

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



**LA IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD EN LOS NEGOCIOS  
INCLUSIVOS: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LAS  
RELACIONES ENTRE CAFÉ COMPADRE Y LOS  
PRODUCTORES CAFETALEROS DE SATIPO**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión presentado por:**

<b>ALVAREZ INFANTAS, Ana Lucia</b>	<b>20091005</b>
<b>SARAVIA LÓPEZ, Renzo Manuel</b>	<b>20110728</b>
<b>TAY WO CHONG PORTOCARRERO, Jorge Luis</b>	<b>20098221</b>

**Asesorado por: Mgtr. Julio Hernán Gamero Requena**

**Lima, 25 de octubre de 2017**

La tesis

**LA IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD EN LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS:  
PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LAS RELACIONES ENTRE CAFÉ  
COMPADRE Y LOS PRODUCTORES CAFETALEROS DE SATIPO**

ha sido aprobada

---

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

---

Mgtr. Julio Hernán Gamero Requena

---

Mgtr. Diego Espinosa Winder

A mis padres, Carlos y Karina, por su inmenso amor, ejemplo y apoyo incondicional. A Jorge y Zulema, mis amados abuelitos, porque sin ellos no hubiera sido posible estudiar en esta prestigiosa universidad. A mi familia y amigos, por acompañarme en este largo camino que culmina con el presente trabajo. A Jorge y Renzo, mis queridos compañeros de tesis, y a nuestro asesor, por hacer de este proceso un camino de crecimiento constante.

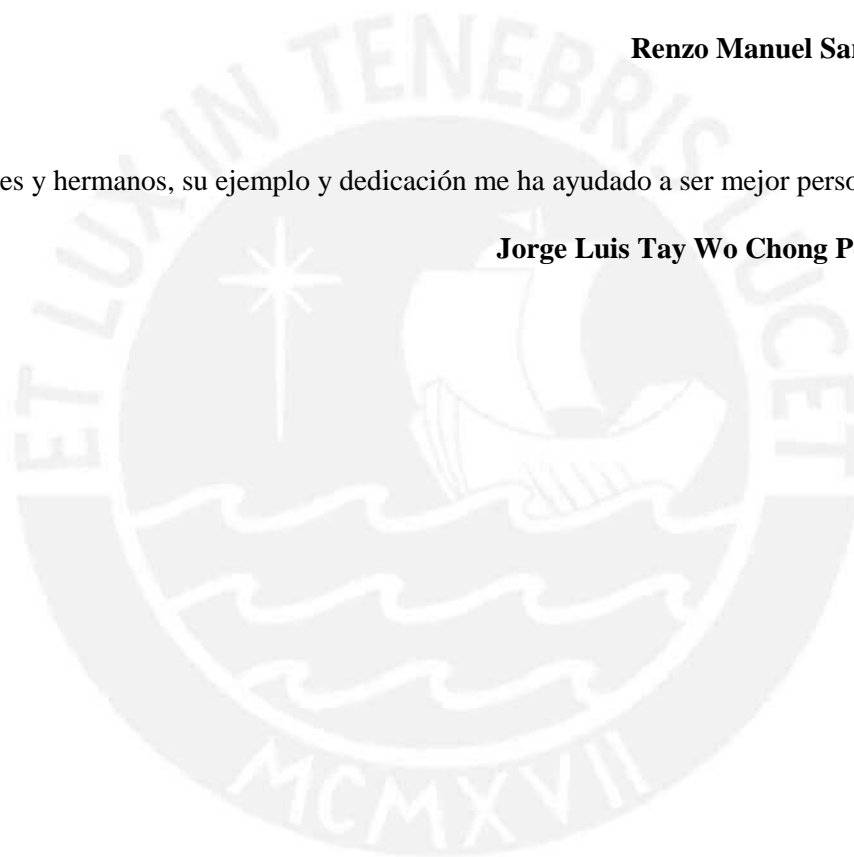
**Ana Lucía Alvarez Infantas**

Para mis padres, por haber sido un soporte durante todos estos años. A Sergio y Ana, por exigirnos cada día a ser mejores. Para Max.

**Renzo Manuel Saravia López**

A mis padres y hermanos, su ejemplo y dedicación me ha ayudado a ser mejor persona cada día.

**Jorge Luis Tay Wo Chong Portocarrero**



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: MARCO DE REFERENCIA .....	3
1. Problemática.....	3
2. Justificación.....	5
3. Elección del caso: ¿Por qué Café Compadre? .....	6
4. Objetivos de investigación.....	7
4.1. Objetivo General .....	7
4.2. Objetivos específicos .....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	9
1. Gestión Estratégica y la creación de valor social .....	9
2. Importancia del Capital Social .....	11
3. Definición de asociatividad .....	13
3.1. Características de las relaciones de asociatividad.....	16
3.2. Definición de las variables .....	19
3.2.1.Confianza.....	20
3.2.2.Compromiso .....	20
3.2.3.Trabajo en equipo.....	21
3.2.4.Retroalimentar constantemente los objetivos en común .....	21
3.2.5.Promover la integración de las familias de los actores.....	22
3.2.6.Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional ..	22
3.2.7.Proximidad física.....	22
3.2.8.Tecnología .....	23
4. Negocios inclusivos.....	23
4.1.Negocios en la Base de la Pirámide.....	23
4.2.Breve historia .....	24

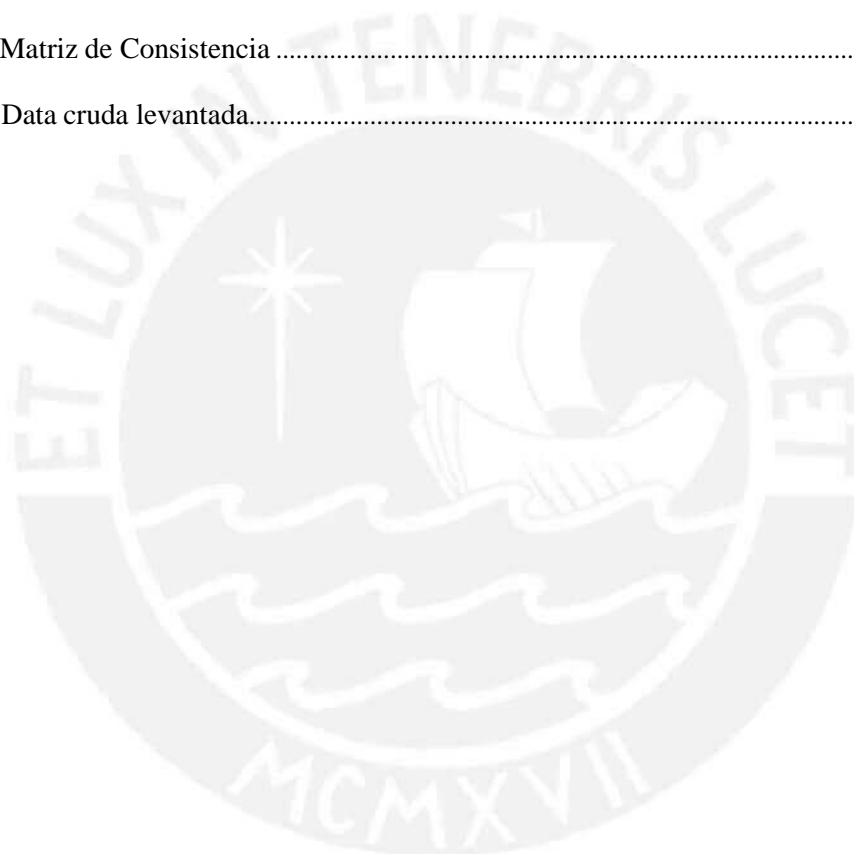
4.3. Rol de la asociatividad en los negocios inclusivos .....	28
5. Casos de Asociatividad en NI.....	29
5.1. El caso de Condor Travel .....	29
5.2. El Caso de Natura.....	31
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	34
1. El sector cafetalero en el mundo y en el Perú.....	34
2. Descripción del contexto de Junín.....	36
3. Sobre los actores.....	37
3.1. Sobre Café Compadre.....	37
3.2. Sobre las familias caficultoras .....	38
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
1. Enfoque Metodológico .....	40
2. Alcance y Diseño Metodológico .....	40
2.1. Estudio de caso .....	40
2.2. Investigación acción.....	42
3. Selección Muestral/Censal .....	44
4. Fases de la metodología.....	45
4.1. Determinación del tema y la problemática .....	45
4.2. Aplicación de herramientas y análisis de resultados .....	46
4.3. Elaboración de la propuesta de mejora.....	47
4.4. Validación de la propuesta de mejora.....	48
5. Proceso de Investigación .....	49
5.1. Parte descriptiva .....	49
5.2. Parte Analítica.....	50
5.3. Parte Propositiva.....	52
6. Herramientas de recolección de información .....	52
6.1. Observación no participante .....	52

6.2. Entrevistas a profundidad semiestructuradas .....	54
6.3. Taller participativo con los productores .....	56
6.4. Focus Group con el equipo de Café Compadre.....	57
7. Matriz para la medición de la relación de asociatividad.....	59
7.1. Matriz de niveles .....	59
7.2. Matriz de urgencia e importancia.....	61
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
1. Estado actual de las variables.....	64
1.1. Confianza.....	64
1.2. Compromiso.....	65
1.3. Trabajo en Equipo .....	67
1.4. Retroalimentar constantemente los objetivos en común.....	68
1.5. Promover la integración de las familias de los actores .....	68
1.6. Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional.....	69
1.7. Proximidad Física.....	71
1.8. Tecnología .....	72
2. Resultados de la Matriz de Niveles .....	73
3. Resultados de la Matriz de Urgencia e Importancia.....	74
<b>CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>77</b>
1. Ciclo productivo.....	77
1.1. Limpiar la maleza.....	77
1.2. Poda.....	78
1.3. Abono.....	78
1.4. Cosecha.....	78
1.5. Flotado .....	78
1.6. Despulpado.....	79
1.7. Fermentado.....	79

1.8. Lavado.....	79
1.9. Secado.....	79
1.10. Pilado.....	79
1.11. Tostado.....	80
2. Actividades planteadas.....	80
2.1. Reuniones de trabajo.....	80
2.1.1. Reunión estratégica de Café Compadre.....	81
2.1.2. Reunión Compadre-Productores (individual).....	84
2.1.3. Reunión Compadre-Productores (grupal).....	87
2.1.4. Reuniones de seguimiento.....	88
2.2. Capacitaciones.....	90
2.2.1. Uso de la tecnología.....	90
2.2.2. Pasantías.....	92
2.2.3. Visitas de especialistas.....	94
2.2.4. Conocer el proceso de la cata.....	94
2.2.5. Finanzas personales.....	96
2.3. Herramientas de comunicación.....	97
2.4. Actividades de integración.....	98
2.4.1. Aniversario de Compadre.....	99
2.4.2. Participar en las festividades de la Comunidad.....	100
3. Cronograma de las actividades.....	100
4. Resumen de actividades según matriz de urgencia e importancia.....	101
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
1. Conclusiones.....	105
2. Recomendaciones.....	107
Referencias.....	110
ANEXOS.....	116



ANEXO A: Evolución del concepto de NI.....	116
ANEXO B: Guía de observación .....	119
ANEXO C: Guía de entrevistas a expertos.....	121
ANEXO D: Guía de entrevistas a productores.....	123
ANEXO E: Guía de entrevistas a socios de Compadre.....	126
ANEXO F: Guía de Focus Group al Equipo de Compadre.....	128
ANEXO G: Guía del Taller Participativo .....	131
ANEXO H: Consentimientos informados.....	132
ANEXO I: Matriz de Consistencia .....	144
ANEXO J: Data cruda levantada.....	145





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables que fomentan la sostenibilidad de las relaciones asociativas.....	19
Tabla 2: Expertos en asociatividad a entrevistar .....	50
Tabla 3: Expertos en café a entrevistar .....	51
Tabla 4: Lista de productores a entrevistar .....	54
Tabla 5: Matriz de niveles .....	61
Tabla 6: Resultados de la Matriz de Niveles .....	74
Tabla 7: Orden de Importancia dado por el Equipo de Café Compadre .....	75
Tabla 8: Reunión Estratégica de Café Compadre .....	84
Tabla 9: Reunión de Café Compadre y productores (individual).....	86
Tabla 10: Reunión de Café Compadre y productores (grupales).....	88
Tabla 11: Reunión de seguimiento .....	89
Tabla 12: Principales variables a las que afecta cada actividad .....	102
Tabla 13: Resumen de actividades según la matriz de urgencia e importancia.....	103

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Capacidades necesarias para la gestión estratégica planteadas por Beaumont .....	10
Figura 2: Definiciones de Capital Social.....	12
Figura 3: Evolución del concepto de NI vs. Paradigma de pobreza.....	27
Figura 4: Principales acciones para llevar a cabo la investigación-acción.....	43
Figura 5: Fase de la metodología 1: Determinación del tema y la problemática .....	46
Figura 6: Fase de la metodología 2: Aplicación de herramientas y análisis de resultados .....	47
Figura 7: Fase de la metodología 3: Elaboración de la propuesta de mejora .....	48
Figura 8: Fase de la metodología 4: Validación de la propuesta de mejora .....	49
Figura 9: Proceso de investigación.....	52
Figura 10: Papel del observador cualitativo .....	53
Figura 11: Entrevista a la productora Gladys Mahuanca .....	55
Figura 12: Entrevista al productor Cristóbal Olórtegui.....	55
Figura 13: Taller participativo con los productores cafetaleros .....	57
Figura 14: Focus Group con el equipo de Café Compadre .....	58
Figura 15: Matriz de urgencia e importancia .....	63
Figura 16: Resultados de la matriz de urgencia e importancia.....	76
Figura 17: Ciclo productivo del café.....	80
Figura 18: Proceso de elaboración del Plan Estratégico .....	83
Figura 19: Cronograma de la propuesta de mejora .....	101

## RESUMEN EJECUTIVO

Durante décadas, la filantropía y el asistencialismo tuvieron un rol preponderante en lo que a vincularse con poblaciones vulnerables se refiere. Por mucho tiempo se dejó de lado la posibilidad de un crecimiento económico “inclusivo”, a través de sinergias y trabajo en conjunto que nazca de las organizaciones empresariales. No obstante, en los últimos años este paradigma ha cambiado con la propuesta iniciada por C.K Prahalad y Stuart Hart en el año 2002. En esa línea, los hoy llamados Negocios Inclusivos son cada vez más desarrollados y estudiados; abriendo la oportunidad para generar nuevas perspectivas e investigaciones dentro de las ciencias de la gestión.

