

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis del mix de marketing social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana: estudio de caso sobre Bee Versa Responsible Shopping

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Rosmerie Fernanda Torres Galindez

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Valeria Antonella Valenza Mendoza

Asesor:

Mario Marcello Pasco Dalla Porta

Lima, 2022

La tesis:

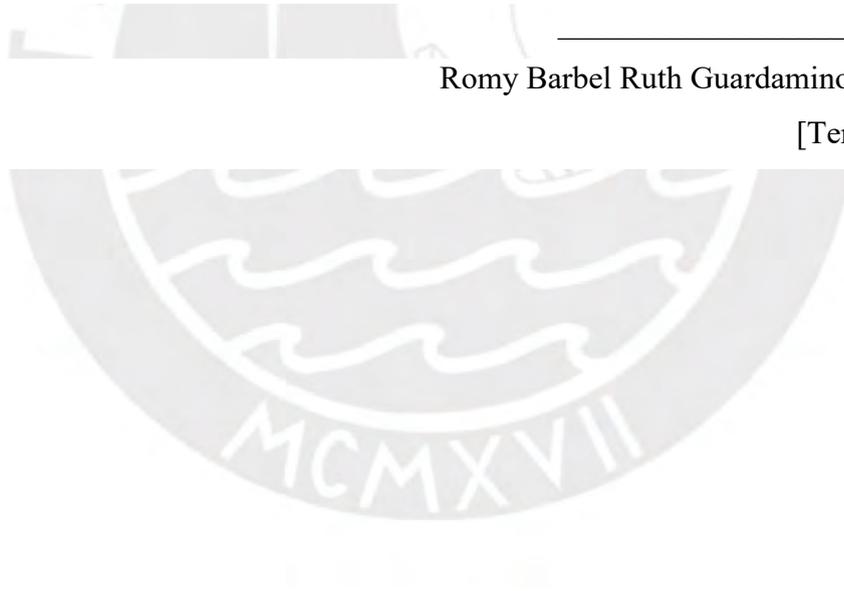
Análisis del mix de marketing social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana: estudio de caso sobre Bee Versa Responsible Shopping

ha sido aprobada por:

Jorge Isaías Octavio Enrique Martínez Lobatón
[Presidente del Jurado]

Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Asesor Jurado]

Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich
[Tercer Jurado]



Dedicado a mi familia, quienes me apoyaron en este proceso, especialmente a mi abuelita en el cielo, quien me acompañó en gran parte de mi vida universitaria y creyó en mí en todo momento.

Rosmerie Torres

Dedicado a todas las personas que me brindaron su apoyo y despertaron mi entusiasmo para seguir adelante. Sobre todo, a mis padres, que me enseñaron a abrazar mis ganas de aprender y evolucionar. Confío que este será el inicio de grandes aventuras y logros.

Valeria Valenza



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema.....	2
1.1. Los problemas socioambientales en la industria y el surgimiento de la moda sostenible.....	2
1.2. El <i>mix</i> de <i>marketing</i> social	4
1.3. Factores contextuales relevantes	7
1.4. Estudios empíricos previos.....	10
2. Preguntas de investigación.....	11
3. Objetivos de la investigación	11
4. Justificación	11
CAPÍTULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO	13
1. Enfoque, alcance y estrategia general	13
2. Selección de las unidades de observación.....	14
3. Operacionalización de las variables.....	16
4. Técnicas de recolección de información.....	17
5. Técnicas de análisis de la información	18
6. Ética de la investigación	20
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1. Caracterización de la multimarca Bee Versa Responsible Shopping	22
2. Resultados sobre la aplicación de las P's del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social.....	24
2.1. Producto.....	25
2.2. Promoción	30
2.3. Alianzas estratégicas (<i>partnership</i>).....	37
2.4. Proceso	39
2.5. Plaza	43
2.6. Personal.....	48
2.7. Precio.....	53
3. Análisis complementarios con base en las perspectivas de los clientes.....	57
3.1. Análisis de <i>clusters</i>	57
3.2. Análisis factorial exploratorio	58
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	62

1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones	66
3. Limitaciones.....	68
REFERENCIAS	69
ANEXOS	78
ANEXO A: Reporte bibliométrico.....	78
ANEXO B: Secuencia metodológica.....	80
ANEXO C: Perfiles de las personas entrevistadas.....	81
ANEXO D: Operacionalización de las variables	84
ANEXO E: Matriz de consistencia	95
ANEXO F: Guías de entrevista a las representantes de Bee Versa Responsible Shopping....	106
ANEXO G: Guía de entrevista a los emprendedores de las marcas	116
ANEXO H: Guía de entrevista a especialistas de <i>marketing</i> social.....	119
ANEXO I: Formato de Cuestionario para clientes Bee Versa Responsible Shopping	123
ANEXO J: Formato de consentimiento informado.....	131
ANEXO K: Densidad de códigos reportados por el programa Atlas.ti.....	134
ANEXO L: Resultados cuantitativos de la prueba U de Mann-Whitney.....	137
ANEXO M: Análisis de <i>cluster</i>	140
ANEXO N: Resultados de varianza total.....	142

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Importancia de las variables de producto según los clientes.....	29
Tabla 2: Importancia de las variables de promoción según los clientes.....	35
Tabla 3: Importancia de las variables de alianzas estratégicas (<i>partnership</i>) según los clientes	39
Tabla 4: Importancia de las variables de proceso según los clientes	42
Tabla 5: Importancia de las variables de plaza según los clientes	47
Tabla 6: Importancia de las variables de personal según los clientes	53
Tabla 7: Importancia de las variables de precio según los clientes.....	56
Tabla 8: Agrupación de factores	59



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resultado del análisis *cluster* bietápico 57



RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo analizar la aplicación de las P's del *mix* de *marketing* social en la empresa de moda sostenible Bee Versa Responsible Shopping, en adelante Bee Versa, una multimarca conformada por pequeños emprendimientos de moda sostenible. Este estudio se desarrolló a partir del marco analítico planteado por Torres y Valenza (2021) que considera las P's de producto, promoción, alianzas estratégicas (*partnership*), proceso, plaza, personal y precio, pues son aquellas que tienen mayor relevancia en las empresas de este rubro.

El enfoque de la investigación fue mixto con alcance exploratorio y la información se recolectó a través de entrevistas realizadas a las representantes de la empresa y a emprendedores de las marcas que participan en la plataforma, y una encuesta a los clientes de Bee Versa. Sobre esa base, se destaca el esfuerzo de *marketing* social de la empresa y el valor agregado que aporta cada marca, en particular respecto de las P's sobre alianzas estratégicas, promoción, plaza y producto. Sin embargo, la organización tiene oportunidad para reforzar su propósito socioambiental en las P's de proceso y personal. El análisis factorial exploratorio efectuado de manera complementaria permitió diferenciar grupos de clientes que valoran la sostenibilidad y aquellos que valoran los proyectos sociales.

Palabras claves: *mix* de *marketing* social, moda sostenible y emprendimientos sostenibles.

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, nuestro país es valorado por su cultura milenaria. Esto ha permitido innovar y revolucionar la industria de la moda peruana. Gracias a la provisión de insumos de alta calidad, la disponibilidad de una vasta mano de obra calificada y la necesidad de desarrollar nuevos emprendimientos en el sector, han surgido empresas de moda que llevan una visión consciente sobre el impacto de la cadena de valor de la producción de prendas.

Sin embargo, muchas de ellas han fracasado tempranamente por diversas razones, incluyendo el no diseñar y aplicar apropiadamente estrategias comerciales y de *marketing* en sus negocios (King, 2018, p.1). Esta investigación se enfoca en Bee Versa, un emprendimiento de moda sostenible que ha realizado diversos esfuerzos de gestión de *marketing* y que, a su vez, apuesta por la sostenibilidad de diversas marcas de moda peruana. El énfasis del estudio se centra en la aplicación de las P's del *mix* de *marketing* social en dicha empresa.

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento de la investigación. En primer lugar, se describen los problemas que enfrenta el sector textil-confecciones y se explica el surgimiento de la moda sostenible. Posteriormente, se plantean los elementos principales del marco analítico previamente desarrollado por Torres y Valenza (2021), con el fin de analizar el *mix* del *marketing* social en empresas de moda sostenible. Sobre esa base, se formulan las preguntas y objetivos. El capítulo concluye con la justificación de la investigación.

A continuación, se aborda la metodología de la investigación. Primero se reporta el enfoque, alcance y estrategia general que se aplica en el presente estudio. Luego se describen las técnicas de recolección y las técnicas de análisis utilizadas para responder a los objetivos planteados. En la parte final del capítulo se plantean las consideraciones sobre la ética de la investigación.

En el siguiente capítulo se inicia con una caracterización de la empresa, luego de lo cual se examina la aplicación de las diferentes P's del *mix* de *marketing* social, contrastando la información recolectada en las entrevistas y la encuesta a los clientes. A continuación, se hace un análisis de clúster y factorial exploratorio de las variables aplicadas en la encuesta. Finalmente, se hace una triangulación de la información proveniente de las diferentes fuentes consultadas.

Este documento contiene un apartado final destinado a las conclusiones de la investigación, las recomendaciones planteadas para la empresa y las limitaciones metodológicas del estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación pretende realizar un estudio sobre la aplicación de las P's del *mix* de *marketing* social en las pequeñas empresas de moda sostenible del sector textil-confecciones en el Perú. En este capítulo, se desarrolla las siguientes secciones: (1) planteamiento del problema de la investigación, donde se busca explicar los principales desafíos de las pequeñas empresas de moda sostenible y la relevancia del *marketing* social; (2) los objetivos de la investigación; y (3) la justificación de la investigación, con énfasis en el aporte a las ciencias de la gestión y a las prácticas sociales desarrolladas en estas empresas.

1. Planteamiento del problema

Esta sección toma como base el marco teórico desarrollado por Torres y Valenza (2021). En esa línea, se abordan los diversos acontecimientos acerca de la industria textil y confecciones y sus problemas con respecto a la sostenibilidad, tanto a nivel nacional como global. Esto conlleva a explicar una alternativa de solución a estos problemas mediante el surgimiento de las empresas de moda sostenible. Además, se señala la importancia de los esfuerzos de comunicación de estas empresas para poder difundir su mensaje social a la sociedad. Seguidamente, se introducirán enfoques teóricos y estudios empíricos sobre el rol de las estrategias del *marketing* social (basadas en el *marketing mix*) para las pequeñas empresas de moda sostenible en general, y en el Perú en particular. Finalmente, se abordan las distintas P's del *mix* de *marketing* social con la finalidad de mejorar la satisfacción del consumidor en relación a la venta de productos de moda sostenible. Esto permitirá comprender mejor los desafíos y oportunidades que enfrentan esos pequeños negocios en el contexto peruano.

1.1. Los problemas socioambientales en la industria y el surgimiento de la moda sostenible

Actualmente, la sociedad se enfrenta a un gran problema climático debido al impacto que genera la industria de la moda. Esta emite 1.700 millones de toneladas de CO₂ y 2.1 mil millones de toneladas de residuos anualmente, y también requiere grandes cantidades de agua en sus procesos de fabricación (World Wildlife Fund, 2017, p. 3). Además, esta industria es una de las más intensivas en mano de obra, la cual a menudo enfrenta problemas de bajos salarios que permitan reducir los costos a las empresas (Pero, Arrigo & Fionda-Douglas, 2020, p.1).

Frente a los problemas como el inadecuado control y monitoreo de los recursos naturales involucrados y, a su vez, la explotación laboral practicada en la industria (Rodríguez & Martín-Caro, 2019, pp. 23-24), se han planteado distintas iniciativas para generar prácticas sostenibles (Fernández, 2017, p. 5) que tengan en cuenta un compromiso con las generaciones futuras. En el año 1987 fue la primera vez que se introdujo el concepto de sostenibilidad. En el *Informe*

Brundtland se define al desarrollo sostenible como aquel que: “[...] satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1987, p. 59). En esa línea, la sostenibilidad comprende la llamada triple línea base conformada por los componentes ambiental, económico y social (Rodríguez & Martín-Caro, 2019, pp. 23-24).

El enfoque medioambiental requiere tener en cuenta el impacto negativo que se ejerce en cada etapa de la cadena de suministro, incluyendo el uso de agua y los productos químicos presentes en la elaboración de los textiles, fibras e hilados y que son liberados al entorno (Dahlbo, Niinimäki, Peters & Perry, 2020, p.190; García & Rodríguez, 2012, p. 2). Se calcula que por cada tela producida se requiere utilizar un promedio de 200,000 litros de agua. Los componentes tóxicos antes indicados tienden a permanecer por largos años, como ocurre con los tintes de colores con que se tiñen en las prendas. Asimismo, estos productos se dirigen al alcantarillado público, el cual tiene como alcance final a los ríos y finalmente el mar, por lo que este problema afecta a los sistemas hídricos no solo a nivel local sino global (Greenpeace, 2012, pp. 33-34).

Por el lado económico, las empresas de *fast fashion* fabrican prendas que están diseñadas para cambiar rápidamente, y no son necesariamente impulsadas por una necesidad, sino por el deseo de estar al día con las últimas tendencias de la moda (Stottlemire, 2017). Esta manera de operar toma como prioridad el beneficio económico que generan las compras en un corto tiempo y deja de lado la responsabilidad frente a las consecuencias que pueden tener estas actividades en otras esferas (Fernández, 2017, p. 19). Según Porter y Kramer (2011), estas compañías no suelen considerar las necesidades del cliente, el cuidado del medioambiente, el trato de comercio justo que pueden tener con sus *stakeholders* y el impacto que puede generar sus actividades operativas sobre las comunidades (2011, p. 3). Por ello, muchas de estas empresas instalan sus talleres de producción y confección en zonas geográficas con baja regulación ambiental y bajos costos laborales, problemas relacionados con la debilidad institucional en estos países y sus altos índices de pobreza. El colapso de la fábrica Rana Plaza en Bangladesh en 2013 fue un ejemplo claro del aprovechamiento económico de las empresas y de la poca importancia que estas otorgan a brindar condiciones laborales justas a las personas que trabajaban ahí, lo cual generó como resultado 1,132 trabajadores fallecidos y más de 2,000 heridos (Budi, 2015, p. 5).

Las implicancias sociales de las organizaciones también se han vuelto importantes; desafortunadamente, muchas empresas multinacionales aún no cumplen con los estándares laborales mínimos. Se han generado nuevas formas de explotación en el trabajo (Falla, 2018, p.3), como ocurre en los establecimientos clandestinos, donde subsisten prácticas de semiseclavitud moderna, salarios perversamente bajos, trabajo infantil y forzoso, abuso de autoridad y otras

manifestaciones de precariedad laboral (Gálvez, 2019, p. 23).

Debido a estos lamentables sucesos y a los cuestionamientos crecientes, la industria de la moda se transformó (Torres & Valenza, 2021, p.3). La moda sostenible surgió como una alternativa frente a los problemas anteriormente mencionados. La moda sostenible abarca negocios que velan por el cuidado tanto social, medioambiental y económico (Mayer, 2018, p. 10). Este movimiento fomenta que las marcas de moda actúen de manera correcta frente a las consideraciones ambientales, económicas y sociales. Este modelo de negocio es reconocido por respaldar la producción de prendas de vestir en base a la cadena de producción y confección sostenible, la cual no demande consecuencias negativas sobre el medioambiente y se mejoren las condiciones laborales en la industria (Jin & Jung, 2016, p. 4).

1.2. El *mix* de *marketing* social

La transformación de la industria de la moda ha empezado a incorporar aspectos de sustentabilidad en sus productos, de modo que se genere conciencia sobre este tema en la sociedad. Sin embargo, aún hay resultados menores en cuanto a la participación de estas organizaciones dentro del mercado de la moda (Puspita & Chae, 2021, p.133). A fin de alcanzar los objetivos sociales que busca la moda sostenible, es necesario el uso conveniente de estrategias de *marketing*¹ que difundan su propuesta de valor y que permitan llegar al público objetivo interesado en ello (Torres & Valenza, 2021, p.4). Según Pero y Arrigo (2020), al implementar políticas de *marketing* sostenibles, las empresas de moda pueden mejorar relaciones con sus clientes y, a su vez, apuntar por la búsqueda del desarrollo sostenible (p.1).

Es importante mencionar que estas empresas no usan estrategias de *marketing*¹ tradicionales, pues eso no ha generado resultados importantes. Estas estrategias se basan en la idea de que por el solo hecho de que estas empresas generan un triple impacto, eso va a inducir al cliente a comprar sus productos. Esto deja de lado otros factores clave que podrían ser potenciados para comunicar su propuesta de valor como como (1) acercarse al cliente a través del *marketing basado* en las emociones, (2) crear un nuevo modelo de negocio como el consumo colaborativo de moda, (3) crear una imagen más amigable de la moda sostenible y (4) intercambio de información sobre desarrollo tecnológico sostenible entre empresas (Puspita & Chae, 2021, p.140). El *mix* de *marketing* social plantea un enfoque distinto, en el cual se enfoca esta investigación.

El *marketing* social busca incentivar y trasladar a individuos o grupos algún tipo de

¹ El *marketing* es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en general (Asociación Americana del Marketing, 2017).

bienestar social por medio de la creación de nuevas opiniones y emociones. Asimismo, busca fomentar el cambio de comportamiento de las personas y de la sociedad respecto a las cuestiones sociales, garantizando una mayor responsabilidad social (Monken, Sarquis, Gonçalves & De Lima, 2015, p. 121). Lo mismo opina el especialista de *marketing* social, Christian Aste, quien señala que no solo se busca informar, convencer y generar la compra (la premisa del *marketing* básico), sino de que se compre una historia, idea o problema con la finalidad de sensibilizarse por ello y se forme una relación comercial con la empresa (comunicación personal, 1 de junio de 2021). Conjuntamente a ello, French y Gordon (2015) señalan que su objetivo primordial es influenciar en el comportamiento de las personas, con el fin de cubrir necesidades insatisfechas por medio de los productos sociales.

Los objetivos del *marketing* social están regidos por una propuesta clara a favor de la sociedad. Estos objetivos se precisan a través de un análisis interno que conllevará al reconocimiento de una necesidad social y el posterior desarrollo de una estrategia para satisfacerla (Torres & Valenza, 2021, p. 3). En consecuencia, los objetivos del *marketing* social están orientados a generar cambios en alguno de estos aspectos: proporcionar información sobre el producto o servicio involucrado, estimular acciones sociales beneficiosas, cambiar comportamientos nocivos y transformar los valores de la sociedad (Vázquez, 2006, p. 14).

Una de las estrategias más relevantes del *marketing* que utilizan las organizaciones para el logro de sus objetivos es el *marketing mix*. Según la Asociación Americana de Marketing (2017), esto se refiere al *mix* de variables de *marketing* que una organización utiliza para alcanzar los objetivos establecidos del negocio. Además, está clasificado por las 4P's: precio, producto, promoción y plaza (o distribución). En la actualidad, se han incorporado nuevas P's, incluyendo público, presupuesto, política (*policy*), asociaciones (*partnerships*), personal, proceso, presentación y posicionamiento (Raluca & Suggs, 2010). A continuación, se mencionará brevemente en qué consiste cada una de las P's, con base en el trabajo de investigación de Torres y Valenza (2021).

El *producto*, en el ámbito del *marketing* social, puede abarcar elementos físicos, servicios y elementos intangibles (Tian & Borges, 2012, p. 103). En este caso se busca vender beneficios tangibles e intangibles como ideas, hábitos, principios y comportamientos sociales. En ese sentido, Akhar y Mrinmoy (2013) denominan al producto como *proposition*, puesto que por medio de la entrega de un bien o servicio se busca alcanzar como principal propósito la solución a un problema social. En cuanto al *precio*, este se refiere a la cantidad que el consumidor ha de pagar para obtener un producto o servicio, aunque esto incluye componentes tanto monetarios como no monetarios, con referencia a los esfuerzos físicos o psicológicos involucrados para su

consecución (Tian & Borges, 2012, p.103). Akhar y Mrinmoy (2013) señalan que para establecer un precio es importante la percepción del consumidor y su contribución respecto a la causa social; es decir, tener incidencia en la parte motivacional del cliente (2013, pp. 5-6). La plaza es reconocida por ser el canal de distribución o lugar físico en el cual se entrega el producto tangible; sin embargo, también se deben tener en cuenta los productos intangibles del *marketing* social (Tian & Borges, 2012, p.105). Por ello, Pérez (2004) indica que la plaza está conformada por los medios que se requieren para impulsar una propuesta social (2004, p. 20). Akhar y Mrinmoy (2013) denominan a la plaza como plataforma, pues la consideran como el espacio mediante el cual la organización puede comunicarse con sus clientes y difundir su propuesta (2013, p.5). Por su parte, la *promoción* se compone a través de las tácticas que permiten que el mensaje logre llegar al mercado objetivo, y por ello es relevante generar una adecuada estrategia de comunicación que busque dar a conocer e informar la propuesta social a los clientes (Kotler, 2002). Akhar y Mrinmoy (2013) la reconocen bajo el nombre de persuasión, dado que en el ámbito del *marketing* social se busca promover específicamente un cambio o comportamiento social.

Con respecto a las P's adicionales, el *público* está conformado por aquellas personas que participan en la intervención social; se clasifican en público interno y público externo (Kline, 2016, p. 3). Las *alianzas estratégicas (partnership)* consisten en formar relaciones con distintas organizaciones, que tienen objetivos similares a la empresa en particular y que apoyan la propuesta social planteada. Estas organizaciones pueden ser públicas, no gubernamentales y privadas. La finalidad de crear dichas alianzas, es visibilizar determinados temas con fines sociales, ambientales o económicos, y brindar un mensaje más sólido al público. Dichas organizaciones deben estar comprometidas con alguna causa social. La *política (policy)* permite impulsar y fortalecer la propuesta social que alguna organización está orientada a promover. Por ello, Kline (2016) manifiesta que los programas enfocados en *marketing* social pueden influir satisfactoriamente en la sociedad y lograr un cambio duradero en el comportamiento de las personas (2016, p. 3). En cuanto al *presupuesto* para el desarrollo de las estrategias, este se lleva a cabo mediante donaciones de otras organizaciones, usualmente son entidades públicas (Kline, 2016, p.3). En ese sentido, las empresas comerciales con fines sociales deben orientar sus esfuerzos económicos al desarrollo eficiente del presupuesto de costos que genera la entrega de valor (Torres & Valenza, 2021, p.19). Por su parte, el *personal* está compuesto por el talento humano que interviene en todas las etapas de creación y entrega de valor de la empresa (Pérez, 2004, p. 20). En el ámbito social, esto toma gran relevancia dado que presta mayor cuidado a salvaguardar la integridad del personal y brindarles condiciones dignas de trabajo. El *proceso* consta de la agrupación de etapas de la organización para brindar el producto o servicio social, además de la forma en cómo se consigue servicio o bien social por parte del mercado meta (Pérez,

2004, p.275). Por su parte, la *presentación* involucra una correcta apariencia de los inmuebles e instalaciones que conforman los ambientes de la organización; esta ha de presentar una conformidad entre orden y limpieza del lugar, la cual refleja una buena imagen corporativa (Pérez, 2004, p.279). Por último, el *posicionamiento* supone la identificación y valorización de los atributos que el mercado meta atribuye al producto social ofrecido y que se va construyendo con el tiempo (Pérez, 2004, p.251).

Sobre esa base, Torres y Valenza (2021) delimitaron un modelo analítico sobre las P's del *mix* de *marketing* social aplicado en empresas de moda sostenible, incluyendo las siete P's con mayor relevancia para las empresas de moda sostenible. Estas P's comprenden producto, precio, plaza, promoción, alianzas estratégicas (*partnership*), proceso y personal. Esas P's fueron seleccionadas en función de su relevancia para la estrategia de *marketing* social de los emprendimientos de moda sostenible en aspectos como el propósito del producto de la marca, el mensaje que se pretende transmitir o reforzar, los problemas sociales en los cuales se busca incidir, las alianzas estratégicas que se busca conseguir, los canales (físicos o virtuales) para distribuir su propuesta de valor, la trazabilidad en la cadena de producción, la revalorización del trabajo de los artesanos y los financiamientos de proyectos tanto sociales como ambientales. Asimismo, cabe indicar que cada una de estas P's incluye un conjunto de variables conforme se detallará en el apartado de operacionalización en el capítulo metodológico. Es conveniente mencionar que dichos elementos y variables han sido consultados con expertos de *marketing* social y de moda sostenible para verificar su pertinencia.

1.3. Factores contextuales relevantes

Esta síntesis de los factores contextuales también toma como base el trabajo de Torres y Valenza (2021). El sector textil y confecciones guarda gran relevancia para la economía del Perú (Torres & Valenza, 2021, p.4). Según la Asociación Peruana de Técnicos Textiles, este sector tuvo una participación del 10% de la producción manufacturera y 1.9% con respecto al PBI nacional durante el periodo de 2009 a 2017. Además, esta industria congrega un total de 46,000 empresas, 400,000 empleados directos y 300,000 empleados indirectos (2019, p. 39). De acuerdo al Reporte Financiero Bunkenroad Perú, este sector tiene gran importancia para nuestro país debido a la ventaja competitiva relacionada a la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas, en particular el algodón peruano y la fibra de alpaca (CENTRUM, 2010, p. 2).

Como mencionamos anteriormente, en la industria de la moda se necesita una gran cantidad de personas para la mano de obra. En el 2019, el sector suscitó 398 mil puestos de trabajo directos (26% de la PEA manufacturera), la cual guarda relación con la mano de obra. Esta cifra ha sido la más baja en los últimos cinco años previos a la pandemia (2015-2019) (Instituto de

Estudios Económicos y Sociales, 2021). Dicho esto, en el 2020, el sector textil y confecciones presentó una caída de 32.1%, como consecuencia de la desaceleración del subsector confecciones (35.9%) y de textiles (-25.7%) (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2021, p. 7). De esta manera, se paralizaron distintas actividades y a causa de ello, muchas empresas cerraron y despidieron a sus trabajadores. La mayor parte de los puestos de empleo corresponden a las microempresas, las cuales tienen una participación de 94.9% respecto del total (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019, p. 10). La mayor concentración de empresas está situada en Lima, y de manera específica en el distrito de La Victoria, con el *clúster* del Emporio Comercial de Gamarra (PRODUCE, 2017, p. 43).

Este sector también está afectado por otro problema, la informalidad, particularmente en las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPYMES). Esto sucede debido a la debilidad institucional y a las dificultades para el crecimiento económico de las empresas en el país (Seminario & Torres, 2018, p. 32). Los empresarios informales no cumplen determinadas leyes y normas, ni tampoco les informan a sus colaboradores sobre sus derechos laborales, lo cual configura situaciones de explotación laboral (Ludmer, 2010 p. 24). Torres y Valenza (2021) señalan que a pesar de que hay MIPYMES que parecen exitosas, en función de su crecimiento económico, esto no necesariamente implica mejoras en las condiciones de trabajo, lo cual refleja un problema de sostenibilidad en este sector (p.30).

Frente a los desafíos que tiene el sector, existe una asociación que apoya al movimiento de moda sostenible, la Asociación de Moda Sostenible en el Perú (AMSP), fundada por Mirva Trujillo, Ester Xicota y Ornella Paz. Esta organización incluye no solo a las diversas marcas de moda sostenible, sino también a diseñadores, artesanos, artistas y ONG's vinculadas a esta temática, entre otros, con la finalidad de que se promueva la producción y las prácticas de consumo responsable (AMSP, 2018).

Las marcas de moda sostenible que conforman el directorio de la Asociación de Moda Sostenible del Perú incluye a pequeñas empresas reguladas por la Ley N°30056, "Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial" (El Peruano, 2013). Esta norma incluye en esta categoría a aquellos negocios cuyas ventas anuales deben estar en el rango de 150 UIT a 1700 UIT como máximo, es decir entre aproximadamente 160,000 y 1'800,000 dólares americanos (SUNAT, 2019). Actualmente, estas pequeñas marcas emplean un modelo de negocio de triple impacto, pues se enfocan en ejecutar un proceso productivo más amigable y consciente con el medioambiente y, al mismo tiempo, beneficiar a las personas que trabajan en la cadena de producción, reconociendo su trabajo y promoviendo un comercio justo en cuanto a la mano de obra y el costo de su trabajo.

En el trabajo de Torres y Valenza (2021) se identifican las marcas de moda sostenible más reconocidas en Lima Metropolitana, entre las cuales se encuentran Ayni, Estrafalarío, Pietá. Ecológica Comunicaciones y Bee Versa. Ayni ofrece al público femenino ropa de alta calidad hecha con materiales como el algodón pima y fibras naturales, en particular de *baby* alpaca, trabaja con aproximadamente 200 artesanas y artesanos aproximadamente, y genera un impacto positivo en más de 1000 personas. Estrafalarío es una marca urbana sostenible que ofrece prendas de vestir y accesorios con diseños originales para mujeres y hombres, y utiliza insumos sostenibles y materiales reciclados para la elaboración de sus productos, efectuada manualmente por mujeres del penal anexo de Chorrillos. En el caso de Pietá, si bien utiliza fibras naturales y orgánicas en sus productos, el propósito de la marca se enfoca en ayudar a rehabilitar a los internos de los penales. Ecológica Comunicaciones es una empresa social enfocada en promover la economía circular mediante un modelo B2B cuyo cliente principal son las otras empresas del rubro; en esta empresa se trabaja con materiales sostenibles como botellas de plástico, bolsas, papel periódico, etc. Finalmente, Bee Versa es la primera multimarca peruana de moda y estilo de vida sostenible que busca ofrecer una amplia variedad de productos de moda sostenible de alta calidad, proveniente tanto de las marcas de su comunidad como de su propia línea de producción; esta empresa busca además potenciar el crecimiento de ventas de las marcas y de toda la cadena de valor colectiva a través del servicio de curaduría de diseño, *marketing* y comercialización de los productos dentro de su plataforma omnicanal; finalmente, se pretende educar, concientizar e informar a sus clientes y a la sociedad sobre la importancia de la producción y el consumo responsable de moda peruana (Bee Versa, 2021).

Esta investigación se enfoca en Bee Versa. Una particularidad de esta empresa es que, además de ofrecer una variedad de productos de insumos sostenibles (vestimenta, accesorios, cuidado personal, *skin care*, joyería, etc.), enfatiza el valor del emprendimiento peruano sostenible. De acuerdo con uno de los fundadores de Bee Versa, Miguel Burriel, las marcas pequeñas de moda sostenible no tienen las herramientas y habilidades necesarias para el *marketing* o *consumer insight* que permite aumentar las ventas y mejorar sus productos para un mercado potencial. Inicialmente la empresa se llamaba Lima Concept Store, pero luego cambió su nombre a Bee Versa, término que alude al proceso de polinización cruzada con el fin de difundir y resaltar la moda peruana sostenible. Esto implica usar *storytelling* para inspirar y generar vínculos entre el cliente y la marca. De este modo, Bee Versa crea vitrinas de espacio, tanto físico como virtual, para las pequeñas tiendas de moda sostenible que no tienen un espacio estratégico físico ni las habilidades de *marketing* para competir en el mercado (Torres & Valenza, 2021, p.46).

1.4. Estudios empíricos previos

Una revisión detallada de estudios empíricos vinculados al *marketing* social de empresas de moda sostenible figura en Torres y Valenza (2021). Entre los estudios más relevantes se encuentra el de Tinoco, Raez y Rosales (2009), quienes señalan que las tendencias crecientes en la industria textil y confecciones en nuestro país son: el uso de fibras naturales, el comercio justo y la sostenibilidad. Por otro lado, Apaza y Fernández (2018) confirman que, en nuestro país, el enfoque medioambiental es menos importante que el enfoque social. Las condiciones laborales vinculadas a la moda sostenible son más importantes que los aspectos ecológicos, lo cual torna necesario darles mayor énfasis. Estos autores señalan la importancia de que estas empresas refuercen sus estrategias de comunicación y concientización para motivar e incentivar el consumo responsable. Guevara (2017) destaca también la pertinencia del manejo de las estrategias de *marketing* social para que las empresas de moda sostenible logren posicionar exitosamente su producto social y difundir su propuesta de valor. Finalmente, Tafur y Takuma (2018) resaltan la relevancia de realizar una campaña de *marketing* social que sea verdaderamente persuasiva y positiva para la sociedad y el medioambiente.

No se ha encontrado ningún estudio empírico que aborde el sector de moda sostenible en el Perú desde el enfoque del *marketing* social, conforme puede observarse en el reporte bibliométrico presentado en Torres y Valenza (2021) (ver Anexo A). Sin embargo, se han podido encontrar estudios de otros países que afirman que las empresas de moda sostenible no emplean una buena estrategia de *marketing*. Puspita y Chaen (2021) señalan que existe una brecha de percepción entre la estrategia de *marketing* y la actitud de los clientes con respecto a los precios de las prendas de estas empresas. Por ello, estos autores plantearon soluciones para poder cerrar esta brecha, incluyendo las estrategias de *marketing* basado en emociones y la creación de una imagen más amigable de la empresa.

Esta investigación busca cubrir ese vacío en el conocimiento sobre la industria, mediante un análisis detallado sobre la aplicación de las estrategias del *mix* de *marketing* social en las pequeñas empresas de moda sostenible del sector textil-confecciones de Lima Metropolitana, considerando las siete P's antes indicadas. Para ello, se considera importante contrastar dos perspectivas, tanto la de la empresa (referida a las estrategias desarrolladas por las organizaciones) como la del cliente (referida a su apreciación sobre esas estrategias). No obstante, nuestro caso de estudio es una multimarca peruana de moda sostenible, la cual añade una tercera perspectiva que son los representantes de las marcas de triple impacto que están dentro de la empresa (referida a la apreciación sobre esas estrategias). Sobre esta base, a continuación, se formulan las preguntas y los objetivos de esta investigación.

2. Preguntas de investigación

La pregunta de investigación general es ¿cómo se aplican las P's del *mix* de *marketing* social en la empresa de moda sostenible Bee Versa Responsible Shopping?

En ese sentido, las preguntas específicas son las siguientes:

- 1) ¿Cuál es el modelo de negocio y el enfoque socio-ambiental de la organización?
- 2) ¿Cómo se aplican las P's del *mix* de *marketing* social en esta organización?
- 3) ¿Cuál es la valoración de los representantes de las marcas de Bee Versa sobre el esfuerzo en la aplicación del *mix* de *marketing* social en dicha empresa?
- 4) ¿Cuál es la valoración de los clientes sobre la forma en que se aplica el *mix* de *marketing* social en dicha empresa?

3. Objetivos de la investigación

El objetivo general es analizar la aplicación de las P's del *mix* de *marketing* social en la empresa de moda sostenible Bee Versa Responsible Shopping.

Sobre esa base se plantean cinco objetivos específicos:

- 1) Conocer el modelo de negocio y el enfoque socio-ambiental de la organización.
- 2) Comprender la forma en que se aplican las P's del *mix* de *marketing* social en esta empresa.
- 3) Comprender la valoración de los representantes de las marcas que conforman la multimarca sobre el esfuerzo de la aplicación de las P's del *mix* de *marketing* social en dicha empresa.
- 4) Conocer la valoración de los clientes sobre la forma en que se aplican las P's del *mix* de *marketing* social en dicha empresa.

4. Justificación

La industria textil y confecciones es la segunda más contaminante del mundo, después de la petrolera. Ante esta problemática, la moda sostenible surge como una ventana de oportunidad que propone modelos de negocios innovadores y preocupados por sus impactos sociales y ambientales (Gálvez, Rivera & Zavala, 2018, p. 5). Las organizaciones de moda sostenible tienen como finalidad influir en el comportamiento del consumo de las personas para lograr un triple impacto en la sociedad. Por ello, es conveniente adecuar el uso de las estrategias de *marketing* social (Giulano, Monteiro, Zambon, Betanho & Faria, 2012, p. 12).

Como se mencionó previamente, existen trabajos de investigación que estudian el *marketing* social de manera independiente y que han sido desarrollados en otros sectores o ámbitos de estudio, pero, al ser la moda sostenible nueva en el mercado peruano, no se han identificado estudios que aborden específicamente el análisis del *mix* de *marketing* social en este sector. Por ello, esta investigación tiene como fin contribuir a las ciencias de la gestión mediante el análisis de un modelo de negocio con alto potencial de crecimiento económico y social para el país, el cual viene experimentando una tendencia creciente en cuanto a su presencia en el mercado. Asimismo, este estudio permite sumergir al lector en el mundo de la moda sostenible, particularmente en el caso de la empresa Bee Versa, y permite entender cómo está conformada estructuralmente esta multimarca, su funcionamiento y sus directrices e incidencia en las pequeñas comunidades. De esa manera, busca que se revalorice el trabajo que hay detrás no solo de esta organización dedicada a la moda sostenible, sino también de aquellos emprendimientos que la conforman, para que el consumidor tome eso en cuenta en su decisión de compra. Adicionalmente, se realiza un análisis sobre la aplicación del *marketing* social en las empresas de moda sostenible, y se examina en profundidad las P's del *mix* del *marketing* social con mayor relevancia para este tipo de organizaciones. Un aporte de este estudio es identificar aquellas acciones que realiza Bee Versa en cada P y evaluar si efectivamente están siendo desarrolladas en forma óptima. En esa línea, se hace un esfuerzo por contrastar distintas perspectivas, incluyendo las de la empresa, las marcas y los clientes. Este contraste es valioso pues el *marketing* social no solo está centrado en satisfacer las necesidades del cliente y promover un cambio en su comportamiento de consumo, sino también en garantizar el efecto positivo de las organizaciones sobre su entorno ambiental y social.

Adicionalmente, esta investigación no solo permite comprender los procesos de gestión de *marketing* social antes referidos, sino que también contribuye a la creación de valor en las empresas de moda sostenible que estén en búsqueda de la aplicación de estrategias del *mix* de *marketing* social, pues les permitirá entender qué posibilidades y desafíos plantean estas estrategias de *marketing*, conocer lo que el cliente valora al respecto, y adaptar sus propuestas sobre esa base. En particular, la investigación plantea un conjunto de recomendaciones que pueden contribuir a mejorar la gestión de *marketing* de la multimarca bajo estudio, propiciando efectos positivos en sus distintos *stakeholders* (las otras marcas de la comunidad y los consumidores).

Finalmente, este estudio puede servir de referencia para futuras investigaciones que se interesen por la moda sostenible o el *marketing* social en empresas sostenibles, y plantea un conjunto de variables que pueden incorporarse en estudios sistemáticos en este sector o en sectores conexos que integren la preocupación ambiental y social.

CAPÍTULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se detalla la metodología aplicada en esta investigación. En primer lugar, se describe el enfoque, alcance y estrategia general de la investigación. A continuación, se aborda la selección del caso de estudio y de las unidades de observación correspondientes, señalando a los actores que estarán involucrados en nuestra investigación. Seguidamente, se reportan las técnicas de recolección de información y las herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para recolectar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio. Luego se señalan las técnicas de análisis de la información y las estrategias que utilizaremos para poder procesar toda la información recolectada. Dicho procedimiento queda evidenciado en el diagrama de flujos con la secuencia metodológica incluido en el Anexo B. Finalmente, se menciona la forma en que se aplicarán los principios de ética de la investigación establecidos por la universidad.

1. Enfoque, alcance y estrategia general

En la presente investigación se utiliza un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, dado que el uso de ambos enfoques permite una recolección de información más completa y un procesamiento de hallazgos de una manera holística que derivará en la obtención de resultados eficaces (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

El enfoque cualitativo se utiliza en primera instancia para conocer a profundidad el modelo de negocio de la empresa, mediante entrevistas a los representantes de Bee Versa. Entre los temas a abordar se encuentran los objetivos de la organización desde una perspectiva socio-ambiental y las P's del *mix* del *marketing* social utilizadas en la empresa. También se buscará conocer la perspectiva de los emprendedores de las marcas que conforman Bee Versa, a partir de entrevistas efectuadas a sus representantes.

El enfoque cuantitativo permitirá conocer las perspectivas de los clientes de la organización sobre las estrategias y tácticas desplegadas por la empresa por cada una de las P's. A partir de ello, se realizará un análisis *cluster* que agrupará a los clientes según sus variables en común más valoradas. Debido a que existen pocos estudios acerca de la moda sostenible en el Perú, resulta pertinente optar por un enfoque mixto ya que se adapta mejor a la búsqueda de una información completa, y al contraste de distintas fuentes de información sobre este tema.

