresa enlaces donde se pueda visualizar video o fotos evidencias del impacto que genera el emprendimiento.



ANEXO F: Empresas y emprendimientos sociales en la plataforma de Productos Solidarios H.A.F.

Tabla F1: Lista de empresas con las que trabaja Productos Solidarios H.A.F. (actualizado a diciembre de 2019)

Organizaciones	Rubro	Categoría	Tipo de organización
Admelss	Moda Sostenible	Accesorios	Empresa social
Allillanchu	Moda Sostenible	Ropa femenina	Empresa social
Antarki	Moda Sostenible	Accesorios	Empresa social
Ayllu Ruwasunchis	Moda Sostenible	Accesorios	Empresa social
Ayru	Ecológico	Sorbetes	Empresa social
Bella Aborigen	Moda Sostenible	Accesorios	Empresa social
Burana	Moda Sostenible	Accesorios	Empresa social
Café Compadre	Ecológico	Café orgánico	Empresa social
Capullo de Alelí	Moda Sostenible	Accesorios	Empresa social
Care Perú	Moda Sostenible	Accesorios	ONG
Change Makers	Ecológico	Variada	Empresa social
CMMB	Adorno	Peluches	ONG
Crealiz	Moda Sostenible	Ropa femenina	Empresa social
Evea Eco Fashion	Moda Sostenible	Calzado juvenil	Empresa social
Gea Wasi	Moda Sostenible	Accesorios	ONG
H.A.F	Moda Sostenible	Accesorios	Empresa social
Hoseg	Moda Sostenible	Ropa y accesorios	Empresa social
Inti Surfing	Moda Sostenible	Calzado juvenil	Empresa social
Kactus	Moda Sostenible	Accesorios	Empresa social
Las polleras de Agus	Moda Sostenible	Ropa femenina	Empresa social
Metamorphosis	Moda Sostenible	Ropa femenina y Accesorios	Empresa social
Mosqoy	Moda Sostenible	Accesorios	Asociación
MYPS	Adornos	Peluches	Empresa social
Puriy	Moda Sostenible	Calzado infantil	Empresa social
Qapac Runa	Ecológico	Envases	Empresa social
Qaya cuero de pescado peruano	Moda Sostenible	Accesorios	Empresa social
Qéira	Cosméticos	Cosméticos naturales	Empresa social
Runakay	Moda Sostenible	Accesorios	Empresa social
Zunica	Moda Sostenible	Ropa femenina	Empresa social

ANEXO G: Fichas de entrevistas a empresas y emprendimientos sociales

Tabla G1: Ficha de entrevistas a empresas y emprendimientos

Organización	Representante	Cargo	Duración	Fecha de entrevista
Productos Solidarios H.A.F.	Julio Centurión	Fundador y Administrador	96 min	5 de setiembre de 2018
Productos Solidarios H.A.F.	Julio Centurión	Fundador y Administrador	110 min	27 de noviembre de 2019
Burana	Rita Mariella Maltese Díaz	Gerente General y Jefa de Producción	50 min	9 de diciembre de 2019
Allillanchu	Alessandra Lucrecia Sotomayor Núñez	Directora y Administradora	58 min	12 de diciembre de 2019
Crealiz	Chela Alizon Aliaga Huaytan	CEO y Directora Creativa	72 min	12 de diciembre de 2019
Metamorphosis	Nildré Geraldine Neyra de la Rosa	Gerente General	31 min	14 de diciembre de 2019
Evea Eco Fashion	Cristian Augusto Gutiérrez Zevallos	Cofundador y Coordinador de Proyectos	32 min	16 de diciembre de 2019
Runakay	Joucelyn María Pásara Martínez	Fundadora y Administradora	46 min	16 de diciembre de 2019
Bella Aborigen	Fiorella Katherine Cutipa Calla	Cofundadora y Jefa de Producción	23 min	17 de diciembre de 2019
Hoseg	Juan Carlos Sznak Bedregal	Jefe de Innovación	37 min	17 de diciembre de 2019
Puriy	Elizabeth Rosas Rojas	Apoderada y Directora	26 min	18 de diciembre de 2019
Antarki	Lizia del Carmen Rivera Salazar	Fundadora y Administradora	26 min	20 de diciembre de 2019
Qaya cuero de pescado peruano	César Efraín Alva Murillo	Gerente de Desarrollo y Producción	22 min	20 de diciembre de 2019
Zunica	Guissela Luisa Grandez Abregú	Fundadora y Administradora	25 min	20 de diciembre de 2019

ANEXO H: Matriz de consistencia

Tabla H1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Objetivos Especifico	Variables		Subvariables	Fuentes de información
Identificar las prácticas de gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) que influyen en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que son parte de su plataforma virtual a diciembre de 2019.	Identificar y describir las prácticas de gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.)	E-retail	Página web	Navegación	<ul style="list-style-type: none"> - Badre (2002) - Cao, Zhang & Seydel (2005) - Sharma (2008) - Oppenheim & Ward (2006) - Park, Lennon & Stoel (2005) - Reichheld & Scheffer (2000) - Sharma (2008)
				Exhibición de productos	
				Información del negocio	
			Proceso de compra online	Herramientas de búsqueda	
				Información de la compra	
				Carrito de compras	
			Comercialización en línea	Formato de fotografías	
				Fotografías múltiples	
				Agrupación de productos	
			Gestión de la relación con los clientes	Descripción del producto	
				Mercado Meta	
				Estrategia de operación	
				Preferencias de los consumidores	
				Diferenciación de los clientes	
				Segmentación de los clientes	
				Atención al cliente	
				Individualización de la atención	
			Gestión de la cadena de suministros	Diseño de la red de distribución	
Gestión de inventarios					
Distribución de los productos					
Establecimiento de precios	Costo de los productos				
	Margen bruto				
	Estrategia de promoción				
	Precio de los competidores				

Tabla H1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables		Subvariables	Fuentes de información	
Identificar las prácticas de gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) que influyen en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que son parte de su plataforma virtual a diciembre de 2019.	Describir el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales a estudiar en la plataforma de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) a diciembre de 2019	Desempeño	Perspectiva empresarial interna	Nuevos productos y/o características	<ul style="list-style-type: none"> - Bull (2007) - Kaplan (2001) - Kaplan & Norton (1999) - Lee & Moon (2008) - Mamabolo & Myres (2019) - Morris, Webb & Franklin (2011) - Somers (2005) 	
	Mejor calidad de productos		Perspectiva de aprendizaje	Capacidad para lanzar nuevos productos		
	Perspectiva de clientes		Aumentar el número de empleados	Nuevos clientes		
	Perspectiva financiera		Incremento de ventas	Mejor rentabilidad		
	Establecer la relación entre la gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend (H.A.F.) con el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales que forman parte de su plataforma a diciembre de 2019.		Prácticas de gestión de e-retail de Productos Solidarios H.A.F.			<ul style="list-style-type: none"> - Productos Solidarios H.A.F. - Allillanchu - Antarki - Bella Aborigen - Burana - Crealiz - Evea Eco Fashion - Hoseg - Metamorphosis - Puriy - Qaya Cuero de Pescado Peruano - Runakay - Zunica
			Desempeño de las empresas y emprendimientos sociales en la plataforma de H.A.F.			
		Influencia de la gestión de H.A.F. en el desempeño de las empresas y emprendimientos sociales				

ANEXO I: Guía de entrevista exploratoria a representante de H.A.F.

Fecha: 5 de Setiembre del 2018

Hora: 5:00 pm

Lugar: San Isidro, Lima, Perú

Entrevistadores: Guadalupe Córdova, Ronald Guerrero, Vanessa Salazar

Entrevistado:

- Nombre:
- Puesto:
- Institución:

Introducción:

La presente entrevista tiene como objetivo conocer al sujeto de la investigación a desarrollar. La información recopilada servirá como herramienta para apoyar el objetivo de nuestro estudio. Por otro lado, la entrevista será de carácter confidencial y la información obtenida se utilizará netamente para fines académicos.

Preguntas:

1. Bloque de preguntas sobre la organización

- ¿En qué año se formó la organización?
- Cuéntanos la historia la historia de H.A.F
- ¿Qué les motivó a realizar este emprendimiento?
- ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la organización?
- ¿Con cuántas organizaciones trabajan actualmente en la plataforma?
- ¿Cuál es el proceso de venta desde que se hace el pedido hasta la entrega de este?
- ¿Cómo se establece la relación de Productos Solidarios H.A.F con un emprendimiento social?

2. Bloque de preguntas sobre los productos

- ¿Se enfocan en algún sector en especial? ¿Qué tipo de consumidores tienen?
- ¿Cómo gestionan la promoción de los productos y de la tienda virtual?
- Además de la página web, ¿Por qué otros medios los pueden contactar y comercializar los productos?
- ¿Los productos que ofrecen son los mismos o varían de acuerdo a la oferta de la ONG o a la demanda de los consumidores (temporada)?

- e) ¿Qué productos se venden más?
- f) ¿Qué tipo de productos generan más márgenes de ganancia? ¿Con cuánto margen se quedan ustedes (varía de acuerdo al producto o es fijo)?
- g) ¿Quiénes son sus competidores directos o indirectos?



ANEXO J: Guía de entrevista a representante de H.A.F.

Fecha: 27-11-2019

Hora: 5:30 p.m.

Lugar: San Isidro, Lima, Perú

Entrevistadores: Guadalupe Córdova, Ronald Guerrero, Vanessa Salazar

Entrevistado:

- Nombre: Julio Centurión
- Puesto: Gerente y fundador
- Institución: Productos Solidarios H.A.F.

Introducción:

La presente entrevista tiene como objetivo conocer al sujeto de la investigación a desarrollar. La información recopilada servirá como herramienta para apoyar el objetivo de nuestro estudio. Por otro lado, la entrevista será de carácter confidencial y la información obtenida se utilizará netamente para fines académicos.

Preguntas:

1) Bloque de preguntas sobre la organización

- a) ¿Con cuántos trabajadores cuenta H.A.F? ¿Qué funciones realizan (organigrama)?
- b) ¿Qué otros canales utilizan para promocionar sus productos o la plataforma?
- c) ¿Cuál de estos canales es el que tiene más alcance con los consumidores?
- d) ¿Cómo se distribuyen o se usan las utilidades del negocio?

2) Bloque de preguntas sobre la plataforma

a) Sobre la página web

- i) Del 1 al 5 ¿Cuánto usted considera que H.A.F brinda un entorno de navegación sencilla y amigable con el cliente? ¿De qué manera? ¿Cómo hace para lograr ello?
- ii) ¿Qué tipo de comentarios positivos ha recibido sobre su página?
- iii) ¿Ha recibido algún tipo de recomendaciones para mejorar su página web por parte de los clientes o de las empresas sociales?
- iv) ¿Cuál es el criterio para elegir los productos que aparecen en la página principal H.A.F?

- v) Al elegir un producto ¿Cuenta con sugerencias de productos similares y/o complementarios? Del 1 al 5 ¿Qué tan importante considera esta característica de la página web?
- vi) ¿Qué información consideras relevante mostrar en la página web? ¿Cómo haces para seleccionar esta información?
- vii) ¿Qué características o herramientas tiene tu página web para facilitar la compra del cliente? (filtros, chat, redes sociales) ¿Ha recibido comentarios de sus clientes con respecto a estas herramientas?

b) Sobre la comercialización en línea

- i) ¿Qué tipo de imágenes (del producto, con mensajes, con el logo de la marca) considera importantes para la plataforma?
- ii) ¿Considera importante mostrar fotografías del proceso de elaboración del producto o la causa social que apoya con su compra?
- iii) ¿Las imágenes de los productos son proporcionadas por la empresa o ustedes las realizan? ¿Qué criterios utilizan para tomar estas fotografías o para elegir las fotografías que se usarán en la plataforma?
- iv) ¿Quién toma las decisiones de cómo deben ser tomadas estas fotos?
- v) ¿La cantidad de fotos varía según la empresa? ¿Considera que la cantidad de fotos es suficiente? ¿Por qué?
- vi) ¿Qué mensaje busca transmitir con las imágenes que usan en la página web?
- vii) Del 1 al 5 ¿Qué tan importante considera que las imágenes muestren los productos siendo usados o las opciones de uso de estos?
- viii) ¿La información de la descripción de los productos mostrados en la plataforma las proporcionan las empresas sociales o H.A.F?
- ix) ¿Cómo están agrupados los productos dentro de la plataforma?
- x) ¿Qué criterios utilizan para agrupar los productos? ¿Esta agrupación funciona? ¿Ha cambiado en el tiempo?

c) Sobre el proceso de compra

- i) Del 1 al 5 ¿Qué tan importante considera que el precio y el costo de envío sean visibles para los clientes dentro de la información del producto? ¿Por qué?
- ii) ¿Considera que el formato empleado para la muestra de información del producto es el adecuado? ¿Por qué?
- iii) ¿En promedio cuánto demora un cliente en finalizar su compra? ¿Por qué cree que algunos clientes no llegan a finalizar la compra?
- iv) ¿Qué medidas toma H.A.F para incentivar a que los clientes finalicen su compra?

- v) ¿Cuáles son las dificultades que encuentran los clientes en la fase final de la compra (carrito de compras)?
- vi) Del 1 al 5 ¿Qué tan satisfactoria considera que es la experiencia del cliente al finalizar la compra? ¿Por qué?

d) Sobre la gestión de la relación con los clientes

- i) ¿Cuál es el mercado meta de H.A.F? ¿Por qué ha elegido este mercado? ¿El mercado meta ha cambiado con el tiempo?
- ii) ¿Cuáles son las estrategias o acciones que realiza H.A.F para llegar a sus clientes?
- iii) ¿Las estrategias han cumplido con los objetivos que tenían al inicio? ¿De qué manera?
- iv) ¿Qué ha tenido que cambiar en la estrategia para cumplir con los objetivos?
- v) ¿Qué tipos de consumidores tiene H.A.F? ¿Cuál es su perfil?
- vi) ¿Cuáles son las preferencias y/o necesidades de sus clientes? ¿Cómo hace H.A.F para atenderlas?
- vii) ¿Realiza una segmentación de sus diferentes tipos de consumidores? ¿Por qué están agrupados de esa manera?
- viii) ¿Cuáles son las formas de atención al cliente o qué canales se usan para realizar esta acción?
- ix) ¿Cuál de los canales de atención al cliente les parece más efectivo? ¿Por qué?
- x) ¿Cómo es la interacción con el cliente (personal o con bots)?
- xi) ¿Qué canales tienen los clientes para contactar a H.A.F? ¿Cuenta con buzón de sugerencias o contacto por e-mail?
- xii) ¿Cuál es la más eficiente (rápida) de todas ellas (teléfono, redes sociales) para resolver dudas o consultas de los clientes? ¿Cuánto tiempo se demoran en responder al cliente?
- xiii) ¿Qué tan personalizada es la atención que brinda H.A.F a sus clientes? ¿Cómo logra esta atención personalizada?

e) Sobre la gestión de la cadena de suministros

- i) En cuanto a la logística de H.A.F ¿Cómo es la cadena de suministros por la que pasa sus productos?
- ii) Aparte de las marcas con las que trabajan ¿Quiénes son los proveedores de H.A.F? ¿Por qué los eligieron?
- iii) ¿Con cuántos distribuidores trabajan? ¿Quiénes son? ¿Cuál es el criterio de selección?
- iv) ¿Dónde almacena su inventario?

- v) ¿Existe un stock mínimo para los productos? ¿Cuál es? Si le solicitan un producto que no tiene en stock o una cantidad mayor al stock que tiene ¿Qué se hace?
- vi) ¿Se le ha presentado alguna dificultad con las empresas para mantener el stock que H.A.F necesita?
- vii) ¿Cuál es el método por el cual H.A.F adquiere los productos de las empresas (a consignación o a destajo)?
- viii) ¿Cuál es el proceso de entrega del producto? ¿Cuáles son los tiempos de entrega? ¿Cuál es la cobertura geográfica de envío?
- ix) ¿Cuál es el proceso a seguir cuando el cliente desea recoger el producto personalmente?
- x) ¿Cómo es la presentación de entrega del producto? ¿Varía dependiendo de la marca?

f) Sobre el establecimiento de precios

- i) Las empresas venden su producto a sus clientes a un precio base ¿Usted adquiere los productos al mismo precio base o a un precio menor?
- ii) ¿Cuál es la estructura de costos de H.A.F? ¿Qué otros costos afectan el margen de H.A.F?
- iii) ¿Cuál es el margen de ganancia de H.A.F? ¿Varía de acuerdo a la empresa?
- iv) ¿Realiza ofertas en la plataforma? ¿Con qué frecuencia?
- v) ¿Se utiliza algún tipo de mensaje especial para comunicar su oferta?
- vi) ¿Coordina con las empresas sobre las ofertas que puedan tener sus productos en la plataforma?
- vii) ¿H.A.F establece el precio de venta del producto o lo hace la misma empresa?
- viii) ¿El precio de los productos de H.A.F es acorde al precio de productos similares en el mercado?

3) Bloque de preguntas sobre el desempeño de las empresas sociales

a) Sobre la innovación

- i) ¿H.A.F. interviene en la mejora o en la creación de productos que ofrecen las empresas sociales? ¿De qué manera?
- ii) ¿Para pertenecer a H.A.F los productos de las empresas sociales deben cumplir con algún estándar de calidad? ¿Por qué?

b) Sobre el aprendizaje

- i) ¿H.A.F ha intervenido en el lanzamiento de nuevos productos en las empresas sociales?

ii) ¿Tiene conocimiento si H.A.F ha contribuido en el aumento de personal de las empresas sociales?

c) Sobre los clientes

i) ¿Tiene conocimiento si H.A.F ha aportado en el aumento de clientes a las empresas sociales?

d) Sobre las finanzas

i) ¿Considera que H.A.F contribuye en el incremento de ventas de las empresas sociales? ¿De qué manera? ¿Por qué?

ii) ¿Considera que la plataforma de H.A.F ha contribuido en la mejora de rentabilidad de las empresas sociales? ¿De qué manera?

iii) ¿Considera que H.A.F ha contribuido en la reducción de costos en las empresas sociales? ¿De qué manera?

4) Bloque de preguntas para cerrar la entrevista

a) ¿Qué beneficios siente que H.A.F ha entregado a las empresas?

b) ¿Cómo cree que H.A.F ha ayudado a que las empresas tengan un mejor desempeño en el mercado?

c) ¿Qué cambios harías en la plataforma o qué acciones realizarías para lograr una mayor influencia en el desempeño de las empresas sociales?

Por último ¿Qué mejora implementaría en el corto y largo plazo a la plataforma para mejorar el rendimiento de H.A.F?

ANEXO K: Guía de entrevista a representantes de organizaciones sociales

Fecha:

Hora:

Lugar: Distrito, Lima, Perú

Entrevistadores: Guadalupe Córdova, Ronald Guerrero, Vanessa Salazar

Entrevistado:

- Nombre:
- Puesto:
- Institución:

Introducción:

La presente entrevista tiene como objetivo conocer las empresas sociales con las que trabaja Productos Solidarios H.A.F en su plataforma. La información recopilada servirá como herramienta para apoyar el objetivo de nuestra investigación. Por otro lado, la entrevista será de carácter confidencial y la información obtenida se utilizará netamente para fines académicos.

Preguntas:

1) Bloque de preguntas sobre la organización

- a) ¿Cuándo y cómo nació el emprendimiento? ¿Quiénes participaron en su creación?
- b) ¿Cómo está organizada la empresa? ¿Cuántos empleados son y cuáles son sus funciones? (Organigrama) ¿Cuenta con una persona encargada de gestionar sus redes (community manager)?
- c) ¿Qué productos ofrece su empresa? ¿Cuáles son los productos estrellas o los que más vende?
- d) ¿Cuál es valor/beneficio/impacto social y/o ambiental de sus productos? ¿Cómo crean valor social en el proceso de producción de sus productos?
- e) ¿Cuál es su mercado meta (sus principales clientes o a qué personas va dirigido su producto)?
- f) ¿Quiénes son sus principales competidores y sus principales aliados?
- g) ¿Cuáles son sus canales de venta? (Físicos y virtuales) ¿Realizan el servicio de envío a domicilio o delivery?

2) Bloque de preguntas sobre la relación con Productos Solidarios H.A.F

Sobre el vínculo con H.A.F ¿Hace cuánto tiempo y cómo inició la relación con Productos Solidarios H.A.F? ¿Qué expectativas tuvieron? ¿Por cuánto tiempo está pactado este vínculo?

a) Sobre la página web

i) ¿Cuál es su opinión o su perspectiva sobre la página web de H.A.F (navegación sencilla e interesante, exhibición de sus productos, “herramientas para facilitar la compra del cliente”)? chatbot, comprar con cualquier medio de pago, recuperación de carrito de compras

b) Sobre el proceso de compra

i) ¿Considera sencillo encontrar su producto dentro de la plataforma? ¿Por qué?
ii) ¿Qué opina sobre el carrito de compras y la sección de pago de H.A.F?

c) Sobre la comercialización en línea

i) Nosotros sabemos que para ser parte de H.A.F se debe llenar un formulario como parte de un primer filtro. Una vez que son aceptados en H.A.F ¿qué otros datos se les solicita? (imágenes e información de los productos, información de la empresa y su causa social)
ii) Sobre las imágenes ¿Ustedes proporcionaron las imágenes de sus productos a H.A.F?
iii) ¿Cuántas y qué tipo de imágenes (del producto, con mensajes, con el logo)? ¿Ha recibido alguna recomendación por parte de H.A.F sobre sus fotografías?
¿Consideraría realizar una mejora a las imágenes que están exhibidas en H.A.F?
iv) Sobre los datos del producto y de la empresa ¿Ustedes proporcionaron la información de su producto, la empresa y su causa social a H.A.F?
v) ¿Qué opinión tiene sobre la presentación final de la información de su producto y de su empresa en la página? ¿Recomendaría alguna mejora? ¿Cuál? ¿Quisieras agregar otra información? ¿Cuál?

d) Sobre la gestión de la relación con los clientes

i) ¿Considera que H.A.F ha ayudado a ampliar su cobertura en el mercado o a penetrar su nicho de mercado o su público objetivo? ¿Por qué?
ii) ¿H.A.F ha tenido alguna intervención en alguna de sus estrategias de marketing y comercialización que utiliza para llegar a sus clientes?

- iii) H.A.F utiliza estas estrategias: tener fb, ig; activación de empresas, ampliar la red de seguidores, hacer crecer la comunidad, aparición en medios masivos (inversión de mkt) mejora de imagen institucional ¿Qué opina al respecto?
- iv) ¿Cuál es el perfil de sus clientes? El perfil (psicográfico) del cliente de H.A.F tiene sensibilidad hacia las causas nobles relacionada al impacto positivo ambiental, creen en lo peruano como alternativa de desarrollo, llevan una vida saludable, se manejan en su vida con formatos colaborativos, son personas cultas y no son sensibles al precio ¿Qué opina sobre este perfil?
- v) H.A.F tiene estas formas de atención al cliente a nivel virtual menciona que las redes sociales son muy importantes. Además, promueve la atención personalizada si es que el cliente tiene alguna solicitud particular ¿Qué opinas sobre estas? (atención personalizada)

e) Sobre la gestión de la cadena de suministros

- i) ¿Dónde almacena su inventario? ¿Cómo hace para entregar los productos a H.A.F (distribuidores)? ¿Les parece eficiente?
- ii) Hemos revisado que venden (estos productos) a través de H.A.F ¿Cuál es el criterio para elegir estos productos?
- iii) ¿Cuál es el stock que H.A.F les solicita? ¿Tienen problemas para cubrir este stock? ¿Cada cuánto renueva el stock con H.A.F? Si le solicitan un producto que no tiene en stock ¿Qué acciones realiza?
- iv) ¿La presentación final de sus productos conlleva un empaquetado especial de su empresa (o lo proporciona H.A.F)? ¿Qué opina del empaquetado de H.A.F?

f) Sobre el establecimiento de precios

- i) ¿Qué opina sobre el costo que le genera usar la plataforma de H.A.F para vender sus productos?
- ii) ¿H.A.F coordina con ustedes sobre las ofertas que puedan tener sus productos en la plataforma?
- iii) ¿Qué opina sobre los mensajes que utiliza H.A.F para comunicar sus campañas?