En ese sentido, la presente investigación plantea un acercamiento a la teoría de negocios inclusivos vinculándola con la teoría de asociatividad. Dicho planteamiento resulta novedoso desde el campo de la gestión ya que no ha sido desarrollada como tal previamente, y permite construir una aproximación teórica que fortalece y aporta al desarrollo de los negocios inclusivos en nuestro país, facilitando el entendimiento de las relaciones que lo componen y las distintas variables que influyen en estas.

Para esto, la aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de la empresa peruana Café Compadre, organización fundada en Lima el 2014 que trabaja con pequeños agricultores de la selva central en Satipo, específicamente en la comunidad de Sauriaki. Si bien la situación actual de la empresa, dados los pocos años de vida que tiene, invita a hacer un análisis desde varios frentes, se ha decidido relevar la información correspondiente a su vínculo con la población vulnerable a partir de la mirada de las relaciones de asociatividad. Esto se debe a que se ha identificado que las relaciones empresa ancla-proveedores resultan fundamentales para el desarrollo del negocio inclusivo, por el sostenimiento del mismo y por la influencia que estas tienen dentro de la propuesta de valor de este tipo de organizaciones.

El resultado de esta investigación deviene en una propuesta de mejora para la organización Café Compadre de cara a mejorar dichas relaciones, respondiendo al análisis de variables críticas identificadas desde las relaciones asociativas y que se enmarcan según la importancia y urgencia estudiada a partir de las herramientas metodológicas oportunamente planteadas para esta investigación.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende abarcar dos grandes teorías: la teoría de Negocios Inclusivos y la de Asociatividad para posteriormente aplicarlas para el planteamiento de una propuesta que mejore las relaciones asociativas dentro de un caso específico de Negocio Inclusivo: Café Compadre.

En un primer momento, se ahondará sobre las definiciones, características, beneficios y la aplicación contextual de ambas teorías, pasando previamente por un marco teórico general de la Gestión Social y el Capital Social. Para esto, se realizará la revisión bibliográfica de los principales autores, tanto de la teoría de Negocios Inclusivos y Asociatividad, de manera que sirvan de soporte conceptual para la propuesta. Sobre este acápite, se realizaron entrevistas a especialistas con experiencia en el desarrollo de proyectos vinculados a ambos ejes temáticos para así despejar, ahondar y detallar sobre elementos teóricos que no hayan sido entendidos a cabalidad.

Luego de tener mayor claridad respecto a los conceptos y la casuística sobre ambas teorías, se procederá a detallar mediante qué enfoque, mecanismos y herramientas se llevó a cabo la investigación. Como se mencionó inicialmente, se optó por la elección de Café Compadre como estudio de caso debido a que cumplía con las definiciones conceptuales planteadas por las teorías que guían la investigación y por la relevancia que representa el aporte de esta propuesta para la organización.

Además, se definirán las distintas herramientas metodológicas mediante la cuales se llevó a cabo la recopilación de la información. En ese sentido, cabe mencionar que se recurrió al empleo de entrevistas a profundidad, observación de campo, focus group, talleres participativos, entre otros. Todas estas herramientas respondieron a los objetivos que la investigación plantea y a la necesidad de conocer a detalle las expectativas de los distintos actores y, desde su perspectiva, generar insumos que permitan crear una propuesta acorde a la realidad.

Una vez recopilada la información proporcionada por los actores, se procederá a presentar la esquematización de dicha información en función a la teoría revisada, de manera que exista una vinculación lógica entre esta y los hallazgos del trabajo de campo. Con ello, se explicará la construcción de una matriz de urgencia e importancia que servirá de guía para la elaboración de la propuesta final. Esto, a partir del análisis de la información, desagregándola en las herramientas que se han planteado en el acápite metodológico y categorizándola según niveles.

A partir de lo planteado anteriormente, se detallará la estructura de la propuesta de mejora en base a una serie de actividades que responden a los hallazgos realizados durante el trabajo de campo. Dichas actividades se han agrupado en cinco grandes grupos: reuniones, capacitaciones, actividades logísticas y de integración. Asimismo, las actividades han sido ubicadas temporalmente teniendo como referencia el ciclo productivo del café. Cabe resaltar que la propuesta final presentada en esta investigación ha pasado por un proceso de validación por parte de la organización de estudio, con el fin de que tome mayor solidez y se cuente con mayores alcances relativos a la viabilidad de las actividades, buscando que la propuesta cumpla realmente su propósito: el desarrollo de la relaciones entre Café Compadre y los productores con los que trabaja.



# CAPÍTULO 1: MARCO DE REFERENCIA

## 1. Problemática

A lo largo de los últimos años, los negocios inclusivos (en adelante NI) se han presentado como una oportunidad llamativa al momento de dotar de herramientas, empoderar, desarrollar capacidades, e introducir a poblaciones vulnerables al mercado con el objetivo de superar la situación y el contexto en el que se encuentran. De esa manera, los NI se caracterizan por ser una empresa rentable, ser ambientalmente responsable y generar un impacto social directo y positivo con la población con la que se relacionan (Avina, 2010).

Dentro de esta oportunidad, uno de los retos más importantes se presenta en la forma en la que las organizaciones se aproximan y establecen relaciones con estas poblaciones; pues a diferencia de otro tipo de negocios, dichas relaciones exceden el plano comercial. Este reto se origina debido a la complejidad que existe para generar estos vínculos, los cuales se caracterizan por tener que sostenerse en objetivos en común, ser un mecanismo de cooperación, tener un grado de organización y permanencia, asociarse de manera voluntaria y construirse sobre la confianza.

No obstante, esta problemática se agrava al encontrar escenarios con variadas limitantes en el que, por lo general, las poblaciones vulnerables se desarrollan. Dentro de estas limitantes se encuentran: la difícil accesibilidad a los lugares donde ellas viven, el nivel de alfabetización, la informalidad económica e institucional, la precariedad de sus viviendas, la poca innovación tecnológica dentro de sus procesos productivos, entre otras (Bruni y González, 2010). En ese sentido, superar las complejidades y limitaciones propias de estas relaciones es de vital importancia para el surgimiento, desarrollo y crecimiento del negocio inclusivo y, por lo tanto, para el cumplimiento de los objetivos esenciales que este posee.

Reconociendo la complejidad de los vínculos entre la empresa y la comunidad, y por otro lado, los contextos desfavorables y de vulnerabilidad en los que viven estas, la presente tesis busca indagar en las posibilidades de mejora de esta relación. A partir del análisis de la situación actual de la relación y de las expectativas de ambos actores se busca plantear una propuesta que permita mejorar los vínculos de asociación dentro de un negocio inclusivo.

Frente a todo esto, si bien la academia y los investigadores han descrito las complejidades de estos vínculos dentro de los NI, son aún incipientes los trabajos que busquen profundizar en herramientas y soluciones para la mejora de dichas relaciones. Dicho esto,



resolver el objetivo de esta investigación a través de la elaboración de una propuesta de mejora es aún un trabajo más complejo y alentador.

### **La problemática de Café Compadre**

Por lo mencionado anteriormente, uno de los más grandes retos que enfrentan los NI para su desarrollo se encuentra en el vínculo que mantienen con la población vulnerable al introducirlos como sus productores y/o proveedores dentro de la cadena de valor del negocio. Ese es el caso de Café Compadre, un NI que viene trabajando desde el 2014 con productores cafetaleros en Satipo. Para el desarrollo del mismo, han existido limitantes que nacen a partir de ciertas costumbres y características propias de los productores. Dichas limitantes afectan la relación y el fortalecimiento de la misma, generando, a su vez, trabas para el desarrollo del negocio.

En este contexto, es importante mencionar que Café Compadre es un negocio inclusivo que se encuentra en sus primeros años de desarrollo. Este negocio, como se verá más adelante, surgió dentro de la relación entre la organización y ciertas familias cafetaleras de la región de Satipo, Junín, que se encuentran en un contexto limitante para el desarrollo de sus capacidades sociales y económicas.

En ese sentido, son los vínculos entre dichos actores sobre los que se fundan y sostienen en el tiempo los negocios inclusivos. Sin ellos, sería imposible imaginarlos como tales y su existencia estaría limitada a una relación comercial tradicional entre empresa y proveedores.

Así las cosas, la propuesta de valor de Café Compadre se ha basado en la oportunidad de que los consumidores finales de café puedan conocer a quienes lo producen y generar un vínculo para la revalorización del trabajo de estas familias cafetaleras. Imaginar a Café Compadre sin los vínculos y sin la relación con las familias cafetaleras es, en suma, imposible.

Por todo lo antes expuesto, es válido cuestionar de qué manera dichos vínculos pueden sostenerse en el tiempo con el fin de permitir el crecimiento y desarrollo de los negocios inclusivos, en general, y de Café Compadre, en el caso específico planteado. Sin duda, resulta importante problematizar respecto al acercamiento que tienen las organizaciones con las poblaciones vulnerables al momento de construir un negocio inclusivo y abrir espacios y debates acerca de la manera más óptima de desarrollar dichos vínculos.

En síntesis, los cuestionamientos alrededor de los vínculos que se generan entre las organizaciones y las poblaciones vulnerables al momento de construir un negocio inclusivo es lo que da forma a esta investigación; la cual se enmarca en el estudio del caso de Café



Compadre con el fin de dar primeras luces y soluciones que, a su vez, respondan a un debate, hasta el momento, incipiente en las ciencias de la gestión.

## 2. Justificación

Al un Negocio Inclusivo tener como objetivo la mejora de las condiciones de vida de una población vulnerable, surge la necesidad de trabajar sobre vínculos de confianza que abran espacios de diálogo y cooperación que permitan conocer a profundidad la problemática específica, las limitantes y el contexto sobre el que esta se desarrolla. Además, es a partir de este diálogo cómo se deberían plantear los objetivos en común en el corto, mediano y largo plazo a fin de comprometer a todos los actores involucrados y conocer la importancia de los mismos. En ese sentido, resulta necesario para Café Compadre no solo tener un conocimiento profundo de las necesidades de la población con la cual viene construyendo el negocio inclusivo sino también de los objetivos, deseos y expectativas de esta en el tiempo.

En este caso, si bien la organización ha tentado conocer a la población, aún no se han creado espacios suficientes que posibiliten un diálogo constante, acercamiento y alineación de los objetivos y metas para ambas partes en el tiempo. Se ha podido conocer, en entrevista con los directivos de la empresa, que no existen espacios formales y constantes que los acerquen con el total de la población con la que ellos trabajan; por plantear un ejemplo, se supo que el contacto se da en espacios informales, donde no se plantea una agenda ni se toman acuerdos que permitan generar tareas, objetivos y compromisos en el corto y mediano plazo.

Asimismo, al Café Compadre no tener un mapeo reciente de la situación de sus relaciones con la población cafetalera, “sus compadres”, existe el riesgo de quebrantamiento de estas en el mediano y largo plazo que, al no ser atacado, pondría en peligro la subsistencia del NI como tal. En esta línea, para Café Compadre la pérdida de estas relaciones, dada la inversión en recursos, tiempo, dinero y tecnología, durante la gestación del negocio, representaría un costo muy elevado y, como se ha visto, atacaría directamente la propuesta de valor sobre la cual se sostiene. Su diferencial con otros negocios de comercialización de café, se basa, por un lado, en la tecnología que ellos emplean dentro de sus procesos productivos y, por otra parte, en la revalorización que se le da al caficultor por parte del consumidor final, hecho que potencia la dedicación, cuidado y trato por parte de los cafetaleros con sus cosechas.