Respecto al alcance de la presente investigación, la investigación tendrá un alcance exploratorio. “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.13). Asimismo, según Dankhe, un estudio exploratorio permite una metodología más adaptable y flexible para reconocer conceptos,

descubrir tendencias e identificar variables para estudios posteriores más sistemáticos (Dankhe, 1986, p.412). Como ya se mencionó previamente, el desarrollo del *marketing* social en el Perú y el crecimiento de la moda sostenible son temas escasamente investigados es por ello que mediante un ase han podido detectar P's adicionales del *mix* del *marketing* social a partir de las del *marketing* comercial aplicadas en estas empresas lucrativas con propósito social y además, luego de reconocer las P's de la organización más valoradas por los clientes, se procederá a clasificar a los clientes según sus preferencias en común para poder segmentarlos.

Con respecto a la estrategia general, esta investigación tiene como principal objetivo analizar el *mix* del *marketing* social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil-confecciones de Lima Metropolitana, centrándose en la organización Bee Versa. Por lo tanto, se aplicará como estrategia general el método de estudio de caso. Según Stake, “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1999, p.3). Yin añade que el estudio de casos es la investigación empírica de un fenómeno en un contexto real donde es posible contrastar diversas fuentes de información (Yin, 1994, p. 13). En esta investigación se busca comprender el desarrollo emergente de la moda sostenible en el contexto peruano, caracterizado por tener una industria textil y confecciones con un formato más convencional. Ello nos permitirá conocer las particularidades de este modelo de negocio y las variables centrales de las P's del *marketing* social. En un estudio de caso es fundamental la triangulación de datos provenientes de varias fuentes de información, para lo cual pueden usarse herramientas cualitativas y cuantitativas como la observación, entrevista a profundidad, encuesta, entre otros. Al estudiar el caso es particularmente relevante tomar como base estudios anteriores que ayudarán a estructurar los instrumentos de medición (Stake, 1994, pp.28-29).

2. Selección de las unidades de observación

La selección del caso de estudio inició con la identificación de la Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP). Esta asociación es la principal impulsora de la moda sostenible en el país y, a través de proyectos como Fashion Café, La Ruta de La Moda Sostenible y Descubre Tu Origen, visibiliza emprendimientos de moda sostenible y promueve la revalorización del trabajo del artesano. Esto permitió identificar y conocer las seis marcas de moda sostenible más reconocidas en el mercado, específicamente Ayni, Estrafalarío, Pietà, Ecológica Comunicaciones y Bee Versa. Cada una de estas empresas ha sido brevemente descrita en referencia al marco contextual de la investigación (ver sección 1.3).

Una de las fundadoras y actual ex socia de AMSP creó una marca siguiendo este concepto llamada Bee Versa. Esta organización tiene como propósito generar un triple impacto, tema al

cual apunta la moda sostenible. Bee Versa tiene además la particularidad de ser una tienda multimarca, la cual integra más de 20 pequeños emprendimientos de moda sostenible (Bee Versa, 2021). De hecho, Bee Versa es una multimarca pionera en la comercialización de prendas, accesorios y artículos en el país. En ese sentido, es el primer modelo de negocio enfocado en brindar una mayor exposición y apoyo a aquellos emprendimientos que se encuentran en surgimiento. Esto se efectúa tanto mediante un espacio físico, permitiéndoles compartir un local comercial y reducir el costo del alquiler, como mediante plataforma *online*, que otorga a los pequeños negocios un mayor alcance y posibilidades de crecimiento. Esta combinación de espacios de exposición facilita y potencia el despliegue de las estrategias de *marketing* social en las cuales se enfoca esta investigación.

Asimismo, esta organización ha participado en el programa de la aceleradora StartUPC, donde obtuvo una mentoría en torno al desarrollo de modelos de negocios de innovación que buscan resolver problemas sociales (StartUPC, 2021). Ello les ha permitido tener las herramientas necesarias para sumergirse en el *e-commerce* y afrontar la etapa de crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19. Además, esta empresa se ha sumado a la plataforma Mola Hub, la cual integra las marcas más representativas de la moda sostenible de países de Latinoamérica, lo cual refleja su nivel de crecimiento desde su fundación en el 2018 hasta la actualidad.

Dentro del caso, se considera importante obtener información a través de fuentes primarias. En primer lugar, se buscó recabar información general de la empresa sobre su modelo de negocio mediante una entrevista a la fundadora y CEO. En segundo lugar, se buscó tener una comunicación directa con tres miembros del *staff* administrativo y del área de *marketing* para obtener información específica sobre las estrategias de *marketing* utilizadas en general, y de manera particular respecto de las P's de producto, promoción, alianzas estratégicas, proceso, plaza, personal y precio (ver Anexo C1). Cabe resaltar que estas áreas conforman la estructura organizacional de Bee Versa en su totalidad y, a su vez, están integradas por cinco colaboradoras. En ese sentido, en esta investigación se ha entrevistado a la mayoría del personal a cargo de la organización. Asimismo, se consideró valioso conocer también las perspectivas de los emprendedores de las marcas que participan en la plataforma de Bee Versa. En ese sentido, se realizaron entrevistas a seis representantes del total de veinte marcas involucradas (ver Anexo C2). La selección de estas seis marcas se realizó bajo un criterio que consistía en elegir aquellas cuyo producto principal difiera entre sí, con el fin de tener una mayor heterogeneidad en las expectativas y necesidades de *marketing* de los representantes de las marcas. Adicionalmente, se entrevistó a un especialista en *marketing* social para conocer más sobre este tema desde la perspectiva y conocimiento de una persona con experiencia en el ámbito, quien nos proporcionará información valiosa al respecto (ver Anexo C3). Finalmente, fue fundamental conocer también

las opiniones de los clientes de la empresa. Para el contacto con los representantes se envió una comunicación formal, avalada por la directora ejecutiva de la multimarca. Esto ayudó a generar la confiabilidad y transparencia para facilitar el intercambio de información. Respecto a los clientes, la empresa colocó el aviso sobre la investigación y el enlace al formulario de preguntas en sus cuentas de *newsletter*, LinkedIn y Facebook e Instagram, para que los clientes puedan participar en el estudio.

Para seleccionar a los clientes de Bee Versa se consideró como criterio que fuesen mujeres y hombres mayores de 20 años (la edad en que las personas empiezan a trabajar y pueden realizar compras), y que residan tanto en Lima Metropolitana como en países extranjeros (pues muchos clientes de la empresa son turistas que vienen del exterior, incluyendo aquellos que se alojan o visitan el Hotel Selina en el distrito turístico de Miraflores donde la empresa tiene un *córner* de ventas). Para conocer la percepción de los clientes sobre dichas P's del *mix* de *marketing* social de la empresa Bee Versa se aplicó una encuesta. Para ello, se aplicó un muestreo no probabilístico pues no se contaba con un listado de clientes para poder aleatorizar su selección ni con información precisa sobre la distribución de la población. Para determinar el tamaño de la muestra, Rositas (2014) propone que, para investigaciones que desarrollen encuestas con escalas de Likert, se multiplique el número de *ítems* relevantes por 5 ó 10 con el fin de determinar la cantidad de participantes. En la investigación se identificaron siete dimensiones, desagregadas en 34 *ítems* específicos, por lo que el tamaño de muestra debía oscilar entre 170 y 340 participantes. La convocatoria se hizo con los seguidores de Bee Versa en su plataforma de Instagram. De esta manera, se obtuvieron 204 respuestas, de las cuales 199 se identificaron como respuestas válidas.

3. Operacionalización de las variables

En este apartado se describe la operacionalización de las variables de la investigación. Según Ponce y Pasco (2018), la operacionalización consiste en “traducir de lineamientos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio” (p.56). Las variables pueden ser teóricas y empíricas, y la diferencia entre ellas es que las primeras se definen en forma abstracta, pero sin tener un correlato empírico directo, a diferencia de las segundas.

Para responder a cada objetivo de la investigación, cada P del *mix* del *marketing* social fue desagregada en dimensiones, y cada dimensión en distintas variables. Este proceso fue desarrollado a partir de la revisión de la literatura y de entrevistas exploratorias. En la P de producto se diferenciaron tres dimensiones desagregadas en trece variables; en la P de promoción cinco dimensiones con diecisiete variables; en la P de alianzas estratégicas cuatro dimensiones con cuatro variables; en la P de proceso tres dimensiones con siete variables; en la

P de plaza dos dimensiones con nueve variables; en la P de personal seis dimensiones con once variables; finalmente en la P de precio dos dimensiones con cinco variables. En el Anexo D se puede ver a detalle la operacionalización de estas variables, incluyendo sus referencias teóricas y los autores respectivos.

Posteriormente, se realizó una matriz de consistencia que conecta los objetivos, marco analítico, variables, conclusiones y recomendaciones. El propósito de esta matriz es verificar la congruencia entre todos esos componentes del proceso de investigación (ver Anexo E). Esta matriz de consistencia pasó por una revisión exhaustiva con dos expertos en *marketing* social y una experta en empresas peruanas de moda sostenible (ver Anexo C3) con el fin de verificar la pertinencia de los constructos y variables planteados.

4. Técnicas de recolección de información

Los métodos de recopilación de información guardan relación con el enfoque metodológico que se utiliza en la investigación (Bernal, 2010). La técnica cualitativa ofrece profundidad, riqueza en la interpretación, detalles, contexto, etc.; lo cual aporta mayor profundidad a los datos reportados. Por otro lado, la técnica cuantitativa ofrece la posibilidad de proporcionar información sobre un conjunto amplio de actores, permitiendo identificar niveles de incidencia y tendencias, y facilitando la comparación entre estudios similares (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Conviene precisar que todas las técnicas fueron aplicadas en forma remota considerando los riesgos asociados a la aplicación presencial derivados de la actual pandemia.

Se utilizaron dos técnicas de recolección de información. La primera fue la entrevista a profundidad, la cual consiste en una reunión donde el entrevistador y el entrevistado intercambian información sobre un tema de investigación, mediante una guía de entrevista (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Existen tres tipos de entrevista: la estructurada, semiestructurada y no estructurada. En nuestro estudio se utilizaron las entrevistas semiestructuradas, pues si bien el entrevistador tiene preparada la guía de preguntas, también puede añadir preguntas a medida que se desarrolla la conversación para tener un mejor recojo de información (Bernal, 2010). Se realizaron entrevistas a tres grupos de actores: los representantes de Bee Versa, los emprendedores de las marcas de la empresa y los especialistas en *marketing* social.

El instrumento para aplicar esta técnica fue la guía de entrevista incluyendo las preguntas pertinentes para la investigación. Para las entrevistas con los representantes de la empresa se desarrolló una guía para conocer el modelo de negocio y cómo aplican las P's del *mix* de *marketing* social en la organización (ver Anexo F). Con respecto a los emprendedores de

las marcas, la guía de entrevista buscó conocer su valoración sobre las P's del *mix* de *marketing* social gestionadas por Bee Versa (ver Anexo G). Para el especialista de *marketing* social se realizó una guía de entrevistas con la finalidad de conocer también la forma de aplicación sobre las P's (ver Anexo H). Es importante mencionar que dichas guías de entrevista estuvieron basadas en la matriz de consistencia.

Finalmente, la técnica de encuesta sirvió para obtener información mediante preguntas que previamente han sido diseñadas, estandarizadas y categorizadas con respuestas cerradas para alcanzar los objetivos de nuestro estudio (Bernal, 2010). Esta fue aplicada a los clientes de la empresa para conocer su perfil de los clientes su percepción sobre la aplicación de las P's del *mix* de *marketing* social de la empresa y cómo preferirían que se desarrolle la comunicación de la organización al respecto. Para aplicar esta técnica se desarrolló un cuestionario para los clientes de Bee Versa (ver Anexo I). El cuestionario estuvo estructurado mediante escalogramas, donde el nivel más bajo significaba “totalmente en desacuerdo” y el nivel más alto significaba “totalmente en acuerdo”.

El periodo en que se realizó el trabajo de campo fue el siguiente. Las entrevistas a los representantes de Bee Versa se realizaron en junio de 2021, mientras que las entrevistas a los representantes de las otras marcas se efectuaron entre junio y julio del mismo año. En cuanto a la encuesta a los clientes, esta se desarrolló en el mes de julio de 2021.

5. Técnicas de análisis de la información

En primer lugar, se realizó el análisis cualitativo (como se muestra en el Anexo B sobre la secuencia metodológica), el cual se centró en la información recolectada mediante las entrevistas individuales en profundidad a los representantes de la organización y a los emprendedores de las marcas que pertenecen a Bee Versa. El análisis de contenido es el tipo de análisis más adecuado para esta investigación. Según Pasco y Ponce (2018), “es un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes” (p.75). Dicho análisis se compone por las unidades de análisis, el sistema de categorías y el proceso de codificación (Pasco & Ponce, 2018, p.75). Toda la información fue transcrita preservando la mayor fidelidad posible. El *software* de análisis cualitativo utilizado fue Atlas.ti, el cual permitió realizar la codificación, interpretación y posterior análisis de información. Para ello, es importante mencionar que, en primer lugar, se elaboró un listado de códigos teóricos y luego se tuvo en cuenta los códigos emergentes que se iban encontrando en los testimonios de los participantes. Asimismo, se hizo una doble codificación de los datos para reducir la posibilidad de sesgos interpretativos. En el Anexo K se adjunta el reporte de códigos generado por Atlas.ti.

Posteriormente, se procedió a realizar el análisis cuantitativo en relación a los clientes de la empresa Bee Versa, para lo cual primeramente se usó estadística descriptiva para reportar las medias y desviación estándar reportadas por los clientes en las distintas preguntas. También se aplicaron pruebas de hipótesis para verificar diferencias significativas de acuerdo con determinados perfiles de los clientes, principalmente el lugar de residencia (diferenciando clientes locales y extranjeros). En esa línea, se utilizó la prueba U de Mann-Whitney. El *software* utilizado fue Statistical Product and Service Solutions (SPSS).

En forma complementaria, se efectuó un análisis de *clusters* para los clientes de Bee Versa. Según Pasco y Ponce, el análisis de *cluster* “comprende un conjunto de técnicas multivariantes utilizadas para clasificar a un conjunto de agentes en grupo homogéneos o clasificaciones (*clusterings*)” (2018, p.73). Este consiste en “una técnica estadística multivariante que busca agrupar elementos (o variables) tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre los grupos” (De La Fuente, 2011, p. 1). Esta herramienta permitió clasificar a los clientes sobre sus perspectivas respecto de las herramientas de *marketing* social. Se realizaron dos tipos de clusterización: bietápica y de K-medias. El análisis conglomerado en dos fases o bietápico es una herramienta exploratoria que permite procesar gran cantidad de datos formando automáticamente grupos óptimos de conglomerados que proporcionan criterios de información, frecuencias y estadísticos descriptivos acerca de estos grupos, a partir de lo cual se generan gráficos de barras explicativos (Rubio & Vilá, 2017, p.119). El análisis bietápico sugirió una agrupación de tres *clusters*. Este primer análisis sirve de base para el análisis de K-medias, y permite corroborar el número de agrupaciones. Por su parte, el análisis de conglomerado de K-medias es un método que agrupa casos, con base en las distancias entre ellos, en un grupo de variables. Después de asignar a todos los casos en uno de los conglomerados, se realiza un proceso repetitivo con la finalidad de calcular los centroides finales de esos conglomerados (Plaza, 2017, p. 462). De ese modo se identificaron tres tipos de conglomerados.

Finalmente, también de manera complementaria, se realizó un análisis factorial exploratorio, una técnica estadística de interdependencia caracterizada por analizar todas las variables en conjunto buscando formar grupos de variables que guarden un alto grado de correlación entre sí (Méndez & Rondón, 2012, p.198). Este análisis permite “identificar a partir de las relaciones entre las variables observables la existencia de factores subyacentes de considerable valor teórico” (Pérez & Medrano, 2010, p.66). Mediante esta técnica se pudo identificar la agrupación de las variables que aplican en las P's del *mix* del *marketing* social de Bee Versa. Es conveniente mencionar que tanto para el análisis de clusterización como para el análisis factorial exploratorio se obtuvo la ayuda de un experto en análisis de investigación

cuantitativa conforme se reporta en el Anexo C3.

6. Ética de la investigación

La Pontificia Universidad Católica del Perú plantea en su reglamento cinco principios a tener en cuenta en el proceso de investigación: respeto, beneficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad (Comité de Ética de la Investigación, 2016, p. 3). A continuación, se señala la forma en que se aplicaron estos principios.

De acuerdo al principio de *respeto* por las personas, el proceso de recolección de información, ya sea mediante encuesta o entrevistas iniciará con la entrega de un protocolo de consentimiento informado, el cual está compuesto por una sección en la cual se menciona el tema de la tesis, el objetivo principal, la autorización del uso de información con fines académicos y la opción de algún comentario, sugerencia o reclamo acerca del proceder de la actividad. También se señala que el participante puede retirarse del estudio en el momento que considere oportuno sin perjuicio alguno. El formato del protocolo de consentimiento informado se aprecia en el Anexo J.

Respecto al principio de *beneficencia*, la investigación se ha comprometido a velar por la integridad de las personas participantes y a cuidar la reputación de las organizaciones involucradas en la investigación, no haciendo mención de información sensible que puedan ser mal interpretadas o causar perjuicio hacia ellos.

En cuanto al principio de *justicia*, la presente investigación buscó tratar la información de una manera imparcial para no generar ningún tipo de sesgos que puedan perjudicar la investigación y afectar a los participantes involucrados en el estudio. Asimismo, se evitará cualquier tipo de conflicto de interés que pueda generarse por el vínculo de empleabilidad de una de las tesis con la organización, optando por mecanismos que mitiguen su participación en las entrevistas a profundidad. También se compromete a proporcionar a los participantes el acceso a la tesis en el repositorio virtual.

Por su parte, el principio de *integridad científica*, la información obtenida de las diferentes herramientas de recolección fue cuidadosamente tratada siendo estrictamente utilizada para los fines académicos. De igual manera, se evitará incluir cualquier información de primera fuente recopilada por una de las tesis debido a su condición de colaboradora en el caso de estudio, basándonos estrictamente en aquellos datos compartidos en el marco de la investigación. Es importante mencionar que, a fin de evitar sesgos en la recolección de información las entrevistas, estas fueron efectuadas por la otra integrante del grupo. Se garantiza un almacenamiento seguro de los datos, debidamente protegidos con contraseña, por cinco años luego de la publicación de la tesis en el repositorio virtual. Por último, en referencia al principio

de *responsabilidad*, se reporta la filiación institucional de las investigadoras y el nivel de supervisión correspondiente.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se inicia con la descripción de la multimarca peruana de moda sostenible Bee Versa, con base en información obtenida mediante la entrevista realizada a la directora ejecutiva de la empresa. Luego, se reportan los resultados generados mediante las entrevistas a profundidad a los representantes de la multimarca y a los emprendedores de las marcas que pertenecen a su comunidad, seguidos por aquellos obtenidos mediante encuestas a los clientes de la empresa, para cada una de las P's analizadas y sus respectivas variables. Es conveniente mencionar que, las referencias teóricas de cada variable se encuentran en el Anexo D que muestra la operacionalización de las variables. Además, se añade una sección donde se hace una triangulación de la información proveniente de las distintas fuentes consultadas. Posteriormente, en forma complementaria, se efectúa primero el análisis de los *clusters* de clientes en base a las variables incluidas en la encuesta, y luego el análisis factorial exploratorio para agrupar esas variables.

1. Caracterización de la multimarca Bee Versa Responsible Shopping

Bee Versa es la primera multimarca peruana de moda sostenible que nació en Lima en diciembre de 2018. El concepto de la multimarca consiste en empoderar a marcas emergentes de moda y belleza con propósito a través de la conexión que ofrecen a los consumidores mediante la exhibición en espacios estratégicos comerciales de venta. Las marcas que participan en Bee Versa trabajan junto a una cadena de valor humana de artesanos, productores, diseñadores, artistas locales, joyeros, entre otros, de la costa, sierra y selva del Perú. Las historias, culturas y tradiciones de las personas que están detrás de la elaboración de las prendas están plasmadas en los productos que ofrecen y que buscan ser transmitidas de generación en generación, con la finalidad de que las técnicas artesanales y ancestrales no desaparezcan.

Bee Versa identificó que existen diversos emprendimientos con el ADN de sostenibilidad, que generan impacto socioambiental y que se apasionan por aportar a reducir las problemáticas que genera la moda tradicional. Sin embargo, muchos de estos negocios fracasan tempranamente, ya que no tienen conocimientos suficientes para emprender un negocio y carecen de las herramientas comerciales para su sostenibilidad económica. Además, la directora ejecutiva de la multimarca trabajaba en la Asociación de Moda Sostenible del Perú, en donde se percató de que existen distintos emprendimientos peruanos que tienen un gran potencial por prosperar, pero que no tenían planificada la estrategia comercial y de ventas. Sumado a ese gran reto, la multimarca también reconoció que los emprendimientos presentaban otra barrera que les impedía crecer: los altos costos para acceder a espacios estratégicos de exposición y venta. Por ello se

decidió crear Bee Versa como un negocio diferente de las multimarcas tradicionales.

El modelo de negocio de Bee Versa es generar una estrategia “win-win” entre todas las personas que están involucradas en el negocio. Primero se identifican los espacios físicos, los cuales son curados y ambientados para facilitar la exposición de los productos de los emprendimientos que consideran que tienen un impacto positivo. Luego el equipo de ventas y administración se encarga de seleccionar los productos que se van a ofrecer en la plataforma física hasta cerrar la venta con el cliente, además, de los planes de comunicación y *marketing* que realiza la empresa. A cambio de esta exposición, se cobra una comisión de venta a las marcas, con la finalidad de que puedan tener un punto de equilibrio. El porcentaje de comisión ideal es 45% de las ventas, pero por la coyuntura actual (pandemia) se manejan márgenes más flexibles para que las marcas puedan seguir trabajando. También se aplica un cobro único inicial para que las marcas ingresen a la multimarca. De esta manera, Bee Versa trabaja para democratizar el acceso de las marcas a los mercados globales y a los consumidores locales y extranjeros. La empresa tiene una plataforma omnicanal, la cual está conformada por los canales de venta físicos y virtuales: *córnier shop* en el Hotel Selina, ubicado en el distrito turístico de Miraflores; y el *e-commerce* de Bee Versa, un sitio web donde ofrecen los productos de las marcas.

La misión de la multimarca es “contar historias de moda y belleza peruana para inspirar el consumo responsable”, mientras que la visión de la multimarca es que para el 2022 sea reconocida como una Empresa B, al igual que las marcas que promociona. La estructura organizacional de la empresa está liderada por cuatro co-fundadores y socios con una repartición equitativa de las acciones. Tres de ellos son empresarios y el cuarto tiene un perfil de innovación de emprendimientos sociales en Perú. Una de las socias es la directora ejecutiva de la multimarca, comunicadora de profesión y que ha estado involucrada también en proyectos de sostenibilidad. Por otro lado, el equipo de trabajo incluye a la coordinadora de proyectos, la encargada de administración y ventas, quien también se encarga de atender en la tienda, y la creadora de contenidos.

Las estrategias actuales de *marketing* están dirigidas a dos tipos de públicos. El primero involucra una estrategia “B2C”, cuyo objetivo es generar la venta de los productos de moda sostenible a dos tipos de consumidores: local y extranjero. Esto se debe a que el local se encuentra en el Hotel Selina, ubicado en un punto estratégico donde transitan muchos turistas. Adicionalmente, se busca informar, educar y concientizar a los consumidores y a los ciudadanos en general sobre la importancia de la producción y el consumo responsable de moda y belleza. Por otro lado, se emplea una estrategia de *marketing* basada en alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones que están posicionadas en el mercado y que a su vez apuesten por

la sostenibilidad. La finalidad de esto es seguir generando oportunidades comerciales y de formación a emprendimientos locales de moda y belleza, y a su cadena de valor, para que sean más competitivos y escalen su impacto.

Los pilares de Bee Versa se basan en tres, los cuales son: (1) moda que empodera, (2) moda que respeta el planeta y (3) moda con identidad. El primero trata de colaborar y empoderar a las marcas que están dentro de la comunidad y a su cadena de valor. El segundo de ellos, se basa en la concientización y cuidado del medio ambiente. Asimismo, la empresa tiene una política socioambiental de no uso de bolsas plásticas, pues se emplea el *packaging* de material reciclado, y siempre se informa y concientiza a los ciudadanos sobre el impacto de sus compras. Por último, moda con identidad que busca realzar la cultura peruana en la moda a través de los productos que se ofrecen, que son realizados por peruanos de distintas regiones del país con técnicas artesanales y ancestrales.

Los resultados que tiene la multimarca incluyen los siguientes: más de 70 emprendimientos peruanos impulsados, 70% de los cuales están liderados por mujeres, más de 300 personas que forman parte de la cadena de valor en siete regiones del Perú, y más de 40,000 ciudadanos informados sobre la importancia de la producción y el consumo responsable de moda y belleza. Conjuntamente a ello se promueven los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial el ODS 17: Alianzas para el Desarrollo Sostenible y el ODS 12: Producción y Consumo Responsable.

2. Resultados sobre la aplicación de las P's del *mix* de *marketing* social

En esta sección, se reportan los hallazgos encontrados sobre la aplicación de las P's del *mix* de *marketing* social con base en las entrevistas a profundidad que se realizaron a cuatro representantes de la empresa Bee Versa y a seis representantes de las marcas, así como la encuesta efectuada a los clientes de la organización.

En cada P, primero se reportan los hallazgos del análisis descriptivo cualitativo sobre la forma en que se aplica esa P, agrupados en función de las distintas dimensiones que comprende dicha P. Dentro de cada dimensión se reporta primero la perspectiva de los actores de Bee Versa y luego la de las marcas que participan en su plataforma, incluyendo tanto las distintas categorías de respuestas identificadas como los testimonios de los actores entrevistados según resulte pertinente. La penúltima sección dentro de cada P presenta los resultados de la encuesta. Finalmente, se contrastan los resultados provenientes de las entrevistas al *staff* administrativo y los representantes de las marcas, y de la encuesta a los clientes, enfatizando las principales divergencias entre las fuentes consultadas.

2.1. Producto

En la primera P, se analizaron tres dimensiones: beneficios tangibles, beneficios intangibles y multimarca. Las tres secciones siguientes se destinan a cada una de esas dimensiones, luego de lo cual se añade una sección con los resultados de la encuesta a los clientes. Seguidamente, se contrasta la información proveniente de las distintas fuentes examinadas.

2.1.1. Beneficios tangibles

Con respecto a la P de producto, en la dimensión de beneficios tangibles, se consideran cinco variables: diseño con orientación cultural/social/ambiental, materiales sostenibles, empaquetado ecológico, etiquetado de impacto (*hangtag*), sellos y certificaciones sostenibles y *stock* bajo.

Dentro de la primera dimensión indicada, la directora ejecutiva de Bee Versa mencionó que el diseño que realizaron para su línea de producción Lima Raw fue un concepto creativo realizado por una diseñadora contratada, en el cual utilizaron telas de *deadstock* (saldos de producción textil); sin embargo, manifestó que produjeron tallas no idóneas para el público peruano (solo *small*). Bee Versa evalúa los conceptos del diseño del producto con orientación social, ecológica y cultural de las marcas que van a ingresar a la comunidad, dado que deben compartir la filosofía y esencia de la multimarca. La mayoría de los representantes de las marcas concordaron en que utilizan distintos conceptos para el diseño de sus prendas. En primer lugar, la representante de la marca Threads of Perú comentó que el proceso de diseño de sus prendas toma gran importancia, pues ellos consultan con los artesanos y artesanas para la creación de estas. La representante de la marca Elefante Blanco consideró que tienen diseños únicos y exclusivos para los sombreros que realizan, pues los mismos clientes tienen la oportunidad de diseñarlos ellos mismos. La entrevistada de la marca Emerge Sea señaló que utiliza colores que no sean tendencia en determinado periodo, sino que tonos de colores atemporales, con la finalidad de que se mantengan vigentes a lo largo del tiempo. Por último, la participante de la marca No Envy Kids manifestó que toma en cuenta los animales de la selva peruana, dado que la marca apoya a ONG's que velan por el cuidado de los animales del Amazonas.

En cuanto al uso de materiales sostenibles, dos representantes de Bee Versa comentaron el uso de material sostenible en su línea de producción Lima Raw con base en *deadstock* y denim regenerado, tal como se mencionó previamente. Todas las marcas utilizan materiales sostenibles. El representante de Qaya señaló utilizar materiales como el cuero de pescado, caucho natural, fibras naturales, cáscara de coco y tintes naturales. En No Envy Kids y Palasaña utilizan el algodón pima. En el caso de Emerge Sea, trabajan con una empresa que usa hilos de redes de pesca recogidas de los océanos para confeccionar su ropa de baño. En la marca Elefante Blanco

se utiliza lana de oveja y alpaca para realizar sus sombreros, además de la chiringa (cuero vegetal). Por último, Threads of Perú también trabaja con distintos tipos de lana.

En cuanto al empaquetado ecológico, la coordinadora de proyectos de Bee Versa señaló que la empresa utiliza bolsas de tocuyo como *packaging* ecológico para proteger las prendas que venden.

Tres representantes de las marcas reportaron el uso de etiquetas colgantes *hang tag* para mostrar visualmente el propósito de su marca. El objetivo de cada una de ellas es diferente. La marca Palasaña utiliza este *hang tag* para mostrar la trazabilidad del proceso de producción de sus productos, además, de colocar los sellos de sostenibilidad que tiene la marca. Threads of Perú utiliza este etiquetado para revalorizar el trabajo de los artesanos, pues coloca el nombre de la artesana o artesano que ha realizado la prenda; mientras que la marca No Envy Kids lo utiliza para enviar un mensaje emotivo para los niños y niñas que visten sus prendas.

En relación a los sellos y certificaciones de sostenibilidad, la directora ejecutiva de Bee Versa comentó que existe un espacio de diálogo al respecto, donde las marcas informan sobre su trazabilidad ambiental y social. No obstante, reporta que las marcas aún son jóvenes y necesitan una inversión alta para que puedan obtener un certificado, por lo que para la mayoría no es accesible aún ser certificadas. Sin embargo, algunas marcas trabajan con proveedores que sí tienen los certificados. Esta entrevistada añadió que Bee Versa busca impulsar masivamente, para la empresa y para las marcas de su comunidad, la certificación del Sistema B, pero debido al contexto actual aún no se ha podido realizar. En cuanto a las marcas, sólo el representante de Palasaña aseguró tener dos tipos de certificaciones: Global Organic Textile Standard (insumos orgánicos de algodón), el cual asegura que el proceso de producción del algodón pima es adecuado para los agricultores y no daña el medio ambiente, y el certificado de Comercio Justo, el cual permite dar un sueldo mayor al mínimo a los trabajadores de confección en su taller y en su cadena de valor.

Con respecto al *stock* bajo, dos representantes de Bee Versa indicaron que se han estado enfocando en la capacidad instalada, pues existen problemas con la demanda, ya que a pesar de que esta es relativamente baja muchas marcas no pueden satisfacerla. En consecuencia, se pide constante nuevo *stock* a las marcas. Con respecto a la perspectiva de los representantes de las marcas, el representante de Palasaña comentó que su producción es pequeña, lo cual genera otro tipo de beneficios: “esa es la ventaja de tener volumen pequeño [...] que a veces una cosa de estampado puedo [...] hacerlo por [...] zonas, así de Lima, [pues] normalmente ellos no tienen trabajo” (D.M., comunicación personal, 30 de junio de 2021).

2.1.2. Beneficios intangibles

En la dimensión de beneficios intangibles se incluyen tres variables: reducción de contaminación ambiental, producción local y estilo de vida sostenible.

Un beneficio intangible del producto se refiere a la reducción de la contaminación ambiental. Una representante de Bee Versa señaló que también valoran y seleccionan a las marcas considerando el pilar denominado “moda que respeta el planeta”, esto quiere decir que evalúan el tipo de materiales utilizados en la producción, verifican si utilizan tintes naturales, y si emplean la menor cantidad de agua posible, entre otros.

En cuanto a la producción local, dos entrevistados de Bee Versa mencionaron que para la multimarca es sumamente importante apostar por productos y personas peruanas, pues resaltan que los productos sean “*made in Perú*”, como parte del aporte de la moda peruana para el mundo. A su vez, cinco representantes de las marcas indicaron que trabajan con personas localizadas en Lima, y dos añadieron que trabajan con personas que viven en otras provincias del país. En el caso de Threads of Perú, esta marca trabaja con artesanas de Cuzco, específicamente del Valle de Mapacho y Valle Sagrado (Cuzco), mientras que en el caso de la marca Qaya, trabaja con una cadena de valor localizada en los departamentos de Puno, Pucallpa, Iquitos, Amazonas y Piura.

Asimismo, en cuanto al estilo de vida sostenible, la creadora de contenidos de Bee Versa señaló que la multimarca está en una constante comunicación con los consumidores, de modo que buscan promover el estilo de vida sostenible mediante los productos que ofrecen. En ese sentido, brindan consejos sobre cómo empezar una vida sostenible a través del uso de determinados productos, con la finalidad de que mejoren los hábitos de las personas y, además, proteger al medio ambiente.

2.1.3. Multimarca

Para la dimensión de multimarca se consideraron cinco variables adicionales: beneficio compartido, diversidad de los productos, mercadeo visual y notoriedad de marca.

Con respecto al beneficio compartido, dos representantes de Bee Versa comentaron que la empresa genera beneficio compartido a sus distintos *stakeholders* incluyendo a los clientes finales, los representantes de las pequeñas marcas y su cadena de valor. Según la directora ejecutiva de Bee Versa, esto ocurre, por ejemplo, “cuando el cliente al momento de comprar una prenda no solamente [sienta] que es feliz con esa prenda él o ella mismo, sino que también está generando ese apoyo a marcas de emprendimientos peruanos que tienen un propósito muy genuino [...] que ese emprendimiento [...] permanezca en el mercado” (O.P., comunicación personal, 14 de junio 2021). Cinco representantes de las marcas afirmaron que la empresa genera beneficio compartido tanto para ellas como para sus clientes, y lo describen como una ayuda

mutua entre actores que tienen la misma orientación sostenible. Para estos entrevistados, Bee Versa les ayuda a tener mayor exhibición de sus productos tanto físicos como en formato digital. Asimismo, otro beneficio que mencionaron son las nuevas oportunidades de negocio a través de las alianzas que tiene Bee Versa, como por ejemplo el desfile de moda sostenible latinoamericana en Los Ángeles, el marketplace en Diners Club y la publicación de sus productos en Mercado Libre, entre otros.

La diversidad de productos, tres entrevistados de la empresa comentaron que la multimarca tiene diversos productos de moda, que se dividen en: vestimenta (abrigos, tops, bottoms, swimwear, casacas, vestidos, camisas, polos, faldas y calzado), accesorios (joyería, pañuelos, carteras, bolsos, mochilas, medias, sombreros, monederos, neceseres y mascarillas) y lifestyle (skincare, cosmética natural, cuidado femenino, home & health y papelería).

En relación al mercadeo visual, tres integrantes del equipo de Bee Versa consideraron que el mercadeo visual es una herramienta estratégica que Bee Versa ofrece para reunir a todas las marcas con una oferta de moda sostenible, con la finalidad de darles mayor exposición, potenciar sus ventas y conectarlas mejor con los clientes, pues de lo contrario los distintos emprendimientos estarían dispersos en el mercado y tendrían que desarrollar estas tácticas en forma particular. Debido a esas restricciones, la empresa no incluye a todas las marcas en su tienda física, ya que muchas no pueden solventar las comisiones de venta que pactan previamente. Sin embargo, sí tienen mayor disponibilidad en la tienda virtual. Con respecto a los representantes de las marcas, cinco de los entrevistados valoran el mercadeo visual, pues en la mayoría de casos no tienen un espacio físico propio, por lo que participar en la plataforma de Bee Versa les ayuda a enviar a sus clientes a su córner en el Hotel Selina, ya que varios de los consumidores prefieren apreciar directamente el producto.

Finalmente, la notoriedad de la marca, el staff administrativo de Bee Versa coloca la descripción de la marca en su sitio web. Sin embargo, cinco entrevistados de las marcas consideraron que Bee Versa no expone a las marcas para que los clientes puedan conocer más acerca de estas, pues cada una de ellas tiene información específica sobre el impacto socioambiental que generan. En esa línea, la fundadora de No Envy Kids dijo: “me gustaría que tuviera más exposición en las redes, de pronto no un post, pero podría ser stories, incluso podrían [...] entrevistarme [...] para que conozcan más de mi marca” (A.A., comunicación personal, 28 de junio de 2021).

2.1.4. Perspectivas de los clientes sobre la P de producto

En la encuesta a los clientes se incluyeron seis variables sobre la P de producto, como se muestra en la Tabla 1. Como se comentó en el capítulo metodológico, para cada variable se

planteó una escala donde 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 significa “totalmente de acuerdo”. La media general de todo este bloque de producto fue 4.24. Esto quiere decir que todas estas variables son importantes para los clientes. La variable más importante fue el uso de materiales sostenibles, y en menor medida el estilo de vida sostenible.

Tabla 1: Importancia de las variables de producto según los clientes

Variable	Total		
	Media	Clientes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo	Desviación estándar
Uso de materiales sostenibles	4,42	86,93%	0,799
Diseño con orientación cultural/social/ambiental	4,09	78,39%	0,898
Empaquetado ecológico	4,17	78,89%	0,933
Reducción de la contaminación ambiental	4,36	86,43%	0,840
Producción local	4,32	82,41%	0,897

En todas las variables hubo una diferencia significativa entre los clientes locales y extranjeros, de acuerdo a la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, excepto en la referida al diseño y a la reducción de la contaminación. Los clientes extranjeros valoran más el uso de materiales sostenibles y la producción local, mientras que los clientes locales ponderan más el empaquetado ecológico y el fomento de un estilo de vida sostenible (ver Anexo L1).

2.1.5 Contraste de las fuentes consultadas sobre la P de producto

De acuerdo con los resultados de la entrevista al *staff* administrativo, es fundamental que el producto que ofrecen tenga distintos atributos en las tres dimensiones analizadas (beneficios tangibles, beneficios intangibles y multimarca). Con respecto a los representantes de las marcas, sólo dos coincidieron en que esta P es la más valorada en relación al esfuerzo de la gestión de *marketing* social de Bee Versa. Ellos consideran que la multimarca contribuye a resolver un problema social, pues promueve la venta de productos provenientes de emprendimientos sostenibles, y facilita espacios de exposición para las diferentes marcas. Por su parte, los clientes encuestados valoraron a esta P como la más relevante.

Hay una divergencia importante en una variable de la dimensión de beneficios tangibles referida al *stock* bajo. Para las marcas esto es importante debido a que están alineadas con la filosofía *slow fashion* y no producen en gran cantidad. En cambio, para el *staff* administrativo de la multimarca, la baja capacidad instalada de las marcas en ocasiones implica que en ocasiones

no pueden satisfacer la demanda, razón por la cual toman en consideración esa capacidad al evaluar la participación de una marca.

2.2. Promoción

La P de promoción incluyó cinco dimensiones: canales de comunicación, mensaje social, tácticas comunicacionales, *branding* y contenido difundido. Las siguientes secciones abordan sucesivamente esas dimensiones, luego de lo cual se adiciona una sección con los resultados de la encuesta sobre esta P. Posteriormente se contrastan las perspectivas de los actores investigados.

2.2.1. Canales de comunicación

Con respecto a la dimensión de canales de comunicación, se consideraron tres variables: uso de redes sociales, uso de *blogs* y *newsletter*.