3) Bloque sobre el desempeño de las empresas sociales

a) Innovación

- i) ¿H.A.F ha intervenido en la creación de nuevos productos? ¿De qué manera?
- ii) ¿Han recibido sugerencias para mejorar sus productos por parte de H.A.F? ¿Cuáles fueron? ¿Lo han implementado?
- iii) ¿Qué es calidad para ustedes? Nos puede dar ejemplos

iv) Para ingresar a H.A.F ¿Han tenido que mejorar la calidad (aspecto, acabado) del producto? ¿Cuál fue la mejora? ¿Por qué se dio?

b) Aprendizaje

i) ¿H.A.F le ha brindado conocimientos útiles (tendencias, procesos, percepciones) para lanzar nuevos productos? ¿Cuáles? ¿Lo implementaron? ¿Qué resultado obtuvieron?

ii) ¿H.A.F le ha brindado alguna asesoría, consultoría o recomendación relacionada a la mejora de su negocio? ¿Cuál fue? ¿Lo implementó? ¿Qué resultado obtuvieron?

iii) En alguna ocasión ¿Ha necesitado de más personas para cubrir el stock solicitado por H.A.F? Mencionar si ha necesitado personal temporal o permanente.

c) Clientes

i) ¿Considera que H.A.F les ha proporcionado más visibilidad en el mercado gracias a su plataforma? ¿Por qué? ¿Cuál es su valoración al respecto?

ii) ¿Han tenido clientes que los hayan conocido por medio de H.A.F.? ¿Cómo sabe que vienen de H.A.F? ¿Sus clientes les han hecho algún comentario sobre H.A.F? ¿Qué valoran los clientes de comprar en H.A.F?

d) Finanzas

i) ¿Qué porcentaje de sus ventas son realizadas a través de H.A.F? ¿Cuánto han variado desde su vinculación?

ii) ¿Les ha resultado rentable tener como canal de ventas a H.A.F? ¿Por qué?

iii) ¿Cuánto han variado (%) sus ganancias provenientes de la plataforma desde su vinculación con H.A.F?

iv) ¿Considera que H.A.F ha tenido alguna influencia en reducir sus costos? ¿Qué costos se redujeron?

Para finalizar, ¿Qué beneficios ha obtenido su empresa a partir del vínculo con H.A.F?

¿Considera que H.A.F ha tenido alguna influencia en mejorar su desempeño en el mercado?

¿Por qué?

ANEXO L: Planes de afiliación de Shopify y sus características

Tabla L1: Planes de afiliación de Shopify y sus características

	Plan Basic Shopify Todo lo básico para comenzar a vender por internet	Plan Shopify Todo lo que necesitas para un negocio en crecimiento	Plan Advanced Shopify Funciones avanzadas para hacer crecer tu negocio mucho más
Cuota mensual	USD \$ 29/ mes	USD \$ 79/ mes	USD \$ 299/ mes
Características			
Tienda online Incluye una página web de ecommerce y un blog	X	X	X
Productos ilimitados	X	X	X
Cuentas para empleados	2	5	15
Soporte 365 días del año	X	X	X
Canales de venta Vende en mercados online y en redes sociales. La disponibilidad de los canales de venta varía según el país.	X	X	X
Creación manual de pedidos	X	X	X
Códigos de descuento	X	X	X
Código SSL gratis	X	X	X
Recuperación de carritos abandonados	X	X	X
Tarjetas de regalo	-	X	X
Informes profesionales	-	X	X
Generador de informes avanzados	-	-	X
Precios de envío calculados por proveedores externos Muestra las tarifas calculadas con tu propia cuenta o con apps externas en la pantalla de pagos.	-	-	X
Shopify payments			
Análisis para detectar fraudes	X	X	X
Tarifas por uso de tarjetas de crédito para ventas online	2.9% + 30c	2.6% + 30c	2.4% + 30c
Comisiones por uso de tarjeta de crédito para ventas en persona	2.7% + 0c	2.5% + 0c	2.4% + 0c
Cargos adicionales por uso de cualquier proveedor de pagos diferente de Shopify payments	2.0%	1.0%	0.5%

Fuente: Shopify (s.f).

ANEXO M: Tabla de hallazgos de entrevista a Productos Solidarios H.A.F.

Tabla M1: Hallazgos de entrevista a H.A.F.

	H.A.F.
¿Con cuántos trabajadores cuenta HAF actualmente? ¿Qué funciones cumplen exactamente?	HAF nace de una agencia de marketing que se llama Shock, hace cuatro años. Entonces, de ese lado tenemos soporte que no necesito contratar; por ejemplo, diseñadores, redactor, edición de video, manejo de redes sociales. son tres personas que están dedicadas a HAF para manejar la parte logística, la parte de contacto con las marcas y, de alguna forma, pues, todo el movimiento de e-commerce que va sucediendo. La parte netamente logística de las entregas, de la conexión con los clientes y todo esto. Otra persona ve lo que es la relación con las marcas, viendo nuevos lanzamientos, no necesariamente stock, pero sí en contacto con ellos para ver qué es lo que se puede ir planificando de la mano porque nosotros invertimos en publicidad con ellos, entonces hay que estar mirando. Y la otra persona lo que ve es un tema de stock actual y prospección con nuevas marcas como para ampliar el portafolio.
Página Web	
Si tendría que calificar del 1 al 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor, ¿Cuánto usted considera que HAF brinda un entorno de navegación sencilla y amigable para los clientes? ¿De qué manera aprecia esta navegación?	Un 4. La navegación está planteada desde el sistema que nosotros tomamos. El sistema que tomamos tiene como tres niveles, nosotros estamos en el segundo. Lo que sí es más cercano a lo que es un Amazon, y por lo mismo es mucho más costoso a nivel mensual. Entonces, es un sistema que está pensado ya en todo lo que sea experiencia de usuario y todo el tema de cómo manejarlo para que las personas lo naveguen. Pero, a nosotros nos gustaría estar en peldaño mayor, pero para eso se necesita más inversión, más marcas, más todo.
¿Qué tipo de comentarios positivos ha recibido sobre su página por parte de los clientes o, quizás también, por parte de las marcas?	La página se llama como omnicanalidad, es una de las opciones de contacto, la página tiene un chat, de la página, nosotros recibimos directamente, como para saber que en este momento alguien está navegando y quiere preguntar algo. Eso se resuelve, porque hay alguien dedicado a ver todo lo que son contactos, atento a que eso se resuelva rápido. Entonces, la página es una opción de generación de contacto; el whatsapp es otra, facebook es otra, twitter. Cada red social es otro punto de contacto y digamos que la experiencia del usuario navega por todos estos puntos. Puede haber empezado en mail y termina en whatsapp. Puede haber empezado en facebook y termina en la web. Puede haber empezado en la web y termina en whatsapp. Lo que se necesita es que cada actor que figure en cada punto de contacto, pueda resolver lo mismo que el que te está atendiendo y que te atiendan integralmente. Yo creo que la facilidad que le damos a los usuarios, a los compradores, es que, pues, pueden tener la solución; ya sea, inmediata, o si hay algo que se encarga por la marca en el tiempo récord la respuesta, para que tome su decisión de compra. La idea es que no se frustre.

Tabla M1: Hallazgos de entrevista a H.A.F (continuación)

	H.A.F.
Con respecto a los productos que aparecen en la página principal de H.A.F ¿Cuál es el criterio para seleccionar estos productos?	En la primera página pones lo que más vendes. A ver, cuando empiezas, no puedes hacerlo así, ya con el tiempo tienes estadística. Entonces, lo que haces es acomodar, tomando también tus productos propios tienen que figurar. Felizmente, son de los que más se venden. Pero, aun así, no fueran, tu marca tiene que estar presente, acompañado de los que son los ganadores, entonces, de acuerdo a las categorías, tienes que mostrar variedad en esa primera página y si muestras lo que más vendes y, de repente, salpicado con alguna novedad; ya pues, tienes ahí la facilidad de jalar el ojo a la gente, y elevar la posibilidad de compra.
Cuando un cliente selecciona un producto, ¿La página le da facilidades, digamos, para mostrarle sugerencias sobre productos complementarios o similares?	Actualmente no, ese es como el peldaño que le sigue a lo que te decía. Yo uso filtros colaborativos, eso ya es un tema de programación. No lo tenemos nosotros en la página [sugerencias sobre productos] porque no estamos en el nivel, pero sí es algo a lo que aspiramos. De hecho, es un tema de compra relacionada o venta cruzada.
Entonces, hay un proveedor del sistema donde está la plataforma de HAF y los niveles se tienen que adquirir ¿Cierto?	Son suscripciones mensuales que, aparte, tú inviertes en aplicaciones para ese sistema. Entonces, por ejemplo, nosotros pagamos una aplicación que es para automatizar las agregadas a los carritos que no se compraron. Entonces, van llegando mensajes todos programados; así como que, bien sutiles, para invitarte a comprar. Y en base a si el primero no aceptaste; el segundo, de repente, te doy hasta un beneficio por hacerlo. El promedio del mercado es, en general, de los e commerce es 7% para recuperación. Entonces, nosotros hemos tenido 7, 8, 10 a veces, lo hemos superado un poco, pero automatizándolo. Recuperación es que abandonas el carrito y te fuiste. No recuperaste nada. Eso puede ser, tranquilamente, 200 personas. Entonces, eso lo tenemos automatizado.
Pasando con [la] información que se muestra en la página web, ¿Cuál considera que es relevante? Digamos, información para generar confianza en una empresa que existe.	Lo más importante es generar confianza. Y eso lo ves con las recomendaciones que te salen cuando entras [a la página de HAF, en la sección de] arriba. Entonces, entras a la página y te van a salir las recomendaciones de los clientes. Y unas de las cosas fuertes es que prácticamente tenemos 100% de calificación, como 5 de 5 [estrellas] en rating de compradores; que son más de, no sé si 400 o más de 350. Cuando en rating tienes una cantidad de gente que llega a cientos, la gente te cree más. Es una aplicación que también pagamos, la autorizamos y se va colocando [en la página].
¿Qué otras características o herramientas tienen, digamos, la plataforma como para que facilite la compra del cliente?	Un abanico de opciones para no frustrar la compra. Tienes desde comprar con cualquier tarjeta de crédito, débito, PagoEfectivo, pago contra entrega, transferencia CCI, Yape, Pay pal. La idea es que la gente no diga "oye, que no puedo".

Tabla M1: Hallazgos de entrevista a H.A.F (continuación)

	H.A.F.
¿Ha recibido de comentarios de sus clientes, positivos o negativos, sugerencias? En relación a estas herramientas que brinda, digamos los métodos de pago.	No necesariamente, lo que pueden leer es lo que hay en lo del rating, en los comentarios de calificación. Creo que esa es la forma en la que los clientes te lo comparten. Generalmente, hay un tema de puntualidad, un tema de eficiencia, de tiempos y tal [en los comentarios]. Que es importante, en el e commerce, muchas veces eso y ahora "el cuándo llegará". Hace poco nos han comprado unos relojes en Estados Unidos por otra plataforma y, espera que nosotros nos contactemos con ellos porque es como que [tiene] la seguridad que va a llegar. Acá no hay esa seguridad, la gente no siente eso. Pero, si vas dando esa seguridad de a pocos y la vas evidenciando con el rating; eso genera confianza, y de la confianza a la venta hay un paso. El comprador hoy es más exigente, es bien impaciente. Entonces, mientras tú le des todas las opciones para comunicarse con la menor cantidad barreras posibles para comprar, para agilizarle su tiempo, para que cumpla su objetivo rápido, vas elevando tu efectividad. Hay clientes que [se olvidaron comprar regalos], entonces, si lo tenemos acá [en el showroom] sí, sino lo coordinamos con el cliente. No tenemos problema de que lo que quiera comprar el cliente llegue en menos de una hora. Entonces sí creemos que ese es un punto diferencial digamos para eso.
Proceso de compra	
¿Qué tan importante considera usted que el precio de los envíos sea visible para los clientes dentro de la información del producto?	Digamos, tú puedes acceder desde tu trabajo y no sé si te lo voy a enviar a tu casa. Muchas veces nos ha pasado que el enamorado se lo quiere mandar a la persona que vive en otro país, en provincia o que está en Estados Unidos y quiere enviárselo acá a Lima, no sabemos. No puedo darte esa información. No puedo deducirla. Entonces, eso lo tienes que ver luego.
¿Cuánto demora un cliente en finalizar su compra y por qué cree que algunos no llegan a finalizarla?	En realidad, depende mucho del perfil del cliente porque lo que puede llegar a tomar una compra, es lo que te demores en completar los datos básicos para que te lo pueda enviar, que no son complicados pero que sí es un requisito para poder hacerlo. Hay gente que antes de comprar visitan la página, revisan los productos y otro día vuelven a comprar. [Hay personas que] sí [llegaron] hasta el final, pero no necesariamente [compraron]. Entonces, sucede que me abandonan el carrito por eso.
A parte [de la] herramienta para la recuperación de personas que abandonan el carrito ¿HAF ha tomado alguna medida para incentivar que finalicen la compra?	El tema de llevarlos hasta que puedan pagar o pueda concretarse pasa por el lado de "ya, estoy viendo y tengo una duda". Entonces, si tengo el globito del chat de la página, ya puedo resolver su duda más rápido. Con eso elevo la probabilidad de compra. Si al momento de comprar, pues abandona por X motivo, como hemos estado hablando, ahí automatizo el envío para que también pueda generar una compra. Los descuentos para este tipo de categorías, considero yo, que lo que hay detrás del producto es lo que vale y eso es lo que debe entenderse como que no es un producto promocional. Entonces, si tú vas a dar un descuento, vas a dar un valor agregado, que se sienta que estás premiando a las personas.

Tabla M1: Hallazgos de entrevista a H.A.F (continuación)

	H.A.F.
¿Cómo calificaría usted del 1 al 5 qué tan satisfactoria es la experiencia del cliente al finalizar la compra? ¿Por qué?	Con 4. Lo que pasa es que el sistema, al ser canadiense, no entra a detalle de la logística peruana, a nivel de geografía. Entonces, podría tener una micro segmentación de bios para entrar en una mejor configuración. Eso podría ser, y también creo que podría haber como que un formato flash de compra, puede haber una alternativa en la que la compra sea abreviada [sin colocar tantos datos].
Comercialización en línea	
¿Qué tipo de imágenes de un producto considera que son importantes para la plataforma?	Nosotros tenemos un formato para las marcas. Nosotros, de hecho, usamos formato cuadrado, con fondo blanco, a menos que sea un producto, un vestido o algo que a veces usan fondo. El producto centrado y eso nos permite usarlo en absolutamente cualquier plataforma; página, en redes sociales, etc. Nos ayuda bastante, hay un tamaño en píxeles que sugerimos para que nos lo pasen y se coloca tanto la foto del producto en diferentes ángulos porque la idea es que el e-commerce es como reemplazar que agarres y toques y mires algo. No todas las marcas lo hacen. Eso se le suma fotos de la causa que defiendan sea social, ambiental o ambas; y cierra con el logo de la marca.
¿Qué tan importante consideras que se muestre la causa de los productos y quizás, el proceso de elaboración?	De hecho, es lo más importante porque este tipo de producto se diferencia del resto. El tema de la elaboración, de qué tipo de insumos usa, de cuánto tiempo demora, de dónde se hace, si es de origen. Es que básicamente eso lo que nosotros hemos puesto para formar. Entonces, donde tenemos que trabajar es en qué tanto puedo hacer para que la gente entienda lo que hay detrás.
Nos mencionó que las imágenes de los productos son proporcionadas por las marcas ¿En alguna ocasión ha tenido usted que tomar las fotos?	Varias veces, sí. Cuando tú empiezas, empiezas a hacer el trabajo de lo que debería hacer porque consideras que la marca es una marca que tiene que estar en el e commerce. Entonces, tú haces el esfuerzo de que esté presente porque en general, los que manejan las marcas son emprendedores; no son una empresa grande con área de marketing y tal, están más enfocadas en producir que esas cosas. Entonces, le dan más valor a la venta, al proceso de vender, que a desarrollar lo que tienen que tener como desarrollo. En realidad, son cosas que haces una vez y de ahí ya, lo trabajas de mil formas.
¿En todas las marcas hay la misma cantidad de fotos, con el mismo formato? ¿Considera que todas las fotos que se muestran son suficientes o quizás debe haber más?	Sí, normalmente seis fotos. Hay marcas que lo que te dan es lo que tienen y si se entiende, va; si no se entiende, solicitamos un poco más [de fotos]. Nosotros tenemos como que una guía.
¿La información que está dentro de la descripción del producto son proporcionados por las marcas? ¿Esa pequeña descripción que llenan en el formato es la que aparece en la web?	Las marcas reciben un formato de registro de marca, de producto, todo un detalle que nosotros necesitamos y ahí es donde ellos se pueden explayar a nivel de vender bien como es lo que quiere proyectar su marca. Nosotros reforzar su posicionamiento y esa es la oportunidad que tienen. Entonces, nos sirve como un brief para poder hacer los posts, o lo que tengamos que hacer a futuro a nivel de comunicación sobre las marcas. Todo lo que se pone, es lo que ponen ellos. Lo que nosotros usamos en las redes sociales, nace a partir de eso, de esa información.

Tabla M1: Hallazgos de entrevista a H.A.F (continuación)

	H.A.F.
¿Cómo están agrupados los productos en la página? ¿Considera que esta agrupación funciona?	Los puedes ver de dos formas. Puedes ver los productos que están sueltos. Los sueltos son los que decía al comienzo, ya al nivel de los principales productos en la primera página y cuando le das ver todo, ahí ves por páginas de todo lo que tenemos. Y debajo de eso, lo puedes buscar por marcas. Eso es lo que hay hoy, que es parte también de buscar el tema de posicionar a las marcas, hacerlas más reconocibles. Sí, la de categorías, sí [funcionan]. De hecho, las opciones que hay que darles a las personas para que compren se debe mantener.
¿Ha cambiado con el tiempo la forma en que están agrupados los productos? ¿Antes era diferente?	Sí, de hecho, la página era diferente cuando empezamos. Luego que cogimos el formato, hay que tener banners, tener productos debajo y la misión, visión que está puesta ahí. Te dan los productos sueltos y luego las marcas, los logos que acceden a la colección de cada marca, acompañado al final con los logos de la certificación y demás.
Del 1 al 5 ¿Qué tan importante considera que las imágenes muestren a los productos siendo usados o las opciones de uso que estos tengan?	El que se vea el uso es parte de, no necesariamente, la calificación no la puede ver como que sea lo único o vital, sino es un complemento. Si tienen que haber 3 o 4 cosas, es una de 4 o una de 3.
Gestión de la relación de los clientes	
¿Cuál es el mercado meta de HAF en cuanto a clientes?	Bueno, en general, son personas que tienen cierta sensibilidad hacia las causas nobles relacionadas al impacto positivo ambiental y de la sociedad. Creen en lo peruano como una alternativa de desarrollo. Llevan una vida saludable, y se manejan en su vida como con formatos colaborativos, son personas cultas que les gusta la lectura y que no son sensibles al precio, no se trata de clase A, B, C, D; se trata de un perfil de persona.
Este tipo de consumidor ¿ha cambiado con el tiempo? ¿Ha variado o quizás se han agregado ciertas características que antes no habían?	Lo que pasa es que, en general, el consumidor está evolucionando. Se empezó a sofisticar y dentro de ser sofisticado, empezó a descubrir otros valores en los objetos, en las cosas o en el servicio que no necesariamente es el servicio mismo sino puede ser el efecto del servicio o el producto que tiene. Si ese producto respeta el medio ambiente, si ayuda a la sociedad, tiene un valor adicional a lo que están viendo de lo que pueda costar o tal. Es ya una forma, un criterio diferente de abordar una compra.
¿Cuáles las acciones o estrategias que justamente realiza HAF para llegar a sus clientes o a este mercado meta que quiere?	Hay varias cosas esfuerzos. De hecho, nosotros siendo una plataforma online, más estamos en redes sociales. Las redes sociales son dónde más participamos a nivel de inversión publicitaria. Como no puedes desligarte del offline, hoy por ejemplo estamos durante 10 días vamos a visitar varias empresas cada día para llevar un carrito que hemos preparado, es una activación en empresas. Lo hemos llamado tour de impacto HAF; entonces, ese tour hace visitas corporativas. Entonces, eso es porque no todos están en internet, no todos están viendo. Contratamos una agencia de relaciones públicas para tener apariciones en medios masivos.
¿Tiene otro tipo de consumidores?	Sería el B2C, que es un business to consumer; y el B2B, que serían las empresas. Esos serían los dos. Y si lo quieres poner como otro cliente, puede ser intermediario, pero eso ya es para nuestra marca propia.

Tabla M1: Hallazgos de entrevista a H.A.F (continuación)

	H.A.F.
Nos mencionaba que tiene bastantes canales para atender a los clientes ¿Cuáles de estos canales que nos mencionaba es el que funciona mejor?	El más efectivo de todos los canales de comunicación será el que responda más rápido. La idea es que todos, en todos los puntos puedan ser lo mismo. En este caso, yo creo que cuál es más efectivo, debe tener un mínimo de funcionalidades para que pueda ser efectiva la comunicación. Entonces si yo puedo escribir, puedo pasar foto y acompañado de una respuesta rápida; tengo ahí una fórmula que eleva la probabilidad de éxito.
¿Cuánto diría que se demoran en responderle a un cliente?	Nosotros tratamos de que sea mínimo media hora. Eso es lo que hacemos. Ahora con el facebook, con el tema del chatbot que tiene, a veces hay respuestas que se colan y se quedan ahí. Si es que se ve que es una respuesta de la página web, tiene que ser contestada de inmediato porque el cliente, según estadística, está entre 5 y 7 minutos en la página, pero en sí, esa es la estadística, pero si quiere resolver una duda para comprar, resuélveselo en el momento.
¿Otras formas de atención personalizada que brinden a sus clientes?	Desde que se genera un contacto con la persona ya ahí mismo se está haciendo un servicio personalizado. Lo estás acompañándolo en su compra porque a ver hay perfiles. Hay gente que ve un producto y lo compra porque está acostumbrado a comprar en ecommerce y no tiene problemas y compra. Nosotros tratamos de, apenas entra una compra, nosotros tenemos la aplicación del sistema y nos avisa inmediatamente. El lapso no es muy largo para que el cliente se sienta atendido porque hay gente que no se frustra, pero sí quiere un poco más de control.
Gestión de la cadena de suministros	
Con respecto a la logística de HAF ¿Cómo es esta cadena de suministro por la que pasan estos productos?	Hay tipos de compra y de acuerdo al tipo de compra cada uno tiene su logística. Por ejemplo, si bien es cierto, hoy son más de 250 productos, cada uno tiene su logística. Entonces, los que más salen, sí, que es lo que ayuda, digamos, a agilizar mucho más la entrega. Uno de ellos es que sea un producto que tienes en stock y el otro es que sea un producto que no tienes en stock. Entonces, en compra única, el del producto que tienes en stock, lo resuelves rápido, porque es un tema de control de stock interno. Entonces la logística va a ser sencilla, programas el recojo o lo que sea y lo coordinas con el cliente en qué momento va a ser la entrega. Generalmente, hay una promesa de entrega de 24 a 48 horas Lima; y de 2 a 3 días en provincia a excepción la selva que son de 3 a 4 ya por un tema geográfico. Tratamos la mayoría de veces de trabajar con un courier que lo hace en bicicleta que te ahorra todo el tema de contaminación.
Con respecto al inventario, ¿El espacio que funciona como almacén es este o tiene otro? ¿Existe un stock mínimo?	Este de acá[local]. [El stock mínimo es] Tres unidades por cada producto exitoso.
¿Se le ha presentado alguna dificultad con las empresas para mantener ese stock que necesita o para cumplir con algún pedido?	Sí sucede porque las marcas no tienen una gran cantidad de stock. Es una deficiencia del rubro. Puede ser que una marca tenga una importación o exportación y se quedó sin nada, o que mandaron a hacer poco, o lo tienen en el punto de venta y tienen que estar sacando o se les acabó. No hay una cultura de no quiebre de stock, no hay como eso declarado así que esa es una barrera de crecimiento.