La suma de las limitantes que hacen que las relaciones dentro de un NI sean un reto en sí mismas, aunado a los factores de riesgo que existen dentro del caso de Café Compadre, dan una gran ventana de oportunidad a la propuesta que esta investigación significa y la hace, a su

vez, urgente si es que se plantea crecer y multiplicar el número de relaciones que la organización mantiene, tal como Juan Pablo Pérez, Gerente General de Compadre, lo ha manifestado.

Por otro lado, esta investigación decide plantear que las características de la relaciones sobre las que se sostienen los negocios inclusivos responden teóricamente a las características propias de las relaciones asociativas que diversos autores han planteado, tales como Rosales, Liendo, Martínez, Rivera, entre otros. En el desarrollo del marco teórico de esta investigación se podrá observar esto con mayor detalle.

Por todo lo antes mencionado; por una parte, esta investigación considera necesario enfrentar, a través de las herramientas de las ciencias de la gestión, el problema específico del reto que representan las relaciones dentro de un negocio inclusivo a través del estudio de caso de Café Compadre, respondiendo a la urgencia y necesidad de esta a través de una propuesta viable y real; y, por otra parte, considera propicio que dicha herramienta responda al planteamiento característico de las relaciones de asociatividad. Lograr este objetivo y esta propuesta abre la oportunidad de enlazar dos teorías (NI y asociatividad) que previamente no se habían teorizado de manera conjunta en el desarrollo de las ciencias de la gestión y que permite abrir las puertas a futuras investigaciones en esta disciplina.

### **3. Elección del caso: ¿Por qué Café Compadre?**

La presente investigación toma como caso a estudiar el caso previamente explicado de Café Compadre debido a las características del mismo y a la oportunidad que este representa para esta investigación. Por un lado, las características que Compadre posee permiten realizar un planteamiento entre las teorías de negocios inclusivos y asociatividad. Además, Café Compadre es una organización que nace a partir de la idea de un grupo de jóvenes de la comunidad universitaria PUCP, lo cual entrega mayor relevancia a la propuesta ya que permite brindar herramientas desde actores de la misma comunidad universitaria y, en específico, desde las ciencias de la gestión, generando sinergias que potencian este negocio y hacen que sea sustentable en el tiempo. Siguiendo con esta línea, otro factor que inclina a optar por este caso es la cercanía y viabilidad en el acceso a la información y la organización en su conjunto. El Grupo de Apoyo al Sector Rural de la PUCP le ha entregado a Café Compadre espacios para desarrollar las actividades cotidianas del negocio, un centro para probar la tecnología y las herramientas necesarias para dichas tareas dentro del campus universitario, por lo que acceder a ellos y tener contacto directo, observar sus actividades y conocer el funcionamiento del negocio es viable y de fácil acceso para los investigadores. Por último, se considera conveniente a Café

Compadre como caso a estudiar debido a la convergencia de los intereses de los investigadores con la importancia de los negocios inclusivos en general y de la experiencia de Compadre en particular sobre cómo pueden aportar este tipo de organizaciones al desarrollo de las poblaciones agrícolas en nuestro país.

## 4. Objetivos de investigación

### 4.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta para el desarrollo de la relación de asociatividad con los cafetaleros de Satipo, en el marco del negocio inclusivo de Café Compadre.

### 4.2. Objetivos específicos

**Objetivo Específico 1:** Describir a los actores y el contexto del sector cafetalero en Junín.

*Objetivo Específico 1.1:* Describir la situación socioeconómica de Satipo y el sector cafetalero de Junín.

*Objetivo Específico 1.2:* Caracterizar a Café Compadre y los cafetaleros de Satipo.

**Objetivo Específico 2:** Delimitar las variables críticas de las relaciones de asociatividad.

**Objetivo Específico 3:** Analizar el estado actual de las variables de asociatividad recabadas en el marco teórico dentro de la relación de los actores del negocio inclusivo.

*Objetivo Específico 3.1:* Analizar el estado actual de las variables de asociatividad desde la perspectiva de los productores.

*Objetivo Específico 3.2:* Analizar el estado actual de las variables de asociatividad desde la perspectiva de Café Compadre.

**Objetivo Específico 4:** Proponer acciones que permitan mejorar las relaciones en base al análisis de las variables de asociatividad.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

La presente investigación se enmarca en la gran esfera de la gestión social. Este marco de gestión estratégica para la generación de valor social brinda el respaldo de las ciencias de la gestión para aproximarnos a dos teorías específicas que no han sido estudiadas previamente en conjunto: el modelo de negocios inclusivos y la asociatividad. A lo largo de este capítulo se hará una breve introducción a la gestión social, tomando como principal referencia el texto de Martin Beaumont “Gestión social: estrategia y creación de valor” y su explicación del triángulo estratégico de Moore. Seguidamente se hará hincapié al pilar de “Recursos” y en específico a la competencia de “Construcción de Capital Social” como una pieza fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones. Luego, se abordará la teoría de Asociatividad como una dimensión importante del Capital Social. Finalmente, se enmarcará la teoría en mención en un modelo de negocio que cada vez está tomando mayor relevancia en el mundo: los Negocios Inclusivos.

### 1. Gestión Estratégica y la creación de valor social

El término “gestión social”, en la actualidad, es de uso muy difundido sobre todo por instituciones del Estado y organizaciones sin fines de lucro ya que el adjetivo “social” hace referencia a la dimensión colectiva de la actividad en mención. Pero, ¿qué es Gestión Social? Siguiendo el planteamiento de Beaumont, la gestión social “puede y debe ser vista como gestión estratégica” (2016, p. 15). Y tomando en cuenta la definición de Mark H. Moore de gestión estratégica como “aquella gestión que crea valor” podemos concluir en que la gestión social es la “gestión estratégica de organizaciones que crean valor social”. (Beaumont, 2016, p. 10).

Cabe resaltar que la gestión social se ha referido típicamente a la gestión de organizaciones públicas dedicadas a implementar los programas sociales del Estado o a la gestión de organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, no importa si la organización es pública o privada o si tiene o no fines de lucro, lo importante es que su estrategia se dirija explícitamente a crear valor social; es decir, a dar respuesta a necesidades sociales y/o a cumplir objetivos socialmente deseables (Moore 2000 citado en Beaumont 2016).

Martin Beaumont en su texto “Gestión social: estrategia y creación de valor” apuesta por “el triángulo estratégico de Moore”, modelo que plantea tres dimensiones a las que Beaumont denomina “pilares” para dar un marco de referencia a dichas organizaciones con fines sociales. El autor sostiene que “una gestión estratégica que logre desarrollar armónica y

articuladamente estos tres [pilares] logrará, a su vez, que la organización sea sostenible en el tiempo” (2016, p.32).

La apuesta de Beaumont resulta interesante para la presente investigación en tanto plantea un modelo de gestión estratégica que identifica las capacidades indispensables para una correcta gestión social considerando la realidad de organizaciones peruanas. Este acercamiento tropicalizado a nuestro país da un soporte en tanto planteamiento conceptual al caso de estudio a abordar.

Los tres pilares planteados por Moore: Visión, Operación y Recursos, constituyen el núcleo de la gestión estratégica; pero Beaumont da un paso más allá y plantea capacidades puntuales para cada uno de los pilares. Solo tomando en cuenta estas capacidades será posible que la organización cumpla sus objetivos.

**Figura 1: Capacidades necesarias para la gestión estratégica planteadas por Beaumont**



Fuente: Beaumont (2016)

A lo largo de su texto, Beaumont hace una aproximación inicial a las distintas capacidades para caracterizarlas. Para fines de esta investigación, profundizaremos en una específicamente pues es la capacidad que resulta crítica para nuestro caso de estudio: Capital Social.



## 2. Importancia del Capital Social

Si bien en décadas recientes el término Capital Social ha incursionado en el mundo académico con fuerza, su origen y uso es anterior. Fue Lyda Judson Hanifan, un joven educador norteamericano, quien empleó este término por primera vez a inicios del siglo pasado. Para Hanifan, el Capital Social eran:

...esos elementos tangibles [que] cuentan sumamente en la vida diaria de las personas, a saber, la buena voluntad, la camaradería, la comprensión y el trato social entre individuos y familias, características constitutivas de la unidad social [...] Abandonado a sí mismo, el individuo es socialmente un ser indefenso [...] Pero si entra en contacto con sus vecinos, y éstos con nuevos vecinos, se producirá una acumulación de Capital Social que podrá satisfacer de inmediato sus necesidades sociales y producir unas posibilidades sociales suficientes para mejorar de forma sustancial las condiciones de vida de toda la comunidad (Putnam 2003 citado en Tello 2004).

Putman señala que la descripción del Capital Social de Hanifan expone casi todos los elementos fundamentales de las posteriores interpretaciones del concepto. Al parecer, dicha invención conceptual no obtuvo mayor atención sino hasta finales del siglo XX donde fue reinventado.

La bibliografía sobre Capital Social es amplia. Tello señala que, en lo que respecta a su nacimiento teórico, hay coincidencia de referencias alrededor de cuatro autores: Pierre Bourdieu, Robert Putnam, James Coleman y Alejandro Portes. Algunas de estas definiciones han sido sintetizadas en el siguiente cuadro:



**Figura 2: Definiciones de Capital Social**

**Cuadro No. 1**  
**Definiciones de Capital Social**

Autor	Elementos Generadores	Consecuencias
Bourdieu (1985)	Redes permanentes y la pertenencia a un grupo.	Que aseguren a sus miembros un conjunto de recursos actuales y potenciales.
Coleman (1988)	Aspectos de la estructura social.	Que facilitan ciertas acciones comunes de los agentes dentro de la estructura.
Putnam (1993)	Aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza.	Que permiten la acción y la cooperación para el beneficio mutuo.
Banco Mundial (1998)	Las instituciones, relaciones y normas.	Que conforman la calidad u la cantidad de las interacciones sociales de una sociedad.
OCDE (2001)	La redes junto con normas, valores y opiniones compartidas	Que facilitan la cooperación dentro y entre grupos.
SCCI (Social Capital Interest Group). (1998)	Los beneficios, potenciales ventajas y trato preferente resultantes de la compasión y sentido de la obligación de una persona o grupo hacia otra persona o grupo.	El Capital Social también incluye los beneficios, potenciales ventajas y trato preferente que tiene sus orígenes en la compasión de una persona y su sentido de obligación hacia su propia idealización.
CEPAL (2001)	El Capital Social es el conjunto de normas, instituciones y organizaciones.	Que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto.

Fuente: María Portela. Concepto y estudio econométrico sobre el Capital Social. En: Estudios económicos del Desarrollo Internacional. AE EADE. Vol. 2 núm2. España, 2002.

Fuente: Tello (2004)

Las Naciones Unidas señala cuatro dimensiones básicas del Capital Social que se interrelacionan entre sí:

- a) Clima de confianza al interior de una sociedad (gobierno, congreso, poder judicial, autoridades diversas, asociaciones, ciudadanos).
- b) Capacidad de asociatividad (hacer las cosas en conjunto, hacer alianzas).

- c) Conciencia cívica (actitud de la gente sobre lo que es colectivo, impuestos, parques, inmuebles, etc.).
- d) Valores éticos (respeto por uno y por los demás, responsabilidad). (Tello, 2004, p. 12)

Como observamos, el concepto de asociatividad está vinculado al de “Capital Social” como una dimensión y atributo del mismo que engloba aspectos como normas y confianza mutua para alcanzar objetivos y metas colectivas de los individuos que gozan de ese Capital Social.

En los últimos años, la teoría de asociatividad ha sido más estudiada y ha tomado mayor relevancia que el propio Capital Social. En ese sentido, el atributo comunitario de la asociatividad será un punto clave a estudiar en la presente investigación. El marco de la gestión social y el capital social nos ha permitido insertar este concepto en las ciencias de la gestión para poder abordarlo a profundidad a continuación.

### **3. Definición de asociatividad**

La “asociatividad” es un concepto vinculado hace muchos años a las ciencias sociales. La antropología, la sociología y la política han estudiado cómo desde las culturas más antiguas, los hombres, los clanes o las comunidades se han asociado para potenciar su capacidad de respuesta frente a distintos estímulos y/o desafíos. Sin embargo este concepto también ha sido absorbido en las ciencias de la gestión y en la gestión de proyectos sociales para explicar cómo las personas, empresas, organizaciones sin fines de lucro, etc. se unen para afrontar desafíos de diverso tipo.

Si bien la teoría de asociatividad como parte de los modelos de gestión es reciente y por ende, tiene aún los límites grises, muchos autores concuerdan con la definición teórica propuesta por Rosales en los años noventa:

la asociatividad es “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas (principalmente), en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo

conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Rosales, 1997, p. 312).

La revisión bibliográfica muestra que las relaciones asociativas no solo pueden diferenciarse por el objetivo que buscan sino por sus características específicas. En ese sentido, la Guía planteada por Promperú (2013), identifica diez tipos de relaciones asociativas empresariales: subcontratación, alianzas estratégicas, distritos industriales, núcleos empresariales, redes de servicios, pools de compra, grupos de exportación, cluster, joint venture y consorcio. Sin embargo, María Antonia Cervilla, en su artículo “Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano” define tres tipos de estructuras para las relaciones asociativas de cooperación ínterempresarial: clusters, distritos industriales y redes empresariales.