Respecto del uso de redes sociales, todas las representantes de Bee Versa consideraron que utilizan tres redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn) con distintos objetivos. Instagram es la red social más utilizada por la multimarca para colocar contenido orgánico y comercial en dos categorías: *stories* (historias) y *feed* (vista de las publicaciones). En las *stories* añaden referencias sobre ofertas y descuentos, mientras que en el *feed* se busca mostrar la valoración del producto y sus beneficios, el propósito de la marca y la trazabilidad sobre la producción y las personas que trabajan en la cadena de valor. LinkedIn se orienta a un público diferente, de potenciales aliados, con el fin de difundir temas sobre logros de la empresa, referencias de alianzas con instituciones y/o organizaciones que velan por la sostenibilidad, invitaciones a eventos y *webinars* sobre consumo de moda responsable. La red social menos utilizada es Facebook, donde colocan información sobre los productos de la empresa y los eventos que realizan. Entre los representantes de las marcas existen distintas opiniones con respecto al manejo de las redes sociales de Bee Versa. Por una parte, todos ellos valoran más Instagram, pues es la red más activa y donde se puede anunciar promociones de todo tipo. A pesar de ello, cuatro entrevistados consideraron que Bee Versa tiene más potencial para explotar sus redes sociales sobre temas de impacto social y ambiental, mediante mayor cantidad de interacciones (*lives* con los mismos fundadores de las marcas para dar a conocer su mensaje) o con *influencers* (que conozcan sobre temas de consumo responsable o sostenibilidad). Además, recomiendan experimentar otras redes sociales como Tik Tok, pues como indicó la representante de la marca Threads of Perú: “creo [que] mientras más información existe y más plataformas se pueda abarcar, es mejor para las marcas” (L.G., comunicación personal, 30 de junio de 2021).

Con respecto al uso de *blogs*, la coordinadora de proyectos de Bee Versa consideró que la empresa realiza notas de blogs sobre temas coyunturales y relacionados al consumo sostenible, pero que no es su foco principal y lo realizan solo de manera periódica.

Dos representantes de Bee Versa reportaron que utilizan el newsletter con un objetivo más orientado al tema comercial. “Tenemos nuestra base de datos que son clientes, que han comprado alguna vez o varias veces. Y también incluimos algunas marcas o potenciales aliados, a los que queremos hacer llegar nuestra propuesta comercial o de valor. Entonces, va orientado a eso a comunicar alguna oferta especial por un fin de semana o alguna campaña específica, mostrar también el catálogo y linkear directamente los productos de nuestra web”, según la creadora de contenidos (M. P., comunicación personal, 18 de junio de 2021). Tres representantes de las marcas resaltaron que el uso de *newsletter* es importante para seguir comunicando la propuesta de valor y generar impacto en las ventas de los productos de las marcas. La fundadora de No Envy Kids considera que Bee Versa “tiene una buena base de datos de contactos, por tanto, pueden realizar envíos electrónicos y que estos lleguen a tener mayor alcance: siempre tener estos canales es importante porque trata de cubrir más tu público” (A.A., comunicación personal, 28 de junio de 2021).

2.2.2. Mensaje social

La dimensión de mensaje social incluyó siete variables: conexión cultural peruana, patrones de consumo sostenible, filosofía colaborativa, espíritu emprendedor, efectos negativos del *fast fashion*, compromiso con el medio ambiente y revalorización del trabajo de artesanos.

En relación a la conexión cultural peruana, tres integrantes del equipo de Bee Versa comentaron que la multimarca tiene como mensaje social promover la conexión cultural con el Perú. La empresa valora el país mediante la exposición y venta del arte textil nacional, apostando por insumos peruanos y por el trabajo de artesanos locales. Es importante mencionar que Bee Versa tiene, también, como público objetivo a los extranjeros, por lo que todas las actividades que realizan también están dirigidas a enseñar la cultura peruana a estas personas. Sin embargo, esto no implica dejar de lado a los connacionales, pues también se busca exponer las distintas culturas que tiene el Perú y cómo impactan en la moda desde las técnicas ancestrales y artesanales. Asimismo, las entrevistadas añadieron que se están desarrollando iniciativas para el Bicentenario del Perú, incluyendo una campaña para revalorizar lo nuestro en estas fechas conmemorativas. Solo una de las representantes de las marcas, la directora de operaciones de Threads of Perú, resaltó la importancia de la conexión cultural peruana con los productos que ofrece Bee Versa, pues menciona que ello puede inspirar a los consumidores que tengan alguna conexión con Perú, por ejemplo “porque tienen un pariente peruano o visitaron Perú hace años” (L. G., comunicación personal, 30 de junio de 2021).

En cuanto a los patrones de consumo sostenible, la mayoría de los representantes de la empresa consideraron que promueven patrones de consumo responsable de sus clientes, pero que

es una tarea de largo plazo que deben seguir impulsando. Ellos señalaron que Bee Versa se encarga de comunicar el propósito y el impacto que generan las marcas, con lo que se busca concientizar a los consumidores sobre la importancia de la producción responsable de moda. Sin embargo, es decisión de las personas aplicar eso en sus hábitos de consumo día a día o difundir esta perspectiva hacia otras personas.

Asimismo, dos entrevistadas de Bee Versa consideraron que la filosofía colaborativa se enfatizó a raíz de la pandemia, pues para poder salir adelante se necesita la colectividad y la colaboración entre todos. Al reunir en un mismo espacio a diferentes marcas que tienen un mismo propósito, se busca la cooperación y no la competencia entre ellas. Además, la multimarca siempre toma en cuenta el hecho de ser un emprendimiento peruano que impulsa a otros emprendimientos locales y busca generar un beneficio mutuo. Algunos representantes de las marcas señalaron que valoran que Bee Versa comparta con ellos esa filosofía, valores colaborativos, e interés por la moda sostenible.

Con relación al espíritu emprendedor, tres representantes de Bee Versa manifestaron que parte de su mensaje social implica tener un espíritu emprendedor, pues son la primera multimarca que alberga distintos tipos de emprendimientos de moda sostenible. Además, al visibilizar el impacto social, ambiental y económico que estas marcas generan, se busca potenciar su empoderamiento. Adicionalmente, Bee Versa se preocupa constantemente para que las marcas que pertenecen a la comunidad estén plenamente comprometidas y sean totalmente sostenibles. Uno de los representantes de las marcas comentó que valora el espíritu emprendedor en Bee Versa, pues la multimarca nació con el propósito de articular diversos emprendimientos de moda sostenible.

Con respecto a los efectos negativos del *fast fashion*, la directora ejecutiva de la multimarca peruana manifestó que son una propuesta adicional a la tradicional, no pretenden colocar en sus plataformas digitales aspectos negativos de la industria de moda: “jamás nos atreveremos a decir que [las marcas de moda tradicionales] están mal y nosotros bien” (O.P., comunicación personal, 14 de junio de 2021).

Respecto de la variable compromiso con el medio ambiente, la mayoría de las representantes de Bee Versa están comprometidas con el cuidado del medio ambiente y lo manifiestan mediante su pilar de “moda que respeta el planeta”, en donde se busca concientizar e informar a los consumidores sobre la importancia de la producción sostenible mediante el uso de materiales sostenibles, la confección del producto lo más natural posible, el uso de cantidades bajas de agua y, además, no aceptar el uso de bolsas de plástico en el espacio físico.

Acerca de la revalorización del trabajo de los artesanos, tres representantes de Bee Versa

consideraron que esto es un elemento fundamental en el mensaje social que ellos difunden de manera visual mostrando fotografías de los artesanos produciendo los diversos productos, con información de sus nombres y sus historias. Por el lado de las marcas, solo una de ellas, manifestó que se debe reconocer y valorar el trabajo de los artesanos, pues son ellos quienes nos enseñan sus técnicas artesanales y ancestrales.

2.2.3. Tácticas comunicacionales

Esta dimensión comprendió tres variables: uso del *storytelling*, uso del *storydoing* y narrativa que serán desarrolladas a continuación.

Todas las representantes de la Bee Versa consideraron que el uso del *storytelling* estuvo presente desde el inicio de la empresa, y que es una herramienta comunicacional importante para difundir su propuesta de valor. La creadora de contenidos menciona que esta variable implica “contar historias con propósito de productos que son sostenibles, pero que también tienen un tema social y que empodere económicamente a [las] comunidades” (M. P., comunicación personal, 18 de junio de 2018). Asimismo, lo que busca Bee Versa es la transparencia y trazabilidad de los procesos de producción y de las condiciones laborales de los artesanos; por ello, en los espacios físicos también se cuentan las historias de los productos y se transmite el propósito de las marcas. Las entrevistadas comentaron que al contar estas historias a los clientes estos se quedan sorprendidos de todo el esfuerzo y trabajo que hay detrás. Cinco representantes de las marcas valoraron también el *storytelling* de Bee Versa, sobre todo en los espacios físicos, pues en la atención al cliente se debe reportar la trazabilidad de determinado producto y, además, la historia de las personas que han trabajado por producirlo: “ese *storytelling*, en este caso, te ayuda a que el cliente se convenza al 100% de llevarse el producto”, de acuerdo con la gerenta general de Elefante Blanco (L. R., comunicación personal, 3 de julio de 2021). Asimismo, la fundadora de la marca Emerge Sea mencionó que es importante que se den este tipo de relatos, ya que los consumidores peruanos aún no conocen ni valoran el impacto social, ambiental y económico que generan las empresas de moda sostenible.

Respecto al uso del *storydoing*, dos representantes de Bee Versa consideraron que el *storydoing* es el *call to action* que se genera cuando se comunica no solo en el material sostenible que tiene el producto, sino las técnicas ancestrales y artesanales que se hayan empleado, de modo que al generar la compra se genere un verdadero cambio de hábito y que en la mente de los clientes se revalore los productos locales y sostenibles que ofrece la multimarca. Dos entrevistados de las marcas señalaron que Bee Versa podría llevar más allá su propuesta de valor mediante activaciones sobre visitas a los lugares donde se realizan las prendas, como en las cárceles de Lima. Esto permitiría mostrar la trazabilidad y el impacto del trabajo de las personas que están en

la cadena de valor de las marcas.

Con referencia a la narrativa, tres integrantes de Bee Versa señalaron que siempre tratan de visibilizar el impacto socioambiental de las marcas mediante *copys*, es decir descripciones que acompañan cada pieza gráfica publicada. Eso se describe de manera amigable, empática y directa, sin generar polarización ni enfatizar los efectos negativos del *fast fashion*. En el caso del sitio web, se coloca información detallada de los productos colocando el lugar de origen, el material, el impacto social y ambiental, y la persona que ha sido la encargada de realizar el producto. Asimismo, los representantes de las marcas concuerdan con que es importante que las descripciones de los productos en el sitio web sean lo más detalladas posibles para mostrar el trabajo realizado y el impacto.

2.2.4. Branding

En la dimensión sobre *branding* se consideraron solamente dos variables: identidad visual y personalidad de marca.

Con respecto a la identidad visual, la creadora de contenidos señaló que la línea visual de Bee Versa parte del manual de identidad de marca que se trabajó con una agencia especializada para definir diversos aspectos gráficos, como por ejemplo la paleta de colores, clara y definida, y que se puede visualizar en cualquiera de sus plataformas digitales. Según la creadora de contenidos, “la propuesta de diseño es bastante equilibrada en el sentido que hacemos colores muy potentes, fuertes, que buscan mostrar la diversidad del Perú. También buscamos equilibrar esto con algunos textos más minimalista. No tratamos de que sea todo muy saturado y bueno todo va acompañado de imágenes, fotos para visibilizar los rostros de las personas, mostrar de la mejor manera los productos” (M. P., comunicación personal, 18 de junio de 2021). Algunos representantes de las marcas mencionaron que valoran la línea gráfica y editorial de la identidad visual de Bee Versa, y resaltan el buen trabajo del equipo de *marketing*.

En relación con la personalidad de la marca, una de las representantes de la multimarca mencionó que la personalidad de Bee Versa es clara, ya que transmite la alegría, diversidad y multiculturalidad de nuestro país. Esto refleja nuestra comunidad y también cumple con el objetivo comercial. Algunos representantes de la marca consideraron que la personalidad de marca de Bee Versa sí se aprecia, ya que es clara su imagen de marca y el mensaje. Sin embargo, una entrevistada mencionó que cuando entró por primera vez a la cuenta de Instagram de Bee Versa no entendió qué significaba, y solo después de conversar con la directora ejecutiva pudo entenderlo, por lo que considera que debe clarificarse su identidad.

2.2.5. Contenido difundido

Finalmente, la última dimensión, contenido difundido, estuvo reflejada en dos variables: contenido informativo y contenido comercial.

En cuanto al contenido informativo, la mayoría de entrevistados de Bee Versa comentaron que el contenido informativo que publican se basa en la información que las marcas brindan. Se busca visibilizar la transparencia y trazabilidad de los procesos de producción y de las condiciones laborales de las personas, así como entregar información sobre cómo llevar una vida sostenible. También se difunde información sobre noticias, logros o eventos acerca de la moda con propósito, moda sostenible y moda consciente. Además, se difunden las propiedades de los materiales sostenibles de los productos. Cinco representantes de las marcas mencionaron que Bee Versa debería colocar mayor información sobre el contenido de la transparencia y trazabilidad de los procesos de producción y de las condiciones laborales que tienen las marcas sobre su cadena de valor.

Con respecto al contenido comercial, la creadora de contenido señaló que, si bien se difunden temas de impacto socioambiental, no se deja de lado el lado comercial, pues es una empresa que necesita tener rentabilidad. De esta manera, el lado comercial está enfocado en ofrecer ofertas especiales, descuentos y promociones sobre alguna campaña en específica.

2.2.6. Perspectivas de los clientes sobre la P de promoción

En la encuesta a los clientes se incluyeron cinco variables sobre la P de promoción, como se muestra en la Tabla 2. El promedio global de las variables fue 4.26, siendo este el promedio general con mayor valor respecto de las otras P. Además, esa media general indica que todas las variables son importantes. La variable más importante para los clientes fue el uso de las redes sociales, ubicándose en la posición con menor valoración el uso de *blogs*.

Tabla 2: Importancia de las variables de promoción según los clientes

Variable	Total		
	Media	Clientes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo	Desviación estándar
Uso de redes sociales	4,49	88,94%	0,864
Uso de <i>blogs</i>	3,9	68,34%	1,030
Conexión con la cultura peruana	4,38	85,93%	0,856
Contenido informativo	4,28	80,90%	0,865
Uso de <i>storytelling</i> , <i>storydoing</i> y narrativa	4,24	80,40%	0,933

Solo se encontró una diferencia significativa en la variable uso de *blogs* sobre temas socioambientales, la cual evidenció que los clientes locales valoran más el uso de *blogs* sobre temas socioambientales que los clientes extranjeros (ver Anexo L2).

2.2.7 Contraste de las fuentes consultadas sobre la P de promoción

De acuerdo con los resultados de la entrevista al equipo de Bee Versa, la P de promoción es ampliamente valorada y aplicada en la empresa. La mayoría de representantes de las marcas concuerdan con esa valoración. No obstante, para los clientes esta P se ubica en el tercer lugar en cuanto a su valoración general.

Una diferencia importante identificada entre los actores consultados se refiere a la dimensión sobre los canales de comunicación. Para el equipo de Bee versa, el uso de redes sociales, en particular de Instagram, es clave para enviar publicidad y contenido orgánico, sobre todo a un público más joven y que valora la sostenibilidad. En cambio, algunos representantes de las marcas señalaron que Bee Versa puede explotar mejor sus redes sociales, potenciando su contenido socioambiental y fomentando las interacciones con los fundadores de las marcas. Los entrevistados de las marcas también recomendaron experimentar con otras redes sociales como Tik Tok para colocar información sobre la trazabilidad de las prendas, la revalorización del trabajo de los artesanos, los productos de moda sostenible, etc. Esto es consistente con el punto de vista de los clientes, para quienes el uso de redes sociales es fundamental para comunicar el propósito de la empresa.

Otra discrepancia encontrada tiene que ver con la dimensión sobre tácticas comunicacionales, específicamente con el uso de *storydoing*. Para el *staff* administrativo de Bee Versa esta herramienta se aplica mediante la comunicación sobre los materiales sostenibles y las técnicas ancestrales y artesanales, con lo cual se promueve también en los clientes un cambio de hábito y de revalorización del trabajo en la cadena de valor. Sin embargo, para varios representantes de las marcas la empresa puede llevar más allá la propuesta, proporcionando información de visitas a determinados puntos de la cadena de valor de las marcas para mostrar el impacto que tienen.

En Bee Versa también se valora el contenido informativo transmitido, pues incluye referencias sobre la trazabilidad de los productos, consejos de vida sostenible, noticias coyunturales, y logros o eventos de la marca. Sin embargo, esto es poco valorado por los representantes de las marcas, pues indican que el énfasis de ese contenido debería ser sobre los procesos de producción y las condiciones laborales vinculados a las propias marcas.

2.3. Alianzas estratégicas (*partnership*)

La P de *partnership* incluyó cuatro variables importantes clasificadas de acuerdo con los fines que se busca con esas alianzas: económicos, sociales, ambientales y tecnológicos. Las siguientes cuatro secciones se ocupan de los hallazgos sobre cada uno de esos fines, luego de lo cual se añade una sección con los resultados de la encuesta. Posteriormente se plantean algunos contrastes relevantes entre las fuentes de información consultadas.

2.3.1. Alianzas con fines sociales

La fundadora de Bee Versa comentó estar trabajando junto al programa “Creciendo con su Negocio” perteneciente al Programa de Las Naciones Unidas (PNUD), el cual promueve la participación y fortalecimiento de las capacidades de las artesanas, lo cual posibilita un espacio estratégico para la venta de sus productos; en esta alianza el equipo de Bee Versa instruye a las artesanas en el rubro comercial y de moda para potenciar el éxito de sus ventas. De igual manera, dos entrevistadas de la empresa también señalaron haber ganado un concurso en el programa de aceleración StartUPC orientado a emprendimientos con causa social, con lo cual recibieron capacitaciones y mentorías semanales para fortalecer su modelo de negocio.

2.3.2. Alianzas con fines ambientales

Bee Versa mantiene en la actualidad una alianza con fines ambientales con *Mail on Bike*, un *delivery* sustentable mediante el cual se entregan los productos a domicilio en bicicleta para así reducir las emisiones de carbono al medioambiente. Por su parte, también se ha podido reconocer que algunas de las marcas incorporadas en su plataforma asignan gran valoración a las alianzas ambientales. En ese caso, se identificaron cuatro marcas que cuentan con alianzas con fines ambientales. La representante de No Envy Kids señaló que su marca destina un porcentaje de las ventas a la ONG Amazon Shelter y que lo hará próximamente con la ONG Hoja nueva, ambas dedicadas a la preservación de la fauna y flora en el Amazonas. La marca Emerge Sea dona a la ONG Planeta Océano, cuya misión es velar por la conservación de los ambientes costeros del litoral peruano (Planeta Océano, 2021). De igual manera, Qaya tiene una alianza con el Ministerio del Ambiente y forma parte de su plataforma de Eco y Bionegocios, la cual facilita el contacto con emprendimientos sostenibles. Finalmente, Palasaña se encuentra registrada como parte de la plataforma de Pymes Verde, la cual promueve el involucramiento y participación de actores privados y públicos en torno a la creación de un ecosistema sostenible.

2.3.3. Alianzas con fines económicos

Dos representantes de Bee Versa destacaron las alianzas económicas formadas primero con Jockey Plaza y recientemente con el hotel Selina, mediante el alquiler de espacios en sus instalaciones. Estas alianzas surgieron del acercamiento de estas empresas ofreciendo una

oportunidad de exposición a Bee Versa, dado que les hacía falta una tienda con este concepto de sostenibilidad en la moda y que, a su vez, incorpore otras marcas. Ello también resultaba beneficioso para la visibilización comercial de la plataforma Bee Versa. La fundadora también señaló que actualmente forman parte de Mola, una plataforma de moda sostenible reconocida en Latinoamérica, que promueve la conexión entre emprendimientos dedicados a este rubro y la oportunidad de llegar a nuevos mercados internacionales (Universo Mola, 2021). Asimismo, esta entrevistada indicó que la empresa está próxima a consolidar un proyecto con Mercado Libre y ser parte del e-commerce de Diners Club. Por su parte, algunos emprendedores de las marcas coincidieron en la importancia de que Bee Versa mantenga este tipo de alianzas y reconocen los beneficios que puede traer para ellas también. La representante de Threads of Peru manifestó que de estas alianzas han surgido eventos que contribuyen a la exhibición de la marca. Asimismo, la fundadora de Elefante Blanco destacó la alianza con Mola, pues esta plataforma se encuentra organizando una feria de moda sostenible en Los Ángeles a lo cual ha invitado a Bee Versa.

2.3.4. Alianzas con fines tecnológicos

Bee Versa mantiene alianzas estratégicas de este tipo con Mi Tienda y Blockchain, las cuales han impulsado la inmersión y adaptación de Bee Versa al mundo del *e-commerce* en el contexto actual. De acuerdo con lo manifestado por la fundadora de la organización, el equipo se contactó con la plataforma Mi Tienda para planificar la creación de una tienda virtual y resultó conveniente también para la contraparte, dado que les hacía falta una tienda dedicada a la moda sostenible en su portafolio para expandir y diversificar sus productos. Por otro lado, trabajaron en colaboración con Blockchain, una empresa uruguaya, con alcance a nivel de Latinoamérica, especializada en la industria tecnológica y con experiencia en el rubro de la moda, sobre cuya base crearon una app para exponer los productos; sin embargo, conviene notar que las marcas reportaron escaso conocimiento sobre esta *app*. En el caso de la representante de No Envy Kids, detalló que si bien en algún momento el equipo de Bee Versa le comunicó sobre ello, no obtuvo mayor información y tampoco lo ha visto.

2.3.5. Perspectivas de los clientes sobre la P de partnership

En la encuesta a los clientes se incluyeron cuatro variables sobre la P de *partnership*, como se muestra en la Tabla 3. El resultado promedio de las variables sobre estas P fue 4.17. Específicamente, la variable más importante para los clientes son las alianzas con fines ambientales. Conviene señalar que una variable tuvo un valor inferior a 4, referida a las alianzas con fines tecnológicos.

Tabla 3: Importancia de las variables de alianzas estratégicas (*partnership*) según los clientes

Variable	Total		
	Media	Clientes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo	Desviación estándar
Alianzas con fines sociales	4,34	86,93%	0,884
Alianzas con fines ambientales	4,35	85,93%	0,808
Alianzas con fines económicos	4,04	75,88%	0,864
Alianzas con fines tecnológicos	3,95	69,85%	0,917

Se encontraron diferencias significativas entre los clientes locales y extranjeros en todas las variables a excepción de las alianzas con fines ambientales. Es interesante observar que los clientes extranjeros asignan mayor importancia que los clientes locales a las alianzas con fines sociales y a las alianzas con fines económicos, mientras que las alianzas con fines tecnológicos son más relevantes para los consumidores locales que para sus pares del exterior (ver Anexo L3).

2.3.6. Contraste de las fuentes consultadas sobre la P de alianzas estratégicas (*partnership*)

Si bien el equipo de Bee Versa inicialmente no había identificado la importancia de esta P del *mix de marketing* social, conforme ha detectado nuevas necesidades y la repercusión negativa que ha tenido la pandemia en sus operaciones, ha decidido generar alianzas estratégicas. Estas alianzas son altamente valoradas por las marcas, y para varias de estas es el elemento más valorado con respecto a las otras P's. Estas alianzas tienen también la segunda mayor valoración por los clientes locales y extranjeros de Bee Versa.

En ese sentido, Bee Versa ha generado diferentes alianzas con fines económicos, tecnológicos y sociales. En la empresa se ha prestado particular atención a las dos primeras, pues les permite mayor visibilidad e incremento en sus ingresos económicos. Distintamente, los clientes consideran que las alianzas con fines ambientales son las más relevantes, y ubican en segundo lugar las alianzas con fines sociales, lo cual refleja su preocupación por la existencia de conexiones organizacionales que potencien el impacto positivo que genera la organización en el medio ambiente y la sociedad.

2.4. Proceso

La P de proceso estuvo conformada por tres dimensiones: producción responsable, enfoque de comercio justo y optimización del uso del producto final. Cada una de esas secciones es abordada en las siguientes secciones, seguidas por una sección adicional con los hallazgos de

la encuesta. Después se añade otra sección que resalta algunos contrastes de interés entre las perspectivas de los actores.

2.4.1. Producción responsable

La primera dimensión incluyó las variables recolección de materias primas sustentables y uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales.

Sobre la recolección de materias primas sustentables, si bien Bee Versa no realiza este proceso, en la organización se mantiene información sobre cómo lo hacen las marcas para cumplir con criterios de sostenibilidad. Por su parte, dos representantes de los emprendimientos que pertenecen a Bee Versa proporcionaron este tipo de información. En el caso de Qaya, su representante señaló que el proceso inicia con la obtención de las pieles de pescado en terminales de pesca artesanal y en criaderos con acuicultura sustentable. La jefa de operaciones de Threads of Peru comentó que su materia prima provenía de la lana de alpacas y ovejas criadas por sus propios artesanos o de proveedores con procesos productivos responsables con el medio ambiente, el cuidado de las comunidades y del ganado como Michell o Inca Tops.

Acerca del uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales, Bee Versa no selecciona las marcas en función a ello; sin embargo, estas prácticas son un eje importante para algunos emprendimientos. El representante de Qaya señaló que para el curtido de las pieles de pescado usan tara y taninos, y para el teñido usan “achiote, residuos de café, palillo, el huito, hojas raíces y corteza que compramos de la selva” (E.A., comunicación personal, 28 de junio de 2021). Por su parte, la representante de Threads of Peru también habló acerca del uso de insumos naturales para el teñido, recalcando el uso de plantas, cochinilla, frutos y mordientes naturales propios de la zona andina. Además, ella enfatizó el uso de técnicas especiales como el qanti para lograr una buena resistencia de la lana y para obtener dos caras en el textil.

2.4.2 Comercio justo

La dimensión de enfoque de comercio justo fue abordada mediante las siguientes variables: trazabilidad del proceso ambientalmente sostenible de producción, transparencia sobre las condiciones laborales y prácticas comerciales justas.

Respecto a la variable de trazabilidad del proceso productivo sostenible, la fundadora de Bee Versa comentó, acerca de su propia línea de producción Lima Raw, haber iniciado con compras de tela que básicamente eran *deadstock* y saldos de jeans. También resaltó los procesos de producción efectuados hasta su suspensión debido a factores internos. Bee Versa, al ser una multimarca, también tiene como misión exponer la trazabilidad de las marcas que participan en su plataforma. En cuanto a la perspectiva de los representantes de las marcas, todos hicieron un

reporte general sobre la trazabilidad de sus productos a excepción de las marcas Qaya y Threads of Perú, cuyos representantes reportaron en detalle cada una de las etapas. En la marca Qaya se resaltó el descamado de la piel de pescado, el curtido, el proceso de teñido con insumos naturales, el proceso de secado y finalmente el sobado. En la marca Threads of Peru se destacó el proceso de diseño junto a los artesanos, preparación de la lana de oveja o alpaca, teñido y torcido de la lana (qanti) y finalmente el tejido. Asimismo, la representante de esta última marca señaló que es importante visibilizar esa trazabilidad a los clientes para que puedan valorar el producto más allá del precio. A su vez, los representantes de Palasaña y Elefante Blanco indicaron estar satisfechos con la comunicación de la trazabilidad en el mensaje de Bee Versa. Sin embargo, los representantes de Qaya y No Envy Kids tuvieron una perspectiva distinta, pues opinaron que Bee Versa actualmente no está dando a conocer en gran medida el tema de la trazabilidad, lo cual contribuiría a convencer al cliente sobre la decisión de compra, al proporcionar evidencias de todo el impacto que hay detrás del producto.

Acerca de la variable sobre la transparencia de las condiciones laborales, la fundadora, la encargada de proyectos y en general el equipo de Bee Versa comentaron que es importante narrar la historia de los artesanos que fabrican los productos, a qué comunidades pertenecen y las condiciones laborales en las que se desempeña. Esto va muy ligado a la revalorización del artesano, pues se destaca su mano de obra a través de la personificación del productor, ya que en algunos casos se muestra al cliente el nombre de quien fabricó el producto. Por su parte, a los emprendimientos, al no contar con espacios propios en las que se ejercen las labores de producción, se les dificulta mantener una supervisión adecuada de las condiciones laborales. No obstante, el representante de Palasaña señaló que se asegura que se están brindando buenas condiciones laborales en la cadena de producción al trabajar con proveedores y confeccionistas que cuenten con certificados en temas de comercio justo.

Por el lado de las prácticas comerciales justas, la fundadora de Bee Versa comentó que, si bien tienen un precio de comisión establecido con las marcas, estas comisiones se pueden negociar sobre todo en un contexto con el actual. Por el lado de las marcas, el representante de Qaya enfatizó que se centran mucho en el lado social, pagan un precio justo a los actores de su cadena de producción, y como consecuencia de ello actualmente no obtienen ganancias económicas por la venta de sus productos. Asimismo, los representantes de Threads of Peru y Palasaña aseguran que el equipo encargado de la producción de sus prendas recibe un salario superior al promedio del mercado, pues lo consideran un pago justo. Adicionalmente, Palasaña cuenta con un certificado Fair Trade que valida sus buenas prácticas en esa línea.

2.4.3. Uso del producto final

La dimensión del uso de producto final estuvo dividida en dos variables: reutilización de la prenda y reciclaje de la prenda.

Acerca de la reutilización de la prenda, la fundadora de Bee Versa comentó estar planeando una nueva línea de ropa a partir de pantalones denim que no fueron vendidos de la primera colección Lima Rauw, reutilizando esos saldos para una próxima producción.

En cuanto al reciclaje de prendas, la fundadora de Bee Versa relató haber trabajado con prendas fabricadas a base de insumos reciclados, como en el caso del denim regenerado. De esta manera se reduce el uso desmedido de nuevas fibras textiles, aprovechando insumos desechados a partir del reciclaje. Por el lado de las marcas, la representante de Emerge Sea señaló que trabajaba con un proveedor de hilos de Italia cuyo nylon está hecho a base de hilos de redes de pescar reciclados, que a menudo son desechados en el mar y son perjudiciales para los animales de este hábitat.

2.4.4. Perspectivas de los clientes sobre la P de proceso

En la encuesta se incluyeron cinco variables sobre la P de procesos, conforme se muestra en la Tabla 4. El promedio general de este bloque fue 4.18. En particular, la variable más importante para los clientes fue la recolección de materia prima sustentable, seguida por la reutilización y el reciclaje de la prenda. En el caso opuesto se ubicó la variable referida al uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales.

Tabla 4: Importancia de las variables de proceso según los clientes

Variable	Total		
	Media	Clientes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo	Desviación estándar
Recolección de materia prima sustentable	4,35	84,92%	0,832
Uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales	3,88	70,85%	0,871
Trazabilidad del proceso ambientalmente sostenible de producción	4,25	82,91%	0,861
Transparencia de las condiciones de trabajo	4,13	78,39%	0,866
Reutilización y reciclaje de las prendas	4,28	85,43%	0,865

De las cinco variables, en solo una de ellas se evidenció una diferencia significativa entre los clientes según su zona de residencia: la visibilización del proceso de recolección de la materia

prima sustentable. Esta variable es más valorada por los clientes extranjeros que por los locales (ver Anexo L4).

2.4.5. Contraste de las fuentes consultadas sobre la P de proceso

Aunque proceso no es una de las P's más desarrolladas por Bee Versa, lo cual se refleja en la limitada información recolectada al respecto durante las entrevistas, comprende aspectos con una alta valoración por los clientes.

Se han identificado algunos contrastes importantes. En la dimensión de producción responsable, Bee Versa no aplica una recolección de materia prima sustentable pues actualmente no tiene una línea de productos, pero es un aspecto considerado en la selección de las marcas, pese a lo cual solo algunas marcas aplican este criterio. No obstante, se trata de algo altamente ponderado por los clientes. Ocurre algo similar con el uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales en el proceso de producción, aunque esto es algo que solo tiene limitada valoración por los clientes.

Dentro de la dimensión de comercio justo, la trazabilidad del proceso ambientalmente sostenible de producción también conlleva opiniones divergentes. El equipo de Bee Versa y ciertas marcas consideran que difunden eficientemente esa trazabilidad en su tienda física y virtual, aunque otras marcas consideran que esto puede mejorar sustantivamente, en línea con una clara preocupación al respecto por parte de los clientes. Adicionalmente, la transparencia de las condiciones laborales fue un tópico escasamente abordado por el equipo de Bee Versa y los representantes de las marcas, aunque transmitieron su preocupación por mejorar la calidad de vida y revalorización del trabajo del artesano. Es interesante constatar que para los clientes esto tampoco es un tema de gran importancia. Finalmente, con referencia a las prácticas comerciales justas, no existe información precisa sobre cómo se cumple o monitorea esto en Bee Versa, sino que las propias marcas reportan esas prácticas en sus respectivas cadenas de producción.

2.5.Plaza

En la P de plaza se consideraron dimensiones sobre la tienda física y la tienda virtual. En ese sentido, las siguientes dos secciones se ocupan de ambas dimensiones, y seguidamente se reportan los resultados de la encuesta aplicada sobre estas P. Finalmente, se hace un contraste de los resultados obtenidos considerando las fuentes respectivas.

2.5.1. Tienda física

La primera dimensión estuvo conformada por las variables atmósfera ecológica, punto estratégico, diseño sostenible, material POP (*point of purchase*) y *delivery* sustentable.

Respecto a la atmósfera ecológica, tres representantes de Bee Versa consideraron que el

ambiente físico de la multimarca visibiliza la temática ecológica, debido a su decoración con plantas y maceteros. Señalan también que los muebles, fierros, colgadores y estantes de madera son reutilizados de sus antiguos espacios físicos. Además, la empresa tiene una política anti plástico, por lo que no se usan bolsas de este material y se incentiva el uso de bolsas de tocuyo. Por su parte, cuatro de los emprendedores de las marcas concordaron en que sí se reproduce una atmósfera ecológica dentro de la tienda física. En este caso, la gerente general de la marca Elefante Blanco manifestó: “creo que el espacio en el que están [...] sí transmite lo que es la marca, su identidad, en este caso visualmente [...] son colores que también transmiten [...] me hace recordar mucho a la tierra, son colores tierras” (L.R., comunicación personal, 3 de julio de 2021).

Acerca del punto estratégico, dos integrantes del equipo de Bee Versa resaltaron la importancia de la creación de esta tienda multimarca como un espacio estratégico de exposición y ventas de productos de los pequeños emprendimientos de moda sostenible. La primera tienda física que tuvieron fue en la zona del barrio del Jockey Plaza, pero, debido a la pandemia, tuvieron que cerrarla para trasladarse a un *córner* de venta en el Hotel Selina. Por su parte, hubo opiniones divididas entre los representantes de las marcas acerca de este nuevo punto estratégico de venta. Los entrevistados de No Envy Kids y Palasaña, se encuentran bastante satisfechos con este *córner* de venta, puesto que Selina tiene una ubicación estratégica y es un hotel para extranjeros, lo cual les brinda una mayor exposición internacional. La entrevistada de Palasaña agrega que esto plantea un futuro prometedor junto a Bee Versa en la expansión de otros hoteles Selina de la región. Sin embargo, el representante de Qaya comentó no estar a gusto con el *córner* de venta, puesto que carece de acceso directo a la calle, lo cual les resta visibilidad, además es un *córner* pequeño que dificulta una buena distribución de los productos.

En cuanto al diseño sostenible de la tienda física, la coordinadora de proyectos de Bee Versa señaló que para la implementación de parte de las estanterías se hizo uso de algunas previamente usadas en la tienda del Jockey y en el *showroom* que se tuvo temporalmente. Asimismo, las representantes de Threads of Peru y Elefante Blanco resaltaron la importancia de que Bee Versa proyecte un concepto de sostenibilidad en sus tiendas físicas, puesto que más allá de ir acorde a su mensaje, esto puede tener un impacto aún más grande, dado que abre la oportunidad de que más marcas aprendan de ello y se animen a sumarse a la iniciativa; además, también sirve de enseñanza al consumidor, lo cual conlleva una incidencia positiva en su comportamiento.

Sobre la incorporación de material POP, tanto la coordinadora de proyectos como la encargada de ventas señalaron que la tienda física cuenta con paneles en los que se describe un poco más acerca de lo que hay detrás de los productos, en específico mediante imágenes que

visibilizan la comunidad con la que la marca está trabajando y la indicación de quién fue el artesano o artesana que fabricó la prenda. Asimismo, la primera entrevistada indicó que cuentan con un caballete en la parte exterior del *córner* del Hotel Selina donde se promociona Bee Versa y se invita a los transeúntes a ingresar al recinto. En cuanto a las marcas, a excepción de Elefante Blanco, se pudo reconocer que no están informadas sobre estos recursos que tiene Bee Versa, revelando que algunos de ellos no conocen el lugar presencialmente pues algunas de las carencias que mencionaron ya se implementan actualmente. Por ejemplo, las personas entrevistadas manifestaron que sería recomendable que incorporen paneles o afiches en los que se cuente la historia de las marcas y sus productos. Según la representante de No Envy Kids, sería importante que cuenten con un afiche que contenga un QR que dirija al cliente a un video en el cual se exponga la historia de cada una de las marcas, algo que ya se aplica en Bee Versa. De igual manera, el representante de la marca Qaya, sugirió que haya algún tipo de láminas a escala ubicadas en el exterior del hotel donde se pueda leer información valiosa sobre las marcas en cuanto a su trazabilidad y el valor agregado, pues muchos clientes no encuentran de la tienda porque no tiene entrada externa. En cuanto a Palasaña, su representante enfatizó el uso de señalización digital mediante la implementación de televisores, en los cuales se transmitan videos acerca de la propuesta de las otras marcas, con énfasis en la parte audiovisual.

En el caso del servicio de *delivery* sustentable, la fundadora de Bee Versa comentó que actualmente trabajan con un proveedor de envíos en bicicleta. Al ser una multimarca de moda sostenible, consideran que deben transportar sus productos a los hogares de los clientes de manera responsable y amigable con el ambiente. Sin embargo, para los representantes de las marcas esto no es tan importante, pues no conlleva un beneficio directo para ellas.

2.5.2. Tienda virtual

La dimensión referida a la tienda virtual fue analizada a través de cuatro variables: *e-commerce*, comprensibilidad, correspondencia y enfoque de sostenibilidad.

Con respecto al *e-commerce*, todas las representantes de Bee Versa aseguraron que han desarrollado el *e-commerce* como un punto de venta virtual para poder posicionar la identidad de la marca y vender sus productos organizados en distintas categorías. Ellos señalaron que esta herramienta digital ha sido relanzada con una nueva imagen visual y mejores funciones, con la finalidad de hacerla más atractiva y conveniente para el cliente. No obstante, la encargada del área comercial y ventas señaló algunas dificultades de manejar el *e-commerce* para una marca de moda sostenible. Si bien la plataforma les beneficia y proporciona instrumentos para el análisis de la web, no da la facilidad de poder enseñarle al cliente la textura de las prendas, lo cual es particularmente importante pues muchos de ellos son elaborados con materiales sostenibles e

innovadores. Por su parte, los representantes de las marcas tuvieron opiniones diferenciadas. Tres de ellos mencionaron que el *e-commerce* es valioso tanto para ellos como para Bee Versa, pues permite dar información detallada de los productos. La fundadora de Emerge Sea mencionó que tener un *e-commerce* “da más solidez [...] y eso hace que tenga mucha más credibilidad la multimarca” (X.G., comunicación personal 2 de julio de 2021). Los otros emprendedores mencionaron que se requiere mejorar la profundización de algunos aspectos visuales y que no tienen conocimiento detallado sobre el impacto que tiene el *e-commerce* de Bee Versa.

En relación con la variable comprensibilidad, una de las representantes de la empresa, la coordinadora de proyectos, indicó que parte de la comprensibilidad del sitio web se refiere a la transparencia sobre lo que publican. En esa línea, la información que colocan sobre los productos es detallada en cuanto al lugar dónde se hicieron, los materiales usados y quiénes son los artesanos que los produjeron, con el fin de que el cliente conozca esa información y lo ayude con la compra correspondiente. A su vez, dos representantes de las marcas apreciaron la comprensibilidad del sitio web de Bee Versa. Ellos mencionaron que les agrada que la información de los productos sea detallada, que resalte su trazabilidad, que muestre la diversidad cultural y que permita una experiencia más interactiva con el cliente.