Tabla M1: Hallazgos de entrevista a H.A.F (continuación)

	H.A.F.
Si aquí se agotan esos tres productos ¿En qué momento pide más, cuando le queda uno tal vez o cuando ya no hay nada?	Lo que buscamos es que el control de stock se dé casi diario. Entonces, nosotros podemos predecir cuánto, cuándo se puede acabar. Y ya estamos pidiendo antes que se acabe. Muy rara vez pasa que se acabó. Hay muchos productos que no tenemos en físico, entonces puede ser que a la marca se le acabó. Pero la marca no es que lo sepa de siempre. Nosotros constantemente cada 7, cada 10 días nosotros sabemos, pedimos actualización del stock.
Establecimiento de precios	
¿Cuál es el método por el cual HAF obtiene los productos de las empresas, usted los compra los productos o se lo dejan a consignación?	Todo es consignación con las marcas. Las marcas tienen un ingreso mínimo que es de margen de ganancia para nuestro lado y con eso ya ellos tienen un ingreso, un tema de formalidad y de firma de convenios. Entonces, ahí entra nuestro formulario online y todo para ver si es que son marcas que están dentro de nuestro perfil. Nosotros vendemos al mismo precio que vende la marca, ese es el requisito. Y lo otro es que ese precio tiene que tener un margen de ganancia nuestro, eso es lo que ganamos, no hay un costo mensual por la plataforma y de esa manera trabajamos con ellos.
¿Cuál es otros costos que afectan al margen de HAF?	Está el costo del que atendió en cualquiera de los canales, de la pasada de tarjeta de crédito, del costo del sistema mensual y puede estar el costo logístico que no se lo cobramos a la marca, lo hacemos por un tema de tener todo como un paquete, en donde de repente hay que embalar una caja, dependiendo del producto que sea, a las finales tiene que llegar el producto al cliente de la mejor manera para que sienta pues la diferencia. Es un tema de presencia de marca, es imagen.
¿El margen de ganancia varía de acuerdo a la marca?	Nosotros pedimos un mínimo de 25%. Por qué digo mínimo, porque en algún momento, como nosotros invertimos en las marcas, si yo tengo un margen mayor a eso de un producto que se vende mucho o que se puede vender bien, inmediatamente hago una inversión constante y progresiva o incremental en el tiempo para develar el éxito seguro de eso.
¿Con qué frecuencia se realizan ofertas en la plataforma?	Oferta de precios, ahora muy poco. Lo que hacemos es trasladamos las ofertas de las marcas, cuando nos dicen "ya estoy liquidando, voy a cambiar de colección y no sé qué, puedes poner a 70%?". Y le ponemos pauta, pero así en lo que llaman soft post que es lo que no aparece en la página y aparece solo en publicidad.
Para la campaña navideña estaba usando una frase que es Historias Inspiradoras. Para otras campañas, ¿ha usado este tipo de mensajes especiales para comunicarlos?	Todas las campañas, desde hace 3 años. Al comienzo empezamos muy promocional, muy precio, muy cosas, pero cambiamos; y, vamos más a lo conceptual, de desarrollar el concepto que es lo de reforzar un poco el posicionamiento de este tipo de productos y si es que damos, nuevamente, algún beneficio va a ser un tema de premio. Todas las técnicas anteriores las hemos hecho, concursos masivos, comparte no sé qué; ya no hacemos eso.
¿Existe una política de reinversión de utilidades? ¿Cuánto se reinvierte en la plataforma?	En el tema de reinversión, yo te diría que más allá de las decisiones de las empresas siempre van a ser particulares. En mi política buscar que la mayoría de los ingresos se reinviertan y se reinvierten en crecimiento. Los primeros años tienes que darle a crecimiento. Prácticamente, pagas lo que tienes que pagar y el resto lo vas trabajando para crecer que es lo primero que tiene que rodar el negocio.

Tabla M1: Hallazgos de entrevista a H.A.F (continuación)

	H.A.F.
Innovación	
Pasando a cómo HAF influye en el desempeño de las marcas con las que trabaja, ¿HAF ha intervenido en la mejora o en la creación de productos que ofrecen estas marcas?	Sí. Hemos entrado, con algunas marcas, en estrategia de precio, en donde hemos tenido que sugerir bajar o sugerir subir. A varias marcas, generalmente, se les acompaña una sugerencia. Algunas las toman, otras no. Las que las han tomado, todas las que he visto, les ha ido mejor, entonces, por ese lado, sí intervenimos bastante en eso. A varias marcas le hemos dado varios inputs y en algunos casos le hemos desarrollado o hemos pegado mucho más con algún proyecto. Le hemos ayudado a desarrollar su comunicación o algo que sea un mensaje clave como para que se entienda mejor. Nutrirlos como marca para que se posicionen mejor, llegué mejor su mensaje.
Para que una marca pertenezca a Productos Solidarios HAF ¿debe cumplir con algunos estándares de calidad sus productos?	De hecho, sí. Tienen que primero pasar el filtro del formulario que ahí es donde la marca misma se va a dar cuenta si está lista para postular o no. La elección va luego de un análisis y luego hay una presentación de los productos. Ahí la marca viene con su variedad y empieza a mostrar lo que tiene. En ese caso, puede suceder que, si bien es cierto calza bien con el perfil del producto, de repente el acabado no es el esperado. Entonces, le damos las sugerencias y los puntos claros de lo que tienen que mejorar para que, si lo van a hacer, vuelvan en una segunda oportunidad y podamos revisarlo nuevamente y de estar en la calidad necesaria, ingresar. Son políticas que como ecommerce tienes que trabajar y pues la marca se encarga de eso, por un tema de responsabilidad hacia el cliente. Y las pocas veces que ha pasado, se ha hecho. Básicamente, porque son productos que no han tenido una prueba, un uso exagerado como para validar que sí aguantan.
Aprendizaje	
¿HAF ha intervenido en el lanzamiento de nuevos productos de estas marcas?	No en lanzamiento tal cual, sino en lo que sí estaban desarrollando para lanzar. Entonces, sí hemos tenido algún acompañamiento puntual en alguno de los productos que se pensaban. Ahora, sí por ejemplo le decimos a las marcas, si vemos un producto que vemos como ganador, que tienen que darle, que tienen que sacarlo, así estamos siempre atentos a que puedan crecer con eso.
¿Tiene conocimiento si HAF como empresa ha contribuido de alguna manera en el aumento de personal de las empresas, de su capacidad para producir o para vender quizás?	Al momento en que las marcas se exponen en la página y en las redes sociales, hay gente que por un lado puede comprar directamente en nuestra plataforma o puede contactar a las marcas. Cosa que ya el negocio se está yendo por otro lado. Pero sí tenemos conocimiento que unas cuantas veces hay empresas que han contratado directamente a ellos, les han vendido volumen. Entonces, no necesariamente, es la constante en que ellos estén haciendo con más personas y tal, sino que puede haber picos de ventas durante el año donde han nacido de nuestro lado.

Tabla M1: Hallazgos de entrevista a H.A.F (continuación)

	H.A.F.
Clientes	
¿Si HAF también ha aportado al incremento en el número de clientes de estas empresas, si a partir de HAF luego han sido clientes ya directamente de la marca?	La idea es que no necesariamente suceda eso porque sino la plataforma va perdiendo clientes, seguidores, pero sí sucede que cuando lanzamos alguna marca, crece inmediatamente la comunidad de esa marca. Eso sí pasa y son cientos de personas que se van a sus marcas. Por ese lado sí, por el lado de las ventas no porque las marcas no nos abren sus datos internos, pero seguramente algunos por ahí les han puesto.
¿Sus clientes han mostrado interés en obtener más información de las empresas como la causa o dónde es exactamente, si quisieran apoyar quizás?	No necesariamente, pero sí hemos tenido algunos contactos de voluntariado, pero ha sido bien puntual. No por una marca en particular sino en general porque hay misiones de algunas ONGs que nosotros compartimos en las redes y tal, dentro de ellas ahí les dejamos el contacto. Pero hay otros que sí trata de intervenir como para hacer voluntariado.
Finanzas	
¿De qué manera cree que HAF contribuye al incremento de ventas de estas marcas? Nos mencionó que sucede que a veces los buscan directamente a la marca o después de comprar en HAF quizás.	Sí, seguramente pasa, pero no es lo ideal por el tema del crecimiento de la plataforma. Coincide, somos intermediarios de las ventas de las marcas. Entonces, nosotros tenemos nuestra propia cartera de clientes y son los que con esfuerzo hemos conseguido en el tiempo. Entonces, no tengo la data abierta de qué es lo que las marcas venden o cuánto venden o cuántos clientes tienen y tal, pero pues en algo los ayudamos. Igual, no todas las marcas venden la misma cantidad, hay variaciones. Hay algunas que de repente tienen un pico, que de repente están en alguna estacionalidad pero que en el camino van estabilizándose o bajando. Lo que sí nos hemos dado cuenta es que en muchos casos podemos venderle más de lo que vende en una tienda física.
¿Considera que HAF ha contribuido en reducción de costos en estas marcas?	Reducción de costos, no, eso no lo sabes. No lo sabes porque no tienes la estructura de costos de los productos. En algún [momento] podemos haberles hecho alguna sugerencia, le pasa a mucha gente, si tú haces mal tu estructura de costos vas a vender, vas a creer que estás ganando, pero estás perdiendo porque hay costos que no estás considerando que después al final lo vas a tener limitar de alguna forma, obligado te lo bajas. Pero tú no los has reconocido.
¿Cómo funciona usted como intermediario, quizás reducción de costos a nivel logístico o distribución?	Lo que ahorran ellos directamente es, muchas de las marcas, los que están muy metidos en la causa sobretodo, supongamos que su causa está en la selva o la sierra, va más allá. Entonces, tienen el producto y todo, está claro, sí. Pero están preocupados allá. Entonces, si tú quieres por ejemplo una persona que conteste, que haga la logística y ese trabajo sucio que hacemos nosotros, tendrías que pagarle a esa persona, tener un espacio, guardar las cosas. Todo ese tema que vemos nosotros. Si es que quieres invertir en todo eso que nosotros tenemos ya puesto para que funcione, te vas a desenfocar de tu causa y de tu negocio. Entonces, eso lo vas a obtener por dar un margen de ganancia que puede ser más bajo que un punto de venta físico y te resuelve todo.

Tabla M1: Hallazgos de entrevista a H.A.F (continuación)

	H.A.F.
<p>¿Qué beneficios siente que HAF ha entregado a estas marcas o cómo cree que ha ayudado a que tengan un mejor desempeño en el mercado?</p>	<p>Yo siento que hemos ayudado a que tengan mayor visibilidad. Nosotros dentro de lo exigente que somos, sí me gustaría que en muchos casos hubiera más ventas en las marcas por un tema ya de exigencia nuestra. Pero sí siento que hemos ayudado a que puedan tener un canal adicional de ventas que no lo tenían pensado. Sí creo que las personas que dirigen las marcas o los dueños de las marcas han podido tener una visión adicional a cómo se ve su marca en el mercado o cómo pueden manejar su marca, en algunos casos si han sido tomadas, en varios casos no han sido tomadas. Yo creo que en general, lo que hemos querido proponer y acompañar como partner de negocio ha sido una ventaja para varios que han podido ellos mismos aplicar y tener sin necesidad de tener un costo detrás por haberlo hecho.</p>
<p>¿Qué otros cambios o qué otras mejoras le gustaría implementar en el corto y largo plazo para mejorar el rendimiento de HAF y como consecuencia el desempeño de las empresas o de las marcas?</p>	<p>A mediano plazo, sería el tema de subir el peldaño porque eso no es un tema barato y exige otra inversión y bueno otras adicionales. En el corto plazo, ya, nosotros estamos mirando, desarrollando más el B2B para empezar a tomar parte del mercado que hoy lo tienen los artículos promocionales, es parte del objetivo que tenemos. Hoy ya con todas las marcas que están dentro de la plataforma, sabemos que desarrollan o qué trabajan en cárceles con cuero de pescado, [son] artesanales, sabemos mucho. Entonces, con eso podemos desarrollar, con el soporte creativo que tengo en la agencia, productos de cero para empresas. Tenemos un diferencial que lo tenemos que capitalizar a futuro, pero ya estamos trabajando sobre eso. Eso es una gran ventaja frente al mercado. A mediano plazo, se tiene que venir el contacto, queremos ser representantes de las marcas en el extranjero también. Es un tema que tiene que desarrollarse en el tiempo. De ahí, básicamente, eso es lo que ayudaría a que la plataforma crezca, crezca más, y llegué mucho más, que tenga mucho más, que se sienta mucho más el desarrollo.</p>

ANEXO N: Tabla de hallazgos de entrevistas a las organizaciones sociales

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
Nombre y puesto de la persona entrevistada	Alessandra Sotomayor - Directora y Administradora	Lizia Rivera – Fundadora y Administradora	Fiorella Cutipa – Cofundadora y Jefa de Producción	Rita Maltese – Gerente General y Jefa de Producción
Sobre la organización				
¿Cuándo y cómo nació el emprendimiento? ¿Quiénes participaron en su creación?	El emprendimiento nació en el 2016 por dos razones. La primera razón fue porque cuando estaba trabajando en una ONG, que se dedica a hacer proyectos para la conservación de la naturaleza. Lo segundo fue que mi emprendimiento está enfocado en la equidad de género.	Nació en el 2016, cuando quisimos ver un negocio, pero con productos de bambú o madera. Nació de que ambos buscábamos dos cosas, ver temas de fabricación y de poder relacionarlo con el medio ambiente y con las áreas verdes que era algo que nos llamaba mucho la atención.	Nació el 2017 de manera formal, pero desde el 2016 veníamos investigando el tema en el mercado. Yo y mi mamá.	Nació el 15 de noviembre de 2015, ya hemos cumplido 4 años, con la necesidad de revalorar el telar de cintura combinándolo con cuero para hacer productos de excelente calidad.
¿Cómo está organizada la empresa? ¿Cuántos empleados son y cuáles son sus funciones? (Organigrama) ¿Cuenta con una persona encargada de gestionar sus redes (community manager)?	Trabajamos con albergues de la ciudad de Cuzco y lo que tenemos es un programa gratuito educativo para mujeres en estado vulnerable donde pueden adquirir conocimientos y trabajar temas emocionales y de empoderamiento y equidad de género.	Somos 5 personas. Yo veo la parte un poco de gestión de la empresa y el tema de las redes tipo marketing y mi socio ve el tema de producto, del prototipo; tenemos la persona que ve todo el tema de marketing en redes; las personas que (ve) el tema del parque, un agrónomo; la persona que ve pues el tema de ventas; y el tema también de moda para diseño de productos; y los vendedores, tenemos 3.	Mi mamá se encarga del tema administrativo. Hay dos personas más que nos apoya con el tema operativo, producción y control de calidad. Además, Kate Bolaños que nos apoya con el tema de diseños de colecciones y también con la cadena de suministros. Por último, yo me encargo de la parte de comercialización y desarrollo de los productos.	Ahora ya no estoy yo sola, mi hija es mi socia. Entonces, nos convertimos de EIRL a SAC. Tenemos, 5 en planilla y 12 internas. Yo soy la gerente general y veo la producción, Marcela es la diseñadora, la community manager y la que ve comercialización. También, está una señora que ayuda con algunos temas en diseño. Y hay dos maestros que es el señor Ángel, es el jefe del taller, y el señor Luis que es su ayudante.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
¿Qué productos ofrece su empresa? ¿Cuáles son los productos estrellas o los que más vende?	Vendemos tres cosas: las tazas personalizadas, las bolsas ecológicas que tienen diseño de artistas peruanas mujeres y las capacitaciones sobre empoderamiento, equidad de género en diferentes espacios (en empresas, en otras casas hogares, etc.).	Vendemos lentes de sol y lentes ópticos, de madera y de bambú. Como es moda tenemos que rotar porque siempre cambia, nos enfocamos en cumplir con los 6, 7 tipos de rostros. Entonces nos enfocamos en 3 tipos de tamaño chiquito, mediano y grande.	Ahora tenemos aretes, monederos chiquitos, monederos, carteras, hasta mochilas grandes. El que más se vende son los aretes y monederos.	Carteras, billeteras, monederos, llaveros, correas, morrales, mochilas de cuero y en otros materiales. El producto estrella es las carteras.
¿Cuál es el valor/beneficio/impacto social y/o ambiental de sus productos? ¿Cómo crean valor social en el proceso de producción de sus productos?	Trabajamos con albergues de la ciudad de Cuzco y lo que tenemos es un programa gratuito educativo para mujeres en estado vulnerable donde pueden adquirir conocimientos y trabajar temas emocionales y de empoderamiento y equidad de género.	Recuperamos parques que están abandonados en la zona donde no llega la gestión municipal y en ese espacio lo diseñamos junto a los vecinos y lo trabajamos junto con un grupo de voluntarios con la municipalidad, y bueno con el equipo de Antarki. Hacemos un diseño participativo en el cual vemos cómo podemos organizarnos con los vecinos para poder arreglar el parque y en un 20% pues se planta el bambú con el cual en un futuro se puedan hacer tanto la materia prima para nosotros como la generación del mobiliario del mismo parque.	Es un proyecto de moda femenino que nace en Ayacucho con la finalidad de revalorar el arte textil peruano en lo que es el telar de pedal y el bordado ayacuchano. Entonces, hacemos colecciones de moda de la mano con las artesanas para que así se revalore su producto y su arte trabajando y respetando la tradición de la comunidad. Además, hacemos que ellas sean participes siempre co-creando juntas colecciones que vayan desde temas de texturas y colores. Entonces, el impacto más allá del tema cultural se revalora el producto Made in Perú bueno también se genera el empoderamiento femenino de las comunidades.	Nosotros el 5 de junio de 2017 nos unimos al proyecto de cárceles productivas que lo que trata es solucionar la alta reincidencia que tienen las personas privadas de libertad a los penales. Salen y vuelven a ingresar debido a que no tienen un oficio y el estigma social que es que no puedan conseguir trabajo. El fin de esto entonces de este proyecto es darles capacitación que lo venimos haciendo desde hace más de dos años para que cuando ellas puedan salir del penal se reinserten con nosotros, se enganchen con nosotros o de lo contrario puedan sustentarse en su vida afuera y no reincidan nuevamente en la cárcel.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
¿Cuál es su mercado meta (sus principales clientes o a qué personas va dirigido su producto)?	Yo he identificado que tengo 4 potenciales clientes. El primer cliente son los turistas de todas partes del mundo que vienen a Cuzco. En su mayoría, son mujeres que están entre los 20 y los 60 años que también son muy conscientes de la equidad de género y que les interesa apoyar con su compra. El segundo tipo de público solo compra las tazas por comprarlas. No le interesa la parte social porque tienen como otra filosofía de vida. Otro público diferente es el público limeño y el último público es el público local. Pero también hay personas que no les interesa nada el aspecto social y solo se interesan en los productos.	Son de clase A y B por el precio y el consumidor ecológico de 25 a 35 años de edad. De hecho, tenemos un nuevo mercado que se ha abierto a partir de las lunas ópticas que ya vienen hasta personas de 60 años.	Está dirigido a chicas millenials que sean peruanas, extranjeras, personas cultas que valoran el tema de arte o cosas artesanales, que sean conscientes con el medio ambiente.	Nuestro público objetivo sería lo máximo posicionarnos en un córner en el extranjero. Tenemos pauteado Suecia, Islas Vírgenes, Bélgica donde la gente tiene poder adquisitivo y aprecian los productos que tienen un impacto social, un impacto ambiental. Sin embargo, nuestros clientes son personas conscientes que les gusta lo que hacemos, el hecho de trabajar con el INPE a pesar de todas las implicancias y toda la burocracia existente. Hay gente que todavía valora nuestro trabajo y que pues nos apoya comprando nuestros productos.
¿Quiénes son sus principales competidores y sus principales aliados?	Mis competidores son otros programas. Considero que tengo varios aliados. Primero, las personas que hacen el voluntariado. Luego, hay dos tiendas físicas acá, en Cuzco, que no me cobran comisión por los productos. Bueno, una no me cobra comisión y la otra me cobra una muy bajita.	La competencia son las ópticas que están cerca al punto de venta. Como aliados están Innóvate, ha sido un súper aliado de hecho para poder crecer, está Acuni porque somos de la UNI, NeSst Perú, la Universidad de Ingeniería, la Municipalidad de Villa el Salvador.	-	Los competidores son Renzo Costa, E&M, Mila Novak, diseñadores independientes, Moamares y Hojas. Mis aliados son el INPE, Ministerio del Ambiente, Ministerio de la Producción y Promperú. Las plataformas de e-commerce como H.A.F., Chuzos, Plaza Clic y Koica.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
¿Cuáles son sus canales de venta? (Físicos y virtuales) ¿Realizan el servicio de envío a domicilio o delivery?	En Cuzco, estoy en dos tiendas. A nivel online, estoy en HAF y Andino Art. En Lima, estoy en dos tiendas, pero solo hasta el próximo año porque nos cobran una comisión muy alta. También, en algunas ocasiones, abrimos el taller donde hacemos todas las tazas, las bolsas, todo. Abrimos las puertas al público, sacamos el cartel y la gente puede venir.	Tenemos en Larcomar y en el Jockey. Un canal de venta a online y bueno vendemos por H.A.F y también conservamos dos puntos, uno en Piura y uno en Arequipa, y por el Messenger también tenemos como un canal. Sí hacemos delivery directo y tenemos en la página web un canal de pago y también en el Messenger a través de chat, que es un canal también de otro pago.	Físicos estamos en 5 puntos de venta concept store: 4 están en Lima y 1 en Arequipa. Digital en el e-commerce con Productos Solidarios y nuestro e-commerce. Además, estamos en ferias itinerantes, ferias navideñas, ferias sostenibles organizadas por Kunan y ferias sostenibles que organiza el Parque Araujo en Larcomar.	Dos tiendas, una en Cusco y otra en Miraflores. Páginas, redes sociales y e-commerce. Contamos con el delivery de Glovo y también por el e-commerce.
Sobre la relación con Productos Solidarios H.A.F.				
Sobre el vínculo con HAF ¿Hace cuánto tiempo y cómo inició la relación con Productos Solidarios H.A.F? ¿Qué expectativas tuvieron? ¿Por cuánto tiempo está pactado este vínculo?	El vínculo inició como hace un año y medio. Julio Centurión me dijo me gusta tu proyecto. Luego, le mandé el correo y así empezó. Por un lado, me entusiasmé porque pensé que iba a ser una venta más sencilla. Sí hemos tenido ventas por supuesto, pero creo que es otro impacto poder dejárselo a él en su showroom. Además, él me comentó que muchas veces la gente va a recoger cosas que compró online y, en el momento, ve algo más y también lo compra.	Hace más o menos año y medio por ahí, ellos se contactaron con nosotros y tuvimos una reunión, nos dijeron para poder estar en su plataforma y nos pareció interesante porque a diferencia de otras plataformas, pues tenían esto de que sean productos solidarios. Las expectativas que tuvimos fueron que sea un canal de venta independiente y que pueda tener un poco ordenado su logística básicamente y que sea bastante independiente para poder vender y tener su propia propaganda.	Me parece que fue a inicios del año pasado, el 2018. La verdad, Julio me parece una persona pilas y comprometido con lo que hace con el tema de promover H.A.F. concientizando a los usuarios. Siempre desde el inicio no hemos tenido ningún problema. Sobre el tiempo del vínculo no hay tiempo pactado.	Hace dos años, lo conocí en la Asociación "El otro mercado" y él me dijo que tenía pues una plataforma y que quería poner uno de mis productos en su plataforma. Me pareció bacán pero mis expectativas se fueron al agua porque no se vende nada. Él dice que vende productos baratos y que mis productos son caros, a pesar que mis productos son económicos porque somos productores. Ahora hemos incrementado más la calidad. Sobre el tiempo del vínculo nunca llegamos a ningún acuerdo.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
Página web				
¿Cuál es su opinión o su perspectiva sobre la página web de HAF (navegación sencilla e interesante, exhibición de sus productos, “herramientas para facilitar la compra del cliente”)? chatbot, comprar con cualquier medio de pago, recuperación de carrito de compras. Del 1 al 5 ¿Cuánto lo valorarías? ¿Por qué?	Me parece que podría ser un poco más visual. En comparación a otras páginas web, el impacto que tiene el producto podría ser visibilizado un poco mejor. Pero, en línea generales, desde esta perspectiva de usuario es atractivo. Me parece atractivo a un 70% y lo calificaría con un 4.	Me parece bien, de hecho, es fácil encontrar los productos, me parece que es bastante orgánica y que le meten bastante experiencia al consumidor. Lo valoro con 4 porque tampoco es perfecto.	Me parece amigable, fácil de entrar a cada menú y no la veo complicado. Lo valoro con un 4.	Nunca he tenido tiempo para visitar su página web.
Proceso de compra				
¿Considera sencillo encontrar su producto dentro de la plataforma? ¿Por qué?	Sí, pero, por ejemplo, a mí me gustaría que haya un botón donde se pueda buscar emprendimientos sociales y que ahí salgan todos y un resumen de lo que hacemos. Pero, ahora yo tendría que entrar a Allillanchu y ahí recién sale el resumen de lo que hago. Eso se debería actualizar porque sé que no todo el mundo conoce la marca y que no todo el mundo va a necesariamente tener el interés de ver el producto y entrar a la a la marca.	Sí, me parece que sí.	Sí	-