Dentro de la tipificación de Cervilla, el caso de la presente investigación se caracteriza como una red empresarial, pues como ella cita:

Una red puede definirse como el sistema de relaciones y/o contactos que vincula a las empresas o actores entre sí, cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, tecnología o información. Desde la perspectiva de la actividad económica, se trataría de relaciones entre empresas o empresarios que permiten el intercambio de bienes o servicios o de conocimiento. (Malecki y Tootle 1996 citado en Cervilla 2007)

De acuerdo con Grabher, las relaciones entre las empresas de una red, independientemente de la definición tomada, tienen las siguientes características:

i) hacen referencia a transacciones dentro de un contexto de reciprocidad, no a transacciones en el mercado ni a relaciones jerárquicas en una empresa; ii) se refieren a un sistema de interconexiones múltiples, respuestas y reacciones de empresas y actores, y iii) se trata de relaciones de interdependencia entre las empresas o actores. El fortalecimiento de la red se apoya en el acceso a la información, el aprendizaje interactivo y la difusión de la innovación. (Grabher, 1993)

Siguiendo con lo propuesto por Cervilla, las redes empresariales, un tipo de asociatividad, se clasifican a su vez en dos tipos por su estructura:

- a. Red Empresarial Horizontal: Hace referencia a la alianza entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado. En 1999, ONUDI definía como una red horizontal a “una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes”. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad o del mismo sector.
- b. Redes Empresariales Verticales: son aquellas modalidades de cooperación entre empresas que **se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva** y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el del establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre una o varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas. De esta manera las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo. (Cervilla, 2007)

En ese sentido, y siguiendo la tipología propuesta por Cervilla, podemos concluir que las Redes Empresariales Horizontales son aquellas alianzas entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado. En el caso peruano, podemos hacer un símil con las cooperativas o asociaciones que ofrecen un mismo producto. Por otro lado, las Redes Empresariales Verticales son aquellas modalidades de cooperación entre empresas que **se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva** y se asocian para alcanzar ventajas competitivas.

Para el caso de estudio de la presente investigación, el tipo de relación asociativa que se caracteriza es la de Red Empresarial Vertical, pues los actores que interactúan (Café Compadre

y los productores de café) se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva, ya que unos son proveedores del otro.

Finalmente, es importante señalar que en cualquier tipo de relación de asociatividad podemos identificar cinco fases. Estas son validadas por distintos autores:

- I. **Etapa de Gestación**: En esta etapa, los actores plantean el interés inicial de asociarse, evalúan las ventajas de trabajar en conjunto y empiezan la integración del grupo asociativo.
- II. **Etapa de estructuración**: En esta etapa, los actores ya han definido y aceptado sus roles para llevar a cabo la estrategia asociativa para alcanzar los objetivos planteados.
- III. **Etapa de madurez**: Para esta parte del proceso, el grupo ya ha adquirido identidad y tiene claras cuáles serán las acciones a ejecutar, así como los sistemas de control.
- IV. **Etapa productiva**: Este es el periodo donde se ejecutan las acciones planteadas en las etapas iniciales para obtener los objetivos esperados.
- V. **Etapa de declinación**: Cuando la relación costo-beneficio del accionar grupal es negativa, es cuando debe tomarse la decisión de desintegrar la relación o iniciar nuevos proyectos.

Hemos delimitado que el caso de estudio se encuentra en la Etapa de Estructuración y es por ello que toma mayor relevancia que se evalúe cómo se encuentra su relación en este momento para que así puedan afrontar mayores retos en las siguientes etapas del proceso.

### 3.1 Características de las relaciones de asociatividad

El concepto de asociatividad abarca ciertas características que determinan el desarrollo de la misma. Dentro de esta línea, la definición dada por Rosales planteado previamente ha sido recogida por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de PromPerú, desarrollando una Guía que desagrega las características de la asociatividad de manera que haya un mejor entendimiento del concepto:

- ✓ **Ser un mecanismo de cooperación**, aun cuando las empresas asociadas compitan entre sí. Por ejemplo, una feria de productos similares.



- ✓ **Tener cierto grado de organización:** Coordinar y delegar tareas y funciones para lograr el objetivo común.
- ✓ **Tener cierto grado de permanencia:** La relación de asociatividad supone una visión de largo plazo del vínculo, que pueda trascender a los problemas que surjan en el camino.
- ✓ **Asociarse por decisión voluntaria:** La libertad para ingresar o retirarse debe estar establecida entre los miembros.
- ✓ **Orientarse al logro de objetivos comunes:** Si bien se mantiene autonomía, la relación nace con objetivos y metas comunes fijados por los asociados.

De lo mencionado anteriormente, podemos observar que el concepto de asociatividad cumple con ciertas características que determinan su naturaleza y permiten identificarla. Sin embargo, la literatura revisada establece que la relación de asociatividad, dependiendo de su contexto, variables y actores, maneja dinámicas distintas que permite en función a estas una clasificación. Es así que Rosales (1997) clasifica a la Asociatividad en función a las actividades en que se desarrolla:

Dado el amplio espectro de actividades que pueden desarrollarse a través de la asociatividad y las múltiples combinaciones organizacionales que se pueden adoptar para llevar a cabo el esfuerzo colectivo, es conveniente estructurar una especie de tipología de la asociatividad. Los diferentes tipos de asociatividad pueden agruparse atendiendo a varios criterios, a saber: [1] En función de las diferentes fases del proceso empresarial: del diseño a la comercialización. [2] En relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc. [3] Según el alcance de la asociatividad: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral, etc. (Rosales 1997 citado por Liendo & Martínez 2001)

Si bien Rosales nos da un interesante acercamiento al concepto, Cecilia Rivera, en su presentación “La Promoción de la Micro y Pequeña Empresa a través de las Redes Empresariales” menciona que: “el enfoque conceptual de Rosales resulta un tanto limitado, ya que se refiere a la asociatividad como una estrategia de integración empresarial horizontal”

(Rivera, 2005, p. 5). En definitiva y tomando en cuenta la bibliografía respecto a la definición y características de la Asociatividad y los casos exitosos revisados, las relaciones asociativas no son únicamente horizontales sino que también se generan de manera vertical dentro de la cadena de valor. Para la presente investigación, asumir una acepción de relaciones asociativas que consideren solo dinámicas horizontales sería limitado.

Según Vegas Rodriguez, del Proyecto de Cooperación UE-Perú, se puede mencionar nueve estrategias para alcanzar una relación asociativa:

- Construyendo confianza
- Aplicando compromiso
- Trabajando en equipo
- Identificando propósitos, objetivos, metas y hasta intereses comunes
- Participación en cadena
- Integración local - proximidad
- Cambiar la cultura empresarial
- Construyendo nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales)
- Aplicando una metodología exitosa y probada (Vegas Rodriguez, 2008)

Asimismo, Narvaez y Fernandez (et.al.) elaboraron un cuadro con los principios que guían la acción del proceso de Asociatividad entre empresas, con las experiencias recogidas del proceso de asociatividad de las Pymes en Paraguaná, Venezuela:

- Construyendo confianza entre los empresarios
- Estableciendo compromiso entre los empresarios
- Promoviendo equipos de trabajo
- Identificando intereses, propósitos, objetivos y metas comunes
- Promoviendo la integración con otras organizaciones de la localidad
- Promoviendo cambios en la cultura empresarial



- Construyendo nuevas formas de organización empresarial (Narvaez y Fernández, 2009, p.164)

Con esta base y con los distintos ejemplos que se han llevado a cabo en la región, se han elaborado para este caso de estudio una matriz con los puntos que guiarán la evaluación de la relación de asociatividad de Café Compadre (empresa) y los productores cafetaleros de Satipo.

**Tabla 1: Variables que fomentan la sostenibilidad de las relaciones asociativas**

<b>Variables que fomentan la sostenibilidad de las relaciones asociativas</b>
1) Confianza
2) Compromiso
3) Trabajo en equipo
4) Retroalimentar constantemente los objetivos en común
5) Promover la integración de las familias de los actores
6) Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional
7) Proximidad física

### 3.2 Definición de las variables

Para esta investigación fueron planteadas siete variables esenciales para el desarrollo de las relaciones asociativas en base a lo planteado por distintos autores, principalmente Narvaez y Fernandez, y Vegas Rodriguez en las distintas investigaciones que se han utilizado en el marco teórico. Este análisis teórico fue validado por expertos en relaciones de asociatividad, consultados a través de entrevistas a profundidad, como variables indispensables para el desarrollo de una relación asociativa. En dichas entrevistas, los expertos coincidieron en incluir la variable tecnología dada la relevancia evidenciada en su experiencia en campo.

Es necesario mencionar que los autores que trabajan alrededor de estas variables no entregan una conceptualización y/o profundización de acuerdo a la definición de las mismas. En ese escenario, los investigadores plantean una aproximación conceptual propia a través del trabajo de campo y el acercamiento a los actores. Asimismo, esta aproximación se ve complementada con otras fuentes documentarias. En ese sentido, las definiciones que a continuación se presentan buscan generar un concepto que sea de utilidad tanto para la propuesta de mejora como para el conocimiento del estado actual de la relación asociativa.

### **3.2.1. Confianza**

Tanto el trabajo de Putnam como las investigaciones de Gambetta sobre la mafia siciliana coinciden en otorgar a la confianza un papel fundamental en la configuración de las interacciones económicas y la construcción de comunidades sustentables a largo plazo. (Laso, 2010, p. 97)

La RAE, en la primera definición de confianza, hace referencia a la esperanza que se tiene de alguien o de algo (RAE, 2017). Asimismo, implica aceptar el hecho de que no es posible controlar el actuar de los actores con los que hay relación. De esta manera la confianza implica un esfuerzo de los actores por superar la incertidumbre inicial en pos de obtener un mayor beneficio. Dado lo mencionado, la confianza se muestra como base fundamental para iniciar una relación entre dos o más individuos.

Así pues, hablamos de confianza en las situaciones en que: una persona se relaciona con otra (o más), en una actividad que los vincula (aunque no tenga por qué ser común o compartida), en la que una de las dos, al menos, incurre en un riesgo, porque no puede controlar la conducta de la otra (de la cual dependen parcial o totalmente sus beneficios o pérdidas) (...) (Laso, 2010, p. 99)

### **3.2.2. Compromiso**

El compromiso hace referencia, en su definición más general, a la obligación contraída por alguien (RAE, 2017). En ese sentido, cada una de las partes ha decidido realizar, mediante un acuerdo formal o informal, cumplir con las tareas y objetivos ha decidido realizar y que se debe mantener mientras dura dicha relación y/o se cumplen los objetivos planteados.

De esta manera, el compromiso dentro de la relación entre Compadre y los productores está definida por el cumplimiento del conjunto de acciones de cada uno de los

actores con el fin de llegar a los objetivos y metas planteados. Además de la persistencia y consistencia de las acciones mencionadas durante el tiempo que dure dicho acuerdo.

### **3.2.3. Trabajo en equipo**

Como mencionan Cardona y Wilkinson:

trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo en común. Ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. (Cardona & Wilkinson, 2006, p.1)

En ese sentido, para fines de esta investigación planteamos que el trabajo en equipo establece que los distintos miembros dentro de la relación realicen de manera conjunta y organizada distintas actividades enfocadas en la consecución de resultados aprovechando las aptitudes o habilidades de cada actor de manera que permitan alcanzar el mutuo beneficio.

### **3.2.4. Retroalimentar constantemente los objetivos en común**

Como se ha identificado previamente, las relaciones asociativas suponen el cumplimiento de cinco características esenciales dentro de las que se encuentra el logro de objetivos en común. Esta característica no anula la autonomía de los actores sino que plantea metas comunes como parte del nacimiento de la relación.

Para el desarrollo de la relación, resulta importante la constante retroalimentación de los objetivos planteados al inicio de la relación. Esta retroalimentación es entendida como un sistema de control de la ejecución de actividades a través del monitoreo constante con el fin de desarrollar las fortalezas y aprovechar las oportunidades a la vez que reduce las amenazas a través del trabajo de las debilidades.

En ese sentido, esta variable hace referencia a que se generen espacios en los cuales haya una discusión formal que permita proponer, discutir y formular los objetivos propuestos en conjunto previamente.

### **3.2.5. Promover la integración de las familias de los actores**

Promover la integración de las familias de los actores se define como los esfuerzos que realiza Café Compadre para poner en valor el trabajo realizado por los productores. Esta puesta en valor está dirigida a la familia de los mismos, de manera que comprendan el propósito del trabajo que realizan de cara al logro de los objetivos y metas de Café Compadre.

En ese sentido, esta variable hace referencia a:

- Que la organización conozca a las familias de los productores
- Mejorar la calidad de vida de las familias
- Reconocimiento del valor del trabajo de los productores por parte de sus familias
- Promover acciones para reconocer el valor de la actividad comercial
- Crear lazos más cercanos y fuertes

### **3.2.6. Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional**

El vínculo que se ha creado entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo busca extenderse más allá del nexo comercial. De esa manera, los espacios formales e informales que comparten permite la interacción de diversos elementos de las culturas de ambos actores. Sin embargo, dados los objetivos planteados por Café Compadre, es principalmente los elementos de la cultura de los productores los que se buscan revalorar y destacar.