Respecto a correspondencia, una de las representantes de Bee Versa manifestó que, como marca de moda sostenible, corren el riesgo de que, al momento de corroborar la información, el público no crea que es verídica. En ese sentido, para que los clientes eviten pensar que los están engañando, colocan fotos de alta resolución del proceso de elaboración de los productos y de los artesanos a cargo. También colocan indicadores de logro como el número de emprendimientos peruanos impulsados por Bee Versa, el porcentaje de emprendimientos liderados por mujeres, el número de ciudadanos informados sobre la importancia del consumo responsable, y el número de personas y de departamentos del Perú donde funciona en la cadena de valor de la empresa. Adicionalmente, se coloca información para promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial el ODS 12 sobre producción y consumo responsable, y el ODS 17 sobre alianzas para lograr objetivos.

Por último, respecto al enfoque de sostenibilidad en el sitio web, dos representantes de Bee Versa manifestaron que la tienda virtual contiene ese enfoque. Para ello, se basan en tres pilares: “moda que empodera” (empoderamiento a los emprendedores y su cadena de valor), “moda que respeta el planeta” (producción lo más natural posible, con prendas bordadas hechas a mano y usando la menor cantidad de agua), y “moda con identidad” (conexión con la cultura milenaria peruana, incluyendo los bordados textiles, las técnicas ancestrales, etc.). Cinco de los emprendedores de las marcas mencionaron que el enfoque de sostenibilidad en el *e-commerce* de

Bee Versa es importante y que aprecian esa clase de contenido. Sin embargo, dos de ellos señalaron que se requiere profundizar el pilar “moda que empodera”, con referencia a la trazabilidad del proceso de producción y al conocimiento de las marcas que están en la comunidad. La gerente general de Elefante Blanco comentó que se necesita difundir contenido “[...] de las marcas, contar un poco más o mostrar, tal vez en videos [...] a las marcas y quienes están detrás de este proceso de los productos que se comercializan al final en los espacios de Bee Versa” (L. R., comunicación personal, 03 de julio de 2021).

2.5.3. *Perspectivas de los clientes sobre la P de plaza*

En la encuesta a los clientes se incluyeron cinco variables sobre la P de plaza, como se muestra en la Tabla 5. El resultado promedio de todas las variables fue 4.23. La variable más importante para los clientes encuestados fue el enfoque de sostenibilidad en el sitio *web*, mientras que la menos valorada fue el *delivery* sustentable.

Tabla 5: Importancia de las variables de plaza según los clientes

Variable	Total		
	Media	Cientes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo	Desviación estándar
<i>Delivery</i> sustentable	4,00	71,86%	0,859
Atmósfera ecológica	4,14	80,90%	0,845
Material POP	4,36	85,43%	0,803
Enfoque de sostenibilidad en el sitio web	4,41	87,94%	0,779

En solo una variable hubo diferencias significativas por zona de residencia, el material POP que incorpora temas sociales, ambientales o culturales, cuya media fue menor para los clientes locales y mayor para los clientes extranjeros (ver Anexo L5).

2.5.4. *Contraste de las fuentes consultadas sobre la P de plaza*

El *staff* de Bee Versa pondera la implementación óptima de esta P, pese a lo cual tiene la menor valoración por parte de los representantes de las marcas de Bee Versa y de los clientes.

En la dimensión referida a la tienda física, se apreció el esfuerzo desplegado por el equipo de Bee Versa para generar una atmósfera ecológica en sus tiendas. Sin embargo, fue un aspecto poco valorado por las marcas y por los clientes. Acerca de la selección de un lugar estratégico, el equipo administrativo de la empresa considera que se ha seleccionado un local de alta visibilidad, pero algunos representantes de las marcas tienen una perspectiva opuesta. Respecto al material

POP, se trata de algo apreciado tanto para Bee Versa como para las marcas, pero hay limitado conocimiento sobre su implementación, lo cual es preocupante pues esto es algo bastante valorado por los clientes. En cuanto al *delivery* sustentable, el equipo de Bee Versa manifiesta haberlo implementado, pero los representantes de las marcas y los clientes no lo consideran particularmente valioso.

También hay diferencias en la dimensión referida a la tienda virtual, en especial sobre el *e-commerce*, considerado importante para posicionar la identidad de la marca y vender los productos que ofrecen, por lo cual Bee Versa relanzó el sitio web hace unos meses (con mejor imagen visual, usabilidad y conveniencia). No obstante, para algunos representantes de las marcas, este espacio requiere varias mejoras a nivel visual sobre los temas socioambientales.

Finalmente, con relación al enfoque de sostenibilidad en el sitio web, esto se considera fundamental para Bee Versa pues se alinea con sus tres pilares (“moda que empodera”, “moda que respeta el planeta” y “moda con identidad”). Esto es apreciado por las marcas, pero algunas enfatizan también que debería destacarse el contenido visual sobre la trazabilidad y transparencia del proceso de producción de las propias marcas, lo cual es consistente con la valoración otorgada por los clientes.

2.6. Personal

La P de personal fue abordada mediante seis dimensiones: formación del equipo, enfoque económico, enfoque formativo, enfoque salud, enfoque de derechos humanos y enfoque seguridad. Las siguientes secciones abordan esas dimensiones, luego de lo cual se agrega una sección con los hallazgos de la encuesta. Posteriormente se hace un contraste entre las perspectivas de los actores incluidos en esta investigación.

2.6.1. Formación del equipo

La formación del equipo se dividió en tres variables: diversidad del personal administrativo, enfoque de sostenibilidad en equipo operativo y reclutamiento de marcas sostenibles.

Acerca de la diversidad del personal, la fundadora de Bee Versa manifestó que la organización se centra en promover un concepto de empoderamiento femenino en la oficina y por lo tanto, su equipo administrativo está conformado por mujeres. Por otro lado, el concepto de diversidad es difícilmente aplicado por el equipo administrativo de las marcas, pues si bien muchas mujeres dirigen estas organizaciones, esto está determinado más por la forma en que se ha desarrollado el negocio (incluyendo en algunos casos una limitada diferenciación de roles y en otros la participación de familiares) que por una política de diversidad. Cuatro representantes de las marcas señalaron que como dueños del negocio asumen varios roles dentro de la organización,

como en el caso de las fundadoras de Emerge Sea y No Envy Kids, o comparten funciones con algún familiar, como en el caso de Qaya y Elefante Blanco. Por su parte, la representante de Threads of Peru indicó que su equipo de trabajo también estaba conformado por tres mujeres. Otros criterios de diversidad como la edad tampoco tienen un rol preponderante.

Respecto al enfoque sostenible en el equipo operativo, según la fundadora de Bee Versa, para la realización de la línea de producción Lima Raw se necesitó encontrar un taller con el cual trabajar las piezas de la colección a partir de telas que se encuentran en un segundo ciclo de vida. Desde la perspectiva de los representantes de las marcas, se identificó el involucramiento de tres actores principales en su equipo operativo: proveedores, artesanos y confeccionistas. Respecto a los proveedores de los insumos, estos suelen ser pequeñas empresas dedicadas a la venta de tela y de algún tipo particular de algodón pima u orgánico, como en el caso de No Envy Kids y Elefante Blanco, o también grandes proveedores como los que trabajan con Threads of Peru y Palasaña, quienes cuentan con certificaciones de sostenibilidad. También existen acuerdos con trabajadores externos quienes proporcionan a estos emprendimientos del insumo necesario para la fabricación de sus productos, como las fileteadoras de pescado que recolectan la piel de pescado para Qaya y, los artesanos que trabajan con Threads of Peru que también extraen lana de sus propios rebaños. En el caso de los artesanos, estos pertenecen específicamente a comunidades nativas y están familiarizados con el desarrollo de estos productos y las técnicas que se necesitan para su producción. Sobre esto resalta el trabajo que ofrece Threads of Peru a siete comunidades del Valle de Mapacho en los Andes y las comunidades con las que trabaja Qaya en Amazonas, Puno, Piura, Pucallpa e Iquitos, lo cual genera inclusión social para estas poblaciones. Por último, las confeccionistas son trabajadoras pertenecientes en su mayoría a pequeños talleres que producen finalmente la prenda, como las que trabajan con Palasaña y Emerge Sea, o también son contratadas en grupos en situación de vulnerabilidad como las internas de los penales o personas que perdieron sus empleos, entre otros, con lo cual se fomenta su economía y trabajo como ocurre con Qaya.

En cuanto al reclutamiento de marcas sostenible, según la fundadora de Bee Versa y la encargada de administración y ventas, este proceso comienza con una revisión de las redes sociales de la marca para conocer sus productos, las comunidades con las que trabajan, el propósito que promueven, etc. Luego de ello se contactan y presentan con la marca para proponerle ser parte de Bee Versa, mediante reuniones de trabajo en las cuales recolectan información más específica sobre las marcas. Si llegan a un acuerdo, se firma el contrato y se envía un formulario requiriendo datos sobre los criterios de triple impacto de la marca que se publicará en las redes y se solicitan fotos de los productos. Por parte de las marcas, la representante de No Envy Kids resaltó el formulario que le enviaron de Bee Versa pidiendo

información sobre su marca con la cual pudiera justificar que realmente cumple con los criterios de sostenibilidad. A su vez, la representante de Elefante Blanco recordó que la primera reunión que tuvo con Bee Versa fue una presentación extensa sobre el modelo de negocio de Bee Versa, su misión y visión, pero señaló que entonces aún no era tan relevante el tema del formulario. Por lo contrario, la representante de Emerge Sea fue quien estaba en búsqueda de puntos de venta, por lo que conoció Bee Versa en las redes sociales, se contactó con la organización motu proprio y envió información sobre su marca.

2.6.2. Enfoque económico

El enfoque económico comprendió la variable de salario digno o remuneración mínima viable. Al respecto, entre los representantes de Bee Versa se evidenció que diversos factores externos han generado que el salario que se brindaba a su equipo se vea reducido, puesto que los proyectos que tenían en marcha se vieron afectados por la pandemia y se flexibilizó la comisión solicitada a las marcas. Algunos de ellos pasaron de tener un contrato de tiempo completo a uno de medio tiempo, y en algunos casos se tuvo que prescindir de sus servicios. Esto ocasionó que se redistribuyan las funciones y se busque financiamiento externo para poder seguir adelante. Sin embargo, se trata de compensar este aspecto cubriendo pasajes, comidas o gastos extras cuando es necesario. Respecto de las marcas, el representante de Palasaña refirió que trabaja con proveedores que tengan certificación de comercio justo, lo cual garantiza que se está respetando el criterio de salario digno a los colaboradores que forman parte de la cadena de producción. La persona entrevistada de Threads of Peru mencionó que el pago que se efectúa a las artesanas es una remuneración digna por cada pieza realizada, siendo un valor superior al del mercado. En Qaya se destacó la promoción del trabajo e incentivo de la economía de aquellos grupos que se encuentran en estado de vulnerabilidad, para lo cual se paga un sueldo que permita una independencia económica.

2.6.3. Enfoque formativo

En cuanto al enfoque formativo del personal se incluyeron dos variables: las actividades de formación profesional y las capacitaciones a los trabajadores.

En cuanto a las actividades de formación profesional, tres representantes de Bee Versa señalaron que uno de los beneficios de trabajar en esta organización son las mentorías semanales que reciben de StartUPC y el acceso a cursos gratuitos sobre diseño y *marketing*, entre otros, en la plataforma Platzi. Desde su perspectiva, esto no solo impactará en el trabajo que realizan dentro de Bee Versa sino también a nivel de su desarrollo personal: “es un beneficio importante también el manejo y trato directo con clientes, con [cada] marca y con aliados [...] algo que se pueda valorar para el desarrollo personal y profesional”, según la creadora de contenidos de Bee Versa

(M. P., comunicación personal, 18 de junio). Los representantes de las marcas no mencionaron este aspecto sobre las actividades de formación profesional.

Respecto a las capacitaciones a los trabajadores, las representantes de Bee Versa no proporcionaron testimonios sobre este aspecto, y más bien enfatizaron la información sobre la variable anteriormente descrita. Por su parte, los entrevistados de las marcas Threads of Peru y Qaya mencionaron que desarrollan e impulsan el lado más técnico de sus trabajadores mediante capacitaciones en las diferentes etapas del proceso productivo.

2.6.4. Enfoque salud

La variable relacionada con el enfoque de salud está conformada por la provisión de un seguro de salud y el uso de protocolos para la COVID-19 en el actual contexto.

Sobre el seguro social, las representantes de Bee Versa no proporcionaron información al respecto. Los representantes de las marcas tampoco proporcionaron esa información dado que, como mencionaron previamente, muchos de ellos no trabajan con un equipo operativo de su propio emprendimiento, sino que tercerizan esta actividad, lo cual les limita poder brindar un seguro de salud a este equipo.

Respecto al protocolo COVID-19, la coordinadora de proyectos de Bee Versa señaló que desde el inicio de la pandemia acataron las disposiciones del gobierno, por lo que hasta la actualidad continúan trabajando bajo la modalidad de *home office*, pues es seguro para el equipo. Por su parte, la fundadora de Bee Versa hizo referencia a los protocolos que cumplen en la tienda física en cuanto a la desinfección con alcohol para el ingreso, la toma de temperatura y la limpieza frecuente del local con el fin de evitar cualquier contagio. Por su lado, el representante de Palasaña mencionó brevemente que el taller con él trabajaba estuvo cerrado durante toda la etapa inicial de cuarentena a fin de acatar las normas establecidas y proteger a los trabajadores.

2.6.5. Enfoque de derechos laborales

El enfoque de derechos laborales comprende dos variables: ausencia de trabajo infantil y rechazo al trabajo forzoso.

Respecto a la ausencia de trabajo infantil, la directora ejecutiva de Bee Versa resaltó que este es un tema bastante delicado de tratar, dado que desde su punto de vista existe la posibilidad que en la producción de ciertas marcas intervengan niños no como un tema de explotación sino de costumbres de las comunidades nativas, en las que aquellos suelen ayudar a los padres: “qué pasa en la selva o en la sierra [...] tú ves que hay muchos niños y niñas en las familias que también apoyan, porque es un tema de tradición [...] Pero en algún momento se ha cuestionado mucho si realmente eso es parte de la costumbre [...] o podría ser catalogado de cierta manera como una

forma de explotación infantil” (O.P., comunicación personal, 14 de junio de 2021).

Por el lado de rechazo al trabajo forzoso, la directora ejecutiva de Bee Versa se refirió al proceso productivo por las que atraviesan las marcas, en específico a aquellas que trabajan con comunidades nativas, ya que considera que estos pueblos tienen un profundo respeto por las costumbres y tiempo que le dedican a las jornadas laborales y a su familia, y por lo tanto es un tema también debe considerar cada marca. La representante de Threads of Peru concordó con esa perspectiva y señaló que mantienen una conversación con los artesanos antes de producir cualquier textil, pues estos tienen que ser hechos con una técnica que les resulte cómoda, ya que no se les puede forzar a hacer algo con lo que no estén a gusto. Asimismo, la representante de la marca Emerge Sea señaló que está surgiendo la tendencia de que el público se preocupe por consumir algo que se conozca que no está hecho bajo condiciones de maltrato o explotación laboral.

2.6.6. Enfoque de seguridad

El enfoque de seguridad fue abordado mediante variables referidas a la infraestructura adecuada y la disponibilidad de accesos para las personas con discapacidad.

Las representantes de Bee Versa señalaron que para obtener la licencia de funcionamiento requieren de la supervisión del Instituto Nacional de Defensa Civil y de la municipalidad del distrito. Entre los requisitos se encuentra el correcto funcionamiento de los extintores, revisión del acondicionamiento, iluminación, distribución de los espacios, entre otros. A ello se ha sumado la vigilancia del cumplimiento de los protocolos exigidos por la pandemia respecto al aforo. Por su parte, la representante de Threads of Peru mencionó que si bien lo ideal sería poder tener un taller donde todos estos aspectos sean garantizados, trabajar desde sus propios hogares les permite estar en un ambiente cómodo para los trabajadores.

En cuanto a los accesos adecuados para las personas con discapacidad, la fundadora de Bee Versa resaltó que el hotel Selina cuenta con un ascensor especial para las personas que se encuentran en silla de ruedas, adaptándose así a sus necesidades de las personas para posibilitar el acceso a la tienda. Los representantes de las marcas no proporcionaron referencias sobre este aspecto.

2.6.7. Perspectivas de los clientes sobre la P de personal

En la encuesta a los clientes se incluyeron seis variables sobre la P de personal, como se muestra en la Tabla 6. La media general en esta P fue 4.25. La variable más importante para los clientes fue la referida a tener ambientes y condiciones adecuadas; en contraste, las variables con menor media fueron el enfoque de sostenibilidad en la selección de los trabajadores y criterios de diversidad en la formación del equipo.

Tabla 6: Importancia de las variables de personal según los clientes

Variable	Total		
	Media	Clientes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo	Desviación estándar
Enfoque de sostenibilidad en el equipo operativo	4,13	79,40%	0,921
Remuneración mínima viable	4,36	85,43%	0,893
Preocupación por el bienestar y salud de los trabajadores	4,24	79,90%	0,970
Ambientes y condiciones adecuadas	4,37	84,92%	0,900
Criterios de diversidad en la formación del equipo	4,13	76,88%	0,964

Dos de esas variables tuvieron diferencias significativas según el lugar de residencia de los clientes: enfoque de sostenibilidad en el equipo operativo y preocupación por el bienestar y salud de los trabajadores. La primera de ellas tuvo mayor valoración por los clientes del ámbito local, mientras que la segunda cobró mayor relevancia en el ámbito extranjero (ver Anexo L6).

2.6.8. Contraste de las fuentes consultadas sobre la P de personal

La P de personal es una de las que tiene menor nivel de aplicación en Bee Versa, pese a ser algo destacado por algunos representantes de las marcas y relativamente apreciado por los clientes. Con relación al enfoque de formación del equipo, si bien el equipo administrativo y las marcas valoran este aspecto, para los clientes no se trata de una variable particularmente apreciada.

Sobre el enfoque económico y la remuneración digna, Bee Versa ha señalado que el actual contexto de pandemia ha motivado cierta reducción en las remuneraciones. En contraste, para los representantes de las marcas, es importante otorgar y velar por que se brinde un salario justo y digno, una postura que comparten los clientes.

2.7. Precio

La P de precio estuvo desagregada en dos dimensiones: factores motivacionales y factores comerciales. Luego de desarrollar ambas dimensiones, la tercera sección se ocupa de los resultados obtenidos en la encuesta con relación a esta P. Luego de ello se resaltan los principales contrastes entre las fuentes consultadas.

2.7.1. Factores motivacionales

La dimensión sobre factores motivacionales incluyó dos variables: externalidades

positivas y externalidades negativas.

Con respecto a las externalidades positivas, una de ellas es el salario digno en la cadena de valor. La directora ejecutiva de Bee Versa comentó que, al momento de reunirse con los emprendedores de las marcas, se discuten temas laborales en su cadena de producción. Algunas marcas trabajan con comunidades de artesanos y definen el salario por el tamaño de la producción, pues no tienen un horario laboral estable. Sin embargo, la empresa no exige mayor información al respecto. En el caso de las marcas, sólo la directora de operaciones de Threads of Perú mencionó el pago por pieza para la comunidad de artesanas con las que trabajan: “no tenemos la capacidad actualmente de proporcionar un sueldo [...] pero sí nos aseguramos de pagar justamente cada pieza que se hace. Nosotros pagamos [...] por el proceso de teñido [...] por el proceso de torcido de la lana, porque ese proceso [...] no es fácil [...] Entonces no reconocer ese tiempo, no es justo para ellos” (L.G., comunicación personal, 30 de junio 2021). Otra externalidad positiva es el empoderamiento de la mujer, el cofundador de la marca Qaya comentó que trabajan con mujeres que se encuentran en las cárceles. Estas personas trabajan en el proceso de producción del cuero de pescado, para lo cual se las capacita y se les compra los productos resultantes a un precio justo. Asimismo, la fundadora de No Envy Kids señala que Bee Versa debería asociarse con mujeres, que no tengan los recursos, pero sí las habilidades de confección o tejido para apoyarlas y sacarlas adelante, de modo que les generen empleo y estabilidad económica.

Con relación a las externalidades negativas, una de ellas es la reducción de la exclusión social. Una representante de la empresa manifestó que parte del costo social de la empresa es trabajar con marcas que apoyen a esas poblaciones vulnerables. La organización se involucra con ese propósito otorgando capacitaciones a artesanas de Puno y Cuzco, a quienes se informa sobre el espacio estratégico de Bee Versa y se solicita *feedback* sobre cómo exponer sus productos, entre otras coordinaciones. Esta entrevistada resalta que los artesanos no están acostumbrados a trabajar horas extras como en la capital, pues respetan la rutina de sus comunidades y hogares. Por su parte, tres representantes de las marcas comentaron que respetan el estilo de vida de los artesanos, les brindan trabajo y les dicen que no es necesario que salgan de sus casas para ir a trabajar, ya que pueden hacerlo desde la comodidad de sus hogares y sin descuidar sus otras actividades, pues muchas de ellas son madres y tienen que cuidar a sus hijos. Otra externalidad negativa que se busca disminuir es la reducción de la huella hídrica y/o de carbono, pues los productos de moda sostenible toman en cuenta el costo ambiental. La directora ejecutiva de Bee Versa mencionó que ellos tienen un servicio de *delivery* llamado Mail on Bike, un proveedor de envíos en bicicleta, que busca ser una propuesta diferente a los servicios de reparto tradicionales, pues trata de no contaminar como los transportes terrestres y reducir la huella de carbono.

2.7.2. Factores comerciales

La dimensión sobre factores comerciales comprendió tres variables: comisiones de venta, sostenibilidad económica y costo de insumos sostenibles.

En cuanto a las comisiones de venta, dos miembros del equipo de Bee Versa comentaron que la empresa aplica una comisión de venta a las marcas que oscila entre 25% y 45%, además de un primer cobro de 50 USD dólares americanos como único pago de ingreso. Asimismo, estos entrevistados indicaron que este porcentaje tiene baja aceptación por las marcas en especial debido a la pandemia actual: “el porcentaje ideal sería 45% pero [...] hemos tenido que ser más flexibles con nuestras marcas y lo estamos manejando entre un 30-40% aproximadamente, en algunos casos 25% cuando se trata de productos pequeños de cosmética, etc.”, según la directora ejecutiva (O.P., comunicación personal, 14 de junio 2021). Además, la multimarca también paga un porcentaje de comisión al Hotel Selina por el espacio físico que les otorga. La encargada de administración y ventas de Bee Versa señaló que otro factor al respecto es que algunas marcas tienen precios bajos, por lo que una comisión de esa magnitud no les genera rentabilidad. Cinco emprendedores de las marcas afirmaron que Bee Versa les genera una ventana de oportunidad para pertenecer a la comunidad a cambio de una comisión justa, si bien al inicio consideraban que la comisión era cara para ellos ya que son emprendimientos recientes y que no producen en forma masiva, por lo que buscaron negociar con la empresa para rebajar dichas comisiones. De esta manera, la multimarca brinda espacios de negociación para que las marcas puedan acceder a una comisión adecuada.

Con referencia a la sostenibilidad económica, la responsable del área de administración y ventas de Bee Versa consideró que este tema presenta un desafío que depende del crecimiento de las ventas, en especial en el contexto actual de pandemia que ha afectado al mercado. Por ello, les conviene vender más a los productos con las marcas que generan mayor comisión, para que puedan ser sostenibles económicamente. Tres entrevistados de las marcas manifestaron que no han tenido mayor crecimiento después de ingresar a la multimarca, y valoran más los otros tipos de beneficios que les otorga la multimarca. Entre estos se encuentran la difusión de las marcas a través de las plataformas digitales, el ingreso a nuevos *marketplaces* como Diners Club y Mercado Libre, y la participación en ferias nacionales y desfile internacional, entre otros.

Finalmente, respecto al costo de los insumos sostenibles, dos representantes de Bee Versa comentaron que, respecto a su línea de producción propia Lima Raw, utilizaron materiales hechos de *deadstock*, tal como se mencionó previamente. Sin embargo, no han podido continuar con la colección porque es costosa y se tiene que producir desde cero, a diferencia de las telas comerciales. A su vez, algunos representantes de las marcas manifestaron que los clientes locales

se guían fuertemente por el precio de un producto y están acostumbrados a comprar lo más barato.

2.7.3. *Perspectivas de los clientes sobre la P de precio*

En la encuesta a los clientes se incluyeron seis variables sobre la P de precio, como se muestra en la Tabla 7. El resultado global promedio de las variables de esta p fue 4.12, siendo la media con menor nivel de importancia respecto de las otras P's, pese a lo cual el valor obtenido indica que es relativamente importante para los clientes. La variable más valorada fue el salario digno en la cadena de valor, mientras que la variable que tuvo la menor media es costo de los insumos sostenibles.

Tabla 7: Importancia de las variables de precio según los clientes

Variable	Total		
	Media	Clientes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo	Desviación estándar
Reducción de la exclusión social	4,24	83,42%	0,892
Empoderamiento de la mujer	4,23	84,42%	0,851
Salario digno en la cadena de valor	4,25	82,91%	0,821
Reducción de la huella hídrica y/o carbono	3,96	67,84%	0,942
Costo de los insumos sostenibles	3,92	70,85%	0,976

Asimismo, en tres variables hubo diferencias significativas entre los clientes en función de su zona de residencia: reducción de la exclusión social, reducción de la huella hídrica y de carbono, y costo de los insumos sostenibles. Los clientes locales asignaron mayor valoración que los extranjeros a la reducción de la huella hídrica y de carbono, y al costo de insumos sostenibles. Ocurrió lo opuesto en la variable reducción de la exclusión social (ver Anexo L7).

2.7.4. *Contraste de las fuentes consultadas sobre la P de precio*

En general, la P de precio es la menos valorada por los clientes y por los representantes de las marcas. Sobre esta P, se encontró un contraste relevante en la dimensión referida a los factores comerciales. Específicamente, la variable referida a incluir el costo de los insumos sostenibles es poco valorada por las representantes de las marcas, pues los clientes a menudo se orientan por el precio más barato al comprar este tipo de productos. Además, los costos de los materiales sostenibles son caros, lo cual genera que el precio final de los productos sea más alto que los productos de moda tradicionales. Lo anterior torna necesario emplear otras herramientas de *marketing*, como el *storytelling* y *storydoing*, para relatar las particularidades y valor del

proceso de producción de esos productos e incentivar la compra. En contraste con la perspectiva de las marcas, para los clientes esto es un tema relativamente importante y que merece cierta consideración.

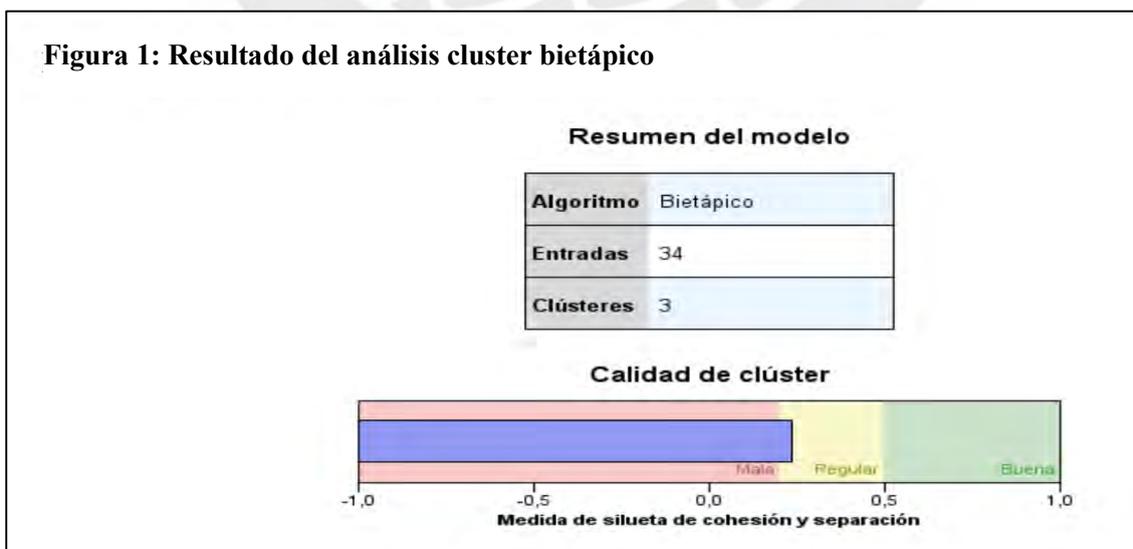
3. Análisis complementarios con base en las perspectivas de los clientes

3.1. Análisis de *clusters*

En las secciones previas se efectuó el análisis de las variables del *mix* de *marketing* social, considerando las perspectivas de la organización y de los clientes, lo cual permitió dar respuesta a los objetivos empíricos de la investigación. En forma complementaria, con el fin de ampliar la comprensión sobre las perspectivas de los clientes respecto al conjunto de variables analizadas, se consideró pertinente utilizar las variables de la encuesta para desarrollar primero un análisis de *cluster*, y luego un análisis factorial exploratorio.

En esta sección se analizan los resultados de la prueba de conglomeración, considerando todas las variables de la encuesta. El propósito fue agrupar a los clientes en función de su valoración sobre las P's del *mix* de *marketing* social que deberían ser aplicadas en la multimarca de moda sostenible Bee Versa. Las pruebas aplicadas fueron *cluster* bietápico y K-medias.

En el primer análisis de clasificación se utilizó la función de *cluster* bietápico para conocer las perspectivas de los clientes en cuanto a dicha valoración. El resultado de este análisis determinó que existen tres *clusters*; sin embargo, estos son de una calidad regular (ver Figura 1), por lo que proporcionan una evidencia débil (Ramírez, 2014). Conviene tener en cuenta que una medida de 0.5 a 1 implica que el conglomerado es de calidad buena, de 0.2 a 0.5 que es de calidad regular y menor a 0 que es de calidad mala. Esto indica que la similitud entre los encuestados no es lo suficientemente amplia como para separarlos en distintos *clusters*.



Mientras el análisis de *clusters* bietápico muestra la similitud entre los casos, el análisis

de *clusters* de K-medias permite conocer la cantidad de casos por *cluster*. En ese sentido, el primero ayuda a corroborar este número.

El análisis de conglomerados de K-medias (ver Anexo M) mostró que el *cluster* 1 agrupa a 139 encuestados. Ellos tienen una alta valoración de las variables del *mix* de *marketing* social, reflejado en respuestas que usualmente se sitúan en los dos puntajes superiores de la escala utilizada (4 y 5 puntos). En este grupo las variables más valoradas fueron el uso de redes sociales, remuneración mínima viable y conexión con la cultura peruana. En cambio, las variables con menor valoración fueron alianzas con fines tecnológicos, uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales, y costo de insumos sostenibles. Dentro de este grupo, 111 son clientes locales y 28 son clientes extranjeros, 102 son mujeres y 36 hombres, y la mayoría está comprendida en el rango de 20-25 años (aunque hay algunas personas extranjeras mayores de 36 años).

El *cluster* 2 congrega a 55 encuestados. Estos tienen una valoración relativa de las variables del *mix* de *marketing* social, pues sus respuestas corresponden a los puntajes 3 y 4 de la escala utilizada. Estos clientes valoran más las variables alianzas con fines ambientales, uso de materiales sostenibles y recolección de materiales sustentables. En contraste, las variables menos valoradas por estas personas son uso de *blogs*, reducción de la huella hídrica y/o de carbono, y criterio de diversidad en la formación de equipo. En este grupo, 47 son clientes locales y 8 extranjeros, 27 son mujeres y 16 hombres, y la mayoría también se ubica en el rango de 20-25 años.

Finalmente, el *cluster* 3 agrupa a solo cinco encuestados, por lo que tiene un carácter residual. Este clúster incluye a personas con una baja valoración de las variables del *mix* de *marketing* social, usualmente en los dos valores inferiores de la escala (1 y 2 puntos).

3.2. Análisis factorial exploratorio

En esta sección se describe el análisis factorial exploratorio a partir de los datos de la encuesta realizada a los clientes sobre la valoración de las variables del *mix* del *marketing* social de Bee Versa. En vista de los resultados limitados del análisis de *clusters*, se realizó este análisis adicional con la finalidad de tener una mayor precisión en cuanto a la agrupación de las variables estudiadas en la presente investigación.

Para desarrollar este análisis factorial exploratorio se presenta primero el análisis KMO y la prueba de esfericidad de Barlett, y posteriormente se presenta el análisis de agrupación de factores óptimos. Es conveniente mencionar que ambos análisis contribuyen a determinar las principales agrupaciones de variables.

Según Malhotra (2018), para confirmar la factibilidad del análisis factorial exploratorio

es necesario efectuar dos tipos de análisis estadísticos: el análisis KMO (Kaiser - Meyer - Olkin) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Ambas pruebas se aplicaron a la totalidad de variables referidas al *mix* de *marketing* social incluidas en la encuesta.

El análisis KMO evalúa si el análisis factorial es apropiado, con base en un índice entre los valores de 0.5 y 1.0. Si el resultado es inferior a 0.5 se considera que el análisis no es apropiado (Malhotra, 2008). En este estudio se encontró que el análisis KMO obtuvo un valor de 0.934, por lo que al ser un valor situado dentro del rango antes indicado puede señalarse que el análisis factorial brinda un resultado significativo y relevante.

Por su parte, la prueba de esfericidad de Bartlett busca evaluar la hipótesis de que las variables están correlacionadas en la población, es decir, si dichas variables son estadísticamente significativas para realizar el análisis (Malhotra, 2008). En esta investigación la prueba tuvo un nivel de significancia de 0,000 (con un valor para Chi-cuadrado de 4945.115 y con 561 grados de libertad), por lo que se rechaza la hipótesis de no correlación y puede indicarse que los grupos de variables están correlacionados entre sí.

El resultado del análisis factorial exploratorio permite identificar la cantidad óptima de agrupaciones necesarias para explicar un fenómeno en un contexto determinado (Hernández, Fernández & Baptista 2010). En ese sentido, se encontraron siete factores, con alta fiabilidad, que integran 34 variables, tal como se puede observar en la Tabla 1. La varianza total de los factores se aprecia en el Anexo N. Esos siete factores son capaces de explicar el 62% de la variación de las variables, por lo que se puede considerar agruparlos como variables no observables. En la siguiente tabla se puede ver la agrupación de factores que contienen las variables de cada P.

Tabla 8: Agrupación de factores

Factores						
1	2	3	4	5	6	7
Producción local ^(a)	Conexión con la cultura peruana ^(b)	Remuneración mínima viable ^(f)	Empaquetado ecológico ^(a)	Alianzas con fines sociales ^(c)	Trazabilidad del proceso productivo ^(d)	Reducción de la exclusión social ^(g)
Uso de materiales sostenibles ^(a)	Uso de <i>storytelling</i> , <i>storydoing</i> y narrativa ^(b)	Ambiente y condiciones adecuadas ^(f)	Reducción de la huella hídrica y/o carbono ^(g)	Alianzas con fines ambientales ^(c)	Transparencia de las condiciones de trabajo ^(d)	Empoderamiento de la mujer ^(g)

Tabla 8: Agrupación de factores (continuación)

Factores						
1	2	3	4	5	6	7
Diseño con orientación cultural/ social/ ambiental ^(a)	Contenido informativo ^(b)	Preocupación por el bienestar y la salud de los trabajadores ^(f)	Estilo de vida sostenible ^(a)	Alianzas con fines tecnológicos ^(c)	Alianzas con fines económicos ^(c)	Salario digno en la cadena de valor ^(g)
Reducción de la contaminación ambiental ^(a)	Uso de <i>blogs</i> ^(b)	Criterios de diversidad en la formación del equipo ^(f)	Costo de insumo Sostenibles ^(g)	Recolección de materia prima sustentable ^(d)		
Enfoque de sostenibilidad en el sitio web ^(e)	Uso de redes sociales ^(b)	Enfoque de sostenibilidad en la selección del personal ^(f)		Reutilización y reciclaje de las prendas ^(d)		
Uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales ^(d)	Material POP ^(e)					
	Atmósfera ecológica ^(e)					
	<i>Delivery</i> sustentable ^(e)					

Las letras entre paréntesis indican a qué P se refiere cada variable: (a) Producto (b) Promoción (c) Alianzas estratégicas (*partnership*) (d) Proceso (e) Plaza (f) Personal (g) Precio.

El primer factor está compuesto por cuatro variables de producto, una variable de plaza y una de proceso. Este grupo valora la sostenibilidad socioambiental y la oferta de valor de la organización reflejada en sus productos. El segundo factor está integrado por cinco variables de promoción y tres de plaza. En este grupo existe un gran interés por informarse sobre lo que implica la moda sostenible tanto en forma presencial/vivencial como a través de medios digitales. El tercer factor comprende la mayoría de variables de la P de personal. Se trata de un grupo preocupado fundamentalmente por las condiciones de trabajo asociadas a la moda sostenible. El cuarto factor está conformado por tres variables de producto y uno de precio. Este grupo se caracteriza por

valorar los nexos con distintos *stakeholders* en la cadena productiva, incluyendo proveedores (insumos sostenibles), clientes (estilo de vida sostenible, empaquetado ecológico) y la sociedad en su conjunto (reducción de la huella hídrica y/o carbono). En el quinto factor convergen tres variables de alianzas estratégicas (*partnership*) y dos de proceso. Esto implica una valoración importante de aspectos estratégicos y operativos en este modelo de negocio. El sexto factor incluye dos variables de proceso y una de alianzas estratégicas (*partnership*). Aquí resalta un interés por el origen de las prendas, reflejado en la trazabilidad del proceso de producción y la transparencia sobre las condiciones laborales. Finalmente, el último factor está compuesto por tres variables de precio. En este caso se destaca también la preocupación por el financiamiento de proyectos sociales, pero vinculada más bien a cuestiones de vulnerabilidad social, reflejada en aspectos como la reducción de la exclusión, el empoderamiento y el trabajo digno.



CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado final se plantean las conclusiones de la investigación, se proponen varias recomendaciones a la empresa y se precisan las limitaciones metodológicas del estudio.

1. Conclusiones

El objetivo general de la presente investigación fue analizar la aplicación de las P's del *mix de marketing* social en Bee Versa. En ese sentido, se encontró que Bee Versa ha enfatizado la aplicación de ciertas P's, en particular aquellas que aportan a la sostenibilidad económica de su modelo de negocio. Entre ellas se encuentran las alianzas estratégicas (*partnership*), promoción, producto y plaza, las cuales fomentan el crecimiento de la multimarca y de los pequeños emprendimientos que la conforman. Esto se refleja en la presencia en redes sociales, la generación de alianzas comerciales, la participación en eventos de moda sostenible para *networking* y llegar al mercado extranjero, entre otras actividades ligadas al reconocimiento de su marca. Sin embargo, las otras P's han recibido limitada atención, en particular en aspectos referidos a la aplicación del enfoque social y ambiental que es ciertamente valorado por los clientes.

El primer objetivo específico de la investigación fue conocer el modelo de negocio y el enfoque socio-ambiental de la organización. Al respecto, se ha identificado que Bee Versa es una tienda multimarca de moda sostenible que se caracteriza por tener un modelo de negocio enfocado en el *win to win*, pues esta organización brinda un espacio de exposición para los productos de distintos emprendimientos de moda sostenible. El modelo de negocio de la empresa adopta un enfoque socio-ambiental reflejado en sus tres pilares: moda que empodera, moda que respeta el planeta y moda con identidad. Por el lado social, se busca empoderar los emprendimientos peruanos de moda y belleza, en cuanto a la mejora de las estrategias comerciales y de *marketing*, en especial a la exhibición de los productos y la difusión de las marcas. Además, se promueven y difunden las historias, culturas y tradiciones de las personas que están detrás de la elaboración de las prendas. Muchas de ellas están situadas en diferentes regiones del país y sufren de problemas de exclusión social. Según la Asociación de Moda Sostenible del Perú (2016), estas empresas reflejan una preocupación social al promover el trabajo artesanal, el cual involucra la elaboración de productos únicos y no mediante procesos automatizados. Esto involucra gran cantidad de mano de obra y mayores oportunidades laborales para grupos que a menudo se encuentran en condiciones sociales desfavorables (p. 9). El segundo pilar de la empresa se basa en la preocupación por el cuidado del medio ambiente. Bee Versa fomenta el uso de materiales sostenibles y la reutilización de las prendas, y tiene una propuesta sustentable de envío de productos por bicicleta. Las empresas de moda sostenible reflejan entonces una preocupación

ambiental, lo cual incluye un uso apropiado de los recursos naturales en los procesos de producción (Manzano, 2014, p.18). Además, se trata de empresas que reducen o eliminan la contaminación en las actividades de la organización (Eun, 2015, p.174). Lo novedoso de Bee Versa es que al ser una multimarca, su valor agregado se compone de aspectos propios y de aquellos compartidos a través de las marcas, lo cual potencia su propuesta. Ahora bien, conviene indicar que, debido a la actual coyuntura, Bee Versa no ha podido tener los ingresos por comisiones esperados, lo cual ha afectado su sostenibilidad económica. Por un lado, esto ha motivado a la empresa a adoptar un enfoque más estratégico (mediante alianzas comerciales), pero, por otro lado, ha significado algunas restricciones en cuanto a las condiciones de trabajo de su equipo (a través de menor contratación y ajustes en las remuneraciones).