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
Comercialización en línea				
Nosotros sabemos que para ser parte de HAF se debe llenar un formulario como parte de un primer filtro. Una vez que son aceptados en HAF ¿qué otros datos se les solicita? (imágenes e información de los productos, información de la empresa y su causa social)	Ahora no me acuerdo bien. Lo que recuerdo es que llené una suerte de esquema en donde tienes que poner el nombre del producto, la descripción del producto como de qué material está hecho, cuáles son las medidas, qué cosas tiene, cuáles son los cuidados, si tienen un cuidado para el lavado o ese tipo de cosas; y después poner la foto del producto y el precio.	Me parece que sí, mi socio es el que veía toda la parte de plataforma, me parece que sí de hecho lo debíamos haber llenado.	Bueno es un formulario básicamente de temas corporativos como: RUC, dirección, contacto, redes, páginas web, propósitos y otras cosas que no recuerdo.	Yo no he llenado ningún formulario.
¿Ustedes proporcionaron las imágenes de sus productos a HAF?	Sí, yo misma tomo las fotos. Lo diseño y se lo paso.	Sí	A bueno me pidió imágenes para el tema de marketing y referencial.	Él usa las imágenes de mi página web.
¿Cuántas y qué tipo de imágenes (del producto, con mensajes, con el logo)? ¿Ha recibido alguna recomendación por parte de HAF sobre sus fotografías? ¿Consideraría realizar una mejora a las imágenes que están exhibidas en HAF?	No piden ninguna cantidad. Yo he pasado dos imágenes por producto una imagen de una vista panorámica y otra con más a detalle. No he recibido ninguna recomendación sobre mis fotos. Creo que la idea de una fotografía es que la gente se dé una idea sobre cómo lo puede usar o en qué situaciones lo puede usar. Entonces, sí mejoraría eso.	Me parece cada cierto tiempo nos piden como fotos actualizadas de los productos, si me parece que están preocupados porque a veces como que ya no se tiene en stock, pero siguen teniendo la foto, entonces se le hace un pedido de un producto que de repente ya no está no, entonces de repente la cadena para ver lo que está en stock o no directamente es un poquito tedioso. La recomendación que sea buena resolución.	Formato JPG. El tipo de las imágenes enfocado al beneficiario, las artesanas. No me acuerdo cuántas imágenes eran serán pocas 3 fotos 5 fotos máximo. Se envían imágenes de los productos en fondo blanco y editados como para e-commerce. No he recibido recomendación sobre mis fotografías. Por el tema de la web me parece que podríamos agregar una foto de un usuario final, en las redes.	Las fotos son hechas por un fotógrafo profesional ósea que no se pixelean y tienen muy buena calidad, color todo yo no creo que necesite ponerle más cosas.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
¿Ustedes proporcionaron la información de su producto, la empresa y su causa social a HAF?	Sí	Sí, en algún momento le hemos hecho correcciones porque decían algunas cosas que tenían errores, pero lo han solucionado me parece inmediatamente no, o sea siempre tiene una chica soporte con la que me comunico directamente y que siempre está pendiente de las observaciones.	Sí	Sí, en un inicio le proporcioné todo. Ahora, me imagino que toma la información de la página web.
¿Qué opinión tiene sobre la presentación final de la información de su producto y de su empresa en la página? ¿Recomendaría alguna mejora? ¿Cuál? ¿Quisieras agregar otra información? ¿Cuál?	Me gustaría que haya otras opciones de presentarla y que no sea solamente por la búsqueda de nombre. Si no, incluso, que sea búsqueda por región, por ejemplo. Así puede haber otro tipo de involucramiento de la persona que compra. No me refiero a que vengan acá y me compren más económico a mi sino muchísimo más allá. Si alguien, por ejemplo, quiere hacer una donación económica o tal vez alguien viene dos semanas y quiere donar alguna cosa en un día de taller, eso me gustaría que haya más.	Como recomendación yo creo que podrían tener como una especie de plataforma en que nosotros mismos podamos poner la información y que se actualice directamente con ellos, porque hacerlo manualmente a veces puede ser un poco descoordinado si tienen muchas marcas. Entonces por ahí siempre va a haber un producto que se va a agotar y de repente lo siguen promocionando o ya está desfasado, entonces yo creo, podrían mejorar eso, como una especie de drive actualizado en donde nosotros metemos la información diaria y sepamos que estos son los 6 productos que hay	Sí, está claro.	-

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
Gestión de la relación con los clientes				
¿Considera que HAF ha ayudado a ampliar su cobertura en el mercado o a penetrar su nicho de mercado o su público objetivo? ¿Por qué?	Más o menos porque la gente que ha comprado solamente ha comprado porque es lindo, pero no siento que haya como que un retorno mayor. Quizás sí en las redes sociales, pero no alguien que me haya escrito y me haya dicho alguna cosa por el tema del emprendimiento social.	Sí, nos ha llevado clientes que después han recomendado productos y su enfoque es mucho en el impacto, entonces vienen personas que no es que vieron el producto y les gustó, sino que quieren saber qué más hay detrás hasta se puede hacer alianzas no. De hecho, por H.A.F. hemos entrado a alguna otra tienda y ha sido una plataforma en donde exhiba el producto así pero también el valor agregado y eso es bastante importante porque se consigue ese tipo de cosas cuando vas a ferias, pero así nomás una plataforma pues no es tan sencillo.	Sí, porque no solo con bella aborigen sino con diferentes marcas trata de meterle pauta digital para que la persona conozca más pero no solo productos sino contar que hay detrás del producto, como para que sepan quién es, qué historia hay detrás del producto y eso sí he visto que HAF le pone mucho punche.	No, supongo que su público es más diferente.
¿HAF ha tenido alguna intervención en alguna de sus estrategias de marketing y comercialización que utiliza para llegar a sus clientes?	Yo saqué diseños publicitarios mencionando que se podían comprar los productos a través de la página de H.A.F. y ellos sí han repostado, algunas veces, estos anuncios. Pero, más allá de eso, no han sacado un anuncio propio o algo. Aparte de eso, tampoco sé si habrán mandado un mail o alguna cosa; al menos no me lo han compartido.	No, pero sí me han comentado. Por ejemplo, necesitamos hacer campaña, necesitamos una foto con este tipo de imagen, no lo teníamos listo, entonces de repente nos han hecho recomendaciones muy cercanas a la fecha. Entonces, si se pudiera tener como una especie de calendario a largo plazo, se podría pensar y trabajar más.	Sí veo que meten pauta digital, promociones y a veces ha trabajado con influencers como que para promocionar las marcas de H.A.F.	No

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
<p>HAF utiliza estas estrategias: tener Facebook, Instagram; activación de empresas, ampliar la red de seguidores, hacer crecer la comunidad, aparición en medios masivos (inversión de marketing) mejora de imagen institucional ¿Qué opina al respecto? Del 1 al 5 ¿Cuánto valorarías estas estrategias? ¿Por qué?</p>	<p>Me parece bueno. A mi parecer, al público de redes sociales le tienes que repetir muchas veces la misma cosa para que puedan prestar atención. Me refiero a que, si tu publicas ahorita la foto de una bolsa, puedes verlo y decir "ah qué bonito" y sigues pasando, sigues pasando y sigues pasando ¿no? Lo vuelves a ver y recién creo que sí se puede hacer una cadena. Primero, lo ves en Facebook y, luego, lo ves, de pronto, en una feria y tiene muchísimo más impacto. Como una cuestión de recomendación del producto, también. Lo único es que como no vivo en Lima, entonces no puedo estar tan pendiente de ese tipo de cosas. Pero a mí me parece súper llevar el online a lo offline, es una super buena idea. Lo calificaría con 5.</p>	<p>Sí me parece importante porque de hecho a veces no basta con la plataforma no entonces sí, sí me parece bastante importante que él maneje bastante el tema de las redes sociales, pero dirigidos al público exacto que se requiere. Entonces es un público que le llegue la información a quien le interese. Él hace también activaciones en las empresas, sí también me parece bueno, porque de hecho pues, las empresas buscan una nueva propuesta y eso ayuda muchísimo a que se pasen la voz, por lo menos sino compras pues hagas match con la empresa y le compras después, entonces te enganchas.</p>	<p>Sí, la verdad se nota que trabajan en ese sentido en el tema de redes sociales y también en activaciones ya que van a las ferias corporativas con un carrito solidario con productos con causa. Entonces, sí me parece que eso funciona siempre. 4.</p>	<p>No las conozco. Si yo hubiera visto un efecto podría decir que sí emplea, pero no puedo</p>

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborígen	Burana
¿Cuál es el perfil de sus clientes? El perfil (psicográfico) del cliente de HAF tienen sensibilidad hacia las causas nobles relacionada al impacto positivo ambiental, creen en lo peruano como alternativa de desarrollo, llevan una vida saludable, se manejan en su vida con formatos colaborativos, son personas cultas y no son sensibles al precio ¿Qué opina sobre este perfil?	Me parece súper pero personalmente no me han compartido la información. Yo no me he informado tanto pero no he sentido ese impacto.	Me parece que sí, es un tipo de público como el consumidor ecológico que nosotros tenemos, porque de hecho nuestro público son gente que simplemente le pareció bacán los lentes y ya, pero ellos sí se enfocan más en temas de impacto y si va con nosotros también, obviamente y sobre todo para poder complementar no.	Chicas jóvenes, más que todo millenials, personas cultas que están más preocupadas por el tema cultural y el medio ambiente. Considero que el perfil de H.A.F. está correcto.	Chicas jóvenes, más que todo millenials, personas cultas que están más preocupadas por el tema cultural y el medio ambiente. Considero que el perfil de H.A.F. está correcto.
HAF tiene estas formas de atención al cliente a nivel virtual menciona que las redes sociales son muy importantes. Además, promueve la atención personalizada si es que el cliente tiene alguna solicitud particular ¿Qué opinas sobre estas? (atención personalizada)	-	Sí bueno cuando tienes una plataforma y estas empezando es muy importante hacer la personalización. De repente cuando ya tenga mucha cantidad de ventas es más complicado, pero sí me parece súper importante porque de hecho al inicio, tu marca es tú, como atiendes a la persona, qué se lleva en cuanto a la venta sino post venta. En caso de H.A.F., sí siempre he sentido que ha sido bastante personalizado y las personas que han llegado a nosotros nos han hablado muy bien de cómo llegaron a nosotros	Sí, la verdad que implica mucho. Tienen un WhatsApp para seguimiento para clientes, también cuando los clientes quieren ver los productos físicamente pueden ir al showroom de HAF y revisarlos a más detalle.	-

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
Gestión de la cadena de suministros				
¿Dónde almacena su inventario? ¿Cómo hace para entregar los productos a HAF (distribuidores)? ¿Les parece eficiente?	La producción se separaba en varias partes. Una parte viajó hasta la casa de mi mamá que vive en Lima y ella es la que lo enviaba a Julio.	Lo tenemos en la casa de mi socio. Nosotros le entregamos un stock a H.A.F y ellos lo tienen en un showroom me parece. Para entregar el producto lo recojo en un punto y lo llevan a un punto de donde está nuestro stock y a partir de ahí lo llevan donde ellos han coordinado.	El almacén está en la empresa. Un día o dos días previos cuando ya no tienen stock del producto entonces tenemos que llevarlo al showroom de H.A.F.	En mi casa. Se entregan por Glovo. Me parece eficiente, Glovo creo que es lo máximo, llegan al toque y son lo máximo.
¿Cuál es el criterio para elegir estos productos?	Hasta ahora solo hemos vendido la ropa. Justo la próxima semana voy a enviar tanto las bolsas como las tazas, pero todavía no están en la web. Recién va a salir porque quiero que lo tengan a la mano por si alguien compra. Además, elegí lo que más se ha vendido. Por ejemplo, tenía las casacas de jean con bordados y faldas bordadas, y lo que más se vendió fueron casacas de jean.	Sí, todos los modelos, de hecho, es el mismo precio y todo.	Todo lo que se pueda porque la idea es que tenga un surtido de productos y que el cliente tenga opciones de compra tanto en productos que sean de alto valor como de productos chiquitos. Entonces, ellos siempre nos dicen qué novedades estamos sacando para que se las pasemos y ellos la puedan promocionar.	-

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
¿Cuál es el stock que HAF les solicita? ¿Tienen problemas para cubrir este stock? ¿Cada cuánto renueva el stock con HAF? Si le solicitan un producto que no tiene en stock ¿Qué acciones realiza?	Antes hemos entregado 6 productos. Ahora, lo que vamos a hacer con las bolsas y con las tazas es enviarle directamente a Julio porque hay gente que lo compra y lo quiere inmediatamente. Si viaja de Cusco para Lima son dos días, más o menos, y como no confío muy bien en los envíos porque todavía no sé cómo funciona, entonces prefiero como enviarle a él.	Siempre tratamos de darle rotación cada 2 meses o cada mes.	2 en cada pieza para cosas chiquitas. En monederos media docena porque son cosas que salen rápido y se le abastece cada semana. También, ahora que es campaña es semanal. Se renueva dependiendo del tema de ventas. Si no hay stock se repone al día siguiente o máximo dos días y si está agotado se le avisa que no hay stock de ese producto para que lo pongan como agotado en la plataforma y no haya problemas.	Al principio, sí le llené todita la oficina a HAF, me dijo que le llevará. Entonces, le puse todo bien bonito. Hasta que me cansé porque yo dije tres meses y no se vendía nada. Entonces le dije yo necesito vender mis productos, entonces mejor me los devuelves. Y ya él no tiene nada mío. Me lo devolvió todo a pedido mío. Y ahora cuando él ha vendido esas dos veces me ha dicho he vendido tal cosa se lo enviaba. Pero no, stock mío no maneja.
¿La presentación final de sus productos conlleva un empaquetado especial de su empresa (o lo proporciona HAF)? ¿Qué opina del empaquetado de HAF?	Se coloca un mensaje de que el producto está hecho acá, para que sea como un distintivo. Pero, me parece que Julio después le ponía otro empaque adicional.	Bueno tiene una bolsita una bolsita de tela, una tela limpiadora, una cajita dura y una bolsita de papel.	Es de la marca un embalaje eco amigable pero también he visto que H.A.F. utiliza un embalaje similar. Siempre tratamos de enviarlo porque ellos pidieron que le mandemos nuestros embalajes.	-

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
Establecimiento de precios				
¿Qué opina sobre el costo que le genera usar la plataforma de HAF para vender sus productos?	Si la bolsa, por ejemplo, está 35; yo le aumentaré el 20% para que ellos puedan usarlo en la parte de marketing, de estar moviendo la página. Me refiero a la comisión y luego ya saco el precio final, el total. La comisión me parece bien, pero me gustaría tener un poco más de publicidad. Ellos tienen publicidad de H.A.F., por ejemplo, los relojes de Tinke tienen muchísima publicidad. A veces no sacan tanta información de mi propio emprendimiento y me gustaría que no solo compartan las publicaciones que yo he hecho, sino que también puedan sacar propias publicaciones.	Me parece que está dentro de los márgenes, de hecho, las tiendas por consignación que tienen stock un poco más parado, o sea lo tienen detenido, por más tiempo, cobran casi el doble, el 40% aproximadamente.	Es una comisión que ellos perciben por cada producto; así que, está en lo aceptable.	Me descuenta el 20% pero cuando ha vendido. Supongo que es lo justo
¿HAF coordina con ustedes sobre las ofertas que puedan tener sus productos en la plataforma?	Sinceramente, no es que nos comuniquemos mucho. Tenemos una comunicación cuando se necesita coordinar algo. Por ejemplo, cuando decidí ya no hacer más ropa le dije "por favor, saca todos los productos y yo te voy a mandar nuevas cosas", entonces me dijo "ya, ok, chévere, tú me avisas.	-	Sí	No

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
¿Qué opina sobre los mensajes que utiliza HAF para comunicar sus campañas?	Algunos sí me parecen muy buenos porque apelan mucho al sentido de compra con impacto. Mencionan que cada persona no simplemente debe vivir por vivir, sino que debe vivir dejando una huella. Enfatizan que algo tan simple como comprar puedes hacerlo con más conciencia. Esos mensajes sí me gustan bastante. Pero, me gustaría más es que se muestren fotografías que visibilicen más el trabajo tanto de la plataforma como de los emprendimientos.	Me parece bien, me parece que trata de darle siempre un mensaje muy estructurado y sobre todo consistente durante todas sus campañas.	Siempre están enfocados a productos con impacto. Siempre se menciona y hace énfasis en eso. No hay campaña que haga énfasis en el producto sino siempre hace énfasis en lo que hay detrás del producto.	-
Sobre el desempeño de las empresas sociales				
¿HAF ha intervenido en la creación de nuevos productos? ¿De qué manera?	No	No hasta ahora no, no ha llegado a ese punto. Hemos intentado por ahí ver algún punto donde podríamos hacer, pero todavía creo que seguimos en conversaciones.	No	No
¿Han recibido sugerencias para mejorar sus productos por parte de HAF? ¿Cuáles fueron? ¿Lo han implementado?	No	Hemos recibido como feedbacks de cuales productos les gusta más en su plataforma	Sí. Cosas más que todo positivas no tanto cosas que cambiar.	No, mis productos son de alta calidad. Lo que sí, me pedía que le baje el precio y le decía que no.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
¿Qué es calidad para ustedes? Nos puede dar ejemplos	Las bolsas están hechas de material de drill y tiene una duración entre 10 a 15 años. No necesita ningún cuidado especial. Lo puedes meter a la lavadora y no se achica ni tampoco se despinta. De hecho, yo después de hacer la producción de bolsas, las lavamos todas para asegurar que el estampado esté bien hecho y que cumpla con nuestros estándares de calidad. Además, hay diferentes tamaños de bolsa, pero la que tenemos es de un tamaño de 45 por 45 y tienen un fuelle de 7. Entonces, la diferencia de otras bolsas es que entran muchas cosas y que, de repente, te va a ser de utilidad toda tu vida. Si compras mi bolsa, a diferencia de otras bolsas ecológicas, vas a tener una bolsa es casi del tamaño de una mochila. Lo otro es que apoyamos a artistas peruanos. Todos los diseños que sacamos son de ilustradoras.	El tema de la resistencia del producto mismo, del material, que son materiales que trabajamos con la madera del bambú seco, al 15% de madera lo que hace que con los barnices que utilizamos, si entra al agua no pasa nada y son resistentes al agua, trabajamos con bisagras flexibles, con lunas polarizadas y protección UV 400 y certificadas, lunas certificadas, tenemos un servicio de post venta y garantía de 6 meses.	Calidad en todo sentido es desde el acabado hasta la atención al cliente. Tanto a clientes finales e intermediarios.	Calidad, el mejor cuero, los mejores avíos bañados en oro, el acabado, la forma, también. Nosotros usamos una forma moderna de unir las piezas de cuero que se llama de corte, ya no se usa lo que es doblado, rizado. Y ahorita hay muchas pero las carteras yo ya las veo antiguas cuando están todavía con el cuero doblado o rizado. Doblado es que, esto es un cuero, se desbasta, se dobla y se hace esto. Esto ya no se usa, al menos en Europa el cuero se uno así de frente. Se desbasta, se une y se pinta. No se está doblando este, pegando porque eso lleva más tiempo y el acabado se ve antiguo. Ya no es lo mismo, ese acabado es más engorroso y antiguo. Ya nadie en Europa usa así.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
¿Qué es calidad para ustedes? Nos puede dar ejemplos	Las bolsas están hechas de material de drill y tiene una duración entre 10 a 15 años. No necesita ningún cuidado especial. Lo puedes meter a la lavadora y no se achica ni tampoco se despinta. De hecho, yo después de hacer la producción de bolsas, las lavamos todas para asegurar que el estampado esté bien hecho y que cumpla con nuestros estándares de calidad. Además, hay diferentes tamaños de bolsa, pero la que tenemos es de un tamaño de 45 por 45 y tienen un fuelle de 7. Entonces, la diferencia de otras bolsas es que entran muchas cosas y que, de repente, te va a ser de utilidad toda tu vida. Si compras mi bolsa, a diferencia de otras bolsas ecológicas, vas a tener una bolsa es casi del tamaño de una mochila. Lo otro es que apoyamos a artistas peruanos. Todos los diseños que sacamos son de ilustradoras.	El tema de la resistencia del producto mismo, del material, que son materiales que trabajamos con la madera del bambú seco, al 15% de madera lo que hace que con los barnices que utilizamos, si entra al agua no pasa nada y son resistentes al agua, trabajamos con bisagras flexibles, con lunas polarizadas y protección UV 400 y certificadas, lunas certificadas, tenemos un servicio de post venta y garantía de 6 meses.	Calidad en todo sentido es desde el acabado hasta la atención al cliente. Tanto a clientes finales e intermediarios.	Calidad, el mejor cuero, los mejores avíos bañados en oro, el acabado, la forma, también. Nosotros usamos una forma moderna de unir las piezas de cuero que se llama de corte, ya no se usa lo que es doblado, rizado. Y ahorita hay muchas pero las carteras yo ya las veo antiguas cuando están todavía con el cuero doblado o rizado. Doblado es que, esto es un cuero, se desbasta, se dobla y se hace esto. Esto ya no se usa, al menos en Europa el cuero se uno así de frente. Se desbasta, se une y se pinta. No se está doblando este, pegando porque eso lleva más tiempo y el acabado se ve antiguo. Ya no es lo mismo, ese acabado es más engorroso y antiguo. Ya nadie en Europa usa así.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
Para ingresar a HAF ¿Han tenido que mejorar la calidad (aspecto, acabado) del producto? ¿Cuál fue la mejora? ¿Por qué se dio?	No	No, llevamos los productos, los revisó y le gustó como eran. De hecho, el tema de siempre mejorar nosotros lo tratamos de hacer siempre con los que funcionó, en cada uno de los meses, si de repente un lente fue un poquito débil, de repente tuvimos algún tipo de problema pues modificar, hacer algún tipo de cambio o mejora.	No. Solo una vez paso con los tejidos artesanales. Solo una vez nos pasó que una mochila no tenía el bolsillo de la medida que debía ser.	-
Aprendizaje				
¿HAF le ha brindado conocimientos útiles (tendencias, procesos, percepciones) para lanzar nuevos productos? ¿Cuáles? ¿Lo implementaron? ¿Qué resultado obtuvieron?	No	Sí, por ahí una sugerencia de como poder hablar acerca del producto y como ellos tienen más experiencia en medios de impacto. Por ejemplo, este me decía estos lentes qué modelo se acerca a este porque tengo un cliente que le gusta, pero quiere un modelo parecido, o sea como que alternativas que le podríamos dar. Sugerencias en cuanto cómo decir para nosotros, otro punto de vista, de cómo transmitir el mensaje.	No	No