En ese sentido, esta variable hace referencia a la adopción de los rasgos distintivos de la cultura de los productores dentro de la cultura organizacional de la empresa, de sus procesos y de su propuesta de valor comercial, fortaleciendo la relación a través de la generación de identificación entre los actores y sus stakeholders.

### **3.2.7. Proximidad física**

La proximidad física hace referencia a la cercanía dentro del mismo espacio geográfico entre los diversos actores. Asimismo, se vincula a las diversas condiciones que dificultan el acceso a las comunidades donde se encuentra la población vulnerable.

En las relaciones de asociatividad esta variable es relevante puesto que facilita el intercambio de ideas entre las partes involucradas y permite desarrollar otras variables como confianza, trabajo en equipo, etc.

### **3.2.8. Tecnología**

La tecnología se refiere a la aplicación del conocimiento técnico a través de la ciencia, ingeniería, entre otros medios para un propósito en específico relacionado al desarrollo de las diversas actividades humanas.

Para la relación de asociatividad esta variable toma especial importancia puesto que, como menciona Jack Burga, Gerente General de COPEME, permite homologar procesos para el uso eficiente de los recursos.

En ese sentido, la variable tecnología no solo hace referencia a la maquinaria utilizada por los actores sino a la implementación de distintos procesos que ayuden a un mejor aprovechamiento de los recursos con el fin de acercar a los actores al logro de los objetivos planteados dentro del negocio.

## **4. Negocios inclusivos**

Como segunda gran teoría dentro del capítulo de Marco Teórico, se abordará un modelo de negocios que se ha venido gestando en los últimos años como una apuesta que crea valor social desde su propuesta de valor: los negocios inclusivos.

### **4.1. Negocios en la Base de la Pirámide**

En primer lugar, es importante mencionar que el término “negocios inclusivos” ha tenido una evolución conceptual en la última década que ha generado distintos enfoques que, a partir de la teoría primaria u original, permite abarcar a un amplio matiz de negocios y sus distintas formas de incluir a las personas o poblaciones en estado de pobreza dentro de la generación de valor por parte de estos.

No obstante, para tener un primer acercamiento al concepto de negocios inclusivos, resulta necesario recurrir a la fuente primigenia y a los autores que acuñan el término como tal. En ese sentido, C.K Prahalad y Stuart Hart, en el año 2002, en el artículo “La Fortuna en la Base

de la Pirámide”, esbozan una definición básica y esencial para lo que hoy se entiende como negocio inclusivo, partiendo del nombre inicial de “Negocios en la base de la pirámide” (en adelante, BdP).

Para ambos, existe una gran oportunidad en la base de la pirámide económica, la cual está compuesta por los ricos en la cima y las personas más pobres, cerca de 4 mil millones en todo el mundo, en la base de dicha pirámide (Prahalad, 2005). Esta oportunidad hace referencia a dicha base como una población que ha sido fuertemente prejuizada, descuidada y desatendida en tanto son una oportunidad para el desarrollo de productos y servicios acorde a sus necesidades económicas, culturales y sociales.

Un acercamiento más preciso al concepto que esbozan ambos autores es el que otorgan Licandro y Pardo (2013) al hacer referencia a la idea de Prahalad y Stuart al hablar de los negocios en la base de la pirámide, quienes mencionan que dichos autores:

[...] sugieren que es posible para las grandes empresas multinacionales ganar dinero en los segmentos de menores ingresos, que son aproximadamente los dos tercios de la población mundial. Diseñar bienes y servicios a la medida de la base de la pirámide, desde lo más básico (como agua, electricidad, alimentos, salud o vivienda), hasta bienes de consumo que los habiliten para mejorar sus oportunidades educativas y laborales (educación, comunicaciones, informática, etc.) es una buena oportunidad para ganar dinero y, al mismo tiempo, contribuir a mejorar su calidad de vida y su integración social. (Licandro & Pardo, 2013, p. 37)

Así, Prahalad llama la atención sobre la oportunidad existente para la generación de ingresos de las organizaciones privadas enfocándose en la atención de las necesidades de las personas más pobres.

## 4.2. Breve historia

Como se ha visto, este primer acercamiento hacia la teoría de los negocios inclusivos responde al enfoque bajo el cual las personas en condición de pobreza eran incluidas como consumidores dentro de un negocio. En palabras de Licandro y Pardo (2013), la teoría de Prahalad se ha enfocado en la rentable oportunidad que representan los segmentos de la BdP para las grandes empresas internacionales. Dicho enfoque no apunta a la reducción de la



pobreza como objetivo último, por el contrario, ve en estos segmentos un espacio para ampliar los horizontes y los mercados de la organización con el fin de incrementar sus ventas y alcance comercial.

Sin embargo, con el pasar de los años, la teoría que Prahalad acuñó junto con Hart y Hammond, ha evolucionado y generado nuevos enfoques y divergentes opiniones. En ese sentido,

las propuestas iniciales de Prahalad derivaron posteriormente en una visión más integral de la relación con la BDP, mediante la cual este gran segmento de la población mundial comenzó a verse no solo como mercado consumidor, sino también como agente económico con el cual las grandes empresas pueden construir redes de creación de valor que, además de ampliar sus mercados, sirvan para incorporar a la Bdp a la economía de mercado y generar procesos de inclusión y movilidad social ascendente. (Licandro & Pardo, 2013, pp. 38-39)

Según Bruni y González (2010), dicha teoría inicial ha evolucionado para incluir a los sectores de bajos ingresos dentro de la cadena de valor de la organización y dejar de entenderlos tan solo como un mercado potencial. En este nuevo escenario, la población en estado de pobreza puede cumplir el rol de proveedor, distribuidor, productor, entre otros.<sup>1</sup>

De este modo, es posible alcanzar una definición más amplia para los negocios inclusivos, la cual rompe y extiende el concepto inicial otorgado por Prahalad y Hart, adhiriendo otros roles a las poblaciones en estado de pobreza; es decir,

esas estrategias implican la puesta en marcha de “negocios” que benefician a estos segmentos, ya sea porque les permiten acceder a bienes y servicios que mejoran su calidad de vida, o porque los incorporan a cadenas productivas, en las que actúan como productores o distribuidores de bienes o servicios. (Licandro & Pardo, 2013, p. 39)

---

<sup>1</sup> Ver Anexo A para un mayor detalle de la evolución del concepto de Negocios Inclusivos



Independientemente de las definiciones y teorías que puedan enmarcar a los negocios inclusivos, existe un consenso respecto a las características que componen a un NI como tal. Así, algunos de los atributos que caracterizan a estos negocios son:

[...] 1) deben ser rentables y autosustentables; 2) deben ser social y ambientalmente responsables y 3) tienen que generar un impacto real de mejora en la calidad de vida de las personas a las que están dirigidos.. (Licandro & Pardo, 2013, p. 47)

### **Negocios inclusivos y un paradigma de pobreza**

Se ha expuesto ampliamente el concepto al que se hace referencia con el término “negocios inclusivos”, en tanto se busca generar impacto en la población en estado de pobreza. Sin embargo, cabe preguntarse si dicho paradigma sobre la pobreza se ha mantenido inamovible en el tiempo. La respuesta es claramente que no y, por supuesto, con la evolución de la teoría de los negocios inclusivos, mas no a causa de esta, ha evolucionado y mutado el paradigma de la pobreza.

Inicial y tradicionalmente, se ha entendido a la pobreza como “carencia de recursos materiales” (Gutiérrez & Lobo, 2006). Bajo este paradigma, muchas de las iniciativas “han estado dirigidas a proveer a los pobres de esos recursos o a desarrollar la habilidad de conseguirlos por sí mismos. La primera de estas estrategias, predominante por cierto, se ha materializado a través de diversas formas de asistencialismo” (Licandro & Pardo, 2013, p. 33).

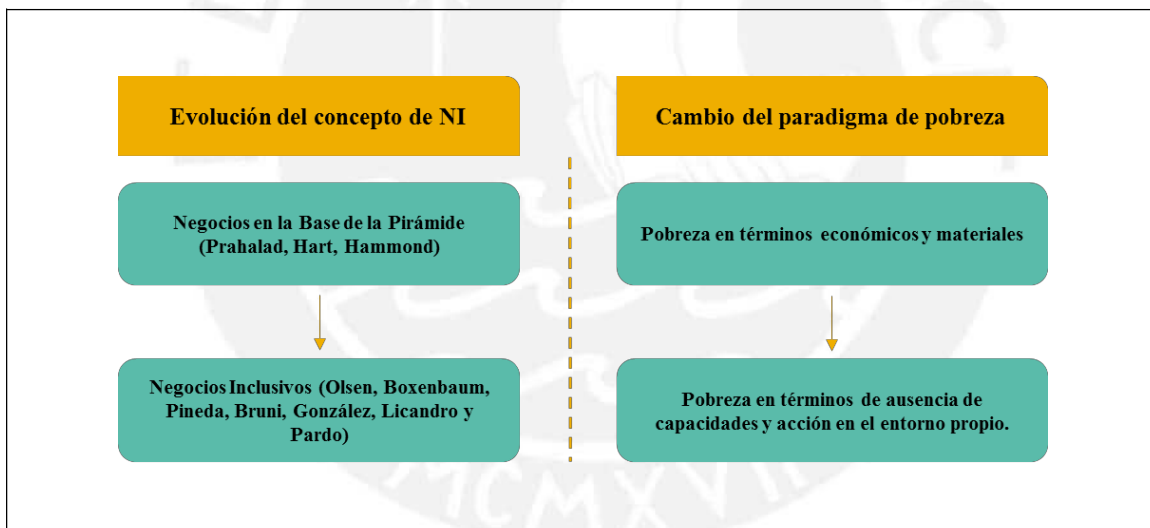
En esa misma línea, el concepto primigenio de negocios en la BdP propuesto por Prahalad, entendía que estos sectores estaban compuestos únicamente por las personas en estado de pobreza, quienes “habitan la base de la pirámide con menos de 2 dólares al día” (Prahalad, 2005, p. 7).

No obstante, un nuevo paradigma se dio paso y plantea a la pobreza como “la inhabilidad de controlar las circunstancias propias”. Así las cosas, Gutiérrez & Lobo (2006) plantean que “el subdesarrollo consiste en esperar a que otros le resuelvan a uno sus problemas, mientras que el desarrollo es la capacidad de forjarse el destino propio mediante procesos económicos, políticos y sociales.”

Dicho esto, es posible observar que el paradigma de la pobreza ha tenido una evolución desde la concepción inicial y ya no solo versa sobre pobreza económica. Ahora, este paradigma hace referencia a la pobreza en términos de capacidades, influencia social, capacidad organizativa, voz y participación, entre otras.

En ese sentido, es posible afirmar que el desarrollo de un negocio inclusivo no responde exclusivamente a la inclusión de los sectores que sufren pobreza material o económica dentro de las cadenas de valor de estos; por el contrario, adhiere a poblaciones que enfrentan situaciones de vulnerabilidad o limitaciones en el control de las circunstancias propias (Gutierrez y Lobo, 2006). Sobre esto, Pineda afirma “los modelos de NI, a diferencia del paternalismo corporativo, empoderan a las comunidades al abrir oportunidades de mercado que responden a necesidades básicas insatisfechas, crean autosuficiencia y generar fuentes estables de ingresos” (Pineda, 2014, p. 112)

**Figura 3: Evolución del concepto de NI vs. Paradigma de pobreza**



Con todo esto, la población en la base de la pirámide dejó de entenderse solo a partir de la demanda y se interpretó de manera multidimensional, lo que incluye a los pobres como potenciales empleados, distribuidores, proveedores o socios de negocios (Pineda, 2014).

En función a todo lo antes expuesto, para esta investigación, un negocio inclusivo hace referencia a un tipo de negocio que incluye dentro de la cadena de valor del mismo a poblaciones o sectores en estado de pobreza y/o vulnerabilidad y que, además, posee las características de: “1) Ser rentables y autosustentables; 2) deben ser social y ambientalmente

responsables y 3) tienen que generar un impacto real de mejora en la calidad de vida de las personas a las que están dirigidos” (Licandro & Pardo, 2013, p. 47).

### **4.3. Rol de la asociatividad en los negocios inclusivos**

Bajo este concepto, resulta vital el rol que cumple la relación entre la organización y los sectores vulnerables, ya que en esta se basa la sostenibilidad del negocio inclusivo. Sin la existencia de dicha relación, no se podría hablar de negocio inclusivo ni de las ventajas competitivas que este genera. Además, Bruni y González (2010) afirman que las condiciones en las que se encuentran dichas poblaciones, tales como la informalidad económica, la precariedad de sus viviendas y la difícil accesibilidad de los lugares en donde viven determinan que la manera de relacionarse con estas es un factor clave y determinante para el éxito de los negocios inclusivos.