El segundo objetivo específico se planteó comprender la forma en que se aplican las P's del *mix* de *marketing* social en esta empresa. En ese sentido, se pudo observar que la multimarca aplica en las distintas P's del *mix* de *marketing* social consideradas en el marco analítico de Torres y Valenza (2021). Sin embargo, algunas de ellas se aplican de manera más consistente que otras. Las P's con mayor nivel de implementación son producto, promoción, alianzas estratégicas (*partnership*) y plaza. Akhar y Mrinmoy (2013) señalan que el producto debe tener como principal propósito la solución de un problema social. La multimarca responde a ese planteamiento pues promueve la venta de productos provenientes de emprendimientos peruanos sostenibles, facilitando espacios de exposición para las diferentes marcas. Tian y Borges (2012) añaden que el producto debe abarcar un conjunto de elementos tanto tangibles como intangibles. Uno de los expertos entrevistados indicó que el producto de una marca de moda sostenible debe tener en cuenta ciertos componentes: (1) ser elaborado por alguna comunidad en situación de vulnerabilidad, (2) usar materiales sostenibles, (3) ser fabricado mediante un proceso de producción sostenible, y (4) tener accesorios (*packaging*, etiqueta, perchero, etc.) también sostenibles (Christian Aste, comunicación personal, 1 de junio de 2021). La empresa trabaja con productos de materiales sostenibles, basados en las producciones locales y orientadas a mitigar los efectos ambientales negativos (como el empaque ecológico). Sin embargo, la notoriedad de las marcas es limitada en la empresa, pues no se promueven publicaciones o interacciones en redes sociales sobre el propósito de las marcas en gran medida. En cuanto a la promoción, Kotler (2002) considera que esta se refiere a las tácticas utilizadas para que el mensaje llegue al público objetivo. En esa línea, esta P debe transmitir todos los valores de la marca y ser congruente con el propósito de la organización (Christian Aste, comunicación personal, 1 de junio de 2021). La multimarca efectivamente usa diferentes medios para comunicar su propuesta de valor e informar su mensaje social. Esta propuesta de valor está relacionada con temas de moda sostenible y emprendimientos peruanos. Con relación a las alianzas estratégicas (*partnership*), Kline (2016)

argumenta que estas buscan crear lazos con organizaciones cuyos objetivos sean similares a los de la empresa. El experto consultado añadió que la formación de estas alianzas depende mucho del propósito de la marca y que es importante generarlas con organizaciones que ya han abordado el tema o problemática involucrada (Christian Aste, comunicación personal, 1 de junio de 2021). En ese sentido, Bee Versa ha desarrollado diferentes alianzas provechosas, sobre todo en temas económicos. Con respecto a la plaza, Tian y Borges (2012) argumentan que esta se refiere al canal adecuado de distribución para entregar el producto. Además, es importante reflejar todos los valores de la empresa en cada espacio, ya sea virtual o físico (Christian Aste, comunicación personal, 1 de junio de 2021). La empresa investigada tiene una plataforma omnicanal conformada por la tienda física y virtual, en donde se busca plasmar todos los valores y la esencia de la marca.

En cambio, las P's de proceso, personal y precio tienen una aplicación relativamente limitada en la organización. De acuerdo con Perez (2004), el proceso se refiere al conjunto de etapas para entregar satisfactoriamente un producto o servicio. Además, el experto entrevistado resaltó la congruencia que debe mantener la organización en su proceso de producción, evitando efectos negativos que contradigan el propósito que difunde (Christian Aste, comunicación personal, 1 de junio de 2021). La aplicación de esta P tiene mayor desarrollo en las marcas que en Bee Versa, pues su línea de ropa (Lima Raw) fue descontinuada. En cambio, varias marcas reflejan un esfuerzo por informar sobre esos procesos a su público objetivo. Por su parte, la P de personal se ocupa del valor aportado por el talento humano de la organización (Pérez, 2004). En general, si bien se presta atención al enfoque formativo (capacitación a los trabajadores), los demás aspectos, como la diversidad del equipo, la promoción de mejores remuneraciones y la transparencia sobre las condiciones de trabajo, están poco trabajados, y el contexto actual de pandemia ha planteado desafíos adicionales al respecto. Finalmente, con respecto a la P de precio, Akhar y Mrinmoy (2013) señalan que este debe tener incidencia sobre la parte motivacional y la causa social. En la actualidad la multimarca no puede financiar proyectos sociales y ambientales por sus restricciones económicas (ganancias limitadas por la reducción de las comisiones debido a la pandemia), pese a lo cual realizan algunas actividades en esa línea. En esa línea, queda espacio para mejorar en cuanto a la financiación de proyectos orientados a la reducción de la exclusión social, el empoderamiento a la mujer y la promoción de un salario digno en la cadena de valor.

El tercer objetivo específico pretendía comprender la valoración de los representantes de las marcas que conforman la multimarca con respecto a la aplicación de las P's del *mix de marketing* social. En ese sentido, se identificó que las P's más valoradas por los representantes de las marcas son *partnership*, promoción, producto y plaza. Para las marcas las alianzas permiten una mayor visibilización de sus productos y el acceso a un mercado más grande. Esto concuerda

con la importancia que tienen las alianzas con fines económicos para mejorar los resultados de las partes involucradas (Jiménez, 2012, p.22). En promoción se destaca el uso de las redes sociales (Instagram y Tik Tok), la difusión de contenido informativo (donde hay espacio de mejora respecto de la trazabilidad del proceso productivo) y el trabajo narrativo (valor agregado mediante los testimonios de los productores). Con esto se logra hacer a los consumidores más conscientes (Candeloro, 2019, p.188). En cuanto al producto, conviene señalar que Bee Versa podría potenciar la visibilidad de las marcas y no solo de sus productos. La P de plaza tiene una gran importancia sobre todo mediante el *e-commerce* que permite generar mayor exposición y fiabilidad para los clientes de las marcas. En cambio, algunas P's tuvieron menor valoración por parte de estos actores, como en los casos de proceso, personal y precio, pues se trata de aspectos que no tienen mayor incidencia en la dinámica de las marcas, por lo que en ocasiones discrepan con las perspectivas del *staff* de la empresa.

El cuarto objetivo específico buscaba conocer la valoración de los clientes sobre la forma en la que se aplican las P's. En ese sentido, las P's más valoradas por los clientes fueron producto, *partnership* y procesos, y las menos valoradas fueron precio y plaza. El producto destaca sobre todo en variables como el uso de materiales sostenibles, la contribución a reducir el impacto ambiental y el empaquetado ecológico. Esto concuerda con la relevancia asignada por Manzano (2014) a la fabricación de prendas con ese tipo de insumos sostenibles y la preocupación por los efectos de las acciones de la organización sobre las generaciones futuras (como en el empaquetado ecológico). Respecto del *partnership*, los clientes resaltan las alianzas con fines ambientales y sociales pues se alinean con el propósito de la organización. Para Kline (2016) es necesario formar alianzas estratégicas con organizaciones cuyos intereses se igualen y potencien los de la empresa. En cuanto a los procesos, los clientes valoran la recolección de materia prima sustentable, la trazabilidad de las operaciones, y la reutilización y reciclaje de prendas. Esta P comprende el conjunto de fases que realiza la empresa para entregar un producto o servicio social (Pérez, 2004). Sin embargo, estas son variables sobre las cuales Bee Versa tiene un manejo limitado. En cuanto a las P menos valoradas, se observó que en la P de plaza las variables menos apreciadas fueron *delivery* sustentable y atmósfera ecológica, aspectos que no tienen mayor valoración por parte de los clientes, en particular respecto de la tienda física. Por último, respecto a la P de precio, los clientes tienen una valoración limitada de variables como el costo de los insumos sostenibles y la reducción de la huella hídrica y/o de carbono.

Luego del análisis efectuado se consideró pertinente realizar, en forma complementaria, un análisis de *clusters* y un análisis factorial a partir de los datos obtenidos en la encuesta. El primer análisis permitió identificar tres grupos de clientes: un grupo residual conformado por quienes menor interés tenían en casi todas las variables, un segundo grupo conformado por

quienes tienen una valoración media de esas variables, y un tercer grupo conformado por quienes tienen una mayor valoración al respecto. Debido a que no existe una diferencia importante entre los grupos, este análisis hace un aporte analítico limitado a la investigación. Por ello, se efectuó adicionalmente un análisis factorial exploratorio que permitió identificar siete factores que permiten diferenciar a grupos de clientes en función de su valoración de temas de sostenibilidad socioambiental, información sobre moda sostenible, preocupación por las condiciones de trabajo, impacto de la cadena productiva, interés por cuestiones estratégicas y operativas de la industria, valoración de la trazabilidad del proceso productivo y preocupación por el financiamiento de proyectos sociales.

2. Recomendaciones

A partir de los resultados que se han obtenido a lo largo de la presente investigación, se formula un conjunto de lineamientos a tener en cuenta en la implementación del *mix de marketing* social en la empresa. Previsiblemente, la multimarca peruana de moda sostenible debe mejorar su desempeño en las P's del *mix de marketing* social que han mostrado una aplicación limitada.

Con respecto al *producto*, se recomienda a la multimarca proporcionar mayores espacios de exposición a los representantes de las marcas, ya que la mayoría de ellos manifestaron que les gustaría ser entrevistados para difundir el objetivo y propuesta de valor de cada marca. La manera de realizarlo es invitar a los fundadores de cada marca a espacios de diálogo por medio de las redes sociales de la multimarca, una actividad sobre la cual ya se han ido dando algunos avances. En cuanto a la *promoción*, se recomienda que la multimarca potencie el uso de sus redes sociales, sobre todo de Instagram, la red más usada y con mayor alcance en los consumidores. El contenido de sus publicaciones debería estar dirigido a la publicidad de los productos e incluir contenido informativo que puede exponer la multimarca con información más detallada sobre la trazabilidad y transparencia en el proceso de producción y las condiciones laborales de la cadena de valor humana que involucra cada marca. Asimismo, se sugiere utilizar videos en sus redes sociales sobre las historias de las personas que trabajan las prendas, con la finalidad de que puedan relatar sus experiencias y sus costumbres, y sensibilizar mejor al consumidor.

Sobre las *alianzas estratégicas*, Bee Versa debería potenciar las alianzas con fines sociales y ambientales, puesto que son aquellas que tienen mayor valor para los clientes. En ese sentido, la empresa podría unirse con instituciones públicas, privadas u ONG's que promuevan proyectos sociales educativos, programas de apoyo a grupos vulnerables y reconocimiento y fomento de la identidad cultural. Respecto a las alianzas con fines ambientales, Bee Versa debería aliarse con ONG's que apoyen la preservación del medio ambiente como la ONG Hoja Nueva o Pachamama Raymi. A nivel estratégico, la realización de un *benchmarking* permitiría identificar

aquellas buenas prácticas que realizan otras empresas de moda sostenible: algunas de ellas destinan parte de las ventas a donaciones a niños desamparados en la zona de los Andes; otras donan una prenda por cada compra realizada a niños en extrema pobreza; y otras desarrollan programas ambientales de gran impacto. De esta manera, Bee Versa potenciaría su mensaje socioambiental.

En relación con el *proceso*, si bien su implementación es limitada dado que Bee Versa no tiene actualmente un proceso productivo propio, puede enfocarse ese esfuerzo en fomentar y difundir ese tipo de procesos sostenible en las marcas, incluyendo no solo temas de trazabilidad y transparencia, sino también la promoción de un comercio justo y la reutilización de las prendas finales. En esa línea, se sugiere visibilizar las prácticas comerciales justas aplicadas por las marcas y fomentar su reconocimiento *Fair Trade*. Adicionalmente, se recomienda realizar campañas que incentiven al público a entregar ropa usada en buen estado con el objetivo de donar estas prendas a personas que lo necesitan y, a cambio de ello, aplicar descuentos en los productos de la tienda Bee Versa.

La plaza ha sido una de las P's más valoradas tanto por los representantes de las marcas como por los clientes. Se sugiere puedan publicitar mejor el *corner shop* en el Hotel Selina mediante recursos visuales como un proyector digital donde se proyecten fotografías o videos de la cadena de valor de las marcas, el proceso de producción o los insumos naturales peruanos.

La P de *personal* requiere particular atención, dado que se encontraron varias dificultades en su implementación. Como menciona el experto consultado, es fundamental impulsar la satisfacción del colaborador en aspectos ligados a su remuneración y reconocimiento, pues forman parte de los valores de la marca (Christian Aste, comunicación personal, 1 de junio de 2021). En ese sentido, se sugiere impulsar la revalorización de las colaboradoras de la empresa mediante la exposición de su *staff* en las redes sociales, para que el público pueda conocer quiénes están detrás de Bee Versa, qué funciones cumplen y qué visión tienen sobre la moda sostenible. Además, es importante brindar reconocimientos al trabajo, tanto en forma simbólica como económica, por cada meta cumplida, pues esto fomenta la motivación y el compromiso con la organización. Asimismo, también se puede reforzar este aspecto mediante la organización de experiencias vivenciales en las cuales el equipo pueda involucrarse con las comunidades con las que trabajan las marcas, entender su valor y colaborar con ellas, lo cual les permitirá crecer no solo a nivel profesional sino también personal.

Finalmente, con respecto al *precio*, es recomendable que la empresa inicie esfuerzos para financiar (con recursos propios o de aliados estratégicos) proyectos sociales y ambientales en las cadenas de valor de las marcas que pertenecen a su comunidad (y su propia línea operativa una

vez que se retome). Esto puede ser ejecutado una vez garantizada la estabilidad económica en la organización. Según el especialista consultado, la empresa puede invertir en proyectos sociales después de evaluar su rentabilidad (Christian Aste, comunicación personal, 1 de junio de 2021). La posibilidad de acceso a nuevos canales de venta, a través de las alianzas estratégicas con Diners Club y Mercado Libre, probablemente permita que en un futuro próximo dispongan de recursos para promover estos proyectos.

3. Limitaciones

Esta investigación tiene algunas limitaciones. Una de ellas se refiere a la estrategia general utilizada, el estudio de caso, pues los hallazgos se circunscriben al contexto bajo estudio y no pueden ser generalizados a otras organizaciones similares. De todos modos, el estudio proporciona un análisis detallado de las dimensiones y variables clave sobre las P's del *mix* de *marketing* social, que pueden ser un punto de partida valioso para estudios sistemáticos en este tipo de organizaciones.

Otra limitación estuvo relacionada con la aplicación de las técnicas de recolección de información. La coyuntura actual de pandemia vinculada a la Covid-19 planteó una dificultad para efectuar observaciones sistemáticas de la tienda física, así como para realizar entrevistas presenciales (lo cual puede restringir la generación de confianza necesaria para facilitar el flujo de información). Para compensar la primera dificultad se optó por triangular diferentes fuentes de información, incluyendo entrevistas al *staff* administrativo, entrevistas a los representantes de las marcas y una encuesta a los clientes. Para mitigar la segunda dificultad se buscó fomentar un clima de empatía desde el inicio de cada entrevista virtual, resaltando la importancia del estudio y del aporte de cada participante.

Una tercera limitación tiene que ver con el tamaño y composición de la muestra para la encuesta. Dos factores afectaron este proceso. Por un lado, la promulgación en mayo del presente año de una ley que afecta el bachillerato automático, implicó cambios en el calendario académico, lo cual acortó los tiempos para la fase de levantamiento de información. Por otro lado, el contacto de los clientes se efectuó a través de la red social Instagram de la empresa, lo cual puede involucrar un sesgo en la muestra hacia la población más joven que habitualmente usa esta red social. En todo caso, conviene considerar que se trata de una muestra no probabilística, que se superó el tamaño mínimo muestral planteado por la literatura metodológica, y que en general el consumo de moda sostenible es mayor entre el público joven.

REFERENCIAS

- Abenzoza, Carreras & Sureda. (2015). *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/programa-esade-liderazgo-social-2015.pdf>
- Acosta, D. (2015). *El valor del diseño sostenible en arquitectura*. Recuperado de https://www.academia.edu/30221679/El_valor_del_dise%C3%B1o_sostenible_en_arquitectura
- Aguilera, J., Baños, M. & Ramírez, J. (2015): “Branded entertainment: los contenidos de entretenimiento como herramienta de comunicación de marketing. Un estudio de su situación actual en España”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 519 a 538. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1057/27es.html>
- Ahkar, S. & Mrinmoy, B. (2013). *The Marketing Mix Elements for Social Cause: A Rational Approach to derive the new 4ps*. ICRM.
- Apaza, C & Fernández, L. (2018). *Criterios de compra de moda del consumidor limeño frente a la sostenibilidad* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Arnold, R. (2001). *Formación profesional: nuevas tendencias y perspectivas* (1ª ed.). Montevideo: Cinterfor.
- Arriaga, I. (2017). *Qué es un newsletter y cómo utilizarlo*. Recuperado de <https://acumbamail.com/blog/newsletter-que-es/>
- Asociación de Moda Sostenible del Perú (2016). Directorio 2016 de Moda Sostenible del Perú.
- Asociación Americana de Marketing (2017). *Definitions of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Asociación Peruana de Técnicos Textiles (2019). El camino hacia la sostenibilidad. *Mundo Textil*, N° 159, 1-64. Recuperado de https://issuu.com/revistamundotextil/docs/revista_mundo_textil_159
- Banda, N. (2019). *Ecommerce*. Universidad Nacional de Itapúa. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330496230_Ecommerce
- Bee Versa (2021). Página web oficial. Recuperado de <https://www.beeversa.com/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Bestratén, M. & Vyhmeister, C. (2008). Transparencia y condiciones de trabajo. *Notas Técnicas de Prevención*, n° 810. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado de <https://www.insst.es/documents/94886/326775/810+web.pdf/5fe73a27-500c-4b44-b1a4-94199347fa6d?version=1.0&t=1617977926128>

- Budi, D. (2015). *Multinacionales y fabricantes en el sector textil: El caso de Bangladesh tras la catástrofe del edificio Rana Plaza*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Caldevilla, D. (2009). La importancia de la identidad visual corporativa. *Vitat Académica*, n° 103. Universidad Complutense de Madrid, España. 1-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752966001.pdf>
- Caneloro, D. (2019). *Sustainability in the fashion Brands Websites: SEO Keywords Density Analysis and Consumer's Behavior*. Sapienza University, Rome, Italy.
- Carrera, E. (2017). *Los retos sostenibilistas del sector textil*. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/103614/Los+retos+sostenibilistas+del+sector+textil.pdf?sequence=1>
- Carvajal, A. (2017). Diseño, innovación y moda: entre la tecnología y el arte. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, vol 1, n° 22, pp.1-17. Universidad Autónoma del Estado de México, México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4779/477951390003/477951390003.pdf>
- Castillo, B., Bonilla, M & Núñez, E (2021). *Influence and Relationship between Branded Content and the Social Media Consumer Interactions of the Luxury Fashion Brand Manolo Blahnik*. Universidad of Rey Juan Carlos, Madrid, Spain
- Cedeño, M., Centeno, L. & D'aubeterre, L. (2015). *La exhibición en vitrinas como estrategia de marketing visual: Un estudio transdisciplinario de mercadeo visual*. Universidad Nacional de Educación, Cañar, Ecuador.
- Celaya, J. (2011). La empresa en la Web 2.0. *Revista Galega de Economía*, vol. 20, (1), pp. 1-3. Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España.
- Centrum. (2010). *Reporte Financiero Burkenroad Perú – Sector Textil del Perú*. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)
- Cerón, M. (2018). *La infraestructura y su relación con el desarrollo económico de un país: caso de América Latina y el Caribe* (Tesis de grado). Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México. Recuperado de https://repositorio.unam.mx/contenidos/la-infraestructura-y-su-relacion-con-el-desarrollo-economico-de-un-pais-caso-de-america-latina-y-el-caribe-238938?c=yNz1ke&d=false&q=*&i=6&v=1&t=search_1&as=0
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3era ed.). México: McGraw Hill.
- Clean Clothes Campaign (2019). *Salarios dignos*. Recuperado de https://ropalimpia.org/wp-content/uploads/2017/08/TailoredWages-FP_ES_Baixa.pdf
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1987). *Informe Brundtland*. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Nota del Secretario General. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMM

[A D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](#)

- Comité de Ética de la Investigación (2016). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de: <http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/23214253/Reglamento-2016-VF.pdf>
- Dankhe, L. (1986). *Investigación y comunicación*. Mc Graw Hill.
- Dahlbo, H., Niinimäki, K., Peters, G. & Perry, P. (2020). *The environmental price of fast fashion*
- De Benito, J., García, J., Junca, J., de Rojas, C. & Santos, J. (2005). *Manual para un entorno accesible*. Recuperado de <https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO17241/manualparaunentornoaccesible.pdf>
- De Dios, M. & Zaplana, R. (2013). *Crear un nuevo estilo de vida sostenible, una oportunidad para las marcas*.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis Conglomerados*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- De la O, R. Borja, V., López, M. & Ramírez, A. (2010). Método de diseño para variedad de productos basado en el análisis de su modularidad. *Ingeniería, investigación y tecnología, vol 11, n°1*. Ciudad de México, México. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-7743201000010000
- Dopico, J. & Iglesias, G. (2010). *Economía sostenible: Teoría y política*. Recuperado de <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11839/9788497455671.pdf?sequence=2>
- El Peruano. (2013). *Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Eun, H. (2015). *A Study on the Characteristics and Trends of Sustainable Fashion through Esthetica at London Fashion Week*. Royal College of Art, London, Inglaterra.
- Falla, L. (2018). *Moda y esclavitud moderna una relación de interdependencia y cambio construida sobre la base del trabajo y el capital humano*.
- Fernández, M. (1999). Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. *Economía Industrial*, 330 (6), 31-41. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140169>
- Fernández, V. & Pérez, S. (2015). *Los blogs en la educación*. Ejemplo práctico.
- Fernández, R. (2017). *Moda sostenible: Análisis de su naturaleza y perspectiva futura* (Trabajo final de grado). Universidad de León, León, España.
- French, J. & Gordon, R. (2015). *Strategic Social Marketing*. Macquarie University, Sidney, Australia.

- Gálvez, A., Rivera, J. & Zavala, F. (2018). *Moda desde las cárceles de Lima: El branding de una organización peruana de moda sostenible en la decisión de compra de sus clientes. Estudio de caso de la marca Pietà*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Gálvez, M. (2019). *Sostenibilidad y moda del fast fashion al slow fashion*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE). Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- García, C. & Rodríguez, G. (2012). Problemática y riesgo ambiental por el uso de plaguicidas en Sinaloa. *Ra Ximhai Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*. Universidad Autónoma Indígena de México Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa, 1-10.
- Giulano, A., Monteiro, T., Zambon, M. Betanho, C. & Faria, L. (2012). El marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial. El caso del supermercado Pão de Açúcar de Brasil. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Guisado, A (2018): “*Storytelling*”: cómo contar historias ayuda a la estrategia de marketing (tesis de pregrado). Universidad de Sevilla, España.
- Greenpeace International (2012). *Puntadas tóxicas: El oscuro secreto de la moda. Cómo las grandes marcas hacen que los consumidores seamos cómplices del ciclo tóxico del agua*. Recuperado de <https://archivo-es.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/contaminacion/detox.pdf>
- Grimaldo, M. (2006). Identidad y política cultural en el Perú. *Liberabit: Revista de Psicología*, vol. 12, 41-48. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Gómez, C. (2020) Diseño en packaging ecológico (grado en Diseño y Tecnologías Creativas) Universidad Politécnica de Valencia, España. Recuperado de <https://m riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/149865/G%C3%B3mez%20-%20Dise%C3%B1o%20en%20packaging%20ecol%C3%B3gico%20aplicado%20al%20sector%20de%20la%20alimentaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, N. & Gallego, V. (s/f). *Sellos y certificaciones de sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Kairos/Archivos/sistesis-sellos.pdf>
- Guevara, G. (2017). *El marketing social como estrategia para el desarrollo del liderazgo en los integrantes de la organización AIESEC Perú 2017* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Cusco, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hyllegard, K., Nan Yan, R., Paff, J & Lee, H. (2012). *Socially Responsible Labeling: The Impact of Hang Tags on Consumers' Attitudes and Patronage Intentions Toward an Apparel Brand*. R
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2021). *Industria Textil y Confecciones*. Recuperado de <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Perú: Estructura Empresarial*, 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- King, S. (2018). *Marketing strategies for Small Business Sustainability*. Walden University. Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7331&context=dissertations>
- Kline, N. (2016). *What is social marketing*. University of California, Los Angeles, United States. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Nedra_Weinreich/publication/240412155_What_is_Social_Marketing/links/56e0950508aec4b3333d10df/What-is-Social-Marketing.pdf
- Kotler, P. (2002). *Social Marketing improving the quality of life* (2nd ed.) Sage Publications.
- Jiménez, M., Luengo, J. & Taberner, J. (2009). Exclusión social y exclusión educativa como fracasos: Conceptos y líneas para su comprensión e investigación. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, vol.13, nº3, pp. 11-49. Universidad de Granada, Granada, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56712871002.pdf>
- Jiménez, A (2012). Las alianzas empresariales: Estrategia necesaria para la incorporación de las empresas en la era de acceso. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, vol 3, núm. 1. Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú.
- Jin, B. & Jung, S. (2016). Sustainable Development of Slow Fashion Businesses: Customer Value Approach. *MDPI, Open Access Journal*, vol. 8(6), 1-15. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/4add/4fbba7cea528a9df15e7316814b630575529.pdf?_ga=2.80752530.404054507.1602632785-1019558772.1602632785
- Lascano, L, Saltos, J & Santiago, N (2017). La notoriedad de marca y el posicionamiento en PYMES de Tungurahua: un estudio de construcción categorial teórica. *Revista Publicando*, vol 4, nº 11, pp. 668-681. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/236644355.pdf>
- Ludmer, G. (2010). *Lineamientos para un cambio estructural de la economía argentina*. Desafíos del bicentenario. Recuperado de <http://cdi.mecon.gov.ar/bases/doc/aeda/congreso/2010/ludmer.pdf>
- Manzano, L. (2014). *Moda sostenible y hábitos de consumo* (Trabajo de fin de Grado en Periodismo, Universidad de Sevilla, Sevilla, España). Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/29430>
- Mayer, S. (2018). Moda sostenible: La Revolución de la industria. *Revista de La Cámara de Comercio de Lima*. Recuperado de <https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion851/revista%20camara%20ed%20851.pdf>

- McMullen, A., Luginbühl, C., Nolan, K., Crabbé, C. & Ajaltouni, N. (2014). *Salarios dignos ¿el salario que pagan las marcas a las personas que confeccionan nuestra ropa es suficiente como para costearse la vida?*. Recuperado de <https://ibdigital.uib.es/greenstone/sites/localsite/collect/cd2/index/assoc/accd0059.dir/accd0059.pdf>
- Méndez, C. & Rondón, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol. 41, núm. 1,197-207. Bogotá, Colombia.
- Mengual, I. (2016). *El storydoing* (Grado en Bellas Artes). Universidad Miguel Hernández, Alicante, España
- Ministerio del Ambiente (2009). Política Nacional del Ambiente. Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>
- Ministerio de Salud. (2020). *Protocolo para la recepción organización y distribución de los traslados de los pacientes confirmados o sospechosos sintomáticos de COVID-19*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/informes-publicaciones/541103-protocolo-para-la-recepcion-organizacion-y-distribucion-de-los-traslados-de-los-pacientes-confirmados-o-sospechosos-sintomaticos-de-covid-19>
- Monken, S., Sarquis, A., Gonçalves, V., & De Lima, M. (2015). *Influência Do Marketing Social*.
- Morales, C. (2009). La diversidad en las organizaciones ¿de qué estamos hablando? Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/319482661_La_diversidad_en_las_organizaciones_De_que_estamos_hablando
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2010). Informe de política 10. Prácticas ancestrales de manejo de recursos naturales. Recuperado de <http://www.fao.org/climatechange/35951-0d6853686446b68e3136adea17661d64b.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2008) ¿Qué se entiende por trabajo infantil?. Recuperado de <https://www.ilo.org/ipecc/facts/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional de Trabajo (2013). El sistema de salud del Perú: situación actual y estrategias para orientar la extensión de la cobertura contributiva. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2014). Trabajo forzoso: Manual para los inspectores de trabajo de Perú. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_400228.pdf
- Palomares, R. (2015). *Merchandising: Auditoría de marketing en el punto de venta* (1ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Pasco, M. & Ponce, F. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. 2da Edición.
- Pérez, L. (2004). *Marketing social: Teoría y práctica*. Recuperado de https://www.academia.edu/16491091/Marketing_social_P%C3%A9rez_Romero

- Pérez, E. & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2010, Vol. 2, Nº1, 58-66. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Pero, M., Arrigo, E. & Fionda-Douglas, A. (2020) *Sustainability in Fashion brands*.
- Plaza, J. (2017). *Análisis de conglomerados (I): El procedimiento conglomerado de K medias*. Recuperado de <https://docplayer.es/47257676-Capitulo-21-analisis-de-conglomerados-i-el-procedimiento-conglomerados-de-k-medias-introduccion.html>
- Pol, A. (2017). Branding y personalidad de la marca visual. Zincografía. *Revista de comunicación y diseño*, Nº1. Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. pp. 5-20. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/zcr/v1n1/2448-8437-zinco-1-01-5.pdf>
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review, América Latina*.
- PRODUCE (2017). Industria Textil-Confecciones.
- Promperú (2020). *Importancia de la trazabilidad en los sistemas de producción sostenible*. Recuperado de <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/4167>
- Puspita, G & Chae, H (2021). An explorative study and comparison between companies' and customer's perspectives in the sustainable fashion industry. *Journal of Global Fashion Marketing*, 12:2, 133-145. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/20932685.2020.1853584>
- Raluca, L. & Suzanne, L. (2010) "Strategies for the Social Marketing Mix: A Systematic Review", *Social Marketing Quarterly*, 16: 4, 122 — 149.
- Ramírez, M. (2014). *Identificación de perfiles de clientes crediticios aplicando técnicas de segmentación y regresión logística multinomial* (tesis de licenciatura) Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.
- Randrup, N, Druckenmiller, D & Owen, R (Enero de 2016). *Philosophy of Collaboration*. Conferencia llevada a cabo en el 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Hawaii, Estados Unidos de América.
- Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 10(1), 118-126. Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de <http://doi.org/10.1344/reire2017.10.11017>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Rodríguez, B. & Martín-Caro, E. (2019). Actitudes ante la sostenibilidad y la moda: una exploración por grupo de edad. *DResearch ESIC* nº 20 vol 20 - Segundo semestre, julio-diciembre 2019 - págs. 20 a 35.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su recuperación en la generación del conocimiento. México: *Innovaciones de Negocios*, 11

(22), 235-268.

- Rubio, M & Vilá, R. (2017). *El análisis de conglomerados bietápico o en dos fases con SPSS*.
- Ruiz, A., Turnbull, B. & Cruz, C. (2016). Construcción del concepto de empoderamiento en el hogar en un grupo de mujeres del estado de México. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 21, nº 2, 153-160. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181005.pdf>
- Sánchez, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial: Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio* (Tesis de Maestría). Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España. Recuperado de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf
- Schneider, H & Samaniego, J (2010). La huella del carbono en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3753/S2009834_es.pdf
- Secretariat of the Convention on Biological Diversity (2010) Introduction to access and benefit-sharing. Recuperado de <https://www.cbd.int/abs/infokit/brochure-en.pdf>
- Seminario, K. & Torres, E. (2018). *Diagnóstico del sector textil de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el distrito de la Victoria – Lima metropolitana* (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/623807>
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal* (4ª ed.). México D.F.: Editorial Limusa.
- Spindemann, A. & Engelke, C. (2017). *A smart practice care study on persuasion sustainable fashion communication: Mastering better world fashion's communication challenge*, M.Sc. thesis, Denmark: Aalborg Universitat.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Stottlemire, K. (2017). *Fast Fashion vs. Sustainable Fashion*. Retrieved 2019, from Recuperado de <https://www.hercampus.com/school/lmu/fast-fashion-vs-sustainable-fashion>
- Suresh, K. (2020). Sustainability is the new black: Exploring website communication practices of Indian sustainable fashion brands. *Fashion, Style & Popular Culture*, vol 7, nº4, 539-558.
- Tafur, A. & Takuma, A. (2018). *La influencia del marketing social en la intención de donar sangre voluntariamente en los alumnos de la universidad de Piura-campus Lima* (Tesis de pregrado). Universidad de Piura, Lima, Perú.
- Tian, G. & Borges, L. (2012). The Effectiveness of Social Marketing Mix Strategy: Towards an Anthropological Approach. *International Journal of Business Anthropology*, volumen 3, pp. 102- 103.
- Tinoco, O., Raez, L. & Rosales, P. (2009). Perspectiva de la moda sostenible en el Perú. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*.

- Torres, D. (2021). Cómo calcular las comisiones por ventas de tu equipo (con ejemplos). Hubspot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/comisiones-por-ventas>
- Torres, R., & Valenza, V. (2021) *Análisis de las estrategias del mix de marketing social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana* (tesina). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Urruty, L. (2008). *Mistonga: Reciclaje textil local* (Tesis de grado). Universidad de la República, Uruguay. Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/4747>
- Vázquez, M. (2006). *Marketing social corporativo*. Edición electrónica. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Wilcock, M. (2013). Marketing de contenidos. Crear para convertir. Recuperado de https://www.divisadero.es/wp-content/uploads/publicaciones/Marketing-de-Contenidos2_para_web.pdf
- World Fair Trade Organization (2017). *Los 10 principios de comercio justo*. Recuperado de https://wfto.com/sites/default/files/10%20Fair%20Trade%20Principles%20%282017%20%29_Spanish.pdf
- World Wild Fund (2017). Changing fashion: The clothing and textile industry at the brink of radical transformation. *Environmental rating and innovation report 2017*.
- Yate, A. (2012). *Material P.O.P.: publicidad en punto de venta* (1ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos Diseño y Métodos*. SAGE Publications.
- Yung, T. (2020). *Entrepreneurial Spirit: The success mindset everyone should have*. Recuperado de <https://medium.com/tan-kit-yung/entrepreneurial-spirit-the-success-mindset-everyone-should-have-15ab9823f78d>

ANEXOS

ANEXO A: Reporte bibliométrico

El reporte bibliométrico para analizar la literatura relevante para la investigación provino de la base de datos de *Scopus*. Se utilizaron combinaciones de las siguientes palabras claves: *marketing social*, *marketing social*, empresas de moda sostenible, y estrategias del *mix* de *marketing social*. Se hicieron búsquedas tanto en inglés como en castellano.

Al hacer la búsqueda con las palabras *marketing social* (*social marketing*) y empresas de moda sostenible (*fashion sustainable organizations*), se encontraron seis documentos desde el año 2005 hasta el 2020.

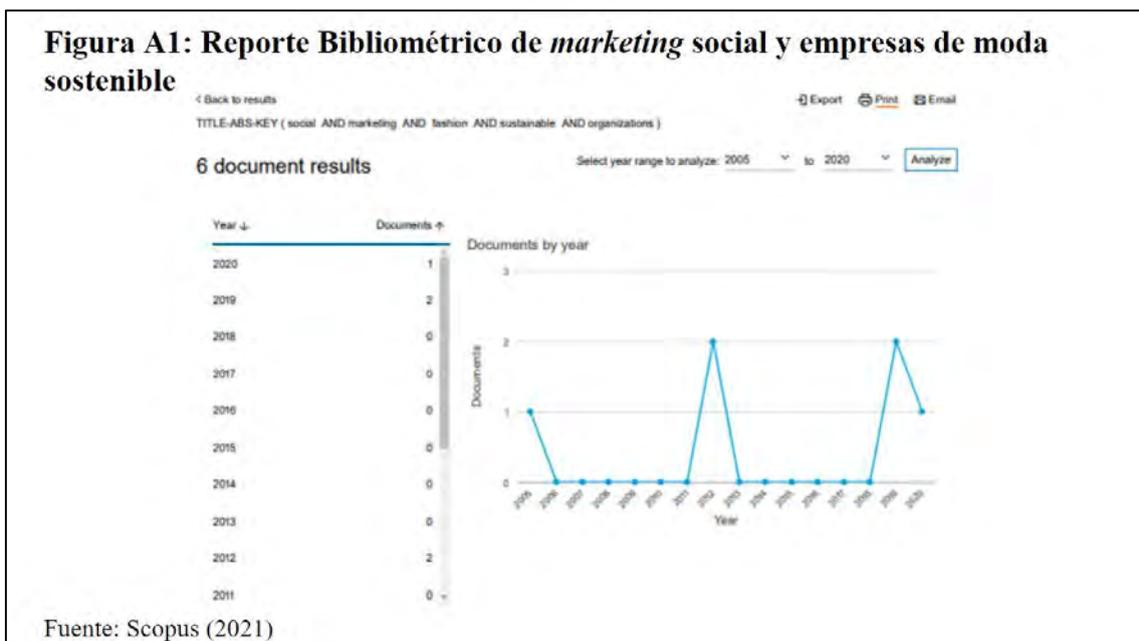
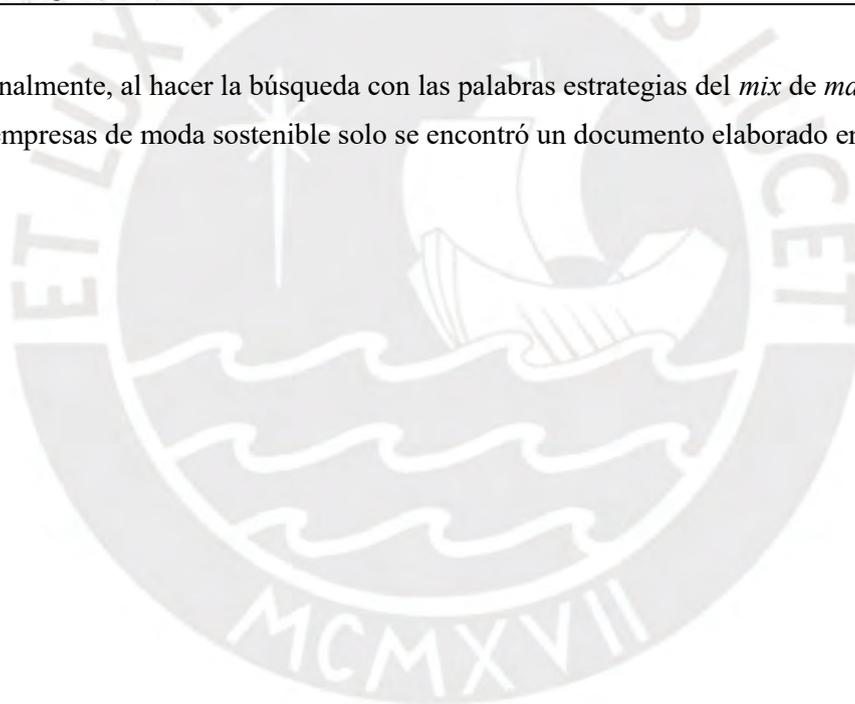


Figura A2: Reporte Bibliométrico de las estrategias del *mix* de *marketing* social en las empresas de moda sostenible

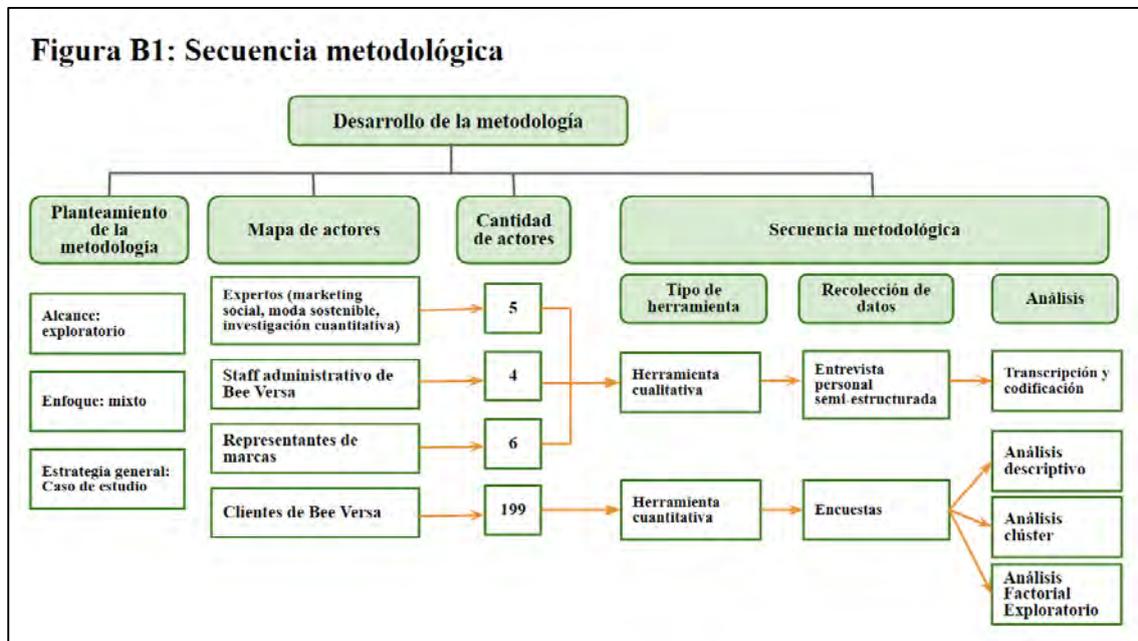


Fuente: Scopus (2021)

Finalmente, al hacer la búsqueda con las palabras estrategias del *mix* de *marketing* social en empresas de moda sostenible solo se encontró un documento elaborado en 2019.