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
¿HAF le ha brindado alguna asesoría, consultoría o recomendación relacionada a la mejora de su negocio? ¿Cuál fue? ¿Lo implementó? ¿Qué resultado obtuvieron?	No	En tema de negocio no, yo creo que más al tema del producto o posibles alternativas de que podrían darse.	Consultoría no. Más que todo feedback de clientes.	No
En alguna ocasión ¿Ha necesitado de más personas para cubrir el stock solicitado por HAF? Mencionar si ha necesitado personal temporal o permanente.	No	-	No. Para esta temporada hay personas extra que nos están ayudando para poder abastecernos.	-
Clientes				
¿Considera que HAF les ha proporcionado más visibilidad en el mercado gracias a su plataforma? ¿Por qué? Del 1 al 5 ¿Cuál es su valoración al respecto? ¿Por qué?	No mucho la verdad. Si hemos tenido ventas, pero no he visto algo más allá de la venta. Creo que lo calificaría con un 4.	Claro, porque ellos trabajan con un público bastante que le interesa mucho el impacto. De repente nos han pasado la voz en algunas ferias o algún tipo de tienda que se podría hacer nexos no. Lo valoro con un 3.	Sí. Con 4 porque podría ser más. Pero si nos da buena visibilidad.	No. Lo valoro con 1
¿Han tenido clientes que los hayan conocido por medio de H.A.F.? ¿Cómo sabe que vienen de HAF? ¿Sus clientes les han hecho algún comentario sobre HAF? ¿Qué valoran los clientes de comprar en HAF?	No ninguno	Sí, que nos han visto ahí y luego han querido comprar a través de nuestra plataforma. Comentario como que no encontraron el modelo de repente en el momento.	Sí, porque a veces vienen directamente después que pasa un tiempo, y dicen sí los compré por H.A.F. o sí los conozco de H.A.F. o hay usuarios que a veces dicen sí sigo usando Productos Solidarios.	-

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
Finanzas				
¿Cuántas ventas ha realizado a través de HAF? ¿Cuánto han variado desde su vinculación?	3 ventas	El número exacto te lo puedo decir después porque no lo manejo, pero ha sido por mes una o dos ventas.	A veces hay temporadas altas y bajas. Me parece que ahora es un 20% o 25%.	2 ventas en total
¿Les ha resultado rentable tener como canal de ventas a HAF? ¿Por qué?	Es rentable en comparación a otras tiendas. Sí me gustaría que fueran más pero también entiendo que bueno a veces es así. En general, no les no le pongo toda la responsabilidad a H.A.F. tampoco porque creo que el tema de ventas es muy relativo, depende de muchas variables.	Pues siempre es un canal de venta mientras no genere que tenga un stock estático, pues sí, sí es bueno. En las tiendas físicas a diferencia de la tienda virtual, necesita uno tener como unos 15 productos, porque los tiene que rotar todos los días. Pero en la tienda virtual si solamente lo están promocionando y lo traen de otro lado, cuando ya se genera la compra es mucho más fácil y no tienen el stock ahí no. De hecho, ellos tienen un pequeño stock solo de muestra, pero en realidad cuando hay ventas lo hacen de manera directa.	Sí, porque no solo por el tema se generan ventas de productos sino por temas de posicionamiento de marcas y transmitir el concepto del producto. Entonces, eso es un plus que también ellos hacen.	No. Y mira que yo le decía a él para ir con el carrito de empresa en empresa y nunca me hizo caso y ahora él lo hace y no ha incluido nuestros productos.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
Otras preguntas				
¿Qué beneficios ha obtenido tu empresa a partir del vínculo con HAF?	Si yo sigo en HAF, después de un año y medio, es porque siento que puedo llegar a un público diferente. No sé si les interesa lo social o no, para ser sincera, pero me permite llegar a un público que desde acá no puedo llegar.	Bueno, siempre es el vínculo de generar nuevas conexiones porque en sí, nuevas conexiones generan otras. Y el tema de la visibilidad a través de su plataforma genera que nuevas personas se vean interesadas porque, de hecho, las personas van directamente a su plataforma buscando un tipo de productos y entre ellos de repente entraron por una billetera que les gustó y encontraron lentes no. Entonces si de todas maneras es una plataforma que expone y ayuda mucho a que los demás que no estamos dentro de las búsquedas que hacen por Google lleguemos no.	Hay beneficio sobre todo por el tema de comunicar el propósito de la marca y concientizar a las personas que este es un trabajo que se logra como a mediano plazo y no tan a corto plazo. Entonces, la verdad que es un buen aliado para nosotras porque también funciona rápido como el tema de proveedores porque es muy rápido y no hay demoras tanto en pagos ni en entregas. En cambio, la concept store no te hace eso porque tu producto está ahí. No cuentan la historia que hay detrás de tu producto porque son tantas marcas en una tienda concept store. Es complicado que la vendedora sepa la historia de todos los productos; entonces, nos va pasar eso y no le van a meter promoción o sorteos. Con ellos [H.A.F.] rotan una vez por marca, una vez toca bella aborigen, otra vez a evea, otra vez a admells. Siempre tratan de trabajar el tema de marketing.	-

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Allillanchu	Antarki	Bella Aborigen	Burana
¿Consideras que HAF ha tenido alguna influencia en la mejora de tu desempeño en el mercado?	Directamente, no. Pero sí me ha gustado mucho, por ejemplo, antes de entrar, poder visualizar qué productos había, cómo los presentaban, cómo describían su emprendimiento. En H.A.F., leí sobre los otros emprendimientos y aprendí cómo presentar el mío, qué tipos de fotos sube y todas esas cositas. Porque yo tengo una idea de cómo presentar mi producto que, tal vez, a mí me gusta mucho pero no es lo mismo para la gente que ve la plataforma. Entonces, traté de hacer algo similar a las otras personas, para estar como que en una misma línea.	Pues siempre las sugerencias que ellos nos hacen siempre las tomamos en consideración porque, por ejemplo, nos mencionan como llevar el mensaje en el mismo empaque o cosas así que de repente, nosotros no lo vemos en ese momento prioritario pero que si justamente en la experiencia de compra puede ayudar muchísimo.	Sí, la verdad que sí.	No ha tenido ninguna influencia.
¿Qué recomendaciones le darías a H.A.F. para mejorar este vínculo?	-	-	-	Nosotros tenemos muy buena relación, somos amigos, nos bromeamos, todo; pero quizás nos ha faltado trabajar más de la mano. Como él sabe que yo paro ocupada, corriendo, de repente no, ya no, ni siquiera ya me dice "mándame fotos" ni nada porque sabe que él los puede jalar de mi web y no hay problema.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Nombre y puesto de la persona entrevistada	Alizon Aliaga - CEO y directora creativa	Cristian Gutiérrez - Cofundador y Coordinador de Proyectos	Juan Carlos Sznak - Jefe de Innovación	Nildré Neyra - Gerente General
Sobre la organización				
¿Cuándo y cómo nació el emprendimiento? ¿Quiénes participaron en su creación?	Nacemos en el 2011 de un proyecto que funcionó para promover la fibra de alpaca a nivel nacional. Empezamos como una empresa normal y desde hace 4 años ingresamos como tema social y ambiental.	Fue en un viaje que hice a la selva central, en este caso, el viaje fue como el 2013 y en ese periodo de tiempo yo estaba trabajando de manera aparte en la integración del caucho silvestre con cualquier industria en Lima y ahí fue un poco que conocí la variedad de los Ashánincas, la realidad de la deforestación en esa zona y me comprometí a ver que más se podría hacer con el trabajo que había en esa zona. A fines del 2014, junto con quién es mi socio actualmente Jorge y posteriormente ya en el 2015 con Celeste nos formalizamos con Evea y desde ahí hubo un periodo de investigación que maso menos fueron dos años hasta poder tener un producto que finalmente se pudiese vender.	Nace la idea en el 2014, constituimos la empresa en el 2015 y hacia finales del 2016 empezamos a comercializar productos. Nació esta idea entre mis hermanos y yo de hacer algo que nos permitiera utilizar nuestra energía en ser agentes de cambio. Mis hermanos y yo viajamos normalmente juntos una vez al año algún lugar, casi siempre es a la montaña, entonces teníamos este contacto medio directo con las comunidades y las necesidades que había ahí, el frío siempre era algo que nos llamaba la atención, pero no solo el frío sino falta de plata. Entonces, leyendo un libro sobre TOMS que por la compra de un zapato dona uno se me quedó como bien pegado el concepto. Pensé que iba a haber una mayor receptividad en la gente y sigo creyendo que nuestras acciones generen impacto y así nació la idea.	Este emprendimiento nació a principios de este año (2019) como una idea de 3 personas de querer hacer algo en el ámbito social no, como ayuda social sobre todo en este caso para las personas que quieren reinsertarse en la sociedad o que buscan un espacio de reinserción en la sociedad como son las personas privadas de su libertad, específicamente las mujeres. Entonces nace de esa idea de darles una oportunidad una vez que salgan de la privación de su libertad tengan una oportunidad de trabajo, capacitar a estas personas en algún oficio. En su creación inicialmente participamos 3 personas, eh actualmente solo quedamos 2 personas.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
<p>¿Cómo está organizada la empresa? ¿Cuántos empleados son y cuáles son sus funciones? (Organigrama) ¿Cuenta con una persona encargada de gestionar sus redes (community manager)?</p>	<p>Nosotros somos 6. Tenemos el área administrativa, las señoritas de ventas que normalmente son 4 y el Jefe de Producción.</p>	<p>Actualmente como equipo fijo que trabaja a tiempo completo somos 3. Además, tenemos 2 asesores y una persona que nos apoya desde afuera en temas de diseño o comunicación. Yo [Cristian] veo la parte de finanzas, apoyo los proyectos que se puedan desarrollar para conseguir financiamiento y apoyo en la parte de marketing. Jorge ve un poco más la parte de imagen corporativa y producción también. Celeste nos apoya desde afuera con algunos diseños para la marca y Elizabeth ve toda la parte digital, posicionamiento y experiencia con el cliente y los demás son asesores. Un asesor químico que es un ingeniero químico que nos ayuda con toda la parte de formulaciones para el uso del caucho y un biólogo que nos apoya toda la parte de nuevos materiales que estamos investigando.</p>	<p>Somos 5. En la parte ejecutiva estoy yo, como jefe de innovación. Luego, está Mariale se encarga de la operación con un enfoque comercial y marketing. Además, tenemos a Andrea, que es la manager, maneja los puntos de venta y cuida la marca, Estefani ve la parte administrativa contable, Erick ve la parte logística y operación, y Gonzalo ve la parte de diseño de productos. Aparte, en la fuerza de ventas tenemos como 10 personas en nuestros distintos puntos de venta.</p>	<p>La gerencia, siendo un emprendimiento además como tiene muy pocos meses, nos encargamos prácticamente de la parte productiva, de la parte comercial, de la parte logística, en realidad de todo el proceso no, inclusive del manejo de las redes entonces se encarga de preparar toda la gestión de las redes sociales y adicionalmente pues estamos tratando de entrar con algunas plataformas tipo H.A.F. para potenciar la comercialización de los productos no.</p>

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
¿Qué productos ofrece su empresa? ¿Cuáles son los productos estrellas o los que más vende?	Productos de decoración del hogar como fundas, cojines, caminos de mesa, decoración, pomponcitos para los árboles navideños. Entonces, tenemos varias líneas de prendas de vestir en moda que es para mujeres y también para caballero que solamente sacamos una colección al año. Este año los productos estrella son los accesorios porque hemos vendido bastantes y prendas como chompas.	Ahorita trabajamos con lo que es el calzado. Lo que más vendemos ahora es la zapatilla porque es la que más tiempo hemos trabajado y marketeado. Teniendo esta dinámica, poco a poco estamos empezando a mejorar la venta de sus productos, y lo bueno es que ya se habla sobre esto en la aplicación en los accesorios.	Polos, gorras, poleras y buzos.	Tenemos polos, tenemos aretes, tenemos vestidos, pero todos han sido hechos ósea el valor de esto radica en que todo ha sido hecho con mermas textiles. Hemos tenido mucho éxito con los vestidos y con los polos
¿Cuál es el valor/beneficio/impacto social y/o ambiental de sus productos? ¿Cómo crean valor social en el proceso de producción de sus productos?	Nosotros trabajamos con fibras natural de la alpaca que solamente se le hace un corte peinado así que no contaminamos ni el ambiente y el algodón es vegetal; entonces, tenemos las dos fibras que son super naturales. En lo social estábamos trabajando con artesanas que son amas de casa que desde su hogar trabajan y no necesitan estar bajo techo de una oficina. Así, ellos pueden criar a los hijos y mejorar la economía de sus hogares. Por tal motivo, son dos impactos que estábamos cumpliendo.	Cuando una familia tiene la oportunidad de empezar a trabajar con sus árboles de caucho o shiringa. Si tiene un bosque que antes no tenía ningún tipo de uso, ahora si ya lo tiene porque tiene un ingreso por esto; entonces, como no tienen que talar los árboles porque básicamente es hacer una incisión en la corteza y posteriormente coagularlo. Con ese ingreso ellos cuidan esos árboles y al cuidarlos llegan a un área que es bien grande de bosque que no necesariamente son los árboles de caucho que es toda el área que recorren.	A partir de ser una empresa B, empezamos a entender de una manera distinta nuestro rol y el impacto que estábamos generando estando en la industria textil. Nosotros estábamos dispuestos a abrigar a los niños cueste lo que cueste y es así que decidimos incorporar distintos modelos dentro de la empresa. Empezamos a trabajar con insumos más sostenibles como el algodón orgánico en algunas de las producciones o en materiales reciclados.	A nivel de emprendimiento social queremos impactar primero en el medio ambiente, evitando el desecho y dándoles un segundo o tercer uso a todas estas mermas textiles y también en las mujeres, dándoles oportunidad de trabajo, capacitándolas no, entonces en esos 2 aspectos básicamente.

Tabla N1: Hallazgos de entrevista

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
¿Cuál es su mercado meta (sus principales clientes o a qué personas va dirigido su producto)?	Su público objetivo son los jóvenes pues ellos nacen con ese chip de conciencia social y ambiental. Todo nuestro cliente es de mi edad, como 40 o hasta menos, están viendo con ese sentido ya que si tú le cuentas la historia de una prenda se compra o se engancha.	En este caso tenemos un grupo de millenials que están metido en agrupaciones de impacto socioambiental tanto en voluntariado como grupos. También, que buscan concientizar a la población en temas relacionados al social, económico y ambiental. Por otro lado, hay un grupo de una comunidad vegana y vegetariana que nos sigue y que es leal a la marca por ese enfoque que hemos decidido, a no usar nada animal; entonces, también por ahí sabemos que es pequeño en Perú pero que se puede expandir en otro país que hay un porcentaje público de ese tipo.	Yo te podría decir fanático del outdoors y que le encante viajar, pero te sorprendería ver cuando la gente se entera de que es un producto que ayuda. Además, cuando la categoría outdoors está viniendo a la ciudad todo el mundo tiene su casaca de plumas delgadita sin necesidad de irse a una montaña. Es una categoría que está cruzando un poco su nicho de ser una categoría solo para la montaña o el deporte de aventura a tener una presencia mucho más permanente en la ciudad. Entonces, es bien difícil ponerlo en una categoría.	Bueno nuestro público objetivo son mujeres entre los 25 a 45 años que tengan evidentemente sensibilidad social, que tengan también cierto nivel de ingresos.
¿Quiénes son sus principales competidores y sus principales aliados?	Los emprendimientos sociales, no sé quién más porque ahorita en alpaca son un montón. Como aliado tenemos al Ministerio del Ambiente, KUNAN, CEPRO; después, estamos con la Economía Verde.	Competidores indirectos tenemos a Vans y Converse porque son zapatillas de tela y de manera Abeja. Tenemos aliados como Kunan, GENES, asociación de moda sostenible, Bee Versa. A nivel online, está H.A.F y Lima Orgánica.	El típico cliente de North Face, Columbia y Patagonia. Un aliado bien chévere es Sistema B. Luego, hay empresas aliadas que son clientes como Escania, Casa Andina, gimnasios que tienen una visión parecida a HOSEG y Kunan.	Digamos que son personas o empresas o emprendimientos como nosotros, preocupados por generar bajo impacto en el ambiente, un alto impacto en la reinserción de las personas. Nuestro principal aliado ahorita ha sido H.A.F.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
<p>¿Cuáles son sus canales de venta? (Físicos y virtuales)</p> <p>¿Realizan el servicio de envío a domicilio o delivery?</p>	<p>Estamos en un stand en la feria de Barranco. Con el virtual, estamos con el Ministerio del Ambiente haciendo una tienda virtual, Economía Verde y H.A.F.</p>	<p>Bee Versa, Vernácula, Urban Store, Mellizos Café que tiene dos locales en Miraflores donde hay más que nada se expone las zapatillas. A nivel online, en H.A.F., Lima Orgánica y nuestra web vendemos directamente.</p>	<p>Los más importantes son Larcomar, Jockey Plaza, Westin. Tenemos una tienda en Espaderos, una tienda en el Valle, módulos dentro de hoteles como de Casa Andina, en Cusco. Además, tenemos a la marca metida dentro de una tienda de concepto en Arequipa, en los hoteles Celina, estamos en Kao. Estamos entrando a una tienda nueva de Barranco también de concepto, tenemos nuestra propia página web y estamos en Lumingo, en Ripley.com, en Linio, en Juntos, en H.A.F., en Consumo Cuidado, aginitas por ahí en las que tenemos un poco de presencia digital.</p>	<p>A través de showrooms que se denominan pop up, en ferias in house, las que hacen las empresas para sus trabajadores. En nuestra plataforma, tenemos redes sociales, Facebook, Instagram, y además a través de H.A.F. Sí, realizamos el servicio de delivery. Si está dentro del área de Lima Metropolitana está incluido el delivery, si ya es más distante ya no incluimos el delivery, está a cargo de la persona.</p>

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Sobre la relación con Productos Solidarios H.A.F.				
<p>Sobre el vínculo con HAF ¿Hace cuánto tiempo y cómo inició la relación con Productos Solidarios H.A.F? ¿Qué expectativas tuvieron? ¿Por cuánto tiempo está pactado este vínculo?</p>	<p>Creo que estamos desde el año pasado no tengo la fecha exacta, pero maso menos el año pasado. Me contacté con Julio, él me entrevistó y me dijo vamos a ver tus productos. Bueno no nos han puesto cláusula sobre el tiempo pactado.</p>	<p>Creo que inició en el 2017 o 2018, pero no estoy seguro, creo que fue fines del 2017, en un evento que hubo que se llamaba "El otro mercado". Desde ahí, antes de eso ya nosotros nos conocíamos con H.A.F. porque nos habían visitado y nos habían comentado que nuestro posicionamiento estaba muy fuerte en moda sostenible en la web y habían visto que podíamos hacer algo que ellos promovían y desde ahí están nuestros productos en su plataforma. La expectativa era incrementar las ventas por online porque en ese momento me parece que teníamos las ventas en menos de 3% o 4% online. De todas maneras, si hubo un posicionamiento interesante y una movida de poder acomodar a su web y a su red que era de 60 mil personas y tuvimos algunas ventas que al principio fueron bajas y luego se mantuvo en un estatus. Pero creo que de todas maneras la parte de calzado es muy complicada.</p>		<p>Conocimos inicialmente a Julio en un evento hace maso menos un año y pico, y donde trabajamos en un proyecto anterior a este que también tenía que ver con responsabilidad social, un proyecto que se llamaba el otro mercado. Entonces ahí lo conocimos y organizamos una feria y conocimos, no solo a él sino, a muchas empresas con la misma idea, así que desde ahí nos quedó el vínculo con Julio y bueno supimos de esta iniciativa que él tenía y nos interesó muchísimo participar. La expectativa, en principio estar con empresas o emprendimientos que tengan nuestras mismas expectativas en el sentido de rescatar a las personas y ayudar a las personas en vulnerabilidad, no solamente a este grupo de mujeres sino también a cualquier grupo vulnerable, comedores populares, madres adolescentes que se yo, entonces de allí nace la idea de vincularnos con otros emprendimientos.</p>

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Página web				
<p>¿Cuál es su opinión o su perspectiva sobre la página web de HAF (navegación sencilla e interesante, exhibición de sus productos, “herramientas para facilitar la compra del cliente”)? chatbot, comprar con cualquier medio de pago, recuperación de carrito de compras. Del 1 al 5 ¿Cuánto lo valorarías? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, me gusta porque tú buscas el nombre y quizás ahí en H.A.F. no aparece al inicio, pero si aparece como su récord de ellos. No he hablado con Julio sobre eso, pero en Economía Verde yo le pregunto a Luis por qué no aparece mi marca al inicio y eso era porque le dan puntaje y por qué haces actualizaciones, les das movimiento. En cambio, en H.A.F. si vendes no sé cómo subirás arriba eso si no he hablado con Julio, pero he visto que aparece las marcas y a mí me gustan sus mensajes bastante la forma en como lo maneja el marketing es bastante bueno y comunicativo, y está constante mediante alertas sale. Siempre los paro viendo a ellos. Del 1 al 5 un 4 será porque no aparezco todavía arriba.</p>	<p>Bueno ahora último no la he visto pero si me parecía que era bastante dinámica. Es bastante clara en cuanto a las imágenes y busca vender historia más allá de los productos sino es el mensaje que siempre ponen. Me he fijado más en las campañas que han tenido, por ejemplo, campañas que han ido más orientadas a influenciadores o a fechas específicas de Navidad y Fiestas Patrias donde siempre se puede dar mayor cantidad de ventas.</p>	<p>He entrado en algún momento a la página, cuando entramos con los productos y entablamos la relación, pero no soy consumidor de ninguna página. En realidad, no soy una persona de la era digital. Para ello, hay un equipo que está detrás.</p>	<p>Yo creo que sí, todo se puede mejorar con otro tipo de tecnología, con otro tipo de diseño seguramente puede mejorarse y volverse más amigable, sin embargo, tal vez impacta mucho en el cliente también la fotografía y me parece que ahí se podría trabajar un poco más no, poner fotografías más impactantes del producto, o dar información adicional o hacer una difusión más constante en redes. Si bien es cierto que las redes tienen muchos seguidores, yo creo que la difusión no solo de los productos sino también de información relevante sobre responsabilidad social debe ser constante o diaria porque yo creo que el darle rotación a una página, la única forma es haciendo publicaciones constantes y generando interacciones con todos los seguidores, entonces que los seguidores estén informados de qué significa ser responsable socialmente. Lo valoro con 3</p>