Sobre esto, Pineda menciona que:

un aspecto crucial para el éxito de los modelos de NI es la creación de espacios de cooperación y desarrollo de esfuerzos conjuntos, beneficiándose de las sinergias que surgen durante el proceso. La sostenibilidad de este tipo de modelos de negocio para la base de la pirámide depende, en gran medida, de la posibilidad de permitir de manera real y efectiva la cocreación [...] (Pineda, 2013, p. 112)

En ese sentido, se destaca la importancia de las relaciones, la posibilidad de cocreación y las sinergias que resultan del enlace entre la organización y los sectores vulnerables que se vuelven parte de la cadena de valor para la supervivencia del negocio inclusivo dentro del tiempo. Además, el vínculo con la población vulnerable es parte esencial de la propuesta de valor del negocio inclusivo. Que la empresa se piense sin la población con la que trabaja sería imposible. Por lo tanto, cuestionarse el estado de sus relaciones y hacia dónde quiere llevarlas resulta trascendental. Abordar este reto desde la teoría de la asociatividad es un primer acercamiento que esta investigación propone.

## 5. Casos de Asociatividad en NI

En este acápite, se presentarán dos de casos que permiten contextualizar y conocer el estado de dos negocios inclusivos que resultan importantes de observar con el fin de tener un marco que permita situarnos en el estudio de las relaciones asociativas para el desarrollo y crecimiento de los negocios inclusivos.

Es importante señalar que, para los fines de esta investigación, no existen estudios a profundidad que visibilicen el proceso de desarrollo de relaciones dentro de un negocio inclusivo, además de no presentar mecanismos, consejos, procesos o guías que permitan el desarrollo de las mismas. Esto se debe, principalmente a dos factores previamente mencionados: Por un lado, el planteamiento teórico de esta investigación es una novedad en el estudio de las ciencias de la gestión, ya que son pocos o nulos los autores que hablan de la importancia de las relaciones de asociatividad para los negocios inclusivos. Por otra parte, la investigación acerca de los negocios inclusivos en el Perú no ha sido fuertemente desarrollada, si bien existen explicaciones y exposiciones de casos exitosos o representativos, estos no son observados a profundidad y, mucho menos, el tema específico de las relaciones asociativas.

En este escenario, el presente marco contextual permite plantear de manera general estas experiencias para conocer dos casos. El primero, según información recabada, corresponde al primer caso de negocio inclusivo en el Perú que ha logrado desarrollarse y mantenerse con éxito en el mercado; del mismo modo, la particularidad de crecer en el contexto local es un insumo importante y una referencia a la cual mirar al momento de plantear la sostenibilidad de los negocios inclusivos y, por ende, de la relaciones entre los actores dentro de este. El segundo caso corresponde, aunque alejado geográficamente, a un caso de desarrollo de negocios inclusivos en poblaciones agrícolas en Brasil. Las características de la región y la población agrícola involucrada tienen características similares a la de los cafetaleros de la región de Satipo.

### 5.1. El caso de Condor Travel

Condor Travel es una empresa de operación turística que nació en Perú en 1977. Como ellos mismo indican en su página institucional: “la empresa se ha ido adaptando a los cambios que imponían los tiempos, mejorando y ampliando sus servicios”. Hoy en día tienen oficinas en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile y Ecuador, además de su sede principal en Perú. Sus servicios están dirigidos a viajeros de negocios, de incentivos, de eventos y convenciones, así como aquellos que viajan por placer, aventura, o desean tener una experiencia de turismo vivencial. Es

justamente sobre esta última categoría de servicio que Condor Travel ha sido reconocido en los últimos años por su compromiso no solo con la comunidad con la que trabaja sino con el medio ambiente. A través del turismo vivencial busca desarrollar un turismo sostenible e inclusivo.

La experiencia más conocida es su relación con la comunidad campesina Mullakas-Misminay y el proyecto que desarrolló en alianza con SNV y el BID-FOMIN, logrando un modelo de negocio inclusivo.

La comunidad Mullakas-Misminay está ubicada a una hora de Cusco, a 3700 msnm y se dedica principalmente a la agricultura. Cuando en los años noventa, la empresa empezó a ofrecer servicios en el Camino Inca, se enfrentaron a muchos retos pues las necesidades de sus clientes no tenían una contraparte en el desempeño en sus proveedores conocidos como “porteadores” (personas que cargan carpas, alimentos y otros equipos para los turistas) principalmente debido a la informalidad y falta de profesionalismo en el servicio. Fue entonces que vieron necesario capacitarlos en temas tales como: primeros auxilios, procesos de evacuación, uso de arneses y otros equipos de campamento, cuidado del medio ambiente, cocina, atención al cliente, armado de tiendas, estiba de mochilas, inglés, etc. Adicionalmente capacitaron a las familias de los porteadores para que sus propios hogares pudieran recibir a los turistas que querían compartir algunos días conociendo de cerca a la comunidad. En ese sentido, Condor Travel empezó a habilitar las casas, haciéndolas más cómodas para sus clientes sin dejar de lado la cultura de la comunidad, capacitándolos en atención al cliente, housekeeping y cocina.

De esta manera, Condor Travel pudo encontrar un equilibrio entre los requerimientos de sus clientes y la calidad de servicio que deseaba ofrecer. Definitivamente este un caso de negocios inclusivos que demuestra que es posible una relación de ganar-ganar trabajando con población de la base de la pirámide. Ahora la empresa ofrece un servicio de turismo vivencial de gran calidad y la comunidad no solo recibe ingresos por parte de la empresa sino que recibe a más visitantes a quienes les puede ofrecer sus productos: tejidos, artesanía, etc.

Cabe destacar que fue crucial que Condor Travel reconociera que su relación con la comunidad campesina era vital para el Modelo de Negocio que deseaban generar. Esto no se trataba de una relación más con proveedores sino que era un trabajo de largo aliento que finalmente les sigue dando frutos.



## 5.2. El Caso de Natura

El caso que se presentará a continuación es el de Natura, empresa brasilera dedicada al rubro de cosméticos, con presencia en 7 países de América Latina y en Francia. Además, desde 2004 es una compañía con capital abierto que cotiza en la Bolsa de Valores de San Pablo (BOVESPA).

Natura, a inicios de la década del 2000, vivió la competencia generada, principalmente, por la vigencia de nuevos tratados comerciales, entre ellos con Asia, que permitió el ingreso productos caracterizados por un menor precio (Lemos, 2012). Esto, sumado a una creciente demanda en la región por productos de belleza, obligó a los distintos jugadores a optimizar la gestión dentro de la cadena de valor y buscar nuevas alternativas para destacar en el mercado.

Ante este escenario, Natura ideó una estrategia enfocada en la diferenciación de sus productos y, al mismo tiempo, adecuar los mismos a las preferencias del público de la región (Lemos, 2012). En ese sentido, Natura creó una línea exclusiva denominada “EKOS”, la cual utiliza ingredientes originarios de la selva amazónica para crear productos con características únicas que refuercen la estrategia propuesta al inicio.

El desarrollo de “EKOS” se sostiene en la asociación de Natura con las comunidades tradicionales de Brasil quienes tienen acceso a la materia prima de las cuales se extraen los ingredientes para los cosméticos de la línea “EKOS”. Estas comunidades viven en las zonas pobres de la Amazonía (Lemos, 2012) y, además, en zonas de difícil acceso lo que hace fundamental la colaboración de estas comunidades en el proceso productivo de Natura. En esa línea, Lemos ahonda:

(...) La manera encontrada fue buscar las materias primas en las selvas amazónicas, aplicando un modelo de negocio inclusivo que pudiese beneficiar a las comunidades pobres que vivían en esa región y, al mismo tiempo, garantizar el suministro de productos no disponibles en el mercado tradicional para la empresa. (Lemos, 2012, p.20)

Natura adoptó una política que permitiese integrar a las comunidades como proveedores y que, además, añaden valor a las partes interesadas. Para lo mencionado, Natura fijó ciertos parámetros para el aseguramiento y la calidad de los insumos, así como, establecer creencias y valores propios de la empresa en las comunidades con las que trabajaba de manera que no solo añadan valor económico, sino también social. Para lograr lo último, Natura llevó a

cabo una serie de esfuerzos que permitiesen mejorar las relaciones con la comunidad. Lemos especifica estas acciones:

como forma de mantener relaciones que agreguen valor tanto para la compañía como para las familias, sin que eso empeore la calidad de vida y las tradiciones de las mismas, Natura contó con la ayuda de ONGs, antropólogos y universidades de las regiones seleccionadas. De hecho, la empresa mantiene estudios y evaluaciones frecuentes concebidas por antropólogos que computan las derivaciones del negocio en las comunidades, principalmente en los niños y adolescentes que participan del proceso productivo. Como resultado, muchos de quienes toman parte en la extracción de las materias primas lo hacen no sólo como forma de obtener mejoras económicas, sino que también por cuestiones sociales y culturales. (Lemos, 2012, p.26)

El caso de Natura establece que ante una problemática en particular, la empresa en mención reaccionó con el desarrollo de una línea de productos que respondía a las características presentes un negocio inclusivo. En ese sentido, añadir a las comunidades tradicionales de la amazonia de Brasil dentro del proceso productivo permitió a Natura llevar a cabo la estrategia planeada ante los nuevos desafíos comerciales presentados a inicios de la década del 2000.

Natura en el desarrollo del negocio inclusivo entendió la importancia de la comunidad como socio en el proceso productivo. Para esto, se enfocó en el desarrollo de las relaciones y concentró esfuerzos para entender los intereses y motivaciones del otro actor. De esta manera, al tener una mejor comprensión de las expectativas pudo potenciar la gestión en la extracción de los insumos de la línea “EKOS”. En consecuencia, Natura no solo continuó con la línea “EKOS” sino que estableció excelentes relaciones con las comunidades y optimizó la flexibilidad en su cadena de valor (Ishikawa & Strandberg, 2009)

En conclusión, se ha podido observar a lo largo de ambos casos que la propuesta por parte de las organizaciones que generaban el negocio inclusivo era desarrollar la calidad de vida y empoderar a las poblaciones vulnerables con las cuales trabajaban. Otro punto importante es el respeto por la cultura, tradiciones y costumbres dentro de la relación generada. Como se ve en el caso de Natura, por ejemplo, las evaluaciones de la evolución del negocio encontraban que los participantes no estaban realizando dicha labor tan solo por el beneficio económico que conllevaba, también por cuestiones sociales y culturales (Lemos, 2012). En el caso de Condor



Travel, la capacitación y desarrollo de los llamados “porteadores” permitía que transmitan su cultura, adaptando el servicio en sus propias viviendas y logrando hacer sentir parte de la experiencia a los turistas, a la vez que recibían beneficios económicos.

Es necesario destacar que, en ambos casos, la organización reconoce el valor e importancia de la población vulnerable y genera una sinergia “ganar-ganar”. Este factor es vital en el desarrollo de un negocio inclusivo, ya que es una condición necesaria para su supervivencia en el tiempo, a su vez, es un factor que posibilita la confianza y el desarrollo de las relaciones entre los actores. Asimismo, estos casos nos permiten relevar la importancia de las relaciones asociativas pues son las que han permitido en gran medida el éxito del negocio y las que le generan un valor agregado importantísimo a las organizaciones.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. El sector cafetalero en el mundo y en el Perú

La agricultura es una importante fuente de ingresos a nivel mundial, sobre todo para la población que vive en zonas rurales. De hecho, “por su importancia como fuente de trabajo e ingresos de la población rural en situación de pobreza, la agricultura sigue jugando un papel clave para el crecimiento económico a favor de los pobres<sup>2</sup>, pero también por los fuertes vínculos con los otros sectores de la economía y su aporte a la seguridad y soberanía alimentaria.” (Barrionuevo y Demenus, 2014, p. 9)

La agricultura en el Perú no solo tiene relevancia económica sino también social. Sobre este punto, un diagnóstico de la consultora Libélula señala:

“En general, se estima que hay 2.3 millones de hogares cuya actividad principal es la agricultura (Zegarra y Tuesta, 2009). Estos hogares representan al 34% de los hogares peruanos (80.8% de los hogares rurales y 10.6% de los hogares urbanos), y generan aproximadamente el 7.6% del PBI Nacional. (...) Excluyendo a Lima, la agricultura ocupa aproximadamente el 40% de la PEA (en la sierra alcanza el 55%) y representa entre el 20% y el 50% de los PBIs regionales (Zegarra y Tuesta, 2009).” (Libélula, 2011, p.10)

Dentro de la agricultura peruana, el sector cafetalero representa un porcentaje importante ya que es una actividad económica a la que se dedican más de 223,000 productores que trabajan en aproximadamente 330,000 hectáreas cultivadas en el territorio de nuestro país (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016). En los últimos años, el Perú se ha convertido en uno de los principales exportadores de café tradicional y café orgánico en todo el mundo, especialmente a países como Alemania y Estados Unidos. Para el año 2014, el Perú fue el primer exportador de café orgánico en el mundo y en el 2015, según cifras del INEI, la producción de café creció en 6,65%, reportándose mayor producción en las zonas cafetaleras de Junín (30,04%), Cajamarca (11,17%) y San Martín (2,71%).