ANEXO B: Secuencia metodológica



ANEXO C: Perfiles de las personas entrevistadas

Tabla C1: Perfil de los representantes de Bee Versa Responsible Shopping

Nombre	Cargo	Fecha de entrevista
Ornella Paz	Directora Ejecutiva	14 de junio de 2021
María José Martínez	Encargada de Administración y Ventas	15 de junio de 2021
Rosmery Paz	Coordinadora de proyectos	18 de junio de 2021
Mireya Peredo	Creadora de contenidos	18 de junio de 2021



Tabla C2: Perfil de los emprendedores de las marcas que conforman la multimarca Bee Versa Responsible Shopping

Nombre	Marca	Cargo	Fecha de entrevista
Efraín Aguilar	Qaya	Cofundador	28 de junio de 2021
Dorian Meunier	Palasaña	Director General	30 de junio de 2021
Lizeth Reátegui	Elefante Blanco	Gerente General	3 de julio de 2021
Ximena Gamarra	Emerge Sea	Fundadora	2 de julio de 2021
Ana Lucía Armejo	No Envy Kids	Fundadora	28 de junio de 2021
Ligia Gomez	Threads of Perú	Directora de operaciones	30 de junio de 2021



Tabla C3: Perfil de los expertos consultados en *marketing* social, moda sostenible y análisis de investigación cuantitativa

Expertos	Nacionalidad	Experiencia	Finalidad	Fecha de entrevista
Ester Xicota	Española	Consultora en sostenibilidad en la industria textil y de la moda. Ester Xicota es docente en ISIL, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Pacifico Business School. Además, es directora del Hub Moda Circular, que ofrece servicios de asesoramiento para un <i>marketing</i> sostenible orientado al sector textil. Apoya a líderes a definir estrategias y desarrollar soluciones fuera de la caja para transformar sus negocios a la sostenibilidad.	Revisión exhaustiva de la matriz de consistencia	11 de mayo de 2021
William Campbell	Peruano	Magister en Ciencias Políticas con especialización en Relaciones Internacionales, experimentado gestor social, comunicador y profesor universitario de la Pontificia Universidad Católica del Perú relacionado con los sectores de desarrollo y humanitario. Con más de dieciséis años de experiencia profesional en ONG internacionales en posiciones de liderazgo con base en América Latina y África.		14 de mayo de 2021
Maria Fernanda Fabris	Holandesa	Experta en <i>marketing</i> digital, <i>community manager</i> , estrategias de redes sociales y análisis de datos de <i>marketing</i> . Encargada del área de <i>marketing</i> de la ONG internacional de moda sostenible HechoxNosotros.		26 de mayo de 2021
Christian Aste	Peruano	Ejecutivo senior en <i>marketing</i> . Sólida experiencia en el diseño de la oferta de valor, comunicación digital & tradicional, gestión de segmentos, experiencia-cliente y fidelización. Trayectoria corporativa destacada en los sectores: Servicios financieros, consumo y educación postgrado. Comunicador (<i>marketing</i> & publicidad) por la Universidad de Lima, con MBA en Marketing por ESAN y master en Marketing Intelligence por ESIC- España.	Entrevista a profundidad para conocer las P's del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social en empresas de moda sostenible	1 de junio de 2021
Berlan Rodríguez	Cubano	Doctor en Ciencias Técnicas en Universidad Central de las Villas; Ingeniero Industrial (Universidad de Cienfuegos) y Máster en Matemática Aplicada (Universidad de Cienfuegos) Docente Ordinario en la Pontificia Universidad Católica del Perú.	Revisión y apoyo en el análisis cuantitativo de la investigación	20 de agosto de 2021

ANEXO D: Operacionalización de las variables

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variables	Definición	Autor
Producto	Beneficios tangibles	Diseño con orientación cultural/social/ambiental	El diseño es el concepto del modelo de invención de la elaboración de una prenda, en donde se consideran aspectos estéticos, intuición y creatividad. Asimismo, las prendas de moda sostenible deben guardar un diseño con determinados objetivos, los cuales son: diseño para el reciclaje e innovación en materiales (moda ecológica) y diseño proveniente de conocimientos ancestrales y oriundos del Perú (moda étnica).	Carvajal (2015) y Asociación de Moda Sostenible del Perú (2016)
		Materiales sostenibles	El uso de materiales sostenibles es estrictamente necesario para las empresas de moda sostenible. Las prendas deben trabajarse con uso materiales sostenibles y algunos de los ejemplos que sostiene son: el algodón, la alpaca, la vicuña, el cáñamo, el bambú, material reciclado, entre otras. Asimismo, también aplica el uso de los mismos insumos que forman parte de los saldos textiles de otras prendas.	Manzano (2014) y Asociación de Moda Sostenible (2016)
		Empaquetado ecologico	El empaquetado ecológico se entiende como el empaquetado o envase que protege un producto, añadiendo que es elaborado con materiales que sean biodegradables, compostables y/o reciclables, es decir que sean amigables con el medio ambiente.	Gómez (2020)
		Etiquetado de impacto	El uso de etiquetas colgantes (<i>hang tags</i>) por parte de las empresas de moda sostenible sirve para realzar las prácticas comerciales socialmente responsables. Es una acción clara para poder demostrar la producción respetuosa con el medio ambiente, los mensajes de trabajo justo con las personas de la cadena de valor, y el logotipo de la marca para que impacte directamente a la actitud e intención de compra del consumidor.	Hyllegard, Nan Yan y Paff (2012)

ANEXO D: Operacionalización de las variables (continuación)

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variables	Definición	Autor
Producto	Beneficios tangibles	Certificación sostenible	Los sellos y certificaciones de sostenibilidad son parte del cumplimiento de las organizaciones para obtener credibilidad y legitimidad ante sus stakeholders, mostrar que los productos que fabrican provienen de fuentes responsables con el medioambiente y las comunidades vulnerables.	González y Gallego (s/f)
		Stock bajo	El <i>stock</i> bajo se refiere a que los productos de moda sostenible son fabricados en cantidades pequeñas y que necesitan más tiempo de elaboración, por ello, estos no pueden competir con las grandes cantidades de ropa que realizan las grandes empresas de ropa.	Fernández (2017)
	Beneficios intangibles	Reducción de contaminación ambiental	La reducción a la contaminación ambiental forma parte de un beneficio intangible que otorga un producto de moda sostenible. El proceso de producción es responsable con el medio ambiente, debido a que no requiere productos químicos que directamente dañan a los ecosistemas acuáticos y al suelo. Con ello se reduce la contaminación ambiental causada por la cadena de producción convencional, pues estas prendas involucran una extensión del ciclo de vida del producto, con lo cual se ahorran los recursos utilizados inicialmente.	Manzano (2014) y Eun (2015)
		Producción local	La producción local es una iniciativa que tiene como objetivo el trabajo con los materiales de moda sostenible y mano de obra nacional, es decir, que estas empresas trabajan con personas y materiales propios del país local.	Asociación de Moda Sostenible (2016)
		Estilo de vida sostenible	El estilo de vida sostenible tiene como concepto "dar respuesta a las necesidades básicas, ofrecer una mejor calidad de vida, minimizando el uso de los recursos naturales y emisiones y sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras".	De Dios y Zaplana (2013)
	Multimarca	Beneficio compartido	El beneficio compartido se refiere a la forma en cómo se comparten los beneficios del resultado de alguna acción entre las personas involucradas en ella.	Secretariat of the Convention on Biological Diversity (2010)
		Diversidad de los productos	La diversidad de productos se considera como la variedad de productos que la empresa ofrece al mercado en un determinado momento y que, además, tiende a ser un elemento clave de éxito en relación a la línea de productos.	De la O, Borja, López y Ramírez (2010)

ANEXO D: Operacionalización de las variables (continuación)

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variables	Definición	Autor
Producto	Multimarca	Mercadeo visual	El mercadeo visual es el espacio en donde operan las ventas de un producto y transforman lo visual como un valor estimulante para la clientela dentro de un establecimiento comercial. Además, conlleva distintos elementos, algunos de ellos son: ubicación preferente de producto, exposición de producto, y publicidad en el lugar de venta.	Cedeño, Centeno y D'aubeterre (2015)
		Notoriedad de marcas	Notoriedad de marcas se refiere al concepto de que las marcas de moda buscan difundir el conocimiento de sus propias características y de su colección de ropa bajo un proceso sostenible. se refiere a la acción que busca evidenciar la toma de conciencia o el conocimiento de una marca.	Candeloro (2019) y Lascano, Salto y Santiago (2017)
Promoción	Canales de comunicación	Uso de redes sociales	Las redes sociales son los espacios ideales para que puedan tener contacto y comunicación con sus usuarios y/o clientes. Dicha comunicación se caracteriza por ser en tiempo real, directa y bidireccional. Además, las redes son el lugar virtual donde se puede publicar y compartir distintos tipos de contenido.	Castillo, Bonilla y Núñez (2021) y Celaya (2011)
		Uso de blogs	Los blogs "son diarios o bitácoras diseñados a través de la web. Se utilizan como herramientas de publicación y comunicación rápida y eficaz".	Fernández y Pérez (2015)
		Newsletter	El <i>newsletter</i> o boletín informativo es una publicación o envío electrónico que se envía a un conjunto de suscriptores para manifestar y comunicar sobre un determinado tema. Estos temas tienen diferentes objetivos, algunos de estos son: para invitar a realizar algo o participar de algún evento, para anunciar alguna promoción u oferta, para finalizar al usuario, para comunicar noticias corporativas o de contenido informativo, por alguna fecha especial, entre otras.	Arriaga (2017)
	Mensaje social	Conexión cultura peruana	La conexión cultural peruana se entiende como la estimulación de la identidad cultural peruana y su entorno con respecto a la autodefinición y autovaloración que son compartidas por determinadas acciones y pautas culturales.	Grimaldo (2006)
Patrones de consumo sostenible		Los patrones de consumo sostenible son iniciativas que las personas realizan en base a las características del <i>slow fashion</i> , generando así, decisiones de cambios con respecto a la elección de productos de carácter sostenible, priorizando la calidad, durabilidad, elaboración y proveniencia.	Fernández (2017)	

ANEXO D: Operacionalización de las variables (continuación)

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variables	Definición	Autor
Promoción	Mensaje social	Filosofía colaborativa	La filosofía colaborativa tiene como concepto el ideario de formar actividades relacionadas a la cooperación de un sistema de apoyo grupal.	Randrup, Druckenmiller y Owen (2016)
		Espíritu emprendedor	El espíritu emprendedor es un pensamiento y actitud que está en la búsqueda constantemente de la innovación, motivación, cuestionamiento crítico, el servicio y la mejora continua de una determinada situación. Algunas características de una persona emprendedora es ser alguien con ambición, pasión, soñador y que siempre toma acción.	Yung (2020)
		Efectos negativos <i>fast fashion</i>	Los efectos negativos del <i>fast fashion</i> se refieren a distintos prejuicios que causan las empresas de moda rápida al realizar producciones en masa lo que puede ocasionar el posible descumplimiento de las condiciones laborales de las personas involucradas en la cadena de valor, la baja calidad de los productos y contaminación ambiental por el uso desmedido de recursos naturales y productos químicos.	Fernández (2017)
		Compromiso con el medio ambiente	El compromiso con el medio ambiente se refiere a respetar determinados límites para no volver el mundo un lugar hostil.	Fernández (2017)
		Revalorización del trabajo de artesanos	La revalorización del trabajo de artesanos es una iniciativa que busca “recuperar, revalorizar y/o promover las técnicas y estilos ancestrales peruanos.	Asociación de Moda Sostenible (2016)
	Tácticas comunicacionales	Uso de <i>storytelling</i>	El <i>storytelling</i> se define como el arte para conectar emocionalmente con los consumidores a través de historias convincentes y empáticas que tienen como objetivo conectar con la marca a través de prácticas sostenibles. Esto permite que el mensaje social que busca generar la empresa de moda sostenible perdure más tiempo para el usuario que escucha esos relatos.	Suresh (2020) y Guisado, (2018)

ANEXO D: Operacionalización de las variables (continuación)

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variabes	Definición	Autor
Promoción	Tácticas comunicacionales	Uso de <i>storydoing</i>	El <i>storydoing</i> busca ir más allá de que el storytelling, pues consiste en “promover la participación activa de sus audiencias para que sean los protagonistas de sus narraciones. De esta manera, sí se genera una vinculación especial con un producto y por extensión, con su marca”	Mengual (2016)
		Narrativa	La narrativa que utilizan las empresas de moda sostenible se entiende como la comunicación con su público objetivo entregando información detallada que puede educar a los consumidores y capacitarlos para que sean cada vez más conscientes. Este enfoque narrativo se puede lograr mediante el uso de descripciones, como por ejemplo del proceso de fabricación.	Candeloro (2019) y Yan y Col (2012)
	Branding	Identidad visual	La identidad visual se refiere a los aspectos visuales de la identidad de alguna empresa, la cual está relacionada con la historia de la organización, su cultura, el propósito y, también, el logotipo. Asimismo, todos esos elementos son realizados en el Manual de Identidad Corporativa.	Caldevilla (2009)
		Personalidad de marca	La personalidad de la marca se define como el elemento fundamental para la gestión empresarial y su comunicación, pues permite la construcción de la identidad corporativa. De esta manera, se genera cercanía, comprensión, sintonía e identificación para establecer vínculos con su público objetivo. añade con referencia a la personalidad de marca que al igual que sucede con un ser humano, la marca es dotada de cierta personalidad. Los rasgos, atributos, características, emociones, sentimientos y valores que la configuran, permiten su identificación por parte del público.	Mayorga (2017) y Pol (2017).
	Contenido difundido	Contenido informativo	El contenido informativo es aquel que difunde información relevante y tiene como principal objetivo: brindar contenido educativo sobre la marca.	Aguilera, Baños y Ramírez (2015)
		Contenido comercial	El contenido comercial tiene como objetivo la promoción comercial del producto que se está ofreciendo a los consumidores mediante los distintos canales	Wilcock (2013)

ANEXO D: Operacionalización de las variables (continuación)

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variables	Definición	Autor
Alianzas estratégicas (<i>partnership</i>)	Alianzas sociales	Alianzas sociales	Las alianzas con fines sociales son aquellas alianzas estratégicas que, a través de este modelo de cooperación, respaldan un concepto de Responsabilidad Social enfocado en resolver un problema social mediante la creación de proyectos que generen un impacto positivo en la sociedad y en las personas que lo conforman.	Abenoza, Carreras & Sureda (2015)
	Alianzas ambientales	Alianzas ambientales	Las alianzas con fines ambientales buscan generar acuerdos cooperativos entre los diferentes sectores públicos, privados o no lucrativos, los cuales propician proyectos o actividades enfocados en la gestión ambiental.	Ministerio del Ambiente (2009)
	Alianzas económicas	Alianzas económicas	Las alianzas con fines económicos son un tipo de acuerdo de complementariedad entre organizaciones cuyo objetivo principal es permitir el desarrollo y mejora de resultados de la actividad económica de los miembros de esta alianza, manteniendo la independencia en sus operaciones.	Jiménez (2012)
	Alianzas tecnológicas	Alianzas tecnológicas	Las alianzas con fines tecnológicos es definida como la cooperación o ayuda entre las empresas a través de la transmisión del conocimiento tecnológico.	Fernández (1999)
Proceso	Producción responsable	Recolección de materia prima sustentable	La recolección de materia prima sustentable consiste en obtener fibras naturales de una manera ambientalmente responsable a través de procesos de agricultura y ganadería ecológica, con bajo impacto negativo en el medioambiente.	Carrera (2017)
		Uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales	El uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales hace referencia al conocimiento y elaboración de productos a partir de prácticas desarrolladas por comunidades locales, transmitidas a través del tiempo, y que se emplean en talleres y casas; estos productos revalorizan la cultura, diseño e insumos de las comunidades.	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2010).

ANEXO D: Operacionalización de las variables (continuación)

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variables	Definición	Autor
Proceso	Comercio justo	Trazabilidad de proceso sostenible producción	La trazabilidad es una herramienta que permite conocer el origen de un producto durante todas las etapas de su cadena de suministro, lo cual permite reconocer la historia que hay detrás del producto.	Promperú (2020)
		Transparencia de condiciones laborales	La transparencia de condiciones laborales es la comunicación de acciones bajo un concepto de buenas prácticas aplicadas en el ámbito social de la organización, lo cual implica tener una responsabilidad empresarial.	Bestratén (2008)
		Prácticas comerciales justas	“La organización comercializa con preocupación por el bienestar social, económico y ambiental de los pequeños productores marginados y no maximiza las ganancias a expensas de ellos”.	Working Together for a Fairer World (2017)
	Optimización del uso del producto final	Reutilización de la prenda	La reutilización de la prenda genera un descenso en la demanda de materia prima impulsando la fabricación de textiles o productos que sean perdurables en el tiempo, los cuales puedan servir como prendas de segunda mano o para la obtención de nuevos productos.	Carrera (2017).
		Reciclaje de la prenda	"Es un proceso que consiste en deshacer los tejidos de la lana hasta obtener las fibras que los componen, para luego poder reprocesarlas y hacer nuevos hilados".	Urruty (2008)
Plaza	Tienda física	Atmósfera ecológica	La atmósfera ecológica, dentro del contexto de tienda minorista, es el ambiente donde lo estético toma relevancia, y se desarrollan señales atmosféricas como el color, la música, la iluminación, el olor, la aglomeración, las vitrinas de exposición y, en general, lo que se quiere proyectar para incidir en la percepción y evaluación correspondiente de los compradores de la tienda.	Olahut (2012)
		Punto estratégico	El punto estratégico es el lugar dentro del área comercial en el cual se busca tener una ubicación especial y crear experiencias con sentido para que el público objetivo que transita se convierta en compradores. Además, se puede considerar ubicarse cerca a la competencia.	Palomares (2015)
		Material POP	El material POP es aquella diversidad de productos que ayudan en dar a conocer los atributos de otros productos, sea por medio de la seducción gráfica, lingüística, formal, en fin, hacen que los sentidos de los usuarios se estimulen a tal grado que influyan en la decisión de compra.	Yate (2012)

ANEXO D: Operacionalización de las variables (continuación)

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variables	Definición	Autor
Plaza	Tienda física	Diseño sostenible	El diseño sostenible es aquel proyecto que se centra en la preservación del medio ambiente y la sociedad y el impacto que va a tener su desarrollo en las generaciones futuras. Para su construcción se considera el uso de fuentes de energía renovables, la conservación de los recursos, reutilización de materiales de construcción, entre otros.	Acosta (2015)
		Delivery sustentable	Son aquellas entregas inteligentes que utilizar la tecnología y medios de transporte sustentables como una herramienta que disminuya las emisiones siendo más eficientes.	Torres (2021)
	Tienda virtual	<i>E-commerce</i>	El <i>e-commerce</i> , también llamado comercio electrónico, es la actividad de compra o venta de productos en servicios en línea, es decir online.	Banda (2019)
		Comprensibilidad	La comprensibilidad es la claridad de la comunicación en texto, recursos visuales y diseño del sitio <i>web</i> .	Suresh (2020)
		Correspondencia	La correspondencia se define como hechos y cifras que aseguran la realidad dentro del sitio <i>web</i> de una marca de moda sostenible.	Suresh (2020)
		Enfoque de sostenibilidad	El enfoque de sostenibilidad de un sitio <i>web</i> de una marca de moda sostenible debe tener el enfoque de sostenibilidad como elemento principal, impulsando la comunicación de la moda al “cómo” y el “qué” para mostrar transparencia en la marca.	Spindelmann y Engelke (2017)
Personal	Formación del equipo	Diversidad en equipo administrativo	El personal administrativo es aquel talento humano que cumple las funciones de planeación, organización, dirección y control. La diversidad en las organizaciones hace referencia a la composición heterogénea de los equipos de trabajo conformado por personas de diversos géneros edades, nacionalidad, entre otros.	Robbins (2010) / Morales (2009)
		Enfoque sostenibilidad en equipo operativo	El enfoque sostenible en las organizaciones está orientado a promover la inclusión social y el cuidado del planeta, a través de la optimización de los recursos naturales, sin descuidar la parte financiera de la empresa. El equipo operativo está conformado por aquellos actores cuyo trabajo forma parte del proceso de transformación de insumos en productos terminados.	Sánchez (2017) / Robbins (2010)

ANEXO D: Operacionalización de las variables (continuación)

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variables	Definición	Autor
Personal	Formación del equipo	Reclutamiento de marcas	El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos calificados al proceso de selección, entre los cuales se elegirá a aquellos que cumplan con los criterios evaluados por la organización.	Chiavenato (2009)
	Enfoque económico	Remuneración mínima viable	La remuneración mínima viable o salario digno es definido como aquel pago que se efectúa a un trabajador, el cual cumple con estándares salariales legales y permite tener un estilo de vida socialmente aceptable. Asimismo, ha de cubrir las necesidades básicas y proveer ingresos extra.	McMullen (2014)
	Enfoque formativo	Actividades de formación profesional	Las actividades de formación profesional están relacionadas a aquellas actividades cuyo objetivo es el desarrollo de las competencias, creación de conocimiento y aptitudes en un mercado laboral tan competitivo.	Arnold (2001)
		Capacitaciones	La capacitación laboral consiste en una actividad fundamentada en la necesidad de potenciar aspectos de la organización mediante un cambio en los conocimientos y habilidades del colaborador.	Siliceo (2004)
	Enfoque de salud	Seguro de salud	El seguro de salud consiste es un instrumento mediante el cual se cubre las prestaciones de servicio de salud como prevención, recuperación, rehabilitación, etc. de una persona.	Organización Internacional del Trabajo (2013)
		Protocolos COVID-19	Los protocolos de COVID 19 son el conjunto de normas que establecen los procesos y condiciones que se han de cumplir para la prevención y evitar la transmisión de la COVID-19.	Ministerio de Salud (2020)
	Enfoque de derechos humanos	Ausencia de trabajo infantil	La ausencia de trabajo infantil hace referencia a todo trabajo que priva a los menores de su niñez, su potencial y su dignidad, y que resulta perjudicial para su desarrollo físico y psicológico.	Organización Internacional del Trabajo (2008)
		Rechazo al trabajo forzoso	El rechazo al trabajo forzoso es una situación de vulneración de la libertad de trabajo, que supone una restricción ilícita de la capacidad de la persona para decidir si trabaja o no, para quién y en qué condiciones.	Organización Internacional del Trabajo (2014)

ANEXO D: Operacionalización de las variables (continuación)

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variables	Definición	Autor
Personal	Enfoque de seguridad	Infraestructura adecuada	La variable de infraestructura se define como toda estructura física que brinda soporte funcional, adecuado y eficiente para el óptimo funcionamiento de una organización y de la sociedad en general.	Cerón (2018)
		Accesos adecuados	Los accesos adecuados están relacionados con el diseño adaptable de las infraestructuras físicas con el propósito de brindar condiciones de igualdad a las personas que sufren de alguna discapacidad.	De Benito, De Rosas, García, Juncá & Santos (2005)
Precio	Factores motivacionales	Externalidades positivas	Las externalidades positivas son aquellas acciones que pueden impactar de manera efectiva el sector de la moda, de modo que, beneficie a su entorno. Una de ellas es el salario digno en la cadena de valor, un compromiso social para cubrir las necesidades básicas de las personas que trabajan y sus familias, posibilitando también ingresos adicionales. Otra externalidad positiva es el empoderamiento de la mujer, con el fin de que las mujeres puedan ejercer su vida cotidiana prósperamente y tengan poder sobre sus propias vidas.	Fernández (2017), Clean Clothes Campaign (2019) y Ruiz, Turnbull y Cruz (2016)
		Externalidad negativas	Las externalidades negativas se entienden como las iniciativas que son causadas por el actual sistema de moda rápida, la cual se concentra en: las consecuencias para el bienestar del consumidor, las consecuencias para el bienestar del trabajador y las consecuencias para el medio ambiente. Una de ellas es la reducción de la exclusión social, el cual se entiende como una iniciativa que tiene como objetivo la creación de oportunidades económicas y de trabajo para sectores de la población que tengan problemas de exclusión social o pobreza. La reducción de la huella de carbono se refiere a la disminución de la cantidad de gases de efecto invernadero ocasionadas por el proceso de producción, mientras que la huella hídrica implica el uso eficiente del agua en los productos.	Fernández (2017), Jiménez, M, Luengo, J & Taberner, J (2009) y Schneider y Samaniego (2010)
	Factores comerciales	Costo de insumos sostenibles	El costo de insumos materiales sostenibles tienen un mayor coste, debido a que son materiales orgánicos y ecológicos que tienen una mejor calidad y durabilidad.	Fernández (2017)

ANEXO D: Operacionalización de las variables (continuación)

Tabla D1: Operacionalización de las variables

P's	Dimensiones	Variables	Definición	Autor
Precio	Factores comerciales	Comisiones	Las comisiones de venta es una forma de pago que puede tener distintas maneras de cobrarlas, se puede asignar un porcentaje fijas o variables.	Torres (2021)
		Sostenibilidad económica	La sostenibilidad económica tiene dos términos distintos, por un lado, la sostenibilidad se enfoca en la justicia distributiva entre las relaciones del ser humano y el medioambiente, y, la economía se centra en la asignación eficiente de recursos escasos. Esto quiere decir que, la sostenibilidad económica busca el crecimiento económico sin desfavorecer los recursos naturales y las personas involucradas.	Dopico e Iglesias (2010)



ANEXO E: Matriz de consistencia

Tabla E1: Matriz de consistencia para el objetivo general de investigación

Objetivo General	Dimensiones	Metodología	Conclusión	Recomendación
<p>Analizar la aplicación de las P's del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social en la empresa de moda sostenible Bee Versa Responsible Shopping.</p>	Producto	<p>Investigación con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), alcance exploratorio y estrategia general: caso de estudio. La recolección de información se realizó a través de entrevistas a expertos de <i>marketing</i> social, moda sostenible y de análisis cuantitativo; al staff administrativo de la empresa estudiada, a los representantes de las marcas que pertenecen a la comunidad de la empresa y encuestas a clientes de la organización.</p>	<p>Bee Versa ha enfatizado la aplicación de ciertas P's, en busca de una sostenibilidad económica de su modelo de negocio como las alianzas estratégicas (<i>partnership</i>), promoción, producto y plaza. Específicamente, en la presencia en redes sociales, la generación de alianzas comerciales, la participación en eventos de moda sostenible para <i>networking</i> y llegar al mercado extranjero. Sin embargo, las otras P's han recibido limitada atención, en particular en aspectos referidos a la aplicación del enfoque social y ambiental que es ciertamente valorado por los clientes.</p>	<p>Se recomienda que la multimarca de moda sostenible enfatice determinadas actividades. Por ejemplo, en proceso fomentar las prácticas comerciales justas y la reutilización de prendas. En personal, revalorizar a sus colaboradoras, crear incentivos y participar con las comunidades. Finalmente, en precio, destinar esfuerzos de financiamiento a proyectos sociales y ambientales, con respecto a la cadena de valor de las marcas, después de garantizar la estabilidad económica en la organización</p>
	Promoción			
	Alianzas estratégicas (<i>partnership</i>)			
	Proceso			
	Plaza			
	Personal			
	Precio			

Tabla E2: Matriz de consistencia para el 1º objetivo específico de investigación

Objetivos Específicos	Marco Analítico	Dimensiones/ Variables	Metodología	Conclusión	Recomendación
Conocer el modelo de negocio de la organización y su enfoque en temas socio-ambientales.	Evaluación de la implementación de las estrategias del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social (Perez, 2004). Funcionalidad de las estrategias del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social (Raluca y Suggs, 2010). Eficiencia de las estrategias del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social (Tian y Borges, 2012). An explorative study between companies' and customers' perspectives in the sustainable fashion industry (Chae y Puspita, 2021)	Visión (visión y alineamiento de la visión temas socio-ambientales)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo	Bee Versa tiene un modelo de negocio enfocado al <i>win to win</i> con las marcas que la conforman. Asimismo, tiene tres pilares fundamentales: moda que empodera, moda con identidad y moda que respeta el planeta. Los dos primeros están ligados al impacto social buscando empoderar a las marcas y difundir la historia y tradición de los artesanos. En cuanto al tercero, está orientado al aspecto ambiental trabajando con materiales sostenibles y procesos sustentables. Sin embargo, actualmente Bee Versa no cuenta con una sostenibilidad económica, por ello ha optado a un enfoque más comercial	Se recomienda a la organización empoderar ambos enfoques: social y ambiental. Con respecto al primero, se debe incentivar a involucrarse más en actividades que estén alineadas a la cadena de valor de las marcas. Estas pueden ser visitas a sus comunidades, establecimientos o centro de trabajo, con la finalidad de conocer las condiciones laborales en que trabajan y difundir contenido de primer alcance para continuar las historias de esas personas. Por otro lado, se recomienda participar en proyectos sobre temas ambientales como por ejemplo: fomentar la reutilización mediante la apertura de espacios donde se pueda intercambiar ropa.
		Misión (misión y alineamiento de la misión temas socio-ambientales)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Políticas (políticas y políticas en temas socio-ambientales)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Estrategias (estrategias de <i>marketing</i> y alineamiento de las estrategias con temas socio-ambientales)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Segmentación (forma de segmentación de los clientes e incorporación de criterios ecológicos/sociales en la segmentación)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Modelo de negocio (descripción del modelo de negocio)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Estructura del área de <i>marketing</i> (equipo y funciones)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		

Tabla E3: Matriz de consistencia para el 2º objetivo específico de investigación

Objetivos Específicos	P's	Dimensiones/ Variables	Metodología	Conclusión	Recomendación
Comprender la forma en que se aplican las P's del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social.	Producto	Beneficios tangibles (certificación o sellos de sostenibilidad, stock bajo, materiales sostenibles, diseño con orientación cultural/social/ambiental, empaquetado ecológico y etiquetado de impacto)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo	Se observó que Bee Versa aplica las P's del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social consideradas en el marco analítico de Torres y Valenza (2021). No obstante, algunas de ellas se aplican de manera más consistente que otras. Las P's con mayor nivel de implementación son producto, promoción, alianzas estratégicas (<i>partnership</i>) y plaza. En relación a la P de producto, la multimarca responde adecuadamente a un problema social. Bee Versa promueve espacios de exposición y venta de productos provenientes de emprendimientos peruanos sostenibles. Además, los productos que ofrecen brindan beneficios tangibles (uso de materiales y accesorios sostenibles) y beneficios intangibles (basados en las producciones locales y orientados a mitigar los efectos ambientales negativos). Con respecto a la P de promoción, Bee Versa comunica su propuesta de valor e informa su mensaje social relacionado a temas de moda sostenible y emprendimientos peruanos.	Con respecto a las P's con mayor nivel de implementación (producto, promoción, alianzas estratégicas y plaza), se recomienda potenciar las actividades determinadas para cada P. Con respecto a las otras P's, sí se requiere una mayor profundización en cuanto a el desarrollo de estas. Por el lado de la P de proceso, se sugiere visibilizar las prácticas comerciales justas aplicadas por las marcas y fomentar su reconocimiento. Para la P de personal, se recomienda revalorizar el reconocimiento de las trabajadoras de Bee Versa, así como se hace con los trabajadores de la cadena de valor que realizan las prendas. Finalmente, con respecto al precio, se sugiere que la empresa empiece a destinar esfuerzos de financiamiento a proyectos sociales y ambientales, con respecto a la cadena de valor de las marcas que pertenecen a su comunidad.
		Beneficios intangibles (reducción de contaminación ambiental, producción local y estilo de vida sostenible)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Multimarca (mercadeo visual, beneficio compartido, diversidad de los productos y notoriedad de marca)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
	Promoción	Canales de comunicación (uso de redes sociales, <i>newsletter</i> y uso de <i>blogs</i>)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Mensaje social (conexión con la cultura peruana, compromiso con el medio ambiente, filosofía colaborativa, espíritu emprendedor, patrones de consumo sostenible, referencias sobre efectos negativos del <i>fast fashion</i> y revalorización del trabajo de los artesanos)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Tácticas comunicacionales (uso de <i>storytelling</i> , uso de <i>storydoing</i> y narrativa)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		<i>Branding</i> (identidad visual y personalidad de marca)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		

Tabla E3: Matriz de consistencia para el 2º objetivo específico de investigación (continuación)

Objetivos Específicos	P's	Dimensiones/ Variables	Metodología	Conclusión	Recomendación
Comprender la forma en que se aplican las P's del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social.	Promoción	Contenido difundido (contenido informativo y contenido comercial)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo	En cuanto a las alianzas estratégicas (<i>partnership</i>), la empresa ha desarrollado diferentes alianzas provechosas, sobre todo en temas económicos. Asimismo, de acuerdo con la P de plaza, la organización tiene una plataforma omnical conformada por la tienda física y virtual, en donde se plasman los valores y esencia de la marca. En contraste, las P's de proceso, personal y precio tiene una aplicación relativamente limitada en la organización. Con respecto a la aplicación de la P de proceso, esta tiene un mayor desarrollo en las marcas que en Bee Versa, pues su línea de ropa (Lima Raw) fue descontinuada. Por su parte, la P de personal presta atención al enfoque formativo que a los demás aspectos	
	Alianzas estratégicas (<i>partnership</i>)	Fines sociales, ambientales, económicos y tecnológicos (alianzas con instituciones públicas/privadas/sociales)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
	Proceso	Producción responsable (recolección de materia prima sustentable y uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Comercio Justo (<i>fair trade</i>) (trazabilidad del proceso ambientalmente sostenible de producción, transparencia sobre las condiciones de trabajo y prácticas comerciales justas)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Optimización del uso de producto final (reutilización de la prenda y reciclaje de prenda)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
	Plaza	Tienda física (reproducción de una atmósfera ecológica en las tiendas, punto estratégico, material POP, diseño sostenible y <i>delivery</i> sustentable)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Tienda virtual (<i>e-commerce</i> , comprensibilidad, correspondencia y enfoque de sostenibilidad en sitio web)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
Personal	Formación del equipo (diversidad del personal administrativo, enfoque de sostenibilidad en equipo operativo y reclutamiento de marcas sostenibles)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo			

Tabla E3: Matriz de consistencia para el 2º objetivo específico de investigación (continuación)

Objetivos Específicos	P's	Dimensiones/ Variables	Metodología	Conclusión	Recomendación
Comprender la forma en que se aplican las P's del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social.	Personal	Enfoque formativo (las actividades de formación profesional y las capacitaciones a los trabajadores)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo	Finalmente, con respecto a la P de precio, la multimarca no puede financiar proyectos sociales y ambientales por sus restricciones económicas (ganancias limitadas por la reducción de las comisiones debido a la pandemia), pese a lo cual realizan algunas actividades en esa línea.	
		Enfoque económico (remuneración mínima viable)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Enfoque salud (provisión de un seguro de salud y el uso de protocolos para la COVID-19)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Enfoque de derechos laborales (ausencia de trabajo infantil y rechazo al trabajo forzoso)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Enfoque de seguridad (infraestructura adecuada y la disponibilidad de accesos para las personas con discapacidad)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
	Precio	Factores motivacionales (externalidades positivas y externalidades negativas)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		
		Factores comerciales (comisiones de venta, sostenibilidad económica y costo de insumos sostenibles)	Entrevista al <i>staff</i> administrativo		

Tabla E4: Matriz de consistencia para el 3° objetivo específico de investigación

Objetivos Específicos	P's	Dimensiones/Variables	Metodología	Conclusión	Recomendación
Comprender la valoración de los representantes de las marcas que conforman la multimarca sobre el esfuerzo de la aplicación de las P's del <i>mix de marketing</i> social en dicha empresa.	Producto	Multimarca (valoración sobre mercadeo visual, valoración sobre la experiencia de beneficio compartido, valoración sobre la diversidad de los productos, valoración sobre notoriedad de las marcas)	Entrevista a los representantes de las marcas	Se identificó que las variables más valoradas por los representantes de las marcas son <i>partnership</i> , promoción, producto y plaza. La primera de ellas sobre todo orientado a las alianzas económicas que impulsan al comercio de la marca. Sobre promoción y plaza, se destaca la difusión de contenido informativo en redes sociales, así como la tienda virtual como vitrina de exposición. En cuanto a producto, sugieren visibilizar también las marcas y no solo los productos. Entre las P's menos valoradas se encuentran proceso, personal y precio, dado que existen contrastes entre las perspectivas de Bee Versa y las marcas y, adicionalmente, los representantes de estas consideran que esto tiene una incidencia limitada en el desarrollo de sus marcas	Las principales recomendaciones sobre las P más valoradas por las marcas están orientadas a seguir potenciando su exposición y la difusión del valor sostenible del emprendimiento, a fin de fomentar su <i>networking</i> y las ventas. En cuanto a las P's menos valoradas, se sugiere que en proceso se implementen prácticas comerciales más justas y se fomenten acciones de reutilización de prendas. Sobre el personal, se recomienda impulsar su revalorización y el contacto más cercano con las marcas. Respecto a precio, Bee Versa debería involucrarse y motivar a las marcas a participar en el financiamiento de proyectos sociales.
	Promoción	Canales de comunicación (valoración sobre los canales de comunicación)	Entrevista a los representantes de las marcas		
		Mensaje social (valoración sobre la conexión con la cultura peruana, valoración del compromiso con el medio ambiente, valoración sobre la filosofía colaborativa, valoración sobre el espíritu emprendedor, valoración sobre las referencias sobre efectos negativos del <i>fast fashion</i> , valoración sobre la revalorización del trabajo de los artesanos)	Entrevista a los representantes de las marcas		
		Tácticas comunicacionales (valoración sobre el uso de <i>storytelling</i> , uso de <i>storydoing</i> y narrativa)	Entrevista a los representantes de las marcas		
		<i>Branding</i> (valoración sobre la identidad visual y valoración sobre la personalidad de marca)	Entrevista a los representantes de las marcas		

Tabla E4: Matriz de consistencia para el 3º objetivo específico de investigación (continuación)