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Proceso de compra				
¿Considera sencillo encontrar su producto dentro de la plataforma? ¿Por qué?	Sí, porque entrando con la marca sale el logo y la historia.	Sí, también cuando buscan algo tiene la opción de poner el buscador y por ese lado también te facilita.	Sí porque recuerdo que la página era una página ordenada, o sea me he encontrado con unas páginas que son una locura, pero H.A.F. se nota, de hecho, Julio tiene un background un poco más publicitario, marketero y se preocupa por que su producto también esté bien.	Me parece bastante sencilla, accesible, encuentras los productos con facilidad.
Comercialización en línea				
Nosotros sabemos que para ser parte de HAF se debe llenar un formulario como parte de un primer filtro. Una vez que son aceptados en HAF ¿qué otros datos se les solicita? (imágenes e información de los productos, información de la empresa y su causa social)	Bueno fue la entrevista, los formularios y de ahí nos aprobaron. Luego, le pasamos la ficha el RUC, el logo de la empresa y nos manda una ficha técnica de producto donde adjuntamos la foto del producto.	Sí, llenamos un formulario de información, igual ahí conversamos directamente de qué trataba todo, y llenamos esa información. Luego, comenzamos a ser parte ya que nos conocíamos mutuamente.	Yo me imagino que sí, no lo hice yo, debe haber sido Carolina, que ya no está con nosotros. Además, Julio conocía a HOSEG, sabía que calificaba como marca, pero sí creo que había una formalidad que teníamos que hacer para entrar a la página.	Sí, había un filtro efectivamente al principio nos pidieron llenar un formulario, justamente con la misión, la visión, los productos de dónde provienen, por quién son hechos, etc. y las fotografías de los productos.
¿Ustedes proporcionaron las imágenes de sus productos a HAF? ¿Ustedes proporcionaron las imágenes de sus productos a HAF?	Sí	Sí, sobre todo para visualizarlos. Yo me acuerdo que Julio vino aquí y conversamos. Él [Julio] vio directamente los productos, pero igual las imágenes eran importantes para promover sobre la web.	Creería que el nivel de imagen que nosotros presentamos está dentro de los estándares que busca.	Nosotros ya teníamos fotografías y nosotros adjuntamos esas fotografías al documento que se nos solicitó inicialmente.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
¿Cuántas y qué tipo de imágenes (del producto, con mensajes, con el logo)? ¿Ha recibido alguna recomendación por parte de HAF sobre sus fotografías? ¿Consideraría realizar una mejora a las imágenes que están exhibidas en HAF?	Por cada ficha dos depende cuando es chompa es al costado y si tiene algún detalle en la espalda en algunos es uno nada más. No recibimos recomendaciones, aunque al inicio te dice que sea con fondo blanco. Ahora tuve un problema con los muñequitos me dijo que trate de tomarle foto con un celular bueno y yo no tengo cámara profesional porque yo mando todo al fotógrafo; entonces, a veces también son muy pesadas y hay un formato que ellos tienen. Al inicio me han ayudado, pero ahorita si he tenido problemas con los peluches.	No, de todas maneras, había una llegada y conversación fluida por lo de "El otro mercado" creo que había una conversación justo con mi socio que es fotógrafo y domina toda la parte gráficas; entonces, maso menos sabe cómo presentarla y creo que por ahí por eso fue que no hubo más recomendaciones.	Probablemente sí hemos recibido recomendaciones, pero lo que pasa es que HOSEG es una marca que se preocupa bastante por tener buenas fotos con buena calidad para nuestra propia página.	No nos solicitó una cantidad específica, en realidad nosotros enviamos todas las fotos de los productos que teníamos porque además siendo productos con mermas textiles, muchos de nuestros productos son únicos, ósea no hay 2 iguales, por lo tanto, es necesario o era necesario enviar la foto de cada uno de los productos, nosotros le enviamos las fotos de todos los productos. Recomendación solamente que fuesen en alta resolución.
¿Ustedes proporcionaron la información de su producto, la empresa y su causa social a HAF?	Sí	Sí	-	Sí
¿Qué opinión tiene sobre la presentación final de la información de su producto y de su empresa en la página? ¿Recomendaría alguna mejora? ¿Cuál? ¿Quisieras agregar otra información? ¿Cuál?	Sí, está bonito. Recomendarías agregar un video de la empresa para que sea más visible porque con una fotito nadie te cree sino con un video.	El mensaje que les pasamos creo que nos falta actualizar más la información.	-	sí me parece que la información ha sido plasmada de forma adecuada no. La recomendación como les dije, mayor rotación de información en la página, para generar interacciones diariamente.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Gestión de la relación con los clientes				
¿Considera que HAF ha ayudado a ampliar su cobertura en el mercado o a penetrar su nicho de mercado o su público objetivo? ¿Por qué?	No sé ahora como estoy al tanto ya que nos falta hacer medición y justo ahorita vamos a hacer un planeamiento para el próximo año.	Nos ha ayudado a tener más difusión porque se incrementó, no recuerdo el porcentaje exacto, de ventas online, pero fue por varios medios que nosotros nos metimos para subir al 20%, pero si nos ayudó en algunas ventas, y sobre todo en un momento en el cual no teníamos un e-commerce. Por ese lado, nos ayudó muchísimo, de todas maneras, creo que ahora con una nueva mirada en los productos que no tenga que probarse la gente puede mejorar, pero si nos ayudó a vender usualmente una cantidad de zapatillas más.	No, pero no por ser algo malo sino porque creo que H.A.F. al mismo tiempo que Consumo Cuidado, que son páginas que buscan promocionar emprendimientos y marcas con propósito, la tienen súper difícil. Si Kunan que es un emprendimiento que tiene el apoyo de Telefónica, de Gastón Acurio, les ha costado tanto, cómo no le va a costar a una empresa chica. Ahora yo creo que están poniendo un pie en un mercado sumamente importante y cuando explote esto, H.A.F. va seguramente a destacar rápidamente por la propuesta que tiene, pero hoy día, no sé. Yo puedo estar totalmente equivocado porque soy cero expertos, pero H.A.F. tratando de competir con un Fallabela.com o un Ripley.com que son los líderes en el mercado hace las cosas mucho más difíciles.	Inicialmente nos ayudó con el incremento de seguidores en nuestras propias redes porque estaban conectadas, estaban enlazadas las redes, tenemos un link a H.A.F. y H.A.F. a nosotros, entonces en ese sentido sí, pero en el sentido específicamente de la parte de la comercialización como les digo, específicamente nosotros no hemos tenido mucho éxito.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
¿HAF ha tenido alguna intervención en alguna de sus estrategias de marketing y comercialización que utiliza para llegar a sus clientes?	No sé ahora como estoy al tanto ya que nos falta hacer medición y justo ahorita vamos a hacer un planeamiento para el próximo año.	Sí, porque nos ha recomendado más que nada en las campañas que ellos ya tenían planteadas para fechas importantes para entrar con ciertos influencers y, sobre todo, para sumarnos a esas campañas.	Sí, como te digo, eso lo veía Carolina, pero sí creo que hemos tenido, lo que pasa es que como tenemos una relación cruzada porque yo vendo sus relojes y ella vende nuestros productos. Hay sugerencias en general como mejorar la exhibición de nuestros productos o armar promociones y packs. Entonces, en algún momento si ha habido intercambios de retroalimentación sobre lo que hacemos.	Sí ha habido algunas recomendaciones de interacción, de cómo mostrar los productos etc. no, han sido pequeñas pautas, conversaciones bastantes informales que hemos tenido.
HAF utiliza estas estrategias: tener Facebook, Instagram; activación de empresas, ampliar la red de seguidores, hacer crecer la comunidad, aparición en medios masivos (inversión de marketing) mejora de imagen institucional ¿Qué opina al respecto? Del 1 al 5 ¿Cuánto valorarías estas estrategias? ¿Por qué?	No sé ahora como estoy al tanto ya que nos falta hacer medición y justo ahorita vamos a hacer un planeamiento para el próximo año.	Sí, claro porque igual las activaciones siempre van a poder hacer que un cliente pueda tocar el producto, conocerlos y probárselos. Sí, claro porque igual las activaciones siempre van a poder hacer que un cliente pueda tocar el producto, conocerlos y probárselos. Además, nosotros buscamos hacer un showroom para que la gente se pruebe. La imagen institucional se debe ir mejorando conforme se va avanzando en el impacto que vas teniendo y eso hay que comunicarlo.	Sí, yo creo que H.A.F. es una página está bien cuidada, se nota que es interesante. Creo que es absolutamente acertado para una plataforma transaccional buscar promocionar empresas con impacto que tenga que crecer su comunidad lo más rápido posible. Nosotros ya no usamos Facebook, estamos tratando de migrar todo a Instagram porque es más visual y se alinea mucho más con el tipo de concepto que queremos comunicar.	Me parece que son estrategias todas válidas para seguir ampliando el mercado no y para seguir mostrando todo lo que H.A.F. nos propone. Lo valoro con 3

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
<p>¿Cuál es el perfil de sus clientes? El perfil (psicográfico) del cliente de HAF tienen sensibilidad hacia las causas nobles relacionada al impacto positivo ambiental, creen en lo peruano como alternativa de desarrollo, llevan una vida saludable, se manejan en su vida con formatos colaborativos, son personas cultas y no son sensibles al precio ¿Qué opina sobre este perfil?</p>	<p>A nosotros nos compran desde 24 años para arriba, más por la moda y exclusividad, entonces serían de 24 hasta 45 hasta más. Son mujeres que son abogadas, sociólogas, psicólogas, profesionales entre ejecutivas y secretarias. Sobre el perfil de H.A.F. es cierto, es lo que te acabo de mencionar.</p>	<p>Es un perfil de chicos que están terminando la universidad, tienen un poder adquisitivo para pagar más de 150 soles en calzado, generalmente han estado en agrupaciones que tienen que ver con temas sociales y ambientales y por eso cuando ven el impacto que hay detrás se conectan más y son parte de ello. Por otro lado, ya es otro grupo vegano y vegetariano que de todas maneras tiene esa dinámica de preguntar qué hay detrás y se preguntan eso cuándo comen; entonces, también sucede que se preguntan eso en las prendas que usan es un pequeño grupo en Perú pero que poco a poco nos va siguiendo con más fuerza.</p>	<p>Queremos llegar a la gente que aspire tener un producto que sea chévere, que se vea cool. Entonces, el diseño del producto toma un montón de relevancia para construir un mercado que no necesariamente esté emocionado en ayudar sino realmente yo quiero llegar por mi producto y luego que se enteren que ayudó. Estamos todos en esa transformación del producto. Sobre el perfil de H.A.F. no sé hay que crearle.</p>	<p>No que ese perfil, está alineado con lo que nosotros buscamos también y como tú dices, generar un menor impacto en el medio ambiente, justamente por eso trabajamos con mermas textiles y lo otro es que también aspiramos a trabajar con otras poblaciones vulnerables, no solo con mujeres privadas de su libertad, entonces en ese sentido estamos completamente alineados con lo que H.A.F. propone.</p>

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
HAF tiene estas formas de atención al cliente a nivel virtual menciona que las redes sociales son muy importantes. Además, promueve la atención personalizada si es que el cliente tiene alguna solicitud particular ¿Qué opinas sobre estas? (atención personalizada)	-	Sí, está muy ligado porque por un lado es un público cada vez más consciente cuando hablamos de gente que ha estado metida en grupos de alguna manera tiene una mayor conciencia y apego a cómo hacemos para que el país sea mejor y por ese lado también va dentro de esa mirada que construye el consumo. La atención personalizada es buena para tener una mejor experiencia de clientes y que así se pueda generar un vínculo más allá que solo compras y nunca más te vuelva a ver hasta que vuelvas y compres otra vez. Nosotros siempre tratamos de mantener un vínculo con el cliente y la idea es que con el tiempo eso nos ha dado ciertos frutos de que haya compras sin que las busquemos.	-	Sí hemos recibido siempre la mejor atención de parte de H.A.F. por eso les decía, hace un momento hablaba de la gestión y parte de la gestión es la atención, entonces nosotros como aliados en todo caso de H.A.F. clientes si les quieres llamar así, hemos recibido una atención preferencial de parte de Julio y de parte de su equipo también.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Gestión de la cadena de suministro				
¿Dónde almacena su inventario? ¿Cómo hace para entregar los productos a HAF (distribuidores)? ¿Les parece eficiente?	Esto es como un showroom acá estaban antes las máquinas, pero ahora tenemos un taller conexo en Villa El Salvador porque acá estábamos llenos.	Cuando se fabrica está un rato ahí y luego se viene para acá. Para la entrega está pendiente darles una cantidad para que manejan un stock, pero normalmente se recoge aquí y luego se envía.	-	En realidad, los productos han estado en H.A.F., una parte de los productos que hemos tenido han estado en H.A.F. y ellos han manejado los productos, han estado a sus disposiciones siempre, en su propio almacén porque ellos tienen un almacén.
¿Cuál es el criterio para elegir estos productos?	Por tener más rotación de producto y otro como nuestro público objetivo son ejecutivas de oficinas. Lo siguiente, ya fue porque estaba empezando la primavera pusimos dos productos: un top tejido y una salida de baño.	Bueno cada vez que termina una temporada tratamos de renovarlos. En los espacios de showroom traemos todo y vendemos a precios más accesibles para cerrar stock porque ya no nos queda talla de las anteriores colecciones y como que eso limita cuando están haciendo el marketing; entonces, mejor una nueva colección y recogemos la anterior y así la vendemos en un espacio de precios más bajos, tipo outlet.	No tengo idea de qué productos vendo en H.A.F. ósea yo creo que tenemos todo. HOSEG no tiene una penetración muy grande de productos. Entonces, yo creo que tenemos todo lo que es más comercial como los chullos y las gorras. Eso es lo que decidimos tener ahí como en cualquier punto de venta para poder construir una relación que tenga éxito comercial empezando con un producto que se mueve más y luego paso a los otros productos.	En realidad, hemos llevado la mitad de la producción que teníamos, ósea no hemos discriminado ningún producto en base a ningún criterio, los productos digamos están hechos por cierto grupo vulnerable y esperamos que en la plataforma tenga éxito no, entonces esa ha sido realmente la idea inicial

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
¿Cuál es el stock que HAF les solicita? ¿Tienen problemas para cubrir este stock? ¿Cada cuánto renueva el stock con HAF? Si le solicitan un producto que no tiene en stock ¿Qué acciones realiza?	Me solicitan tres tallas y dos colores. Nosotros manejamos nuestro stock él [Julio] solo lo comunica. Nosotros tenemos un almacén donde dice tienda virtual, tienda Barranco y ferias rodantes; entonces, siempre se tiene que estar con tres tallas y cuando ya no hay mucho movimiento en la plataforma comunicamos a H.A.F. que no tenemos stock y lo pasamos a Barranco. Esto sucede cuando se lleva más de uno o dos meses que se demora la venta. Entonces, si ya no tenemos en Barranco preferimos pasar lo de HAF y lo ponemos sin stock.	Sí, no tanto por temporada porque nosotros todavía estamos tratando de ver un enfoque más atemporal en el sentido de que todavía no tenemos una inversión grande para hacerlo por temporada.	En algún momento él [Julio] ha tenido un poco de productos, quizás chullos y gorros para un manejo más rápido, pero ahora no tratamos de hacer eso porque nuestros stocks son chicos. Entonces, empezamos a tener mercadería muerta que no controlábamos y no es tan eficiente para nosotros.	-
¿La presentación final de sus productos conlleva un empaquetado especial de su empresa (o lo proporciona HAF)? ¿Qué opina del empaquetado de HAF?	Nosotros enviamos con nuestras bolsas y ya no sé si H.A.F. de ahí lo pone en una bolsa externa.	Bueno la caja que la tenemos aquí. Antes, teníamos papel couche medio suave, pero en realidad estamos viendo que queremos reducir deshechos y ya no lo imprimimos a pesar de que le daba un caché especial, pero con la idea era reducir los residuos al máximo por eso ya solo lo ponemos con la caja.	Sí, una bolsa de cartón reciclado o una caja de cartón reciclado. Normalmente, cuando son despachos online son cajas.	Tiene unas bolsas pero son bolsas de notex, entonces estamos usando ahora bolsas de ese tipo de producto

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Establecimiento de precios				
¿Qué opina sobre el costo que le genera usar la plataforma de HAF para vender sus productos?	El costo es menos de las tiendas, de hecho, en porcentaje es super menos, y aparte al no estar ahí mi producto yo puedo manejarlo. Yo me comunico a Melissa o comunico a Julio que no hay stock y ellos le ponen cero stocks. En cambio, si yo lo ponía en Dédalo mis prendas estaban en ahí y no podía disponer rápido.	Ahora tenemos un margen bastante razonable, me parece positivo, de todas maneras, se puede mejorar en algunos costos en cuanto a los envíos. Nosotros trabajamos más con Mail on Bike que es un delivery de bicicleta que es más bajo que Glovo y quizás por ahí se puede mejorar eso.	Está bien, es súper competitivo.	Me parece que es adecuado, en realidad me parece óptimo.
¿HAF coordina con ustedes sobre las ofertas que puedan tener sus productos en la plataforma?	Sí, ellos nos preguntan por WhatsApp si tengo algún descuento y ya cuando está baja las ventas se debe hacer descuento para mandar el producto si es que lo tengo el stock.	Siempre nos avisan para trabajar las campañas.	No, recuerdo haber tenido muchas campañas con él [Julio], lo que sí tratamos de compartir en todos nuestros canales de venta; es decir, nosotros hacemos una campaña tratamos de compartirlo en todos nuestros canales. Si HOSEG hace un descuento en su tienda y en H.A.F no está en descuento, se lo tratamos de comunicar a todos nuestros canales y ya va a depender del canal si accede o no porque compartimos el margen.	Sí un par de veces hemos coordinado, inicialmente sobre todo para el lanzamiento. Lanzar el producto con alguna oferta

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
¿Qué opina sobre los mensajes que utiliza HAF para comunicar sus campañas?	La gente se engancha más con un eslogan y he visto que él hace como si fuera un eslogan, pero con historia. Es emotivo sus mensajes no solo es venta sino te dice la causa.	Siempre está acorde a lo que cada periodo de tiempo que se promociona. Siempre se va poder mejor, pero es acorde a lo que se promociona, yo lo veo por ahora correcto.	No conozco	Yo creo que en ese sentido los mensajes o la forma de publicar las campañas deberían darle un poco más de impulso, que sean más potentes para que lleguen a más personas porque ellos ya tienen muchos seguidores en la plataforma. Entonces se podría trabajar de otra manera, yo no soy especialista en el tema entonces no sabría qué ideas darle para trabajarla de otra manera, sin embargo, me parece que todavía hay un espacio para seguir creciendo en ese sentido
Sobre el desempeño de las empresas sociales				
¿HAF ha intervenido en la creación de nuevos productos? ¿De qué manera?	No	No	No	No
¿Han recibido sugerencias para mejorar sus productos por parte de HAF? ¿Cuáles fueron? ¿Lo han implementado?	Sí, me hizo una recomendación de mi producto. Yo le pasé una foto de los muñequitos y le dije ese es el producto que hemos tenido bastante éxito en la feria. Me dijo, pero es muy caro. Al final, le dije déjame evaluar con qué material	Al menos directamente yo no. Quizás mi socio Jorge tenga más contacto con Julio.	No	Sí, inicialmente hemos recibido algunos, bueno no inicialmente en realidad luego de cierto periodo como no se tuvo mucho éxito en la venta, nos dio alguna retroalimentación. Las recomendaciones fueron mejora en los diseños de los productos.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
¿Qué es calidad para ustedes? Nos puede dar ejemplos	-	La calidad es óptima porque usamos un material que ya ha pasado por varios procesos de experimentación química para que no cambie de color, no le salga más mancha, no se pele, las suelas son super fuertes y antideslizantes. Además, hemos hechos las pruebas en SITECAL dando un resultado satisfactorio. Lo que siempre decimos es que cuando lo vas a lavar ten en cuenta de no usar lavadora sino más bien lavarlo a mano con un detergente neutro. Es algo que siempre recomendamos, cuidarlo con las recomendaciones de mantenimiento.	-	La palabra calidad es muy amplia, entonces la calidad me parece que es transversal a todo el proceso, desde que uno inicia la producción hasta la post comercialización entonces la calidad está involucrada en todo eso, en diseñar un producto que se adecue a las necesidades de su público objetivo, eso me parece calidad. Luego sacar un producto que también tenga unos acabados óptimos, que seapreciado por el público objetivo. Luego en la comercialización también, dar todas las facilidades, estar más cerca al consumidor final, y luego en la post venta también. Si hay alguna ayuda que podamos darle e informándolo a través de la plataforma de qué significa o a qué contribuyen adquiriendo estos productos o los servicios que se ofrecen, entonces me parece que la calidad es transversal en todos los ámbitos.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Para ingresar a HAF ¿Han tenido que mejorar la calidad (aspecto, acabado) del producto? ¿Cuál fue la mejora? ¿Por qué se dio?	No, no me hizo ninguna sugerencia.	Ya cuando habíamos mejorado fue cuando ingresamos.	-	Como era nuestro primer lanzamiento vamos a mejorar la calidad en el próximo lanzamiento, porque nosotros estamos apenas unos meses en H.A.F. entonces con las recomendaciones y la retroalimentación que nos han dado, nosotros seguramente vamos a implementar esto en la próxima producción.
Aprendizaje				
¿HAF le ha brindado conocimientos útiles (tendencias, procesos, percepciones) para lanzar nuevos productos? ¿Cuáles? ¿Lo implementaron? ¿Qué resultado obtuvieron?	-	De parte de HAF todavía no hemos visto algo en conjunto, pero si estamos abiertos.	-	No, no hemos hablado de ese tema.
¿HAF le ha brindado alguna asesoría, consultoría o recomendación relacionada a la mejora de su negocio? ¿Cuál fue? ¿Lo implementó? ¿Qué resultado obtuvieron?	-	Por ahora no.	-	-
En alguna ocasión ¿Ha necesitado de más personas para cubrir el stock solicitado por HAF? Mencionar si ha necesitado personal temporal o permanente.	-	-	-	-

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Cientes				
¿Considera que HAF les ha proporcionado más visibilidad en el mercado gracias a su plataforma? ¿Por qué? Del 1 al 5 ¿Cuál es su valoración al respecto? ¿Por qué?	No he podido todavía medirlo.	Sí, enfocado en el público que hemos llegado con su red se ha podido incrementar en ventas online en el periodo de tiempo que hemos venido trabajando. Lo valoro con un 3.	Es difícil de medir, pero yo me imagino que sí. Hay un esfuerzo que hace Julio por su comunidad y de hecho se visibiliza. Es difícil para mí saber si es mucho porque no son ventas sustanciales a través de sus páginas, pero no son ventas sustanciales a través de ninguna página de Perú, todavía. Entonces, es difícil de medir para nosotros.	Sí, como les dije inicialmente hemos tenido un incremento de seguidores en nuestras redes. Lo valoro con 3.
¿Han tenido clientes que los hayan conocido por medio de H.A.F.? ¿Cómo sabe que vienen de HAF? ¿Sus clientes les han hecho algún comentario sobre HAF? ¿Qué valoran los clientes de comprar en HAF?	Lo que si nos han dicho cuándo van es que nos han conocido por las redes.	Sí, ha habido algunos que se han dado cuenta por las campañas de H.A.F. pero ha sido la minoría porque la mayor parte compraba directamente por la web y ahí ya se hacía todo el contacto.	No sé, debe de haber un montón, pero no nos han hecho saber. Es difícil el contacto con el cliente, por ejemplo, si H.A.F. vende un producto, tendría que el cliente publicar en mi red social y no tengo una comunidad que sea necesariamente activa en ese sentido. Es difícil para nosotros tener ese KPI, pero no me cabe duda que hay un montón de gente que conoce HOSEG no te podría decir cuánto porque no tengo cómo acceder a esa información, pero todo con sumo cuidado.	Sí pero muy pocos, tal vez 1 o 2. Cuando recién se lanzó, cuando recién se lanzaron los productos de la plataforma, se comunicaron con nosotros a través de las redes para preguntar sobre algún producto en el que estaban interesados y dijeron que había sido a través de la plataforma de H.A.F. pero después no.