---

<sup>2</sup> Estudios internacionales han mostrado que el crecimiento económico atribuible al sector agrícola tiene el doble beneficio para los estratos más pobres de la población que el crecimiento en sectores no-agrícolas.

No obstante, convertirnos en uno de los principales exportadores mundiales de café nos ha excluido de la problemática general que sufre el sector cafetalero en el mundo y, mucho menos, ha enfrentado los problemas específicos propios de dicha actividad agraria en nuestro país. Dentro de esta problemática específica, **son los pequeños productores quienes se ven más afectados.**

Uno de los principales problemas que sufre el sector es la fluctuación de los precios del grano. Al respecto, la Organización Internacional del Café afirma que los precios del grano de café sufren una fuerte volatilidad en el mercado cada año debido a factores tales como la producción anual y la oferta de los grandes países exportadores, entre otros. En esta misma línea, dichas “[...] fluctuaciones de los precios aumentaron la pobreza rural, puesto que se hizo difícil para los pequeños productores planear con eficacia sus asignaciones de recursos” (Organización Internacional del Café 2014: 16). Esto, sumado a que cuentan con poca formación y capacitación, posiciona a los micro y pequeños cafetaleros en desventaja y resta a la competitividad de estos frente a las grandes empresas exportadoras, las cooperativas y/o frente a los grandes productores.

Otro problema que pone en situación de vulnerabilidad a los pequeños productores cafetaleros es el rol del Estado. Cabrejos lo menciona claramente:

“La visión actual del Estado es la de priorizar una agricultura de libre mercado y de carácter agroexportador, **dejando en segundo plano a la pequeña agricultura**, la producción orgánica y seguridad alimentaria. La política del Estado se ha centrado a procesos tributarios. Se viene dando un proceso de reconcentración de tierras, es el caso de las medianas y grandes empresas asentadas en la región. No existe una visión colectiva entre los productores, lo que restringe la asociatividad.” (Cabrejos, 2014, p. 16)

Estar expuestos a la volatilidad del precio del café y el poco o nulo apoyo del Estado, son el contexto perfecto para que muchas empresas y/o intermediarios tomen ventaja de los pequeños productores del sector cafetalero pagándoles precios muy bajos. Ante esta situación, se han generado algunos mecanismos como: relaciones de asociatividad para la formación de gremios y/o cooperativas, programas de ONG's o el Estado para el fortalecimiento de las capacidades de los productores (Por ejemplo: Sierra exportadora, APOMIPE, etc.) y empresas con modelos de negocio inclusivo.

## 2. Descripción del contexto de Junín

Café Compadre trabaja desde el 2014 con productores cafetaleros de la comunidad de Sauriaki. Según el Ministerio de Cultura del Perú, Sauriaki es una comunidad nativa reconocida como tal desde junio de 1975, que pertenece al distrito de Río Negro, provincia de Satipo, departamento de Junín. Acorde a cifras del INEI<sup>3</sup>, el distrito de Río Negro comprende 9 mil 660 nativos que pertenecen a la etnia Asháninka; además, en Junín, el promedio de edad en las comunidades nativas amazónicas es de 16,55 años.

Sobre el nivel educativo de la población de 15 años a más de la etnia asháninka en Junín, un 42,41% solo ha estudiado hasta el nivel primario, 34.33% hasta el nivel secundario y solo un 4.99% tiene estudios superiores. Como lo muestran los distintos estudios, el nivel de analfabetismo aumenta conforme aumenta la edad. Según el Análisis Etnosociodemográfico de las Comunidades Nativas de la Amazonía, 1993 y 2007, el analfabetismo es uno de los indicadores negativos más influyentes al momento de hablar de desarrollo social ya que el potencial de la población no es aprovechado.

En lo que respecta a la Población Económicamente Activa (PEA), el análisis antes mencionado indica que la población de las comunidades nativas amazónicas del departamento de Junín alcanza sus niveles más altos a partir de los 20 años. Incluso la población por encima de los 70 años sigue aportando a la PEA debido a que no cuentan con un sistema de jubilación. Dentro de la PEA, la actividad económica principal de la población nativa amazónica es:

el cultivo de cereales, seguido de frutas nueces y plantas cuyas hojas se usan para preparar bebidas y especias; sin dejar de mencionar un gran grupo de población que se ubica en actividades agrícolas en combinación con otras actividades como la crianza de animales, silvicultura, extracción de madera. (INEI, 2010, p. 156)

Además, cabe mencionar que Junín se encuentra dentro de las principales regiones productoras de café dentro del país. Aunque, como se ha mencionado anteriormente, ser uno de los principales exportadores mundiales no nos ha excluido de la problemática general que sufre el sector cafetalero y son los pequeños productores quienes se ven más afectados.

---

<sup>3</sup> Referencia al Censo 2007.

### 3. Sobre los actores

#### 3.1. Sobre Café Compadre

El 2014, Francois Veynandt (Doctor en energía solar concentrada de Francia), Pepe Uechi (diseñador industrial PUCP), Fiorella Belli (antropóloga PUCP) y Juan Pablo Perez (ingeniero mecánico PUCP), fundadores de Café Compadre, se presentaron al UTEC Ventures con un tostador de granos de café en base a energía solar. Su innovación tecnológica les permitió ganar los \$12,000.00 de premio de ese año y de esa manera empezar, aún sin saberlo, la historia de Compadre.

En noviembre de ese mismo año, crearon Accesol S.A.C. (nombre jurídico de la empresa hasta el momento) pues su idea inicial era vender los tostadores solares a cooperativas y asociaciones de café. En el camino, se dieron cuenta que los pequeños productores no estaban interesados en invertir en esta clase de tecnología por lo que tuvieron que darle un giro a su idea de negocio.

Cuando decidieron vender café, se encontraron con que “Accesol” no era un nombre muy comercial. Es así que en abril del 2015 nace Café Compadre. Como Juan Pablo Perez, Gerente General de Compadre indica: “Queríamos algo que reflejara confianza, una cuestión de cercanía y ahí salió la palabra Compadre. Porque al final un Compadre es alguien que no es de tu familia pero lo vuelves de tu familia para cuidar algo. En este caso es así. Que el cliente que consume el café se preocupe por el agricultor y por el café.”

El modelo de negocio que tiene ahora Compadre se basa en tres pilares, como ellos mismos lo indican en su web institucional. En primer lugar, es indispensable que el café con el que trabajen los productores sea orgánico pues es parte de la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes finales. En segundo lugar, la importancia de su innovación tecnológica pues tuestan los granos de café directamente con la luz del sol. Y finalmente, generar mejores oportunidades económicas para las familias caficultoras. Este último punto es reconocido por el equipo de Compadre como la base de todo el negocio. Es por ello que se han planteado un perfil específico para seleccionar a sus productores: deben tener menos de 35 años, ser cabeza de una familia joven y no tener más de 5 hectáreas.

Compadre propone un modelo en el que el agricultor se convierta en un pequeño productor. Cuando llegaron a Satipo el 2014, vieron que los productores vendían granos de café verde. Esto los ponía en una situación de vulnerabilidad y poca capacidad de negociación pues los granos de café verde se vendían a \$2.5 por kilo mientras que el café tostado se vendía a \$30



por kilo. Compadre les propuso a agricultores capacitarlos con una tecnología basada en energía solar para que puedan escalar en la cadena de valor y así generar mayores ingresos. De esa manera, no solo les pagarían un precio mayor al que le pagaba el mercado por el grano verde sino que los capacitarían y les pagarían por kilo de café tostado. Compadre se encargaría de la comercialización y en el empaquetado colocaría el nombre del productor. Cristóbal fue el primer agricultor que confió en la propuesta de Compadre y en la actualidad ya son once los productores que trabajan con ellos.

Como hemos mencionado anteriormente, Licandro & Pardo mencionan que hay tres características para definir a un negocio inclusivo y son: “1) Ser rentables y autosustentables; 2) deben ser social y ambientalmente responsables y 3) tienen que generar un impacto real de mejora en la calidad de vida de las personas a las que están dirigidos” (2013). Si bien el equipo de Café Compadre no se reconoce como un Modelo de Negocio Inclusivo, consideramos que por sus características encaja perfectamente en esta teoría puesto que: 1) es una empresa rentable que está creciendo poco a poco; 2) es ambientalmente responsable pues usa una tecnología limpia; y 3) genera un impacto social directo y positivo en los productores con los que trabaja pues les paga sobre el promedio del mercado y busca capacitarlos para otorgarles nuevas oportunidades para mejorar sus ingresos.

Con el apoyo de la organización NESsT, Compadre tiene planes de quintuplicar la cantidad de productores de café con los que trabaja en los próximos 5 años. Un reto bastante grande que debe ser acompañado de una estrategia sostenida que será el objetivo de la presente tesis.

### **3.2. Sobre las familias caficultoras**

Los productores que trabajan actualmente con Café Compadre se agrupan en 10 familias, las cuales están ubicadas geográficamente en Satipo, específicamente, en la comunidad nativa de Sauriaki, distrito de Río Negro.

Algunos de ellos trabajan con Café Compadre desde finales del 2014. Asimismo, Café Compadre no busca cafetaleros al azar, sino que define un perfil determinado de productores con los que trabaja. En ese sentido, los lineamientos básicos para la elección de estos son que debe ser un productor joven con familia pequeña entre 25 y 35 años. Actualmente, los productores de Compadre tienen un promedio de edad de 30 años. Asimismo, cuentan un espacio no mayor de 5 hectáreas para el cultivo de café y cumplen con los requerimientos referidos a la calidad del café establecidos por Café Compadre.



El perfil de los Cafetaleros con los que Compadre ha decidido trabajar se establece dada la misión que encarnan de “revalorar la pequeña agricultura”. Además de la búsqueda en la generación de impacto en poblaciones que ellos consideran con mayor desventaja en materia económica y social. Por este motivo Café Compadre en función a criterios que se explicaron otorga un mejor precio y brinda, además, el uso de tecnología para el proceso de tostado de Café. Lo mencionado anteriormente permite en cierta medida mejorar la calidad de vida en términos económicos y sociales.

Como punto adicional, es importante mencionar que la gran mayoría de estos productores no generan ingresos únicamente de la venta del Café sino que alternan el aprovechamiento de sus tierras para introducir otros productos que tienen una mayor rotación y les permiten financiar su día a día y el mantenimiento de otros cultivos incluido el Café.

De igual manera, los excedentes de producción que no pudieron en Café Compadre son vendidos a las distintas asociaciones que trabajan en la zona de la comunidad de Sauriaki.



## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Enfoque Metodológico

Previo a la definición del enfoque de la investigación, es importante precisar que esta investigación se enmarca dentro de un estudio de caso, el cual, según Hernández (2010) puede tener un enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto. En esta línea, la investigación adoptará un modelo de enfoque cualitativo que

[...] se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por la cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos) (Hernández et. al. 2010, p. 9)

Del mismo modo, esta investigación no pretende alterar la realidad en la que se encuentran los problemas y/o fenómenos a investigar. El objetivo es brindar una propuesta para la mejora de estos a partir de la observación y conocimiento a profundidad del caso particular de Café Compadre y los productores cafetaleros

Además, en este caso, los métodos y herramientas con los que se van a recolectar los datos son no estandarizados. Especialmente, dicha recolección será a través de entrevistas a profundidad, el desarrollo de talleres participativos y la realización de focus groups. Estas herramientas resultan importantes ya que, para el estudio de caso y por el tamaño de la muestra, nos permiten conocer a profundidad la mayor cantidad de información existente, debido a que se van a entrevistar al grueso de la población que es parte del fenómeno.

### 2. Alcance y Diseño Metodológico

#### 2.1. Estudio de caso

Es vital precisar que esta investigación se enmarca dentro de una investigación del tipo “estudio de caso”, ya que se pretende estudiar un caso específico que sufre de un fenómeno particular relacionado a las relaciones de asociatividad entre los miembros del negocio

inclusivo, en este caso, Café compadre como organización y los productores cafetaleros como sus proveedores.

Además, dicho fenómeno será observado en su estado natural y a partir de la reconstrucción de la información proporcionada por los mismos involucrados. Sobre esto, Yin precisa que

[...] los estudios de casos son las estrategias preferidas cuando las preguntas “cómo” y “por qué” son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. (Yin, 1998).

De este modo, resulta favorable la aplicación de la investigación a través de un estudio de caso, ya que se pretende conocer a fondo una problemática específica con el fin de generar una propuesta. Sobre ello, Gerring (2007), afirma que el estudio de caso en una unidad delimitada permite conocer a fondo y estudiar el caso a profundidad y detenimiento.

Por otra parte, atendiendo lo que menciona Yin (1998), esta investigación se enmarca dentro de un estudio de caso de alcance descriptivo, ya que lo que se busca es analizar de qué manera un fenómeno se desenvuelve en su estado natural y en el contexto real en el que siempre sucede, sin alterarlo o modificarlo.

Según Hernández, para el caso de la investigación con alcance descriptivo,

la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández et. al. 2010, p. 80).