Objetivos Específicos	P's	Dimensiones/Variables	Metodología	Conclusión	Recomendación
Comprender la valoración de los representantes de las marcas que conforman la multimarca sobre el esfuerzo de la aplicación de las P's del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social en dicha empresa.	Promoción	Contenido difundido (valoración sobre el contenido informativo y valoración sobre el contenido comercial)	Entrevista a los representantes de las marcas		
	Alianzas estratégicas (<i>partnership</i>)	Fines sociales, ambientales, económicos y tecnológicos (valoración sobre las alianzas con instituciones públicas/privadas/social)	Entrevista a los representantes de las marcas		
	Proceso	Producción responsable (recolección de materia prima sustentable y uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales)	Entrevista a los representantes de las marcas		
		Comercio justo (fair trade) (trazabilidad del proceso ambientalmente sostenible de producción, transparencia acerca de las condiciones de trabajo involucradas y prácticas comerciales justas)	Entrevista a los representantes de las marcas		
		Optimización del uso del producto final (reutilización de la prenda y reciclaje de la prenda)	Entrevista a los representantes de las marcas		
	Plaza	Tienda física (valoración sobre la reproducción de una atmósfera ecológica en las tiendas, valoración sobre punto estratégico, valoración sobre el material POP, valoración sobre el diseño sostenible y valoración sobre el <i>delivery</i> sustentable)	Entrevista a los representantes de las marcas		
		Tienda virtual (valoración sobre el e-commerce, valoración sobre el comprensibilidad, valoración sobre la correspondencia y valoración sobre el enfoque de sostenibilidad en sitio web)	Entrevista a los representantes de las marcas		

Tabla E4: Matriz de consistencia para el 3º objetivo específico de investigación (continuación)

Objetivos Específicos	P's	Dimensiones/VARIABLES	Metodología	Conclusión	Recomendación
	Personal	Formación del equipo (valoración sobre diversidad de personal administrativo y enfoque de sostenibilidad en equipo operativo)	Entrevista a los representantes de las marcas		
		Enfoque económico (valoración sobre remuneración mínima viable)	Entrevista a los representantes de las marcas		
		Enfoque de derechos laborales (valoración sobre ausencia de trabajo infantil y valoración acerca del rechazo de trabajo forzoso)	Entrevista a los representantes de las marcas		
	Precio	Factores comerciales (valoración sobre la negociación de comisiones)	Entrevista a los representantes de las marcas		



Tabla E5: Matriz de consistencia para el 4º objetivo específico de investigación

Objetivos Específicos	P's	Dimensiones/ Variables	Metodología	Conclusión	Recomendación
Conocer la valoración de los clientes sobre la forma en que se aplican las P's del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social en dicha empresa.	Producto	Beneficios tangibles (valoración sobre certificación o sellos de sostenibilidad, valoración sobre <i>stock</i> bajo, valoración sobre uso de materiales sostenibles, valoración sobre empaquetado ecológico y valoración sobre etiquetado de impacto)	Encuesta a los clientes	Se reconoció que las P's más valoradas por los clientes fueron producto, <i>partnership</i> y procesos. En el primero de ellos se destaca el uso de insumos sostenibles, empaquetado ecológico y contribución a reducir el impacto, reconociendo así la valoración del aspecto socioambiental. De igual manera, destacan las alianzas sociales y alianzas ambientales en <i>partnership</i> , y la apreciación de la recolección de materia prima sustentable, la trazabilidad, la reutilización y reciclaje de prendas en procesos. En contraste, las P's menos valoradas son plaza (<i>delivery</i> sustentable y atmósfera ecológica) y precio (costo de insumos sostenibles y reducción de la huella hídrica y/o carbono), evidenciando que los clientes tienen limitado interés en la aplicación de criterios de sostenibilidad en la tienda física y en aspectos que implican mayor costo del producto.	Las principales recomendaciones por parte de los clientes de Bee Versa están relacionadas con las P's de alianzas estratégicas (<i>partnership</i>), personal y promoción. Con respecto a las alianzas estratégicas, se recomienda generar alianzas con organizaciones culturales de nuestro país y con empresas multinacionales para que se permita una ampliación en sus canales de ventas. Por el lado de personal, los clientes consideran importante que los trabajadores de la organización y de las marcas obtengan beneficios laborales con la finalidad de que estos mejoren el nivel de motivación y bienestar. Por último, en cuanto a la P de promoción, los clientes sugieren que el contenido de las publicaciones de la empresa debe contener más testimonios de los retos diarios de la vida en la cadena de valor humana que está detrás de la elaboración de las prendas. Además, se recomienda colocar contenido comercial para tener un mayor alcance al público.
		Beneficios intangibles (valoración sobre la reducción de la contaminación ambiental, valoración sobre la producción local y valoración sobre el estilo de vida sostenible)	Encuesta a los clientes		
	Promoción	Canales de comunicación (valoración sobre el uso de redes sociales, valoración sobre el uso de <i>blogs</i> y valoración sobre el uso de <i>newsletter</i>)	Encuesta a los clientes		
		Mensaje social (valoración sobre la conexión con la cultura peruana, valoración del compromiso con el medio ambiente, valoración sobre la filosofía colaborativa, valoración sobre el espíritu emprendedor, valoración sobre las referencias respecto de los efectos negativos del <i>fast fashion</i> , valoración sobre la revalorización del trabajo de los artesanos)	Encuesta a los clientes		
		Tácticas comunicacionales (valoración sobre el uso de <i>storytelling</i> , uso de <i>storydoing</i> y narrativa)	Encuesta a los clientes		
		<i>Branding</i> (valoración sobre la identidad visual y valoración sobre la personalidad de marca)	Encuesta a los clientes		

Tabla E5: Matriz de consistencia para el 4º objetivo específico de investigación (continuación)

Objetivos Específicos	P's	Dimensiones/ Variables	Metodología	Conclusión	Recomendación
Conocer la valoración de los clientes sobre la forma en que se aplican las P's del <i>mix</i> de <i>marketing</i> social en dicha empresa.	Promoción	Contenido difundido (valoración sobre el contenido informativo)	Encuesta a los clientes		
	Alianzas estratégicas (<i>partnership</i>)	Fines sociales, ambientales, económicos y tecnológicos (valoración sobre las alianzas con instituciones públicas/privadas/social)	Encuesta a los clientes		
	Proceso	Producción responsable (valoración sobre recolección de materia prima sustentable y valoración sobre uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales)	Encuesta a los clientes		
		Comercio justo (<i>fair trade</i>) (valoración sobre trazabilidad del proceso ambientalmente sostenible de producción, valoración sobre la transparencia acerca de las condiciones de trabajo involucradas y valoración sobre prácticas comerciales justas)	Encuesta a los clientes		
		Optimización del uso del producto final (valoración sobre la reutilización de las prendas, valoración sobre el reciclaje de las prendas)	Encuesta a los clientes		
	Plaza	Tienda física (valoración sobre la reproducción de una atmósfera ecológica en las tiendas, valoración sobre el punto estratégico, valoración sobre el material POP, valoración sobre el diseño sostenible y valoración sobre el <i>delivery</i> sustentable)	Encuesta a los clientes		
		Tienda virtual (valoración sobre el <i>e-commerce</i> , valoración sobre el comprensibilidad, valoración sobre la correspondencia y valoración sobre el enfoque de sostenibilidad en el sitio web)	Encuesta a los clientes		
	Personal	Formación del equipo (valoración sobre la diversidad del personal administrativo y el enfoque de sostenibilidad en el equipo operativo)	Encuesta a los clientes		
		Enfoque formativo (valoración sobre las actividades de formación profesional y valoración sobre las capacitaciones a los trabajadores)	Encuesta a los clientes		
		Enfoque económico (valoración sobre la remuneración viable)	Encuesta a los clientes		
Enfoque salud (valoración sobre seguro de salud y valoración sobre uso de protocolos de COVID-19)		Encuesta a los clientes			

Tabla E5: Matriz de consistencia para el 4º objetivo específico de investigación (continuación)

Objetivos Específicos	P's	Dimensiones/VARIABLES	Metodología	Conclusión	Recomendación
Conocer la valoración de los clientes sobre la forma en que se aplican las P's del <i>mix de marketing</i> social en dicha empresa.	Personal	Enfoque de derechos laborales (valoración sobre ausencia de trabajo infantil y valoración sobre rechazo al trabajo forzoso)	Encuesta a los clientes		
		Enfoque seguridad (valoración sobre infraestructura adecuada y valoración sobre la disponibilidad de accesos para las personas con discapacidad)	Encuesta a los clientes		
	Precio	Factores motivacionales (valoración sobre externalidades positivas y valoración sobre externalidades negativas)	Encuesta a los clientes		
		Factores comerciales (valoración sobre comisiones de venta, valoración sobre sostenibilidad económica y valoración sobre costo de insumos sostenibles)	Encuesta a los clientes		



ANEXO F: Guías de entrevista a las representantes de Bee Versa Responsible Shopping

Figura F1: Formato de guía de entrevista a la directora ejecutiva

GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTORA EJECUTIVA

1. Introducción

Buenos días/tardes. Les saluda Rossmarie Torres Galindez y Valeria Valenza Mendoza, nosotras somos estudiantes de 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y estamos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “Análisis del mix de marketing social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana: estudio de caso sobre BEE VERSA Responsible Shopping” El objetivo de esta investigación es analizar la aplicación de ese enfoque de marketing en este tipo de organizaciones.

BEE VERSA Responsible Shopping ha sido seleccionada como caso de estudio debido a su compromiso con las causas sociales y ambientales en nuestra sociedad Dado que esta investigación requiere contar con fuentes primarias de información, esperamos poder entrevistas a directivos y miembros del área de marketing de su organización.

Antes de iniciar la entrevista agradeceremos que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con las condiciones allí indicadas.

2. Instrucciones

Los temas a tratar incluyen, primero, algunas preguntas generales sobre el modelo de negocio de la empresa, luego planteamos las preguntas de la línea de producción y selección de las marcas que conforman con respecto a las siguientes P's del marketing social aplicado en empresas de moda sostenible: alianzas estratégicas (*partnership*), proceso, personal, producto, precio, promoción y plaza. Por favor siéntase libre de compartir sus perspectivas con el mayor detalle posible. Muchas gracias por el apoyo y tiempo brindado. Comencemos

3. Secuencia de preguntas y repreguntas

En primer lugar, agradeceremos que nos proporcione su profesión y el cargo que ocupa en la organización.

Información general

- ¿Cómo y cuándo se creó su empresa?
- ¿Qué problema busca resolver? ¿De qué manera lo hace?
- ¿Cómo describirían su modelo de negocio?
- ¿Cuál es el mayor logro de su empresa hasta el momento?

Modelo de negocio de la empresa

- ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
- ¿Cuáles son los pilares o valores internos que tiene su empresa?
- ¿Qué políticas tienen en temas socio-ambientales?
- ¿Cómo está estructurada la organización? ¿Cuentan con algún organigrama? ¿Cómo está estructurada el área de marketing? ¿Qué funciones tiene cada sub-área? ¿están diferenciadas las funciones de los procesos de planificación, implementación y monitoreo? ¿Cómo describiría el perfil del equipo a cargo de marketing?
- ¿Cuáles son las estrategias actuales de marketing que utilizan en la empresa?

Alianzas estratégicas (*partnership*):

- **Línea de producción:**
 - ¿La empresa tiene alianzas con instituciones públicas/privadas? ¿Con qué organizaciones? ¿Con qué fines? (diferenciar fines sociales, ambientales, económicos y tecnológicos) ¿Qué beneficios obtienen de

esas alianzas?

➤ **Selección de marcas:**

- Como parte del proceso de selección de marcas, ¿se consulta si estas tienen alianzas estratégicas? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?

Proceso:

➤ **Línea de producción:**

- ¿Cómo es el proceso de producción de la línea Lima Raw? (creo que solo este, va a responder bastante)
- ¿La organización facilita la trazabilidad del proceso de producción y de la trazabilidad de los aspectos sociales/ambientales/laborales? ¿De qué manera?
- ¿El proceso de producción incorpora el enfoque de la reutilización, reciclaje o intercambio de la prenda? ¿En qué medida?
- ¿Cómo se realiza el proceso de recolección de la materia prima sustentable?
- ¿La empresa usa técnicas ancestrales de tejido? ¿De qué manera?
- ¿La empresa usa técnicas artesanales de bordado? ¿De qué manera?
- ¿La organización usa técnicas naturales de teñido?
- ¿La empresa reutiliza un porcentaje de todos los residuos que genera?
- ¿La empresa monitorea, registra o genera informes sobre su consumo energético?
- ¿La empresa implementa tecnologías innovadoras en el sistema de uso del agua dentro de sus talleres, oficinas y/o tiendas?
- ¿La empresa implementa tecnologías innovadoras en el proceso de conversión de hilado?
- ¿De qué forma la empresa prueba la durabilidad de las prendas?
- ¿De qué manera se garantiza la transparencia en las negociaciones con los proveedores? ¿Qué criterios se toman en cuenta respecto del desarrollo de sus proveedores / insumos / diseñadores?
- ¿Existe alguna política para reducir el maltrato de los animales? ¿En qué consiste?
- ¿La organización facilita la trazabilidad del proceso de producción? ¿Sondear la trazabilidad de los aspectos sociales/ambientales/laborales? ¿De qué manera?
- ¿El proceso de producción incorpora el enfoque de la reutilización de la prenda? ¿En qué medida?
- ¿El proceso de producción incorpora el reciclaje de la prenda? En qué medida
- ¿El proceso de producción incorpora el enfoque del intercambio de la prenda? En qué medida
- ¿El proceso de producción permite el crecimiento económico?

➤ **Selección de marcas:**

- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si el diseño de las prendas tiene conceptos con orientación social/ecológica/cultural? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?
- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran criterios sostenibles tanto para la elaboración como la confección de la prenda? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?
- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran el uso de técnicas ancestrales, naturales y artesanales? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?
- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran el uso de prácticas comerciales justas y no abusivas en animales? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?
- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran la trazabilidad del proceso ambientalmente sostenible de producción y de las condiciones de trabajo involucradas? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?
- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran el uso de optimización del uso del producto final? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?
- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran la sostenibilidad económica? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?

Producto:

➤ **Línea de producción:**

- ¿Los productos que vende su empresa cuentan con alguna certificación o sello de sostenibilidad?, *en el caso de que no sea el caso, ¿Cuáles les gustaría apuntar?*
- ¿Los productos que vende su empresa tienen materiales sostenibles en la fabricación, cuentan con empaque ecológico y/o etiquetado de impacto? ¿En qué sentido?
- ¿Sus productos contribuyen a reducir el impacto en la contaminación ambiental?
- ¿La forma de producción o venta de los productos contribuyen con mejorar la situación de determinadas poblaciones vulnerables? *¿De qué modo?*
- ¿Los productos de su empresa garantizan una durabilidad mayor que la del mercado convencional durante el tiempo?
- ¿La adquisición de los productos genera un estilo de vida sostenible en los consumidores?

➤ **Selección de marcas:**

- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran si el producto cuenta con certificación o sellos de sostenibilidad? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?
- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran si el producto cuenta con criterios sostenibles de producción? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?
- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran si el producto vendido cuenta con beneficios intangibles (reduce el impacto ambiental, mejora la situación de determinada comunidad vulnerable, durabilidad, estilo de vida)? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?

➤ **Multimarca:**

- ¿Cómo exhiben los productos de las marcas de triple impacto?
- ¿Cómo generan el beneficio compartido a través del consumo responsable con las marcas y clientes?
- ¿Los productos que se exhiben en la plataforma son diversos? *¿De qué manera?*
- ¿Cómo conectan con su público mediante la cultura peruana?
- ¿De qué manera cuentan las historias inspiracionales de los artistas de la cadena de valor y su trazabilidad?
¿cuál es la finalidad de relatar?

Promoción:

➤ **Empoderamiento de grupos vulnerables**

- ¿Considera que el mensaje social que transmite su empresa contribuye al empoderamiento de determinados grupos vulnerables?

➤ **Modificación de patrones de consumo sostenible**

- ¿Considera que el mensaje que transmite su empresa contribuye a promover patrones de consumo sostenible?

Personal:

➤ **Formación del equipo**

- Para la contratación del personal que trabaja en la empresa, ¿se toman en cuenta criterios de diversidad? *(Sondear criterios para personas mayores de 45 años, personas con discapacidad, minorías étnicas, mujeres, personas de comunidades vulnerables y/o otros grupos relacionados con la discriminación positiva)*
- ¿Su empresa tiene alguna política o programa para el desarrollo profesional de los trabajadores? ¿Y de los proveedores/confeccionistas/artesanos? *¿En qué consiste? (mencionar capacitaciones, asistencia técnica, etc.)*
- Para la contratación de los proveedores/artesanos/confeccionistas, ¿se aplica algún criterio social, ambiental o ético específico?

➤ **Selección de marcas:**

- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran cómo está conformado su personal de producción, es decir la cadena de valor humana *¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo*

utilizan esa información en la organización?

➤ **Enfoque económico**

- ¿De qué manera se garantiza un pago justo a los trabajadores? ¿Y a los confeccionistas? ¿Y a los artesanos? Explicar la forma de pago y los criterios utilizados
- ¿La empresa facilita algún programa de financiamiento a sus confeccionistas? ¿Y a los artesanos? ¿De qué modo? servicios financieros? ¿De qué manera? (ejemplo: programas de ahorro o crédito)
- ¿En comparación con las empresas convencionales del rubro, se otorgan beneficios adicionales a los trabajadores? ¿De qué manera? (ejemplo: ¿transporte y comida gratuita, cuidado infantil, capacitaciones, etc.) o qué beneficios con enfoque económicos realiza la empresa?
- Entendemos que para muchas organizaciones del sector es difícil tener a la totalidad de sus trabajadores con contrato a tiempo indefinido, seguro de salud, vacaciones y otros beneficios laborales. ¿En el caso de su empresa, qué proporción de sus trabajadores tiene esas condiciones?

➤ **Selección de marcas:**

- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran que el personal tiene un salario justo y beneficios laborales? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?

➤ **Enfoque salud**

- ¿Qué retos en cuanto a la gestión de su personal ha planteado la situación actual vinculada al COVID 19? ¿De qué manera?

➤ **Selección de marcas:**

- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran si el personal tiene seguro de salud e implementación de medidas sobre protocolos de COVID-19? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?

➤ **Enfoque política**

- ¿La empresa cuenta con alguna política relacionada a iniciativas sociales y ambientales? (ejemplo: acoso sexual / equidad de género / discriminación / trabajo forzoso / trabajo infantil) ¿En qué consiste?

➤ **Selección de marcas:**

- De igual manera con las marcas, como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran si tiene políticas con iniciativas sociales y ambientales?

➤ **Enfoque seguridad**

- ¿De qué manera se garantiza a los trabajadores que las instalaciones y equipamiento posibiliten adecuadas condiciones de trabajo? (sondear espacio en los ambientes, iluminación, habilitación para personas con discapacidad) y de las marcas
- ¿La empresa posee un programa de prevención de accidentes en el trabajo?
- ¿La empresa contrata servicios de seguridad?

➤ **Selección de marcas:**

- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran que el personal trabaje en una infraestructura adecuada, programas de prevención de accidentes, servicios de seguridad? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?

4. Cierre de la entrevista

Ahora bien, para terminar ¿de qué manera cree que el modelo de negocio de empresas de moda sostenible en nuestro país debe mejorar? ¿Cuáles son las principales barreras para el crecimiento de estas mismas? ¿Cuáles son las principales necesidades para su incorporación completa o para su incremento en el mercado? Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar? Muchísimas gracias por el tiempo, estamos muy contentas de haber podido recibir esta valiosa información.

Figura F2: Formato de guía de entrevista a Coordinadora de Proyectos

GUÍA DE ENTREVISTA A COORDINADORA DE PROYECTOS

1. Introducción

Buenos días/tardes. Les saluda Rossmarie Torres Galindez y Valeria Valenza Mendoza, nosotras somos estudiantes de 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y estamos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “Análisis del mix de marketing social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana: estudio de caso sobre BEE VERSA Responsible Shopping” El objetivo de esta investigación es analizar la aplicación de ese enfoque de marketing en este tipo de organizaciones.

BEE VERSA Responsible Shopping ha sido seleccionada como caso de estudio debido a su compromiso con las causas sociales y ambientales en nuestra sociedad. Dado que esta investigación requiere contar con fuentes primarias de información, esperamos poder entrevistas a directivos y miembros del área de marketing de su organización.

Antes de iniciar la entrevista agradeceremos que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con las condiciones allí indicadas.

2. Instrucciones

Los temas a tratar incluyen, primero, algunas preguntas generales sobre el modelo de negocio de la empresa, luego planteamos las preguntas de la línea de producción y selección de las marcas que conforman con respecto a las siguientes P's del marketing social aplicado en empresas de moda sostenible: alianzas estratégicas (*partnership*), proceso, personal, producto, precio, promoción y plaza. Por favor siéntase libre de compartir sus perspectivas con el mayor detalle posible.

Muchas gracias por el apoyo y tiempo brindado.
Comencemos

3. Secuencia de preguntas y repreguntas

En primer lugar, agradeceremos que nos proporcione su profesión y cargo que ocupa en la organización.

Promoción

> Canales de comunicación

- ¿La empresa difunde el propósito de la marca dentro de sus canales digitales?
- ¿La empresa crea blogs sobre temas coyunturales socioambientales de la industria textil? ¿esos mensajes son propios o se adoptan de otras organizaciones que se toman como referentes?

> Selección de marcas:

- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran los canales de comunicación? ¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?

> Mensaje social

- ¿Considera que el mensaje que transmite su empresa contribuye a promover patrones de consumo sostenible
- ¿El mensaje social refuerza las alianzas con otras organizaciones sobre temas socio-ambientales?
- ¿De qué manera se promueve la transparencia a los clientes sobre el proceso de producción sostenible de sus productos? ¿Y sobre las condiciones de trabajo del confeccionista/artesanos?

> Tácticas comunicacionales

- ¿Se transmiten y promueven valores memorables en los consumidores? ¿De qué manera?
- ¿Usan *storytelling* y/o *storydoing* en sus actividades de *marketing*? ¿De qué manera?

Plaza:

➤ **Tienda física**

- ¿La empresa busca generar una propuesta de una atmósfera ecológica/cultural/social en tiendas? *¿De qué manera?*

➤ **Tienda virtual**

- ¿La empresa exhibe temas sociales/ambientales/culturales dentro las plataformas virtuales?
- ¿La empresa gestiona la página web con respecto a la exhibición de los productos de moda y belleza de triple impacto? *¿De qué manera?*

Personal:

- ¿En comparación con las empresas convencionales del rubro, se otorgan beneficios adicionales a los trabajadores? *¿De qué manera? (ejemplo: ¿transporte y comida gratuita, cuidado infantil, capacitaciones, etc.) o qué beneficios con enfoque económicos realiza la empresa?*
- ¿Qué retos en cuanto a la gestión de su personal ha planteado la situación actual vinculada al COVID 19? *¿De qué manera?*

4. Cierre de la entrevista

Ahora bien, para terminar ¿de qué manera cree que el modelo de negocio de empresas de moda sostenible en nuestro país debe mejorar? ¿Cuáles son las principales barreras para el crecimiento de estas mismas? ¿Cuáles son las principales necesidades para su incorporación completa o para su incremento en el mercado? Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar? Muchísimas gracias por el tiempo, estamos muy contentas de haber podido recibir esta valiosa información.

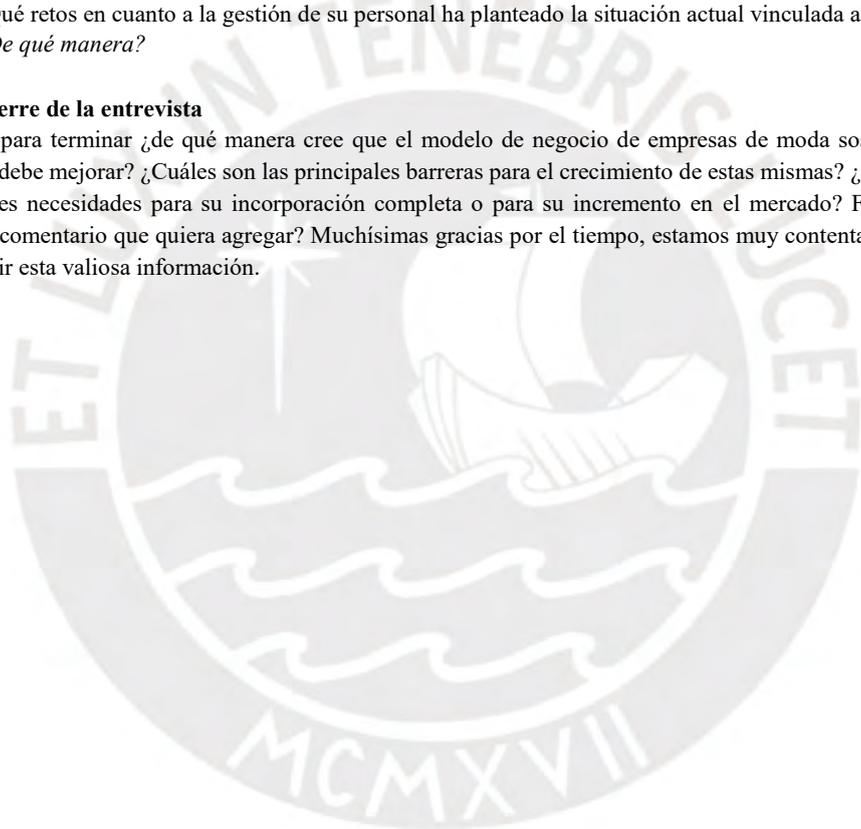


Figura F3: Formato de guía de entrevista a responsable de Administración y Ventas

GUÍA DE ENTREVISTA A RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

1. Introducción

Buenos días/tardes. Les saluda Rossmarie Torres Galindez y Valeria Valenza Mendoza, nosotras somos estudiantes de 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y estamos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “Análisis del mix de marketing social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana: estudio de caso sobre BEE VERSA Responsible Shopping” El objetivo de esta investigación es analizar la aplicación de ese enfoque de marketing en este tipo de organizaciones.

BEE VERSA Responsible Shopping ha sido seleccionada como caso de estudio debido a su compromiso con las causas sociales y ambientales en nuestra sociedad. Dado que esta investigación requiere contar con fuentes primarias de información, esperamos poder entrevistas a directivos y miembros del área de marketing de su organización.

Antes de iniciar la entrevista agradeceremos que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con las condiciones allí indicadas.

2. Instrucciones

Los temas a tratar incluyen, primero, algunas preguntas generales sobre el modelo de negocio de la empresa, luego planteamos las preguntas de la línea de producción y selección de las marcas que conforman con respecto a las siguientes P's del marketing social aplicado en empresas de moda sostenible: alianzas estratégicas (partnership), proceso, personal, producto, precio, promoción y plaza. Por favor siéntase libre de compartir sus perspectivas con el mayor detalle posible.

Muchas gracias por el apoyo y tiempo brindado.
Comencemos

3. Secuencia de preguntas y repreguntas

En primer lugar, agradeceremos que nos proporcione su profesión y cargo que ocupa en la organización.

Producto

- ¿El producto se comercializa bajo una lógica de stock bajo (ralentización del ciclo del producto)?
¿Qué criterios se toma en cuenta?
- ¿Qué desafíos plantea su modelo de negocio respecto de la rentabilidad de los productos?

Precio

- **Factores motivacionales** ¿El precio que se asigna a los productos contribuye a reducir problemas de la exclusión social / empoderar a grupos vulnerables / reducir la huella de carbono / reducir la huella hídrica / financiar proyectos socio ambientales? *¿De qué manera?*
- **Factores comerciales**
 - ¿El precio de los productos permite garantizar un salario o ingreso justo a los distintos actores de la cadena de valor? *¿De qué manera? ¿En qué medida?*
 - ¿El precio de los productos permite solventar el costo de los insumos sostenibles? *¿De qué manera?*
 - ¿El precio de los productos asume el costo para financiar espacios de exhibición en plataformas físicas?
 - ¿El precio de los productos asume el costo del empaque ecológico? *¿De qué manera?*
 - ¿El precio de los productos cubre el costo del uso de certificaciones o sellos de sostenibilidad? *¿De qué manera?*

➤ **Selección de marcas:**

- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran si el precio permite eliminar externalidades negativas y crear externalidades positivas? *¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?*
- Como parte del proceso de selección de marcas ¿se consulta si consideran si el precio permite solventar factores comerciales? *¿qué beneficio se obtiene de ello? ¿cómo utilizan esa información en la organización?*

4. Cierre de la entrevista

Ahora bien, para terminar ¿de qué manera cree que el modelo de negocio de empresas de moda sostenible en nuestro país debe mejorar? ¿Cuáles son las principales barreras para el crecimiento de estas mismas? ¿Cuáles son las principales necesidades para su incorporación completa o para su incremento en el mercado? Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?

Muchísimas gracias por el tiempo, estamos muy contentas de haber podido recibir esta valiosa información.



Figura F4: Formato de guía de entrevista a Creadora de contenidos

GUÍA DE ENTREVISTA A CREADORA DE CONTENIDOS

1. Introducción

Buenos días/tardes. Les saluda Rossermie Torres Galindez y Valeria Valenza Mendoza, nosotras somos estudiantes de 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y estamos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “Análisis del mix de marketing social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana: estudio de caso sobre BEE VERSA Responsible Shopping” El objetivo de esta investigación es analizar la aplicación de ese enfoque de marketing en este tipo de organizaciones.

BEE VERSA Responsible Shopping ha sido seleccionada como caso de estudio debido a su compromiso con las causas sociales y ambientales en nuestra sociedad. Dado que esta investigación requiere contar con fuentes primarias de información, esperamos poder entrevistas a directivos y miembros del área de marketing de su organización.

Antes de iniciar la entrevista agradeceremos que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con las condiciones allí indicadas.

2. Instrucciones

Los temas a tratar incluyen, primero, algunas preguntas generales sobre el modelo de negocio de la empresa, luego planteamos las preguntas de la línea de producción y selección de las marcas que conforman con respecto a las siguientes P's del marketing social aplicado en empresas de moda sostenible: alianzas estratégicas (partnership), proceso, personal, producto, precio, promoción y plaza. Por favor siéntase libre de compartir sus perspectivas con el mayor detalle posible.

Muchas gracias por el apoyo y tiempo brindado.

Comencemos

3. Secuencia de preguntas y repreguntas

En primer lugar, agradeceremos que nos proporcione su profesión y cargo que ocupa en la organización.

Personal:

- ¿En comparación con las empresas convencionales del rubro, se otorgan beneficios adicionales a los trabajadores? *¿De qué manera? (ejemplo: ¿transporte y comida gratuita, cuidado infantil, capacitaciones, etc.) o qué beneficios con enfoque económicos realiza la empresa?*
- ¿Qué retos en cuanto a la gestión de su personal ha planteado la situación actual vinculada al COVID 19? *¿De qué manera?*

Promoción

- ¿El contenido de sus publicaciones busca generar conciencia sobre la contaminación ambiental?
- ¿El contenido de sus publicaciones incluye la visibilización de problemas sociales?
- ¿El contenido de sus publicaciones brinda consejos sobre temas socioambientales?
- ¿La narrativa escrita en sus plataformas está alineada con la promoción del impacto socio ambiental que busca la empresa?

4. Cierre de la entrevista

Ahora bien, para terminar ¿de qué manera cree que el modelo de negocio de empresas de moda sostenible en nuestro país debe mejorar? ¿Cuáles son las principales barreras para el crecimiento de estas mismas? ¿Cuáles son las principales necesidades para su incorporación completa o para su incremento en el mercado? Finalmente,

¿Algún otro comentario que quiera agregar? Muchísimas gracias por el tiempo, estamos muy contentas de haber podido recibir esta valiosa información.



ANEXO G: Guía de entrevista a los emprendedores de las marcas

GUÍA DE ENTREVISTA PARA MARCAS DE BEE VERSA RESPONSIBLE SHOPPING

1. Introducción

Buenos días/tardes. Les saluda Rossmarie Torres Galindez y Valeria Valenza Mendoza, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y estamos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “Análisis del mix de *marketing* social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana: estudio de caso sobre Bee Versa Responsible Shopping”. El objetivo de esta investigación es analizar la aplicación de ese enfoque de *marketing* en la organización antes mencionada.

En esta investigación es necesario tener la opinión de las marcas de BEE VERSA Responsible Shopping sobre sus estrategias de *marketing* social.

Para poder tener un registro detallado de la información, solicitamos su autorización para grabar la entrevista. Antes de iniciar la entrevista agradeceremos que revise el protocolo de consentimiento informado y nos confirme si está de acuerdo con las condiciones allí indicadas.

2. Instrucciones

Iniciaremos con una breve introducción de las marcas y sus representantes, a partir de ello el tema principal a tratar en esta entrevista será conocer su valoración sobre las P's del marketing social que aplica la empresa de BEE VERSA Responsible Shopping. La P's consideradas para este estudio son las siguientes: *partnership* (alianzas estratégicas), proceso, personal, producto, precio, promoción y plaza. Por favor siéntanse libres de manifestar sus opiniones sobre los temas abordados. Sin más, nuevamente les agradecemos el apoyo y tiempo brindado. Comencemos

3. Secuencia de preguntas y repreguntas

Antes de comenzar, nos gustaría que se presenten indicando

- Marca que representa
- Tiempo que trabaja su marca con BEE VERSA

Información general

- Descripción del emprendimiento
- ¿Cómo cree que BEE VERSA ayuda a desarrollar su marca?
- ¿Considera que BEE VERSA exhibe el mensaje de su propuesta de valor a través de sus plataformas?
- ¿Qué beneficios obtiene su marca al formar parte de la comunidad de marcas de BEE VERSA?

Alianzas estratégicas (*partnership*):

- ¿Considera relevantes las alianzas estratégicas que mantienen las empresas de moda sostenible con instituciones públicas/privadas/sociales para fines sociales, ambientales, tecnológicos y económicos? ¿qué beneficios generan? ¿Cuál de estos beneficios son más importantes para las marcas de BEE VERSA?
- ¿Qué otras alianzas les gustaría que tuviese BEE VERSA? ¿Con qué propósito?

Proceso:

- **Proceso de producción**
- ¿Cómo es el proceso de producción de su producto?
- **Selección de las marcas**
- ¿Cuál es su apreciación sobre la forma en que BEE VERSA se acerca a las marcas con la finalidad de que formen parte de la comunidad?

- ¿Qué opina sobre los criterios económicos, sociales y ambientales para la selección de la marca? *¿Considera alguno de ellos más importante que el otro?*
- ¿Considera importante que la organización exponga la trazabilidad del proceso ambientalmente sostenible de producción de sus productos?
- ¿Cuán valioso considera que la organización revele la trazabilidad de las condiciones de trabajo involucradas en la cadena de suministro? *¿De qué manera quisieran que debería exponerse ese tema? (publicaciones, historias, eventos, presentes)*
- ¿Qué apreciación tiene sobre la gestión de *marketing* por parte de BEE VERSA con respecto a la difusión de las fotos, curaduría de productos, visibilidad en la plataforma virtual, etc?

Personal

- ¿Cómo está conformado su equipo de trabajo? (las personas que apoyan en la cadena de producción)
- ¿Considera que las personas que participan en la cadena de valor humana (artesanos, productores, joyeros, artistas de la costa, sierra y selva del Perú) vinculada a su marca cumplen con el enfoque de triple impacto que buscan conseguir? *¿De qué manera?*
- ¿Cómo considera la relación entre los trabajadores de BEE VERSA con su marca? ¿Cómo impacta eso en el trabajo conjunto?

Producto

- Acerca de su producto, ¿los insumos y materiales que utiliza para la elaboración de su producto son sostenibles? *¿Qué impacto esperan de sus productos en la sociedad?*
- ¿Cuál es su apreciación sobre la forma de exhibición de los productos que ofrece BEE VERSA a cada marca dentro de sus plataformas digitales (Instagram, Facebook, página web) y físicas?
- ¿Considera que BEE VERSA genera beneficio compartido con las marcas y con los clientes? (explicar beneficio compartido)

Precio:

- ¿Considera importante que el precio pactado con BEE VERSA le permite su marca reducir externalidades negativas y crear externalidades positivas con respecto a temas socioambientales?
- ¿Considera que las comisiones pagadas a BEE VERSA son razonables para las marcas? *¿Qué margen de negociación existe al respecto?*

Promoción:

➤ **Canales de comunicación**

- ¿Cuáles son los canales de comunicación que valoran más de BEE VERSA?
- ¿Cuán valioso considera que BEE VERSA cree plataformas digitales como blogs, newsletter informativos o podcast para difundir información sobre las marcas?

➤ **Mensaje social**

- ¿Considera importante que BEE VERSA base el contenido de su mensaje social en difundir información sobre la empresa y las distintas marcas?
- ¿Cuán relevante es que el contenido de BEE VERSA visibilice temas sociales y ambientales relacionados a la industria de la moda?
- ¿Qué otro contenido sería importante incluir en el mensaje social de BEE VERSA?

➤ **Tácticas comunicacionales**

- ¿Considera relevante que BEE VERSA utilice tácticas comunicacionales como el *storytelling*, *storydoing* y otras técnicas narrativas para transmitir valores memorables sobre moda sostenible a los consumidores?
- ¿Qué otras tácticas comunicacionales consideran importante implementar?

Plaza:

➤ **Tienda física**

- ¿Considera valioso que la empresa busque generar una propuesta de atmósfera ecológica en sus tiendas o plataformas?
- ¿Considera importante que el lugar de venta de las empresas de moda sostenible conste de un ambiente que visibilice temas sociales, ambientales y/o culturales?
- ¿Qué otra temática considera relevante exhibir en esos puntos de venta?

➤ **Tienda virtual**

- ¿Cuán valioso es que BEE VERSA exhiba la propuesta de valor de las marcas?
- ¿Considera importante que la plataforma virtual de las empresas de moda sostenible difunda temas sociales, ambientales y/o culturales?
- ¿Qué otra propuesta vinculada a la moda sostenible sería importante que BEE VERSA incluya en su plataforma virtual?

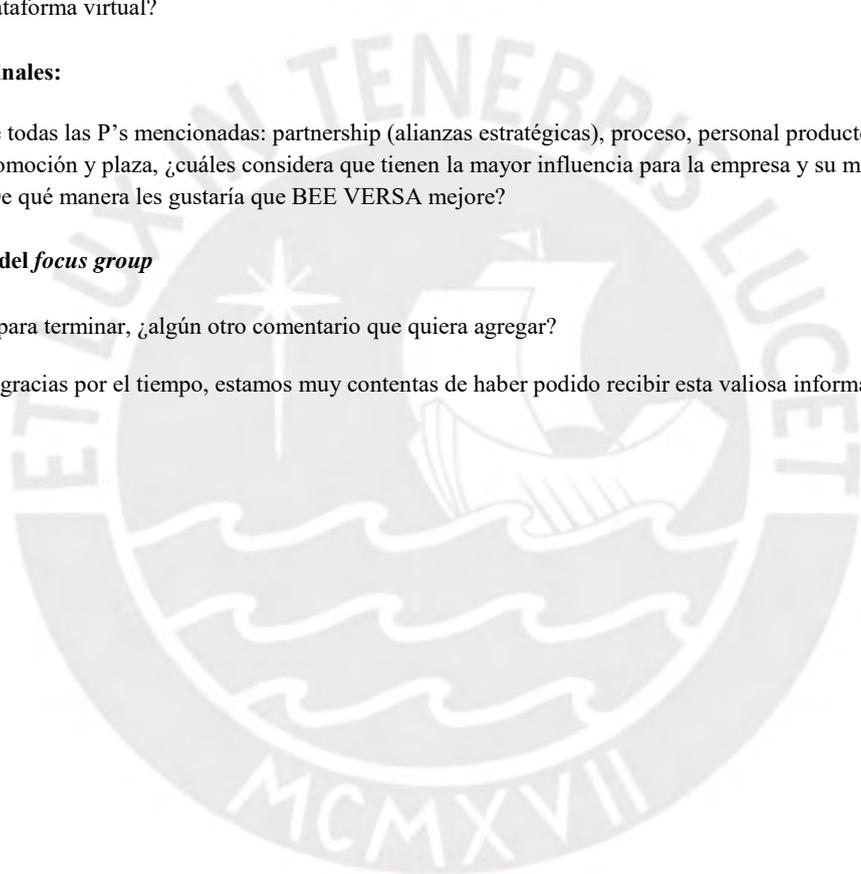
Preguntas finales:

- De todas las P's mencionadas: partnership (alianzas estratégicas), proceso, personal producto, precio, promoción y plaza, ¿cuáles considera que tienen la mayor influencia para la empresa y su marca?
- ¿De qué manera les gustaría que BEE VERSA mejore?