Tabla N1: Hallazgos de entrevista

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Finanzas				
¿Cuántas ventas ha realizado a través de HAF? ¿Cuánto han variado desde su vinculación?	Dos	Aproximadamente, una por mes en lo que es calzado.	Te lo puedo averiguar. Esa información la tenemos de todas maneras, pero yo no debo haber gente en la oficina que tiene toda esa información. Si la necesitan se las averiguo y se los proporciono.	En realidad, ninguna, por eso les decía inicialmente que no habíamos tenido mucho éxito. Ahora entendamos que, como les había comentado, también estamos con pocos meses, entonces eso hace que inicialmente cuando se lanzó el producto al mercado y lo digo porque también tengo otro emprendimiento, que no necesariamente tiene que ver con esto, demora antes de que sea conocido y antes de que las personas puedan adquirir.
¿Les ha resultado rentable tener como canal de ventas a HAF? ¿Por qué?	En temas de ventas no creo, pero como te digo gracias a ellos nos conocen.	Ha sido un canal más. Siempre es positivo y con el margen que se maneja ahora sí.	-	-

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
Otras preguntas				
¿Qué beneficios ha obtenido tu empresa a partir del vínculo con HAF?	-	Mayor visibilidad, mayor enfoque en la venta online y un incremento en las ventas online.	El trabajo colaborativo, es algo que nosotros hemos aprendido en HOSEG. En los 4 años que tenemos de existencia o de comercializar productos, la competencia pasó de moda y la colaboración es la nueva forma de abordar. El emprendimiento y el crecimiento de tu empresa y creo que lo que se hace con H.A.F. es justamente es la colaboración, no solamente por la venta cruzada que tiene un producto, sino porque el esfuerzo que él [Julio] hace por su comunidad me beneficia a mí y lo mismo, el esfuerzo que yo hago a este. Entonces, es un sistema que se alimenta de la colaboración es importante el esfuerzo que ha hecho él [Julio] como el que ha hecho el Sistema B, como el que hace Kunan, como el que hacen los otros emprendimientos con los que se puede cruzar.	El beneficio en principal me parece la sinergia que podamos hacer en cualquier actividad porque esto nace de un pensamiento, bueno de una idea común que tenemos todos los que hacemos este tipo de negocio o todos los que tenemos este tipo de emprendimiento, entonces lo más valioso me parece la sinergia y el vínculo que tenemos ahora y todo lo que podamos generar en el futuro.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Crealiz	Evea Eco Fashion	Hoseg	Metamorphosis
¿Consideras que HAF ha tenido alguna influencia en la mejora de tu desempeño en el mercado?	Visibilidad en la página yo creo que ahora como vamos a hacer un plan estratégico para el próximo año vamos a poder medirlo.	Yo creo que es la mejora en el incremento de ventas y eso mejora trabajar con más comunidades y con más árboles conservados así sea mínimo igual se da, ya uno lo puede después valorizar en cantidades.	-	-
¿Qué recomendaciones le darías a H.A.F. para mejorar este vínculo?	-	Yo creo que se puede armar espacios eventualmente físicos como showrooms o outlets para poder conectar con la gente que solo ve la parte online y que pueda conocer más los productos en vivo. Creo que eso podría ser interesante para tener como que una o dos veces al año esos espacios, por eso al es una red grande creo que sería interesante.	-	-

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
Nombre y puesto de la persona entrevistada	Elizabeth Rosas - Apoderada y directora	Efraín Alva - Gerente de Desarrollo y Producción	Joucelyn Pásara - Fundadora y Administradora	Guissela Grandez - Fundadora y Administradora
Sobre la organización				
¿Cuándo y cómo nació el emprendimiento? ¿Quiénes participaron en su creación?	Padma es la ONG que creó Puriy. Padma trabaja en el 2012 en Villa el Salvador, fue fundada por belgas, psicólogos todos, que querían dar el servicio de terapia psicológica gratuita o a bajo precio en un centro médico parroquial. Entonces empezaron a hacer eso y gran parte de las personas que venían eran mujeres con historias de violencia y se dieron cuenta que necesitaban ayudarlas hacer económicamente independientes, entonces es ahí donde empiezan a hacer talleres ocupacionales y de ahí es donde nace Puriy. Contratan a una persona para que las capacite a las señoras, empezaron con un grupo grande, de ahí se filtraron y quedaron 5 o 6 y ahí empezó todo, oficialmente arrancaron en 2015.	Bueno este es un emprendimiento que comenzó en el 2015. Preparando un ceviche nos dimos cuenta que la piel del pescado era bastante fuerte y comenzó la investigación para ver qué se podía hacer con este material. Keyla Polo, que es mi esposa, y el que te habla, Efraín Alva.	Lo empecé en el 2007, tuve la oportunidad de visitar Perú Moda y ahí mi visión se amplió totalmente y ya maso menos vi lo que quería hacer no. Me enamoré de los bordados. Viajé a Ayacucho, conocí a varias artesanas y regresé acá a Lima y empecé a buscar talleres que me dieran el servicio para armar una cartera y ver como quedaba porque yo no sabía de cuero pero sí tenía la idea de que las carteras que quería hacer o los productos, no solo carteras porque ahora hago un montón de accesorios, tuvieron el cuero porque si bien ellos también hacen sus carteras pero no tienen el tema del acabado que es lo que les falta mucho. Entonces digamos que ese era mi diferencial, yo quería dar un buen acabado y encontré un buen taller y logré cerrar la cadena productiva de lo que era el tema de las carteras y los accesorios.	Nació hace dos años, lanzamos la primera colección. La empresa es mía con mi esposo, yo hago todo el manejo del concepto de la marca y mi esposo ve un poco más la parte de sistemas, de la web. ¿Cómo nace la marca? A mí me gustaba mucho la moda y el tema artesanal, y habíamos identificado que no había ninguna marca que enfatice esos dos puntos, por un lado. Y por el otro lado, también había un tema de poder hacer algo ya de manera independiente.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
<p>¿Cómo está organizada la empresa? ¿Cuántos empleados son y cuáles son sus funciones? (Organigrama)</p> <p>¿Cuenta con una persona encargada de gestionar sus redes (community manager)?</p>	<p>Ahorita en pleno cambio, hasta octubre eran 1 persona de ventas, jefa del área Comercial, 1 jefe de Producción, yo como directora, pero digamos Ad honorem porque yo soy directora de Padma y parte de mi tiempo por se lleva en Puriy y las señoras en el taller que trabajaban con recibos por honorarios y a destajo porque no todas tenían disponibilidad de tiempo. ¿Cuántas señoras eran? 5. La persona de Comercial hacía todo. Ahorita en pleno cambio, hasta octubre eran 1 persona de ventas, jefa del área Comercial, 1 jefe de Producción, yo como directora, pero digamos Ad honorem porque yo soy directora de Padma y parte de mi tiempo por se lleva en Puriy y las señoras en el taller que trabajaban con recibos por honorarios y a destajo porque no todas tenían disponibilidad de tiempo. ¿Cuántas señoras eran? 5. La persona de Comercial hacía todo</p>	<p>Keyla la Gerente General se encarga de todo lo que es el área de venta, marketing, administración y yo hago lo que es el tema de producción. El 60% lo hacemos nosotros, el otro 40% lo hacen colaboradores externos en el tema de trabajos más finos puede ser billeteras, carteras. Tenemos colaboradores también en las cárceles de mujeres, trabajamos con la interna en el penal de Santa Mónica, ahí tenemos 8 colaboradoras, las capacitamos para que ellas hagan algunos productos y se los compramos a precio justo. Y aparte de ellas son 2 más. Todavía no, nosotros hemos hecho esto solos.</p>	<p>Somos 2, yo que soy la dueña de la empresa y el operario que es Lorenzo estamos ahí. Yo aparte de hacer los diseños, de mandar a bordar, hago toda la parte administrativa, la parte de ventas, cobranza y también estoy en el taller, yo lo apoyo (a Lorenzo) bastante sobre todo cuando es campaña Navidad, en la producción. Sí claro, sí ósea, subo toda la semana tengo que publicar porque parece mentira si no públicas, ósea lo que ganaste plum se va a 0 entonces es una vaina. Sí claro, toda la semana tengo que publicar.</p>	<p>La empresa todavía es pequeña, la manejamos entre los dos (Esposo y ella). Yo manejo toda la parte de administración, logística, diseño, tercerizamos la parte de producción y obviamente la parte artesanal. Trabajamos con artesanos de Chachapoyas. Él (esposo) se encarga de toda esa parte de web, de diseño gráfico y esas cosas. Yo manejo las redes sociales</p>

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
¿Qué productos ofrece su empresa? ¿Cuáles son los productos estrellas o los que más vende?	Accesorios de cuero y zapatitos. El producto estrella son los Zapatitos	Qaya produce cuero de pescado lo ofrecemos y ofrecemos terminados también. Billeteras de caballero de Paiche y mini carteras para dama.	Carteras, bolsos, monederos, correas, sencilleros, bolsos de mano, morrales, mochilas en todas las variedades, porta tarjetas, porta celulares. Es cíclico	Prendas de vestir para mujeres, el rango es de chicas de 25 a 45 años. Hay mayor demanda en casacas.
¿Cuál es valor/beneficio/impacto social y/o ambiental de sus productos? ¿Cómo crean valor social en el proceso de producción de sus productos?	Una parte del impacto social es que los niños se desarrollen correctamente, además por otro lado está todo el trabajo que se ha hecho con las mujeres de Puriy desde los inicios, todas llevaron acompañamiento psicológico, ellas y sus familias o los familiares que quisieran, hacían además acompañamiento a talleres de grupo para poder ayudarlas con temas de trabajo en equipo, comunicación, autoestima, empoderamiento etc., entonces eso se hizo durante como 4 años.	Qaya tiene los 3 pilares de la sostenibilidad, el primero es el medio ambiental, nuestros procesos no afectan el medio ambiente, las pieles que nosotros recolectamos para hacer cuero antes contaminaban porque las botaban en diferentes lugares contaminando el medio ambiente, ahora nosotros compramos las compramos, las curtimos de manera vegetal sin usar productos químicos en el proceso y teñimos con tintes naturales, o sea todo el proceso es eco amigable, ese es el parte medio ambiental. La parte social es que las personas que mejorando de alguna manera su calidad de vida y el trabajo que hacemos en las cárceles de mujeres.	En el proceso de producción en el, yo trabajo con cuero de res las curtiembres son las que las venden, no es que tú estés sacrificando al animal para producir el producto. En el caso de los bordados la lana que se está usando alpaca, también los tintes, utilizan para bordar, no son químicos, sino que utilizan las mismas semillas de las plantas no, y con eso tiñen la lana de la oveja y este para poder bordar no, para poder sacar los colores.	Trabajamos con una comunidad artesana en Chachapoyas, en las Jalcas que es un distrito de Chachapoyas. La idea es generar tres tipos de impacto. Uno es el impacto social porque estamos dándole trabajo a un grupo de artesanas. Económicamente les estamos generando un ingreso adicional para que tengan cierta autonomía y, por otro lado, un tema cultural de que es rescatar la técnica ancestral que, ellas trabajan con telar de cintura. Entonces tratamos de rescatar todo esto.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
¿Cuál es su mercado meta (sus principales clientes o a qué personas va dirigido su producto)?	Básicamente mujeres que tienen hijos o que tienen sobrinos o familiares con hijos porque es para niños.	-	Mi producto va dirigido a los hoteles de Cuzco de 5 estrellas	Chicas de entre 25 a 45 años
¿Quiénes son sus principales competidores y sus principales aliados?	Competidores son Mini mocs, Fabiano, Petty mocs, Nina mocs, Piccolo Felice hay un montón de marcas chiquitas, otras más grandes que tienen mocs. Mis principales aliados ahora Fe y Alegría, sobre todo el instituto donde está el taller de Puriy.	No tenemos competidores en lo que es el cuero de pescado. Pertenece al MINCETUR, pertenecemos al directorio de empresas sostenibles del Ministerio del Ambiente, asimismo el Ministerio de la Producción.	Manta, Bella Aborigen, Urpi. H.A.F., Novica.	Competidores, en verdad, en lo que es ropa digamos que sería "Polleras de Agus". Hay varias marcas que están ya en crecimiento en todo lo que es el tema social, está Gianni Tribal Shoes que hace alpargatas con artesanos. En aliados está Bella Aborigen que hace todo lo que es accesorios también con bordados. Hay muchas marcas que trabajan joyería también con artesanos que digamos que se complementan con mi marca
¿Cuáles son sus canales de venta? (Físicos y virtuales) ¿Realizan el servicio de envío a domicilio o delivery?	Principalmente centros comerciales, tenemos una web como un e-commerce, y también vamos a ciertas ferias sea en empresas o en otros lugares. Sí, tenemos 2 opciones de recojo en algún punto de Miraflores o San Isidro donde tenemos un Showroom en San Isidro o acá en el almacén.	Virtuales lo que es redes sociales, Instagram, Facebook, la página web y ahora con el Ministerio del Ambiente han abierto una tienda virtual. Tenemos un punto de venta en Miraflores y Jockey Plaza. Sí, por medio de la página hacemos envíos, usamos los motorizados ya sea Glovo, Urbaner o nosotros también personalmente.	Los virtuales el Facebook, H.A.F., Novica. En Lima tenemos 3 puntos de venta, en Arequipa tenemos 1 punto de venta y en Cuzco tenemos 3 puntos de venta. Sí, con Glovo y cuando es provincia dependiendo del cliente se puede utilizar Olva, Oltursa, Cruz del Sur.	Competidores, en verdad, en lo que es ropa digamos que sería "Polleras de Agus". Hay varias marcas que están ya en crecimiento en todo lo que es el tema social, está Gianni Tribal Shoes que hace alpargatas con artesanos. En aliados está Bella Aborigen que hace todo lo que es accesorios también con bordados.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
Sobre la relación con Productos Solidario H.A.F.				
<p>Sobre el vínculo con HAF ¿Hace cuánto tiempo y cómo inició la relación con Productos Solidarios H.A.F? ¿Qué expectativas tuvieron? ¿Por cuánto tiempo está pactado este vínculo?</p>	<p>Iniciamos en el 2018, me contacte con el fundador de H.A.F. porque su propuesta me gusto y creo que iba bien con las proyecciones de la empresaria en ese momento. La expectativa era que nuestros productos sean más visibles a un público que valore las marcas sociales. El vínculo no tiene fecha de fin.</p>	<p>Con H.A.F. bueno ya tenemos 2 años trabajando con ellos, nos encontramos en un grupo, justamente en una reunión que había de empresas sostenibles y ahí nos ofrecieron vender los productos en la plataforma y para qué, si mueve los productos y nos ayuda a visualizarnos. No hay un tiempo pactado.</p>	<p>Con H.A.F. he iniciado si no me equivoco el año pasado. Desde que los visité me encantó el trato y que realmente creen en sus productos no, o sea Julio cree en su producto, arriesga por él y está buscando a dónde más llegar porque lo veo diferente a otras plataformas en las que he vendido. Ellos vendían obviamente también pero no veía mayor llegada, entonces en cambio ellos están siempre sale. Por ejemplo, que salió ahora un reportaje por redes para los regalos de Navidad envolverlos en papel reciclado, en papel periódico, entonces ellos al toque se enganchan con esas campañas, entonces sí pues eso ayuda bastante. No tienes ningún tiempo de permanencia no.</p>	<p>Con ellos empezamos ni bien lancé la marca, yo los contacté porque los conocí por redes sociales, los había visto y lo seguía en redes. Les escribí, me reuní con Julio, les gustó mi marca y este desde ahí entramos, ósea me contó el concepto de la marca y claro, mi marca encajaba perfecto ahí. Entonces desde ahí empezamos a trabajar ósea hace dos años más o menos con la primera colección. Como expectativas, lo que me gustó era que había coherencia entre todas las marcas que estaban ahí, todas tenían un fin social. También había una idea de hacer un poco de networking y conocer otras marcas similares y poder hacer alianzas y poder trabajar juntos. Me parece que sí hay un tiempo pactado, pero en verdad nunca hemos renovado nada.</p>

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
Página web				
¿Cuál es su opinión o su perspectiva sobre la página web de HAF (navegación sencilla e interesante, exhibición de sus productos, “herramientas para facilitar la compra del cliente”)? chatbot, comprar con cualquier medio de pago, recuperación de carrito de compras. Del 1 al 5 ¿Cuánto lo valorarías? ¿Por qué?	En realidad, siento que es muy básica, o sea muy tradicional, podrían ordenar distinto los productos, o sea hacerla más fresca. De hecho, la última vez que he entrado, que ha sido hace un par de semanas, no estaba actualizado nuestro inventario, o sea estaban fotos y cosas antiguas que ahorita tienen ellos en inventario o en stock modelos que no están exhibido. Entonces claramente no los pueden vender y eso finalmente para nosotros es una pérdida porque tienes stock inmovilizado. Lo valoro con 3	Sí, es muy informativa porque cuenta la historia de cada emprendimiento, cuenta la historia, qué es lo que hace por qué está ahí, por qué es sostenible, entonces es de fácil llegada no. Lo valoro con un 4.	Sí, es amigable. Aparte que tú estás navegando y al toque están interactuando contigo, te están ofreciendo de repente por decirte, estás entrando a ver los relojes y por ahí te sale una ventanita de unos llaveros que venden o de unos monederos, entonces ahí te jala un montón la venta impulsiva no.	Sí este es bastante amigable, hay bastante variedad. Igual yo creo que hay un limitante para el proveedor y que en algún momento se lo comenté a Julio, era que ellos son los que actualizan el stock; si yo no tengo stock de algo ellos no saben al momento, ya nos ha pasado que nos dicen "oye se ha vendido esto" y yo "se me ha acabado ayer" y no está actualizado y no sé, es como un poco de desfase y en algún momento me dijo que se iba a modificar eso para que el proveedor pueda ir actualizando eso, pero creo todavía no lo hacen. Lo valoro con 4
Proceso de compra				
¿Considera sencillo encontrar su producto dentro de la plataforma? ¿Por qué?	No mucho porque hasta donde recuerdo, tienes que filtrar bastante para llegar.	Sí porque ponen cuero de pescado y aparecemos nosotros, al ser los únicos, estamos en el mismo Google, posicionados no, ponemos cuero de pescado peruano y lo primero que aparece somos nosotros.	Sí porque ellos tienen 2 formas o lo filtras por la marca si es que ya conoces la marca o sino comienzas a ver en la pantalla inicial, ellos ponen todos los productos.	Yo creo que como hay tantos productos es difícil, al menos que busques en el buscador mi marca.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
Comercialización en línea				
Nosotros sabemos que para ser parte de HAF se debe llenar un formulario como parte de un primer filtro. Una vez que son aceptados en HAF ¿qué otros datos se les solicita? (imágenes e información de los productos, información de la empresa y su causa social)	Si, nos solicitaron fotos de los productos que quisiéramos exponer y un brief de nuestra empresa.	Bueno ya las fotos de los productos, imágenes de los productos, el tema de costos, tener en stock los productos, para que digan que están siendo publicados, para que no falten cuando haya los pedidos no.	Nada más, conmigo creo que a Julio le di bastante seguridad por el tema de que yo no era una marca que recién estuviese en el mercado y sobre todo porque yo tengo un taller propio no, entonces cosa que él me comentó de otras marcas no.	Bueno nos pide la información de los productos.
¿Ustedes proporcionaron las imágenes de sus productos a HAF?	Sí	Al principio sí nos apoyaron con tomar las fotos, les llevamos los productos y ellos tomaron, después hemos enviado fotos	Sí, siempre les proporciono porque yo todo lo que produzco le tomo foto por el tema de que hay que publicar en el Facebook porque si no fuiste. Entonces yo sí tomo la foto y por ahí que a veces le hago la reposición o le quiero mandar un producto nuevo y ya nos gana el tiempo, a veces ellos toman la foto. O si la foto que he tomado yo está muy oscura, ellos toman la foto y la cuelgan, pero normalmente yo les paso las fotos.	Sí

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
<p>¿Cuántas y qué tipo de imágenes (del producto, con mensajes, con el logo)? ¿Ha recibido alguna recomendación por parte de HAF sobre sus fotografías? ¿Consideraría realizar una mejora a las imágenes que están exhibidas en HAF?</p>	<p>Solo de los productos (4) de los que expusimos en la página y logo. No hemos recibido ninguna recomendación. Sí, una mejora cada vez que actualicemos algún modelo.</p>	<p>Depende de los productos que ellos evalúen vender, si son 10 modelos, 5 modelos eso es lo que se envía.</p>	<p>No ha recibido recomendaciones. Como te digo, como las fotos que tienen las he tomado yo, no. De repente por ejemplo este modelo de acá que es un porta tarjetas creo que ellos tienen 3 o 4 diseños del mismo modelo, pero diferente diseño de bordado, pero cuando tú ves todos los productos sale este, pero no salen los otros 3, tienes que picar acá para que se abran los 3. Eso me he olvidado, quería preguntar si hay una posibilidad de que se puedan ver los 3 ahí al mismo tiempo no, para que el cliente de repente lo vio, pero no lo gustó, pero como no ve los otros 2 se puede perder por ahí que le jale el ojo y pasa y ve otra cosa, entonces podría ser eso.</p>	<p>Yo empleé, yo hago fotos de campaña, no hago Look book la típica foto de la modelo en fondo blanco sino hago fotos en exteriores. Julio siempre me ha pedido que les haga foto de Look book con fondo blanco porque para e-commerce es mucho más visible ver la foto sin nada que te distraiga. Le mandé dos fotos por producto, de cada modelo. Sí recibí recomendaciones, al comienzo también mis fotos de las artesanas eran fotos bien básicas de celular. Ahora ya hemos pasado a fotos más profesionales, más elaboradas, más chéveres. Yo creo que tienen buenas fotos, en verdad son las fotos de los proveedores.</p>
<p>¿Ustedes proporcionaron la información de su producto, la empresa y su causa social a HAF?</p>	<p>Sí, toda la información necesaria.</p>	<p>Claro, por supuesto. Características del producto, lo que es medidas, espacios, todo eso.</p>	<p>Todo claro</p>	<p>Sí me piden información de la comunidad con la que trabajo, me pidieron fotos, de dónde son, cuántas personas son y de ahí de la información de los productos, los materiales que usamos, tallas, dimensiones, descripciones y esas cosas.</p>

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
¿Qué opinión tiene sobre la presentación final de la información de su producto y de su empresa en la página? ¿Recomendaría alguna mejora? ¿Cuál? ¿Quisieras agregar otra información? ¿Cuál?	Ninguna por el momento	Sí buenos, entendibles.	Bien, sí está bien, está bien como te digo es una página bastante amigable.	-
Gestión de la relación con los clientes				
¿Considera que HAF ha ayudado a ampliar su cobertura en el mercado o a penetrar su nicho de mercado o su público objetivo? ¿Por qué?	No mucho la verdad	Sí, los 2, es más H.A.F. fue la primera plataforma virtual con la que nosotros trabajamos.	Sí, definitivamente porque cuando se hace alguna promoción como te digo a veces me contactan porque la gente no es sonsa, busca y obviamente H.A.F. tiene que cobrar un poco más de mi precio que yo pueda ofrecer no, pero también me ha pasado que muchas veces me escriben y yo no tengo la cartera en stock porque están en H.A.F. no, entonces los mando donde ellos porque osea igual voy a vender, entonces digamos que me sobrecarga mi producción, a hacer algo que ya lo tengo hecho pero que está en la plataforma de H.A.F. sí yo los derivó.	En verdad las ventas que yo tengo con HAF no son tan altas, entiendo que es porque comprar ropa por internet todavía no está muy interiorizado aquí. La gente con la ropa prefiere probarse, osea normalmente se vende casacas, eso sí o cada cuanto yo llamo a Melissa, le digo "oye no se está vendiendo nada ¿Qué fue?" y "ah vamos a poner pautas, no sé qué" y ya empiezan a moverla y ahí "oye salió algo", "ah bueno chévere". Pero al comienzo sí se vendía más, yo creo que era porque movía más pero ahora tienen muchas más marcas.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
¿HAF ha tenido alguna intervención en alguna de sus estrategias de marketing y comercialización que utiliza para llegar a sus clientes?	Sí, damos descuento adicional en algunas promociones.	Algunas recomendaciones del mismo dueño, del encargado. Sí claro (han utilizado las estrategias), nosotros somos bien abiertos en ese aspecto, recibimos las recomendaciones, críticas de cualquiera las recibimos bien para mejorar.	No	Siempre me dan un feedback en el tema de fotos, sobre todo eso. Julio siempre me insiste en activar fotos con fondo blanco del Look book ósea más básicas para e-commerce. Fuera de eso no.
HAF utiliza estas estrategias: tener Facebook, Instagram; activación de empresas, ampliar la red de seguidores, hacer crecer la comunidad, aparición en medios masivos (inversión de marketing) mejora de imagen institucional ¿Qué opina al respecto? Del 1 al 5 ¿Cuánto valorarías estas estrategias? ¿Por qué?	En realidad, nunca hemos sido parte de una activación, por ejemplo. Recién hace unas semanas me dijeron que estaban con ferias y les dije que me gustaría mandar stock de verano, pero como que nos habían pasado la voz con poco tiempo de anticipación, entonces había que ver cuáles. Cómo que no hubo tiempo, realmente sentí que no había o no nos pasaron la voz o planificaron con muy poco tiempo. Entonces ese tipo de cosas, nunca he tenido una comunicación de parte de ellos desde que yo he estado en Puriy, o sea desde el 2016.	Sí, muy buena opción porque inclusive hacer activaciones, hace lo que son sorteos y nosotros hemos puesto, hemos obsequiado productos a los clientes y eso tiene mejor llegada no. Lo valoro con 5	A mí me parece súper bien porque como te digo a mí sí me jala, tengo en rebote, en la llegada de mi Facebook, que vayan creciendo y que vaya teniendo más llegada este a gente que no conozca la marca. Lo valoro con 5	Sí, me parece chévere el trabajo que están haciendo. Yo no puedo participar en eso porque como es ropa en los carritos es muy difícil vender ahí. Tú no te pruebas, ósea cuelgo un vestido y le tapo todo lo demás, entonces no puedo participar en eso, pero sí me parece bravazo lo que están haciendo. Lo valoro con 5

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
<p>¿Cuál es el perfil de sus clientes? El perfil (psicográfico) del cliente de HAF tienen sensibilidad hacia las causas nobles relacionada al impacto positivo ambiental, creen en lo peruano como alternativa de desarrollo, llevan una vida saludable, se manejan en su vida con formatos colaborativos, son personas cultas y no son sensibles al precio ¿Qué opina sobre este perfil?</p>	<p>De hecho, se parece al perfil de nuestros clientes porque si bien nuestros clientes no van a definir su compra por el tema social para nada, pero sí son personas que tienen poder adquisitivo, que tienen acceso a información por eso eligen comprar mocs y no los zapatos tradicionales, y ya cuando se enteran que es un tema además social sí les parece un plus no, entonces es un perfil parecido y por eso podríamos seguir encajando en su plataforma.</p>	<p>Sí, definitivamente es una muy buena opción que esté enfocada a ese perfil, justamente es el perfil que busca este tipo de productos.</p>	<p>El perfil de mis clientes son personas entre 25 y 70 años, que buscan un detalle, algo original porque pueden irse al centro comercial y comprar una billetera de las que venden en todos los centros comerciales de marca. Es la gente que busca algo único y original y sobre todo con cuero y que tampoco es caro pues. El perfil de H.A.F. es lo que a mí me gusta, lo que yo busco con mis productos no, que la gente se anime a consumir y a valorar y eso es lo que H.A.F. está haciendo, cambiándole el chip a la gente, por ejemplo, con sus relojes con los lentes que hacen, con las zapatillas, o sea que la gente valore el tema de lo hecho a mano.</p>	<p>El perfil de clientes son personas que le interesan lo artesanal, que se identifican mucho con el tema peruano, que no es la típica compradora compulsiva, sino que se toma su tiempo en ver y valorar la prenda. Los precios que manejo no son precios de retail, son precios de fast Fashion, entonces sí es algo que no puede ser una compra por impulso sino es una compra un poco más pensada. Valora la comodidad, es una persona relajada, que le gusta lo estético, que le puede gustar el arte. Considero que el perfil de H.A.F. encajan perfectamente.</p>

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
HAF tiene estas formas de atención al cliente a nivel virtual menciona que las redes sociales son muy importantes. Además, promueve la atención personalizada si es que el cliente tiene alguna solicitud particular ¿Qué opinas sobre estas? (atención personalizada)	Nosotros hacemos lo mismo, de hecho, nos enfocamos un montón en trabajar nuestras redes sociales, si bien no tenemos a alguien para eso específicamente, le damos, estamos prestando cada vez más atención, y hacemos una atención recontra personalizada de hecho atendemos uno a uno a los clientes, si un zapato no les queda, se los cambiamos sin ningún costo, podemos hacer zapatos a medida, cosas que otras marcas no necesariamente hacen.	Es muy buena no, llegar directo al cliente.	Me parece estupenda, me parece que en varios casos los he mandado a personas que son recontra indecisas a comprar a que es mejor que vean el producto físico, entonces ellos sí pues tienen esa pasta porque inclusive con sus propios proveedores, entonces con los clientes obviamente más y muchas veces ellos se la juegan, una vez me contaba Julio y yo le decía pues el tema que la gente no se anima, tiene el temor de comprar por internet entonces de que ellos mandan y le dicen ya, te lo voy a mandar y voy a confiar y cuando te llegue el producto te lo voy a cobrar, y así se la han jugado varias.	Súper bueno también. Sí me ha pasado que a veces, antes de hacer la compra me preguntan, Melissa, me pregunta "me han estado haciendo la consulta si tienes esto en stock o si tienes esto en otra talla". Sí, eso me parece súper importante.
Gestión de la cadena de suministro				
¿Dónde almacena su inventario? ¿Cómo hace para entregar los productos a HAF (distribuidores)? ¿Les parece eficiente?	Tenemos un showroom donde estamos almacenando que es acá en San Isidro. Le entregamos un stock a H.A.F., osea ellos tienen ahorita un stock nuestro.	Almacenamos acá, en el taller, en nuestro taller. Depende del tiempo que tengamos, muchas veces podemos mandar un motorizado o podemos ir nosotros mismos a entregarlo con una guía.	Acá (en su casa) o en las tiendas. Para mandar productos H.A.F. por Glovo.	Me quedo con un pequeño stock (en mi casa) y para hacer reposiciones o para ventas por redes sociales o para ventas con H.A.F. Para entregarle los productos, lo mando por Courier. Sí, me parece eficiente.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
¿Cuál es el criterio para elegir estos productos?	De hecho, fue con eso con lo que se empezó, en ese momento que Puriy empieza, no había más que, realmente que yo conociera en ese momento, no había más que Puriy y por ahí una marca más de mocs en el Perú, no había más, de ahí empiezan a salir otras marcas o se arman otras marcas no. Como que fue bien, medio que ahí nomás, o sea dentro del primer año de Puriy empezaron a salir más.	Billeteras de caballero por eso justamente ellos nos recomendaron que era lo más comercial en ese momento y nos quedamos solamente con billeteras, pero billeteras las más comerciales que son las de paiche, toyo que es el tiburón que tenemos acá en Perú y Doncella también.	Porque voy viendo el público el que me compra y también voy viendo la competencia, qué es lo que ofrece la competencia que está ahí en H.A.F. Por ahí voy armando yo mi propia estrategia de ventas, sobre todo ahora para la campaña de Navidad, trato de mandarles cosas que el ticket promedio no sea muy alto sobre todo calculo que ellos también tienen que cobrar su comisión.	Yo pongo todas las colecciones. Ósea la colección completa la pongo.
¿Cuál es el stock que HAF les solicita? ¿Tienen problemas para cubrir este stock? ¿Cada cuánto renueva el stock con HAF? Si le solicitan un producto que no tiene en stock ¿Qué acciones realiza?	Hasta donde yo tengo entendido se conversa con ellos acerca de qué es lo que ellos creen que se puede vender y les mostramos nuestros modelos y según lo que ellos opinan más lo que nosotros recomendamos se deja un stock que siempre es pequeño porque tampoco es que se mueva mucho.	No necesariamente, o sea mínimo nos piden que tengamos de cada color, cada modelo de 3 a 4 unidades. No tiene problemas para cubrir el stock. Lo que pasa es que nosotros hacemos pocas unidades de cada modelo para que nuestro producto sea exclusivo, Entonces siempre nos mantenemos, tenemos una línea de billeteras que son las top, esas no las cambiamos nunca y esas son las que se venden más que nada en H.A.F.	1 pieza por modelo, o inclusive está navegando, que nos ha pasado la semana pasada que estaba navegando y una señora compró y me dice, pero no sé cómo ha comprado si estaba agotado, y yo le digo ya no te preocupes y pues ahí te digo el tema como propietarios, yo estaba full y le digo te lo hago, entonces se lo hice de un día para otro. A medida que van vendiendo, yo voy reponiendo, así se maneja y así se maneja con todas las plataformas.	No solicitan stock mínimo. Si no se tiene en stock el producto se le avisa al cliente

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
¿La presentación final de sus productos conlleva un empaquetado especial de su empresa (o lo proporciona HAF)? ¿Qué opina del empaquetado de HAF?	H.A.F. se encarga de empaquetarlo me imagino porque nosotros no les dejamos empaques.	No solo a ellos, en todos, es una caja que está hecho con MDF que también es un material que está hecho de residuos, es chileno el material es como una madera que es cortada con láser y también grabada con láser, es un trabajo innovador en lo que es presentaciones.	En H.A.F. no porque ellos les dan un empaque, le dan otro empaque.	Mando con la bolsa de mi marca, hand tags de mi marca. No sé si ellos le cambian la bolsa, o sea yo se lo mando a HAF y ellos lo envían al cliente.
Establecimiento de precios				
¿Qué opina sobre el costo que le genera usar la plataforma de HAF para vender sus productos?	La verdad que no nos genera mayor costo que el de la comisión a la hora de vender algún producto. Como no se mueven, en realidad no.	Buena.	Sí lo vale y el costo que me genera es el costo de yo tener que enviar una factura o la mercadería por un motorizado, pero lo compensa.	Ellos cobran una comisión sobre la venta que es más baja que las de tiendas físicas. Entonces digamos que puedo asumir el costo del envío yo también. Ósea no tengo problemas con el costo del envío en ese caso.
¿HAF coordina con ustedes sobre las ofertas que puedan tener sus productos en la plataforma?	Como te digo no se han comunicado con nosotros en mucho tiempo y nosotros tampoco	Claro, nos ha pedido en algún momento hacer algunas promociones con algunos productos para poder moverlos más rápido.	Sí, cuando van a hacer promociones me avisan, si es que yo quiero estar sujeta a alguna promoción que ellos vayan a hacer pero normalmente no. Los precios se mantienen, si hacen alguna oferta hay unos que de repente no les cobran el envío ese tipo de cosas.	A veces hay campañas en los que nosotros llegamos a hacer algún descuento, para algunas campañas.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
¿Qué opina sobre los mensajes que utiliza HAF para comunicar sus campañas?	Mira he entrado a la página web contadas veces, no te podría dar una opinión certera	Sí, muy bueno. Buenos, es más, ellos fueron colaborando con nosotros en el mensaje que decía "fui desecho y hoy tengo valor", que es algo que usamos siempre	Buenos, sí me gustan, llegan a la gente.	Sí me parece que están manejando bien sus redes. Transmiten bastante el trabajo que hacen, qué es lo que quieren, la forma en que quieren llegar a los clientes.
Sobre el desempeño de las empresas sociales				
¿HAF ha intervenido en la creación de nuevos productos? ¿De qué manera?	No	Sí, hicimos una billetera de toyo azul con el hilo rojo. Recomendó el color y sí se vendió, fue bien.	No	No
¿Han recibido sugerencias para mejorar sus productos por parte de HAF? ¿Cuáles fueron? ¿Lo han implementado?	No que yo me haya enterado.	Claro, un modelo de billeteras	No, por el momento creo que están satisfechos y además cuando les mando algo yo reviso la mercadería por todos lados, porque siempre hay hilitos que se pueden pasar, entonces hay que estar cortando, quemando, limpiando.	Para los productos no.
¿Qué es calidad para ustedes? Nos puede dar ejemplos	Que el zapato esté bien hecho en el sentido que a la hora que el niño lo usa sea cómodo, que esté bien cocido, que dure y que no se esté descociendo, rompiendo, etc. Que los materiales sean certificados no, nos hemos preocupado por usar cuero certificado la menor cantidad de químicos posibles, etc .	Bueno, durabilidad, exclusividad, y hoy en día que sea sostenible el producto que tengas, definitivamente.	Calidad es, lo que te acabo de decir no, que te llegue un producto impecable, o sea no solo en el tema de que el bordado esté bonito o que tenga un buen cierre o un buen accesorio porque hay accesorios que son, le decimos, de lata, porque tú lo puedes hacer así bonito dorado.	En el caso de ropa es súper importante el tema de acabados, etiquetas, diseño y también un tema de que, no sé si es calidad, pero creo que se valora mucho, es el tema de que como nuestra colección es pequeña no existe el riesgo de que te vayas a encontrar con la misma persona, con la misma blusa o vestido en otro lado.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
Para ingresar a HAF ¿Han tenido que mejorar la calidad (aspecto, acabado) del producto? ¿Cuál fue la mejora? ¿Por qué se dio?	[Fueron aceptados tal cual] Sí.	No, tal cual los teníamos, sino que recibimos bastante, un nuevo modelo que fue una billetera como te digo de toyo azul	No	No, siempre hemos mantenido un estándar de calidad.
Aprendizaje				
¿HAF le ha brindado conocimientos útiles (tendencias, procesos, percepciones) para lanzar nuevos productos? ¿Cuáles? ¿Lo implementaron? ¿Qué resultado obtuvieron?	No	No porque nos hemos basado solo en billeteras de caballero.	No, como te digo no. No me han dado sugerencias de nuevos productos	No
¿HAF le ha brindado alguna asesoría, consultoría o recomendación relacionada a la mejora de su negocio? ¿Cuál fue? ¿Lo implementó? ¿Qué resultado obtuvieron?	No, no que yo sepa, en verdad no creo.	No	No porque la verdad tengo tantos productos que podría meter más en H.A.F. que me falta tiempo para producir más.	No
En alguna ocasión ¿Ha necesitado de más personas para cubrir el stock solicitado por HAF? Mencionar si ha necesitado personal temporal o permanente.	No porque no se vende casi nada. Por no decir nada	No por H.A.F. sino por otras empresas.	No, por H.A.F. no pero sí cuando yo tengo pedidos grandes sí he contratado personas.	No

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
Clientes				
¿Considera que HAF les ha proporcionado más visibilidad en el mercado gracias a su plataforma? ¿Por qué? Del 1 al 5 ¿Cuál es su valoración al respecto? ¿Por qué?	No. Lo valoro 1 o 2 en realidad, estamos ahí porque creo calza nuestro proyecto social, creo que está bueno que esté expuesto en un espacio así porque más gente se entera, osea más gente que le mueve el tema social se va a enterar de, pero en realidad eso no se ha visto traducido en ventas no, entonces en verdad no,	Nos abrió la puerta de pronto cuando fueron los primeros con los que trabajamos y sí nos ayudó hasta cierto punto sí. Lo valoro con 4	Sí de hecho que sí, eso ha rebotado a mi Facebook. Lo valoro con 5, de verdad yo no he tenido problemas con ellos para nada y espero que sigan así y espero que no vendan la plataforma como me ha sucedido hace tiempo.	Puede que en el comienzo sí, pero como te digo ahora, entiendo que han entrado más marcas como que la nuestra. Pero ahora no, en el comienzo sí nos sirvió un montón porque sí era, se hacía mucha más publicidad con nuestra marca. Incluso participamos en sorteos y cosas así, pero digamos que este año no lo he sentido así. Lo valoro con 3.
¿Han tenido clientes que los hayan conocido por medio de H.A.F.? ¿Cómo sabe que vienen de HAF? ¿Sus clientes les han hecho algún comentario sobre HAF? ¿Qué valoran los clientes de comprar en HAF?	-	Sí, porque en el medio que estamos no solamente H.A.F. vende nuestros productos, también vende de marcas que son conocidas nuestras, entonces sí siempre se habla del tema de H.A.F. hemos participado también de una feria donde H.A.F. ha estado con su stand y nosotros con el nuestro.	Sí he tenido. Una señora sí de hecho me escribió que había visto, es más me pegan la foto que bajan de H.A.F., la pegan en la hoja del face. Pero a esos clientes trato de alguna manera que compren por allá. No han hecho ningún comentario.	Sí, porque me ha escrito el cliente diciéndome que me han conocido a través de esa marca, de H.A.F. No creo, no hicieron comentarios. Me parece que fue una chica que no encontró, ósea que en la plataforma de H.A.F. no estaba actualizado una prenda, no estaba en stock y me escribió a mí a ver si yo lo tenía y me dijo que lo había visto en H.A.F.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
Finanzas				
¿Cuántas ventas ha realizado a través de HAF? ¿Cuánto han variado desde su vinculación?	Es mínimo. Nuestro producto está bien segmentado a bebés y son muy pocos los que pueden venderse por este medio. Sin embargo, nos da exposición. Ni el 1%.	Bueno del total de nuestra venta con ellos se habrá vendido un 10% porque además vendemos por otro lado, sí más por el mercado extranjero	Unidades por mes me venden 3. Un mes bajo 2, 3	El porcentaje por colección es 5% será, más del 5% no creo. Hasta ahora hay 5 colecciones.
¿Les ha resultado rentable tener como canal de ventas a HAF? ¿Por qué?	-	-	Sí, porque como te digo mientras venda eso es bueno porque hay rotación. Así me vendan un porta tarjetas eso significa que la gente está visitando no solo la plataforma sino está entrando a la marca que es lo que a mí me interesa, que entren a la marca. Entonces no lo compraron este mes, pero de repente viene el día de los enamorados y lo van a comprar y si no lo compraron para el día de los enamorados, para el día de la madre de hecho lo compran. También, invierto porque osea como dices tú, vale la pena para mí, sí pucha pagar el motorizado hasta San Isidro que está lejos porque sí pues, porque vende.	Sí porque mi inversión es 0.

Tabla N1: Hallazgos de entrevistas (continuación)

	Puriy	Qaya Cuero de Pescado Peruano	Runakay	Zunica
Otras preguntas				
¿Qué beneficios ha obtenido tu empresa a partir del vínculo con HAF?	La verdad, el tema de estar en un espacio en el cual las personas con sensibilidad social pueden enterarse de nosotros, básicamente.	Bueno definitivamente es la visibilidad, que los clientes, el tipo de mercado, el nicho de mercado que ellos tienen, a donde ellos apuntan es el que nosotros buscamos, claro por el tema sostenible, ellos se han dedicado a público específico ya, que buscan el tema de sostenibilidad que están dispuestos a hacer una compra con propósito y que no ven el tema de precio no, porque saben que vale la pena comprar un producto así. Entonces definitivamente eso ha sido lo más importante poder llegar a ese nicho de mercado.	Mayor visualización, mayor visualización en las redes.	Yo creo que uno, posicionamiento porque eso sí me sirvió para entrar a otras tiendas. Sobre todo, cuando era nueva y no tenía ningún punto de venta, entonces entré a Dédalo y me decía "¿Dónde estás?"- "Estoy en HAF, productos solidarios" y lo conocían a Julio. Ósea Julio, en el sector es conocido. Digamos que eso me abrió puertas.
¿Consideras que HAF ha tenido alguna influencia en la mejora de tu desempeño en el mercado?	No	Yo creo que sí, al principio sí porque nosotros después ya hemos buscado otras entidades, otras plataformas y hemos crecido solos. Pero de todas maneras ha sido un empujoncito.	Meterle más a la onda de buscar el tema de la moda sostenible, de investigar más no, qué materiales puedo usar para estar más estandarizada con el tema del uso de cosas que afecten el medio ambiente, que haya una responsabilidad de por medio.	Por lo mismo te diría que sí.

ANEXO O: Tipos de fotografías que usan las organizaciones sociales estudiadas

Tabla O1: Tipos de fotografías que usan las organizaciones sociales estudiadas

Organización	¿Todas sus imágenes muestran el producto siendo usado?	¿Todas sus imágenes muestran sus productos con fondo blanco?	¿Todos sus productos exhiben al menos una fotografía de su causa social?	¿Todos sus productos muestran imágenes desde diversos ángulos?
Allillanchu	Sí	No	No	Solo para algunos productos
Antarki	No	Sí	Sí	No
Bella Aborigen	No	Sí	Sí	Solo para algunos productos
Burana	No	Sí	No	No
Crealiz	Sí	Solo para algunos productos	Sí	No
Evea Eco Fashion	Sí	Sí	Solo para algunos productos	Solo para algunos productos
Hoseg	Sí	No	Sí	Sí
Metamorphosis	Solo para algunos productos	Solo para algunos productos	Sí	No
Puriy	No	Sí	No	No
Qaya Cuero de Pescado Peruano	No	Sí	No	Solo para algunos productos
Runakay	No	Sí	Sí	Sí
Zunica	Sí	No	Sí	Solo para algunos productos

ANEXO P: Detalle en la información de los productos en la plataforma de H.A.F.

Figura P1: Detalle de información del producto de Bella Aborigen



Bella Aborigen, marca peruana de Moda Sostenible, te presenta la colección AW2018 de carteras y complementos artesanales con un toque versátil para tu look con el estilo del Folk Ayacuchano.

Portapasaporte Dalia, 100% Handmade with peruvian love

- Aplicación delantera de telar de pedal de algodón azul y bordado ayacuchano morado de algodón pima.
- Complementos de denim reciclado azul oscuro
- Interior: denim azul

- Hebilla de cuero reciclado lila

Color: Azul/bordado morado

Medidas: 15cm x 11cm x 2cm

Instrucciones de Cuidado: Limpiar con un paño seco con shampoo / la hebilla debe ser limpiada con una crema para cuero

- **Información adicional:** Bella Aborigen es un proyecto social de Moda nacido en las montañas de Ayacucho, con el propósito de revalorar la linda artesanía textil peruana mediante la co-creación de lindos bolsos y accesorios artesanales llenos del folk Ayacuchano y estilo contemporáneo.

El porta pasaporte Dalia es un accesorio especial y lleno de tradición del folk peruano, te permitirá llevar seguro tu pasaporte y tarjetas, para una nueva aventura.

La zona delantera tiene un telar andino de algodón azul, y un diseño floral de algodón pima mercerizado, bordado a mano en el pueblito de Vinchos, Ayacucho. Con un accesorio de Bella Aborigen, generas oportunidades para nuestras aliadas artesanas de Ayacucho, Perú.

Fuente: Página web de H.A.F

Figura P2: Detalle de información del producto de Puriy



- Mocs 100% cuero vacuno, hecho a mano, elastico en el borde para mayor facilidad en poder colocarlo. Lleva un lazo de cuero en la parte superior.

- Suela blanda

- Color Azul Marino

- No requiere lavado previo. Limpieza con cualquier producto de limpieza para cuero.

En septiembre del 2014 nació Puriy. Este proyecto enseña a mujeres que han vivido situaciones difíciles, una profesión que les hace ganar un sueldo, además de ofrecerles capacitación. El objetivo que tenemos es que Puriy se vuelva económicamente autosostenible para no depender de patrocinios.

NOTA IMPORTANTE: Los productos son por fabricar, la entrega sería en un plazo de 4 días útiles.

Fuente: Página web de H.A.F.