4. Cierre del *focus group*

Ahora bien, para terminar, ¿algún otro comentario que quiera agregar?

Muchísimas gracias por el tiempo, estamos muy contentas de haber podido recibir esta valiosa información.



ANEXO H: Guía de entrevista a especialistas de *marketing social*

GUÍA DE ENTREVISTA DE ESPECIALISTAS DE MARKETING SOCIAL

1. Introducción

Buenos días/tardes. Les saluda Rosmerie Torres Galindez y Valeria Valenza Mendoza, nosotras somos estudiantes de 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y estamos realizando una investigación para nuestra tesis de licenciatura denominada “Análisis del mix de marketing social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana: estudio de caso sobre Bee Versa Responsible Shopping”. El objetivo de esta investigación es analizar la aplicación de ese enfoque de marketing en este tipo de organizaciones como Bee Versa Responsible Shopping.

Esta investigación se realizará desde una perspectiva académica y para su desarrollo también será necesario contar con la opinión de los especialistas para un análisis completo y adecuado. La idea es poder conocer su valoración sobre la forma en que se aplican las P's del marketing social en empresas de moda sostenible.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar esta actividad. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. Si existe algún inconveniente con la grabación de esta reunión, por favor comunicarnos. El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis. Finalmente, al terminar la entrevista procederemos con el protocolo del consentimiento informado que sirve para confirmar que usted garantiza voluntariamente su intención de participar en una investigación, después de haber comprendido la información que se le otorgará.

2. Instrucciones

Iniciaremos con una breve explicación sobre el modelo de negocio de la empresa y su enfoque en tema socio-ambientales, a partir de ello el tema principal a tratar en esta entrevista será conocer la valoración acerca de las P's del marketing social que aplica esta empresa. La P's consideradas para este estudio son las siguientes: *partnership*, proceso, personal, producto, precio, promoción y plaza. Conjuntamente a ello, se culminará con algún comentario adicional que requiera hacer. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio, lo que importa es justamente su opinión clara y detallada. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán posteriormente utilizadas para colocarlas en hallazgos.

Sin más, nuevamente le agradecemos el apoyo y tiempo brindado.
Comencemos

3. Secuencia de preguntas y repreguntas Guía de entrevista a especialistas

- ¿Cómo considera que el marketing social impacta/influye en las empresas de moda sostenible?
- ¿Considera importante el uso de las P 's del marketing social en las estrategias de comunicación en empresas de moda sostenible? ¿por qué?
- ¿Qué beneficios podría conllevar una adecuada aplicación de las P's del marketing social en empresas sociales?

Alianzas estratégicas (*partnership*)

- **Fines sociales**
 - ¿Cuán importante es que la empresa tenga alianzas con instituciones públicas/privadas sociales con fines...? (caritativos/educativos/reinserción laboral/culturales) /?
- **Fines ambientales**
 - ¿Considera valioso que la empresa tenga alianzas con instituciones públicas/privadas sociales con fines de... (acciones de reciclaje/preservación de flora y fauna/preservación de recurso hídrico/implementación de energías renovables)?
- **Fines económicos**
 - ¿Considera relevante que la empresa tenga alianzas con instituciones públicas/privadas sociales con fines de fomentación de la competitividad y productividad de las MYPES/obtención de financiamiento/puntos de venta estratégicos/posicionamiento de marca?
- **Fines tecnológicos**
 - ¿Es importante que la empresa tenga alianzas con instituciones públicas/privadas sociales con fines de innovación tecnológica en las plataformas digitales/innovación y desarrollo sostenible?

¿Cuál de ellos valoran más?

¿Qué otras alianzas y con qué propósito les gustaría que la empresa formara?

Proceso

> Línea de producción

● **Producción responsable**

¿Considera que el proceso de producción sostenible guarda la relación con el marketing social? ¿De qué manera impacta con el marketing social?

● **Tecnología eco-eficiente**

¿Considera que la tecnología innovadora y sustentable con respecto al proceso de producción está alineada con el marketing social? ¿De qué manera está alineado?

● **Enfoque de comercio Justo (*fair trade*)**

¿Considera que las prácticas de comercio justo empleadas en las empresas de moda sostenible guardan relación con el marketing social? ¿qué beneficios cree que trae? ¿Cuál de esas prácticas son más importantes para estas empresas?

> **Optimización del uso del producto final**

¿Considera que la optimización del uso del producto final que incentivan las empresas de moda sostenible en relación a la reutilización, reciclaje, intercambio de prendas está alineada con el marketing social? ¿Qué beneficios cree que trae?

Personal

> **Formación del equipo**

● ¿Considera importante conocer cómo está estructurado su equipo administrativo y operativo?

● ¿Es relevante que la empresa cuente con criterios de evaluación para contratar personal externo (proveedores, confeccionistas, distribuidores)? ¿Qué criterios importantes deberían considerar?

● ¿Cuán fundamental es que la empresa contrate a personas mayores de 45 años, personas con discapacidad, minorías étnicas y/o otros grupos relacionados con la discriminación positiva? ¿Qué otro grupo poblacional consideran que deberían ser incluido en las tareas?

● ¿Considera valioso la formación para el desarrollo profesional de los trabajadores? ¿De qué manera?

> **Enfoque económico**

● ¿Es importante que el personal no reciba ningún tipo de explotación y reciba un pago justo? ¿De qué otros problemas específicos debería proteger la empresa a sus trabajadores?

● ¿Considera relevante que la empresa otorgue beneficios adicionales a sus trabajadores? como transporte y comida gratuita, cuidado infantil, etc.

● ¿Cuán valioso es que la empresa ingrese a planilla a sus trabajadores?

> **Enfoque salud**

● ¿Cuán importante es que la empresa cubra el seguro de salud de sus trabajadores?

● ¿Considera fundamental que la empresa haya cambiado algo en su operación para brindar sus productos y enfrentar las nuevas condiciones de mercado frente al COVID 19?

> **Enfoque política**

● ¿Considera importante que la empresa aplica una política, norma y/o declaración de principios con la posición de la organización respecto al acoso sexual, gestos y contacto físico?

● ¿Es fundamental que la empresa aplique una política, norma y/o declaración de rechazo al trabajo forzoso?

● ¿Cuán valioso es que la empresa aplique políticas de igualdad de género?

● ¿Considera relevante que la empresa verifique la ausencia de trabajo forzado y de trabajadores menores de edad?

> **Enfoque seguridad**

● ¿Considera relevante que la empresa cuente con ambientes amplios y cómodos?

● ¿Considera importante que la empresa cuente con una iluminación adecuada?

● ¿Cuán valioso es que la empresa cuente con visitas con impedimento o minusvalía física?

● ¿Es fundamental que la empresa tenga un programa de prevención de accidentes en el trabajo?

● ¿Considera importante que la empresa contrate servicios de seguridad?

Producto

● ¿Es importante que el producto cuente con alguna certificación o sello de sostenibilidad?

● ¿Cuán relevante es que el producto contribuye a reducir el impacto en la contaminación ambiental?

● ¿Considera valioso cómo la empresa colabora con poblaciones vulnerables a través de fabricación/venta del producto?

● ¿Es importante que el producto garantice durabilidad mayor que las del mercado convencional durante el tiempo?

● ¿Cuán fundamental es que la adquisición del producto genera un estilo de vida sostenible?

Precio

> **Factores motivacionales**

- ¿Cuán importante es que el precio que se asigna permite solventar la exclusión social?
- ¿Considera valioso precio que se asigna a los productos permite reducir la huella de carbono?
- ¿Es importante que el precio que se asigna a los productos permite reducir la huella hídrica?
- ¿Considera relevante que el precio que se asigna permite empoderar a mujeres y/o poblaciones vulnerables?
- ¿Es fundamental que el precio que se asigna a los productos permiten financiar proyectos socio-ambientales?
- **Factores comerciales**
 - ¿Cuán valioso es que el precio de los productos permita cubrir una remuneración mínima viable a los actores de la cadena de valor?
 - ¿Considera importante que el precio de los productos permite solventar el costo de insumos sostenibles?
 - ¿Es relevante que el precio de los productos asume el costo del empaque ecológico?
 - ¿Cuán importante es que el precio de los productos cubre el costo del uso de certificaciones o sellos de sostenibilidad?

Promoción

- **Canales de comunicación**
 - ¿Considera importante que la empresa gestione canales digitales en base a la difusión del propósito de la marca?
 - ¿Es relevante que la empresa gestione canales digitales en base a la difusión del propósito de la marca?
 - ¿Cuán valorado es que la empresa crea blogs sobre temas coyunturales socioambientales de la industria textil?
- **Mensaje social**
 - ¿Es relevante que el contenido de sus publicaciones busca generar conciencia sobre la contaminación ambiental?
 - ¿Considera importante que el contenido de sus publicaciones incluya la visibilización sobre problemas sociales?
 - ¿Considera fundamental que el contenido de sus publicaciones brinde consejos sobre temas socioambientales?
 - ¿Cuán valorado es que se identifiquen posibles impactos sociales o ambientales significativos?
 - ¿Es relevante que el mensaje social refuerza las alianzas con empresas privadas sobre temas socio-ambientales?
 - ¿Considera importante que la empresa informe transparentemente sobre el proceso de producción sostenible a sus clientes?
 - ¿Cuán fundamental es que la empresa informe de manera transparente sobre las condiciones laborales en el proceso de producción?
- **Tácticas comunicacionales**
 - ¿Es relevante que transmiten y promueven valores memorables en los consumidores?
 - ¿Considera importante que en sus actividades de marketing usen *storytelling*? ¿Cómo ocurren?
 - ¿Es valioso que la narrativa esté alineada con la construcción del impacto socioambiental de la empresa?
- **Tácticas visuales**
 - ¿Cuán importante es que el negocio fomente un cambio cultural en los clientes?
 - ¿Considera valioso que la empresa busque generar una propuesta de una atmósfera ecológica en tiendas/plataformas?
 - ¿Es relevante que la empresa busque construir el desarrollo de una marca holística alineada al enfoque *slow fashion*?
 - ¿Considera importante en sus actividades de marketing hagan referencia sobre los efectos negativos de la industria de moda convencional?

Plaza

- **Tienda física**
 - ¿Considera importante que el lugar de venta de las empresas de moda sostenible conste de un ambiente que visibilice temas sociales/ambientales/culturales? ¿Cómo ello está relacionado con el marketing social?
- **Tienda virtual**
 - ¿Considera importante que la plataforma virtual de las empresas de moda sostenible difunda y exhiba temas sociales/ambientales/culturales? ¿Cómo ello está relacionado con el marketing social? ¿Que otra temática ligada a moda sostenible y a marketing social sería importante abordar?

Pregunta final

- De todas las P's mencionadas: *partnership*, proceso, personal producto, precio, plaza y promoción
¿Cuáles considera que tienen la mayor influencia para la empresa y para el cliente?

4. Cierre de la entrevista

Muchísimas gracias por el tiempo, estamos muy contentas de haber podido recibir esta valiosa información.



ANEXO I: Formato de Cuestionario para clientes Bee Versa Responsible Shopping

Figura I1: Formato de Cuestionario para clientes en español

CUESTIONARIO PARA CLIENTES EN ESPAÑOL

P's del mix de marketing social:

En la siguiente sección, se buscará conocer su valoración acerca de las P's del mix de marketing social que se aplican en la empresa Bee Versa.

Alianzas estratégicas de Bee Vesa:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo", coloque su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.

Indique si considera importante que Bee Versa tenga alianzas con instituciones públicas, privadas o sociales...

	1	2	3	4	5
Con fines sociales (por ejemplo para proyectos educativos, laborales, culturales)					
Con fines ambientales (por ejemplo para acciones de reciclaje, preservación de flora y fauna, preservación de recursos hídricos o energías renovables)					
Con fines económicos (por ejemplo, para fomentar la competitividad, productividad y financiamiento de las MYPES)					
Con fines tecnológicos (por ejemplo para innovación tecnológica en plataformas digitales o innovación y desarrollo sostenible)					

2. ¿Cuál de estas alianzas consideras más importante para Bee Versa? (puede marcar más de una opción)
 - Alianzas con fines sociales
 - Alianzas con fines ambientales
 - Alianzas con fines económicos
 - Alianzas con fines tecnológicos
3. Indícanos qué otras alianzas considerarías que debería tener Bee Versa, y explica brevemente por qué.

Proceso operativo de las marcas de Bee Versa:

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo", coloque su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.

Indique si considera importante que las marcas de Bee Versa...

	1	2	3	4	5
Visibilicen el proceso de recolección de la materia prima sustentable					
Usen técnicas ancestrales, artesanales y naturales para el proceso de elaboración de las prendas					

Expongan la trazabilidad del proceso ambientalmente sostenible de producción					
Transparencia acerca de las condiciones de trabajo en el correspondiente proceso de producción					
Incentiven la reutilización, reciclaje e intercambio de prendas					

Personal

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo", coloque su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.

Indique si considera importante que las marcas de Bee Versa...

	1	2	3	4	5
Apliquen un enfoque de sostenibilidad al seleccionar a sus proveedores, marcas, confeccionistas y distribuidores					
Remuneren a sus trabajadores mediante un pago justo					
Preocupación por bienestar y salud de sus trabajadores					
Cuenten con ambientes y condiciones adecuados para trabajar					
Incluyan criterios de diversidad en la formación de su equipo					

2. ¿Qué otros aspectos considera importante tener en cuenta en cuanto a los trabajadores de las marcas de Bee Versa?

Productos comercializados por Bee Versa

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo", coloque su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.

Indique si considera importante que los productos que comercializa Bee Versa...

	1	2	3	4	5
Utilicen materiales sostenibles en su fabricación					
Tengan un diseño que incorpore elementos culturales, sociales y ambientales					
Se entreguen con un empaquetado ecológicos					
Contribuyan a reducir el impacto en la contaminación ambiental					
Sean elaborados mediante la producción local					
Generen un estilo de vida sostenible					

Precio de los productos

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo", coloque su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.

Indique si considera importante que el precio que se asigna a los productos...

	1	2	3	4	5
Permita financiar proyectos para reducir la exclusión social de determinados grupos o poblaciones					
Permita financiar proyectos que empoderen a mujeres					
Permita cubrir una remuneración justa a los actores de la cadena de valor					
Permita financiar proyectos para reducir la huella hídrica y la huella de carbono					
Permita solventar el costo de la adquisición de insumos sostenibles					

Promoción de los productos

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo", coloque su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.

Indique si considera importante que Bee Versa...

	1	2	3	4	5
Use sus redes sociales para difundir el propósito de la marca					
Cree blogs sobre temas socioambientales					
Revalorice la cultura peruana como parte de su mensaje social					
Visibilice temas socioambientales en la creación de contenido de sus publicaciones					
Use el <i>storytelling</i> (creación de historias), el <i>storydoing</i> (llamado a la acción) y un tono narrativo para transmitir su mensaje social al cliente					

2. ¿Qué otros temas deberían incluir el contenido de las publicaciones de Bee Versa?

Plaza

1. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo", coloque su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones.

Indique si considera importante que Bee Versa...

	1	2	3	4	5
Entregue sus productos mediante el servicio de mensajería en bicicleta con la finalidad de reducir la huella de carbono					
Busque crear una atmósfera ecológica en sus espacios físicos					

Material POP que incorpora cuestiones sociales, ambientales o culturales dentro de sus espacios físicos.					
Visibilice temas sociales, ambientales o culturales dentro de sus plataformas digitales					

Sobre las P's mencionadas

1. ¿Cuál/cuáles de las P's del marketing social previamente mencionadas valoras más respecto a Bee Versa? (puede marcar más de una opción)
 - Alianzas estratégicas (*partnership*)
 - Procesos
 - Personal
 - Producto
 - Precio
 - Promoción
 - Plaza

Datos generales

1. Sexo
 - Femenino
 - Masculino
 - Prefiero no decirlo
2. Edad
 - 20-25 años
 - 26-31 años
 - 32-37 años
 - 38-44 años
 - 45 a más
3. Departamento que reside:
4. Distrito:
5. Ocupación
 - Trabajo tiempo completo
 - Trabajo medio tiempo
 - Desempleado
 - Solo estudia
 - Estudia y trabaja
 - Otra:

¡Terminaste!

Gracias por completar el cuestionario. La siguiente sección es para rellenar tus datos para que puedas acceder al sorteo del incentivo que estamos ofreciendo.

Nuestros mejores deseos para ti.

¿Desea participar en el sorteo?

- Sí
- No

Sorteo

Esta información solo será utilizada para el sorteo de un vale de descuento de S/100 para cualquier producto en la tienda BEE VERSA

1. Nombres y Apellidos
2. Correo electrónico

Figura I2: Formato de Cuestionario para clientes en inglés

P's of social marketing mix

In the following section, we will seek to know your assessment about the P's of the social marketing mix that are applied in the Bee Versa company.

Bee Versa's Partnerships

On a scale of 1 to 5 (1 means "strongly disagree" and 5 "strongly agree"), choose your level of agreement of each following statements.

Indicate if you consider important that Bee Versa has partnerships with public, private or social institutions

	1	2	3	4	5
For social purposes (for example for educational, work and cultural projects)					
For environmental purposes (for example, for actions of recycling, preservation of flora and fauna, preservation of water resources or renewable energies)					
For economic purposes (for example, to promote the competitiveness, productivity and financing of SMEs)					
For technological purposes? (for example, for technological innovation in digital platforms or innovation and sustainable development)					

2. Which of these partnerships do you consider the most important for Bee Versa?

- Social purposes partnerships
- Environmental purposes partnerships
- Economic purposes partnerships
- Technological purposes partnerships

3. Which other partnership Bee Versa should have? Explain why

BEE VERSA's brands process

On a scale of 1 to 5 (1 means "strongly disagree" and 5 "strongly agree"), choose your level of agreement of each following statements

Indicate if you consider relevant that Bee Versa's brands...

	1	2	3	4	5
Make the sustainable raw material collecting process visible					
Use ancient, artisanal and natural techniques for the garment making process					

Expose the traceability of the environmentally sustainable production process					
Reveal transparency about the working conditions in the corresponding production process					
Encourage the reuse, recycling and exchange of garments					

BEE VERSA's Team

On a scale of 1 to 5 (1 means "strongly disagree" and 5 "strongly agree"), choose your level of agreement of each following statements

Indicate if you consider important that Bee Versa's brands...

	1	2	3	4	5
Apply a sustainability approach to select their suppliers, brands, manufacturers and distributors					
Remunerate their workers through a viable minimum remuneration					
Concern for the well-being and health of its workers					
Have suitable environments and conditions to work					
Include diversity criteria in the formation of their team					

6. What other aspects do you consider important to take into account regarding the Bee Versabrands' employees?

Bee Versa's Products

On a scale of 1 to 5 (1 means "strongly disagree" and 5 "strongly agree"), choose your level of agreement of each following statements

Indicate if you considerate important that products offered by Bee Versa...

	1	2	3	4	5
Use sustainable materials in its manufacture					
Have designs that incorporates cultural, social and environmental elements					
Are delivered with ecological packaging					
Contribute to reducing the environmental pollution impact					
Are made through local production					
Generates a sustainable lifestyle					

Price

On a scale of 1 to 5 (1 means "strongly disagree" and 5 "strongly agree"), choose your level of agreement of each following statements

Indicate if you consider relevant that the price assigned to the products...

	1	2	3	4	5
Make it possible to finance projects to reduce social exclusion of certain groups or populations					
Make it possible to finance projects to women empowerment					
Make it possible to cover a fair remuneration for the actors in the value chain					
Allow to reduce the water footprint and the carbon footprint					
Allow to cover the acquisition cost of sustainable inputs					

Promotion

On a scale of 1 to 5 (1 means "strongly disagree" and 5 "strongly agree"), choose your level of agreement of each following statements

Indicate if you consider relevant that Bee Versa...

	1	2	3	4	5
Use your social media to spread the brand's purpose					
Creates informative blogs or podcasts about socio-environmental topics					
Revalue Peruvian culture as part of your social message					
Make socio-environmental issues visible in the content creation of your publications					
Uses storytelling, storydoing and a narrative tone to convey its social message to the client					

What other topics should it include Bee Versa's publications content?

Place

On a scale of 1 to 5 (1 means "strongly disagree" and 5 "strongly agree"), choose your level of agreement of each following statements

Indicate if you consider relevant that Bee Versa...

	1	2	3	4	5
Delivers its products by bicycle delivery in order to reduce the carbon footprint					
Seeks to create an ecological atmosphere in its premises					
POP material that incorporates social, environmental or cultural issues within its physical spaces					

Virtual platform has a space to make social, environmental or cultural issues visible					
---	--	--	--	--	--

About the P's mentioned

1. Which of the previously mentioned P's of social marketing do you value the most regarding Bee Versa? (You can choose more than one)
 - Partnerships
 - Process
 - People
 - Product
 - Price
 - Promotion
 - Place

General Data

1. Gender
 - Feminine
 - Male
 - I'd rather not to say
2. Age
 - 20-25
 - 26-31
 - 32-37
 - 38-44
 - 45 or more
3. Country:
4. Occupation:
 - I work full time
 - I work halftime
 - Unemployed
 - Just study
 - Study and work:

Done!

Thank you for completing the questionnaire. The next section is to fill in your information so that you can access the draw for the incentive that we are offering.

Best regards for you!

Do you want to participate?

- Yes
- No

Raffle

This information will only be used for the drawing of a PEN 100 discount voucher for any product in the BEE VERSA store

3. Full Name
4. E-mail

ANEXO J: Formato de consentimiento informado

Figura J1: Formato de consentimiento informado para directivos y personal de marketing.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA DIRECTIVOS Y PERSONAL DE MARKETING

La presente investigación, “Análisis del mix de marketing social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana: estudio de caso sobre Bee Versa Responsible Shopping”, será presentada para la obtención del grado académico de Licenciado en Gestión en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este estudio es efectuado por Rossmerie Fernanda Torres Galindez y Valeria Antonella Valenza Mendoza bajo la supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder una entrevista, la cual tendrá una duración aproximada de 45 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación. Su participación es voluntaria, de modo que, durante la entrevista, usted puede decidir interrumpir su participación si lo considera pertinente. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, y también puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: rossmerie.torres@pucp.pe y valeria.valenza@pucp.edu.pe.

La información que usted proporcione será utilizada solamente para fines de la investigación. Si bien consideramos deseable poder mencionar su nombre de manera expresa, tendrá la opción de decidir si prefiere mantener sus datos de manera confidencial. Los datos serán almacenados en forma segura y protegidos con contraseña, y serán eliminados luego de 3 años de que la investigación se encuentre en el repositorio virtual. Usted recibirá por email el enlace a dicho documento electrónico.

Usted recibirá una copia electrónica del presente protocolo de consentimiento informado. Agradeceremos ratificar su consentimiento de acuerdo con los términos antes indicados. Usted puede elegir cuál es la manera que prefiere ser participe en esta investigación.

- Estoy de acuerdo con participar en la investigación, y que mi nombre sea mencionado de manera expresa.
 Estoy de acuerdo con participar en la investigación, y que mi nombre sea tratado de manera confidencial.

Nombre:

Cargo:

Email:

Firma: / Confirmación digital

Figura J2: Formato de consentimiento informado para clientes de Bee Versa Responsible Shopping

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA CLIENTES

Esta investigación realizada por Rossmerie Fernanda Torres Galindez y Valeria Antonella Valenza Mendoza, y bajo la supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta, forma parte de una tesis de licenciatura en gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Usted ha sido seleccionado como cliente de esta empresa. Al finalizar el cuestionario, podrá encontrar la sección para participar en un sorteo, en donde sortaremos S/.100 (nuevos soles) para la compra o descuento en cualquier producto de BEE VERSA Responsible Shopping.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará responder un cuestionario con una duración aproximada de 10 minutos. Su participación es voluntaria y puede interrumpirla en cualquier momento. Si tuviera alguna consulta puede comunicarse con nuestros correos electrónicos: rossmerie.torres@pucp.pe y valeria.valenza@pucp.edu.pe.

La información que proporcione será estrictamente confidencial y será usada solamente para fines de la investigación. Los datos serán almacenados en forma segura, protegidos con contraseña, y serán eliminados luego de 3 años de que la investigación se encuentre en el repositorio virtual de la universidad. Usted puede comunicarse con nosotras para recibir el enlace a este documento.

Finalmente, usted recibirá una copia electrónica del presente protocolo de consentimiento informado.

Agradeceremos confirmar su consentimiento si está de acuerdo con participar en esta investigación de acuerdo con los términos antes indicados.

¿Está de acuerdo?

Sí, estoy de acuerdo No

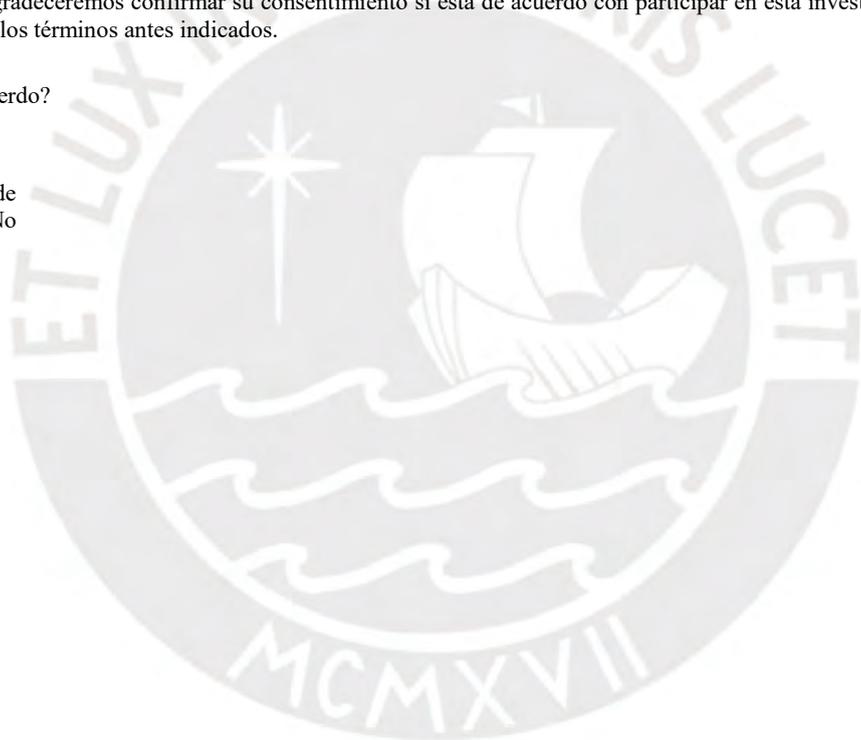


Figura J3: Formato de consentimiento informado para marcas de Bee Versa Responsible Shopping

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA MARCAS

La presente investigación, “Análisis del mix de marketing social aplicado en pequeñas empresas de moda sostenible pertenecientes al sector textil y confecciones de Lima Metropolitana: estudio de caso sobre Bee Versa Responsible Shopping”, será presentada para la obtención del grado académico de Licenciado en Gestión en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este estudio es efectuado por Rossmarie Fernanda Torres Galindez y Valeria Antonella Valenza Mendoza bajo la supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

Si usted accede a participar en la investigación, se le solicitará participar en una sesión de grupo focal, la cual tendrá una duración aproximada de alrededor de 60 minutos. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para la grabación de la conversación.

Su participación es voluntaria, de modo que, durante el grupo focal, usted puede decidir interrumpir su participación si lo considera pertinente. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, y también puede comunicarse a los siguientes correos electrónicos: rossmarie.torres@pucp.pe y valeria.valenza@pucp.edu.pe. La información que usted proporcione será utilizada en forma confidencial y solamente para fines de la investigación. Agradeceremos también que mantenga bajo reserva la información proporcionada por los otros participantes.

Los datos serán almacenados en forma segura y protegidos con contraseña, y serán eliminados luego de 3 años de que la investigación se encuentre en el repositorio virtual. Usted recibirá por email el enlace a dicho documento electrónico.

Usted recibirá una copia electrónica del presente protocolo de consentimiento informado.

Agradeceremos ratificar su consentimiento de acuerdo con los términos antes indicados. () Sí

() No

Nombre:

Cargo:

Email:

ANEXO K: Densidad de códigos reportados por el programa Atlas.ti

Tabla K1: Densidad de códigos reportados por el programa Atlas.ti

P's	Variables	Códigos	Densidad
Producto	Materiales sostenibles	PRD-Materiales sostenibles	7
	Empaquetado ecologico	PRD-Packaging ecologico	1
	Etiquetado de impacto	PRD-Etiquetado de impacto	3
	Certificación sostenible	PRD-Certificación sostenible	7
	Stock bajo	PRD-Stock bajo	4
	Diseño con orientación cultural/social/ambiental	PRD-Diseño	5
	Reducción de contaminación ambiental	PRD-Reducción de contaminación ambiental	1
	Producción local	PRD-Producción local	7
	Estilo de vida sostenible	PRD-Estilo de vida sostenible	1
	Beneficio compartido	PRD-Beneficio compartido	10
	Diversidad de los productos	PRD-Diversidad de los productos	3
	Espacio de oferta de moda sostenible	PRD-Mercadeo visual	13
	Conocimiento de marcas	PRD-Notoriedad de marcas	15
Promoción	Uso de redes sociales	PRM-Redes sociales	38
	Uso de blogs	PRM-Blog	2
	Newsletter	PRM-Newsletter	9
	Conexión cultura peruana	PRM-Conexión cultura peruana	9
	Patrones de consumo sostenible	PRM-Patrones de consumo sostenible	4
	Filosofía colaborativa	PRM-Filosofía colaborativa	8
	Espíritu emprendedor	PRM-Espíritu emprendedor	11
	Efectos negativos fast fashion	PRM-Efectos negativos fast fashion	2
	Compromiso con el medio ambiente	PRM-Compromiso con el medio ambiente	7
	Revalorización del trabajo de artesanos	PRM-Revalorización del trabajo de artesanos	7
	Storytelling	PRM-Storytelling	18
	Storydoing	PRM-Storydoing	7
	Narrativa	PRM-Narrativa	6
	Identidad visual	PRM-Identidad visual	4
	Personalidad de marca	PRM-Personalidad de marca	9
Contenido informativo socioambiental	PRM-Contenido informativo	15	
Contenido comercial	PRM-Contenido comercial	5	

**ANEXO K: Densidad de códigos reportados por el programa Atlas.ti
(continuación)**

Tabla K1: Densidad de códigos reportados por el programa Atlas.ti

P's	Variables	Códigos	Densidad
Alianzas estratégicas (partnership)	Alianza con Jockey Plaza	PAR-Alianza Jockey	2
	Alianza con negocio uruguayo	PAR- Negocio uruguayo	1
	Alianza con Mi Tienda	PAR-Mi Tienda	1
	Alianza con Mola	PAR-Mola	4
	Alianza con Mercado Libre	PAR-Mercado Libre	1
	Alianza con Dinners	PAR-Dinners	1
	Alianza con Selina	PAR-Alianza Selina	2
	Alianza con Mail on Bike	PAR-Mail on Bike	1
	Alianzas con el exterior	PAR-Alianzas exterior	3
	Alianza con PNUD	PAR-PNUD	1
	Alianza con StartUPC	PAR-StartUPC	4
	Alianza con ONG Amazon Shelter	PAR-ONG Amazon Shelter	1
	Alianza con ONG Hoja Nueva	PAR-ONG Hoja Nueva	1
	Alianza con Pymes verdes	PAR-Pymes verdes	1
	Alianza con Ministerio Ambiental	PAR-Ministerio Ambiental	1
	Alianza con ONG de océanos	PAR- ONG océanos	1
Alianza con negocio uruguayo	PAR- Negocio uruguayo	1	
Proceso	Recolección de materiales naturales	PRO-Recolección	3
	Deadstock	PRO-Deadstock	1
	Capacitación a trabajadores	PRO-Capacitación	3
	Técnica ancestrales	PRO-Técnica ancestral	5
	Etapas del proceso de producción	PRO-Etapas	5
	Enseñanza sobre trazabilidad	PRO-Enseñanza/Trazabilidad	5
	Generar valor	PRO-Generar valor	2
	Reutilización de prendas	PRO-Reutilización	1
	Reciclaje de prendas	PRO-Reciclaje	2
Plaza	Atmósfera ecológica	PLA-Atmosfera ecológica	5
	Punto estratégico	PLA-Punto estratégico	26
	Material POP	PLA-Material POP	11
	Diseño sostenible	PLA-Diseño sostenible	3
	Delivery sustentable	PLA-delivery sustentable	2
	Página web	PLA-E-commerce	14
	Comprensibilidad	PLA-Comprensibilidad	7
	Correspondencia	PLA-Correspondencia	3
	Enfoque de sostenibilidad	PLA-Enfoque de sostenibilidad	9

ANEXO K: Densidad de códigos reportados por el programa Atlas.ti (continuación)

Tabla K1: Densidad de códigos reportados por el programa Atlas.ti

P's	Variables	Códigos	Densidad
Personal	Personal administrativo	PER-Administración	5
	Comunidades vulnerables	PER-Comunidades vulnerables	3
	Comunidades nativas	PER-Comunidades nativas	2
	Personal externo	PER-Confeccionista	7
	Proveedores	PER-Proveedores	4
	Costureros	PER-Costureros	4
	Equipo para actividades de apoyo	PER-Equipo de apoyo	5
	Reclutamiento	PER-Reclutamiento	9
	Criterios considerados en selección	PER-Criterios	3
	Remuneración mínima viable	PER-Pago justo	3
	Beneficios Adicionales	PER-Beneficios adicionales	2
	Actividades de formación profesional	PER-Formación	4
	Capacitación a trabajadores	PER-Capacitación	3
	Protocolos de COVID	PER-Protocolos COVID	2
	Ausencia de trabajo infantil	PER-Capacitación	1
	Rechazo al trabajo forzoso	PER-Trabajo forzoso	2
	Condiciones laborales del taller	PER-Condición taller	3
Infraestructura adecuada	PER-Infraestructura	2	
Accesos adecuados	PER-Accesos adecuados	1	
Precio	Externalidades positivas	PRE-Externalidades positivas	9
	Externalidad negativas	PRE-Externalidad negativas	5
	Costo de insumos sostenibles	PRE-Costo de insumos sostenibles	5
	Comisiones de venta	PRE-Comisiones	21
	Sostenibilidad económica	PRE-Sostenibilidad económica	9

ANEXO L: Resultados cuantitativos de la prueba U de Mann-Whitney

Tabla L1: Informe de la prueba U de Mann-Whitney de las variables de la P de producto

Variable	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
Materiales sostenibles	2055.000	-3.368	0.001
Diseño con orientación cultural/social/ambiental	2654.000	-1.161	0.246
Empaquetado ecológico	2105.000	-3.033	0.002
Reducción de la contaminación ambiental	2627.500	-1.300	0.194
Producción local	2193.500	-2.822	0.005
Estilo de vida sostenible	2093.500	-3.053	0.002

Tabla L2: Informe de la prueba U de Mann-Whitney de las variables de la P de promoción

Variable	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
Uso de redes sociales	2509.000	-1.843	0.065
Uso de <i>blogs</i>	2033.000	-3.199	0.001
Conexión cultural peruana	2650.000	-1.235	0.217
Contenido informativo	2921.000	-0.263	0.793
Uso de <i>storytelling</i> , <i>storydoing</i> y narrativa	2635.000	-1.247	0.212

Tabla L3: Informe de la prueba U de Mann-Whitney de las variables de la P de alianza estratégica (*partnership*)

Variable	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
Alianzas con fines sociales	1953.000	-3.676	0.000
Alianzas con fines ambientales	2828.000	-0.591	0.554
Alianzas con fines económicos	2367.000	-2.125	0.034
Alianzas con fines tecnológicos	2319.000	-2.263	0.024

Tabla L4: Informe de la prueba U de Mann-Whitney de las variables de la P de proceso

Variable	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
Recolección de materia prima sustentable	2139.000	-3.007	0.003
Técnicas ancestrales, artesanales y naturales	2541.000	-1.543	0.123
Trazabilidad del proceso productivo	2560.500	-1.499	0.134
Transparencia de condiciones de trabajo	2631.500	-1.237	0.216
Reutilización y reciclaje de las prendas	2952.000	-0.156	0.876

Tabla L5: Informe de la prueba U de Mann-Whitney de las variables de la P de plaza

Variable	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
<i>Delivery</i> sustentable	2581.500	-1.394	0.163
<i>Atmosfera ecológica</i>	2922.500	-0.254	0.799
Material POP	2369.000	-2.199	0.028
Enfoque de sostenibilidad en el sitio web	2589.000	-1.450	0.147

Tabla L6: Informe de la prueba U de Mann-Whitney de las variables de la P de personal

Variable	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
Enfoque de sostenibilidad en la selección del personal	2139.000	-3.007	0.003
Remuneración mínima viable	25413.000	-1.543	0.123
Preocupación por el bienestar y salud de los trabajadores	2560.500	-1.499	0.134
Ambientes y condiciones adecuadas	2631.000	-1.237	0.216
Criterios de diversidad en la formación del equipo	2952.000	-0.156	0.876

Tabla L7: Informe de la prueba U de Mann-Whitney de las variables de la P de precio

Variable	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
Reducción de la exclusión social	2063.000	-3.205	0.001
Empoderamiento de la mujer	2542.000	-1.564	0.118
Salario digno en la cadena de valor	2991.500	-0.019	0.985
Reducción de la huella hídrica y/o de carbono	2355.000	-2.138	0.033
Costo de los insumos sostenibles	1684.500	-4.378	0.000



ANEXO M: Análisis de *cluster*

Tabla M1: Centros de *clusters* finales

Código	Descripción	Clúster		
		1	2	3
PRD_1	Uso de materiales sostenibles	2	5	4
PRD_2	Diseño con orientación cultural/social/ambiental	2	4	4
PRD_3	Empaquetado ecológico	2	5	4
PRD_4	Reducción de la contaminación ambiental	2	5	4
PRD_5	Producción local	2	5	4
PRD_6	Estilo de vida sostenible	2	4	3
PRM_1	Uso de redes sociales	2	5	4
PRM_2	Uso de <i>blogs</i>	2	4	3
PRM_3	Conexión con la cultura peruana	2	5	4
PRM_4	Contenido informativo	3	5	4
PRM_5	Uso de <i>storytelling</i> , <i>storydoing</i> y narrativa	2	5	4
PAR_1	Alianzas con fines sociales	3	5	4
PAR_2	Alianzas con fines ambientales	2	5	4
PAR_3	Alianzas con fines económicos	3	4	4
PAR_4	Alianzas con fines tecnológicos	2	4	4
PRO_1	Recolección de materia prima sustentable	2	5	4
PRO_2	Uso de técnicas ancestrales, artesanales y naturales	2	4	3
PRO_3	Trazabilidad del proceso ambientalmente sostenible de producción	2	5	4
PRO_4	Transparencia de condiciones de trabajo	2	4	4
PRO_5	Reutilización y reciclaje de prenda	2	5	4
PLA_1	<i>Delivery</i> sustentable	2	4	4
PLA_2	Atmosfera ecológica	2	4	4

Tabla M1: Centros de *clusters* finales (continuación)

Código	Descripción	Clúster		
		1	2	3
PLA_3	Material POP	2	5	4
PLA_4	Enfoque de sostenibilidad en el sitio web	2	5	4
PER_1	Enfoque de sostenibilidad en el equipo operativo	2	4	4
PER_2	Remuneración mínima viable	2	5	4
PER_3	Preocupación por el bienestar y salud de los trabajadores	2	5	4
PER_4	Ambientes y condiciones adecuadas	2	5	4
PER_5	Criterios de diversidad en la formación del equipo	2	5	3
PRE_1	Reducción de la exclusión social	2	5	4
PRE_2	Empoderamiento de la mujer	2	5	4
PRE_3	Salario digno en la cadena de valor	2	5	4
PRE_4	Reducción de la huella hídrica y/o de carbono	2	4	3
PRE_5	Costo de los insumos sostenibles	2	4	3

ANEXO N: Resultados de varianza total

Tabla N1: Resultados de varianza total

Varianza total explicada		
Factor	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación	
	% de varianza	% acumulado
1	12,493	12,493
2	11,976	24,468
3	10,535	35,004
4	9,52	44,524
5	7,517	52,04
6	5,594	57,635
7	4,554	62,188
8 - 34		