En este escenario, se apunta a cumplir con el objetivo de la investigación observando y recaudando la información en su contexto específico, para poder describir el fenómeno, ahondar en este, entenderlo y luego elaborar la propuesta.

## 2.2. Investigación acción

La investigación-acción hace referencia a un tipo de aproximación que plantea, en primer lugar, esclarecer una problemática y, además, mediante la participación y colaboración de los actores, encontrar una solución para la misma. Este tipo de investigación contribuye a tener una mirada holística y a poder entender a profundidad las razones, expectativas y planteamientos de los actores frente a la problemática identificada al tratarse de una investigación participativa.

Como menciona O'Brien:

Action research...aims to contribute both to the practical concerns of people in an immediate problematic situation and to further the goals of social science simultaneously. Thus, there is a dual commitment in action research to study a system and concurrently to collaborate with members of the system in changing it in what is together regarded as a desirable direction. Accomplishing this twin goal requires the active collaboration of researcher and client, and thus it stresses the importance of co-learning as a primary aspect of the research process. (O'Brien, 1998)

Con lo planteado, se esclarece que uno de los factores fundamentales de la aplicación de la investigación-acción es la cooperación y sinergia que surgen a partir de esta y lo que finalmente enriquece el análisis y brinda mejores insumos para establecer una propuesta adecuada y acorde al contexto ya que incorpora percepciones y saberes de la población participante. De esta manera la investigación-acción presenta una estructura que fomenta el estudio detallado del problema y, a su vez, propone soluciones en base a las perspectivas de los actores.

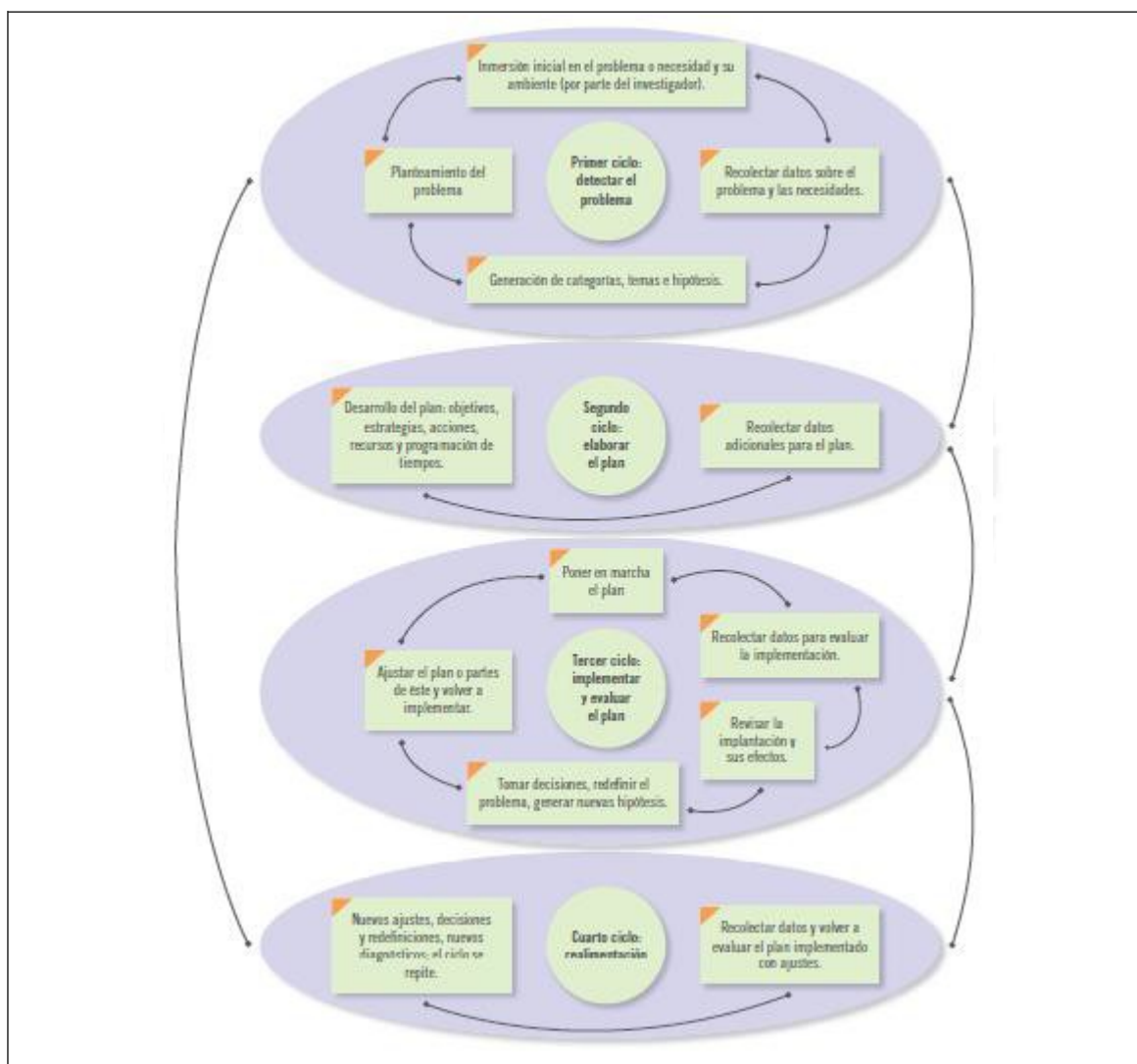
En ese sentido, Hernández (2010), menciona la existencia de hasta 4 fases que distinguen a la investigación acción. En primer lugar está establecer la problemática de lo que se pretende investigar, esta etapa consiste en identificar y plantear un problema a través de la recopilación de información del contexto, la indagación de las necesidades y otros insumos que ayudarán a esclarecer las aristas del problema.

En segundo lugar está la elaboración del plan a seguir, es decir, estructurar y alinear los objetivos, establecer los planes de acción para alcanzar lo planteado y poder atacar la

problemática. Del mismo modo, está la ejecución del plan, dentro de este proceso, se ajusta y toma medidas correctivas y se contrastan los resultados. Por último está la etapa de retroalimentación, en esta se recogen los hallazgos de todo lo desarrollado para el análisis y se obtienen las propuesta de mejora, asimismo, se comunica los resultados a los actores involucrados.

El siguiente grafico muestra lo mencionado:

**Figura 4: Principales acciones para llevar a cabo la investigación-acción**



Fuente: Hernández (2010)



Es importante recalcar que, al igual que otros elementos, la aplicación de esta aproximación metodológica no se rige por parámetros fijos sino que, por el contrario, está abierta a la modificación de acuerdo al contexto y la conveniencia de los investigadores.

De esta manera, para los propósitos y objetivos de esta investigación es válido considerar a la investigación acción como aproximación acorde dada las características del contexto en el que se desarrollan los caficultores y Compadre. Asimismo, al no tener información previa sobre este caso en particular, sirve de mucho para validar y obtener información y, además, para involucrar a los actores en la propuesta a plantear.

### **3. Selección Muestral/Censal**

Según los autores, al momento de observar la muestra a investigar,

el interés se centra en ‘qué o quiénes’, es decir, en los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación. [...] Por lo tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis. (Hernández et. al. 2010, p. 241)

Por lo mencionado previamente, se conoce que la población en la que se quiere conocer el fenómeno es de un total de 10 familias con las que trabaja Café Compadre y en los representantes de dicha organización, esto ya que Café Compadre es una organización relativamente nueva y el total de proveedores cafetaleros con los que trabaja, en la actualidad, es de 10 familias cafetaleras de Satipo. En ese sentido, se abarcará la totalidad de las unidades de observación existentes en el fenómeno a estudiar.

En este contexto, la investigación se encuentra frente a un censo y no frente a una muestra, ya que, según Pasco y Ponce:

En un censo, el investigador está en capacidad de recolectar información del universo de unidades de observación o de la población objetivo del estudio (v. g. la totalidad de organizaciones, procesos o actores a estudiar). Esto suele ocurrir cuando el número de unidades de observación es limitada, por lo que todas ellas pueden ser efectivamente medidas por el investigador dentro de tiempos y costos razonables. (Pasco & Ponce, 2015, p.51)



Por todo lo antes expuesto, es válido afirmar que la medición para esta investigación va a ser censal debido al tamaño reducido del número de unidades de observación que participan del fenómeno, y mantienen relación con Café Compadre, y a la posibilidad de estudiar a todas dentro de un marco de costos y tiempo razonable y viable.

## **4. Fases de la metodología**

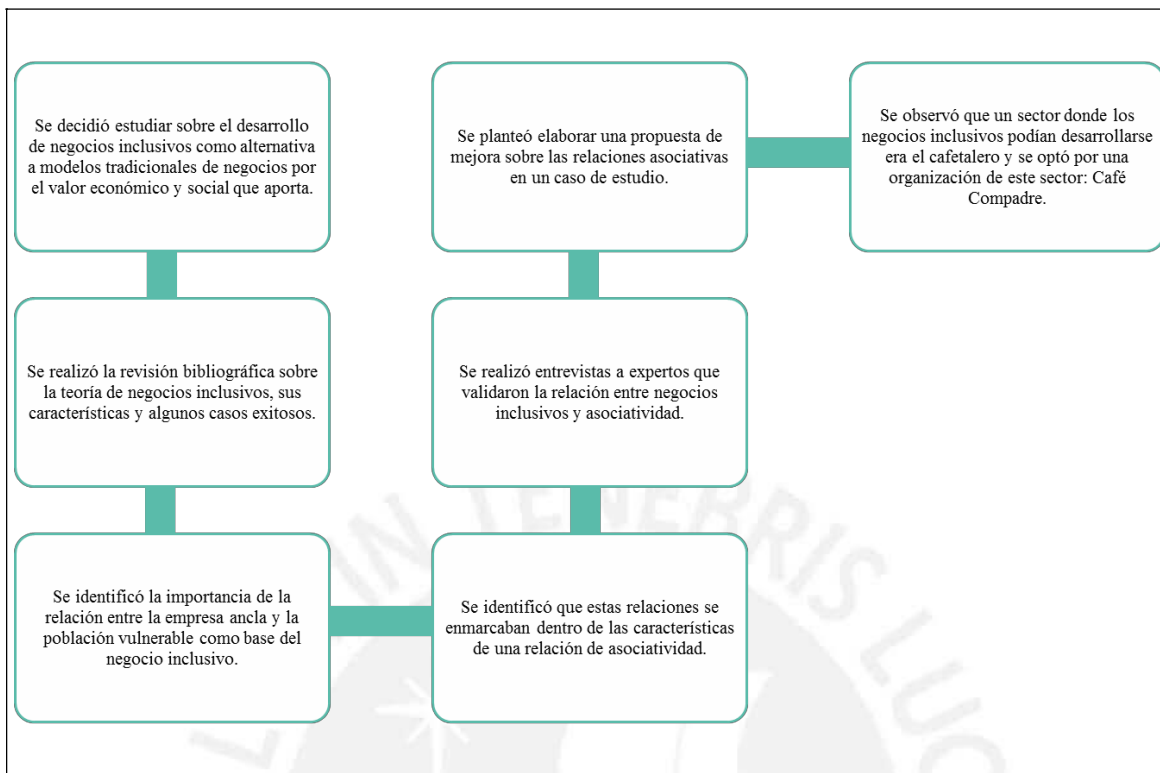
### **4.1. Determinación del tema y la problemática**

El propósito de esta fase fue determinar los ejes temáticos sobre los cuales se desarrollaría nuestro proyecto de tesis. En ese sentido, la primera etapa dentro de este proceso consistió en determinar un tema sobre el cual profundizar. En este interín, es que resaltamos la opción de los negocios inclusivos como una alternativa que añade valor a nivel social y no solo se restringe al ámbito económico.

Asimismo, de la revisión teórica y de casos dentro de los negocios inclusivos, se desprende la importancia en la gestión de las relaciones como base para la continuidad de los negocios inclusivos.

Sobre lo mencionado anteriormente, es que sale a relucir el segundo gran tema de nuestro trabajo: la asociatividad. De la casuística se infiere que la relación y la dinámica entre los actores es determinante dadas las características particulares de los negocios inclusivos. Sobre esto último es que se centrará nuestra investigación. Dada esta primera delimitación, se eligió por temas de conveniencia y accesibilidad a Café Compadre para ser la organización sobre la cual observaremos la relaciones de asociatividad y, en base a diversas herramientas metodológicas, establecer propuestas de mejora que permitan fortalecer el negocio inclusivo.

**Figura 5: Fase de la metodología 1: Determinación del tema y la problemática**



## 4.2. Aplicación de herramientas y análisis de resultados

Una vez establecidos los temas y objetivos que guiarán la investigación se procedió a establecer qué herramientas metodológicas nos iban a permitir llegar a los objetivos planteados. En ese sentido, se optó por el uso de herramientas que propicien tanto obtener las perspectivas de los actores como fomentar la participación dentro de la construcción de la propuesta de mejora. Para lo mencionado anteriormente, se optó por utilizar observaciones no participativa, entrevistas a profundidad, talleres participativos y focus groups.

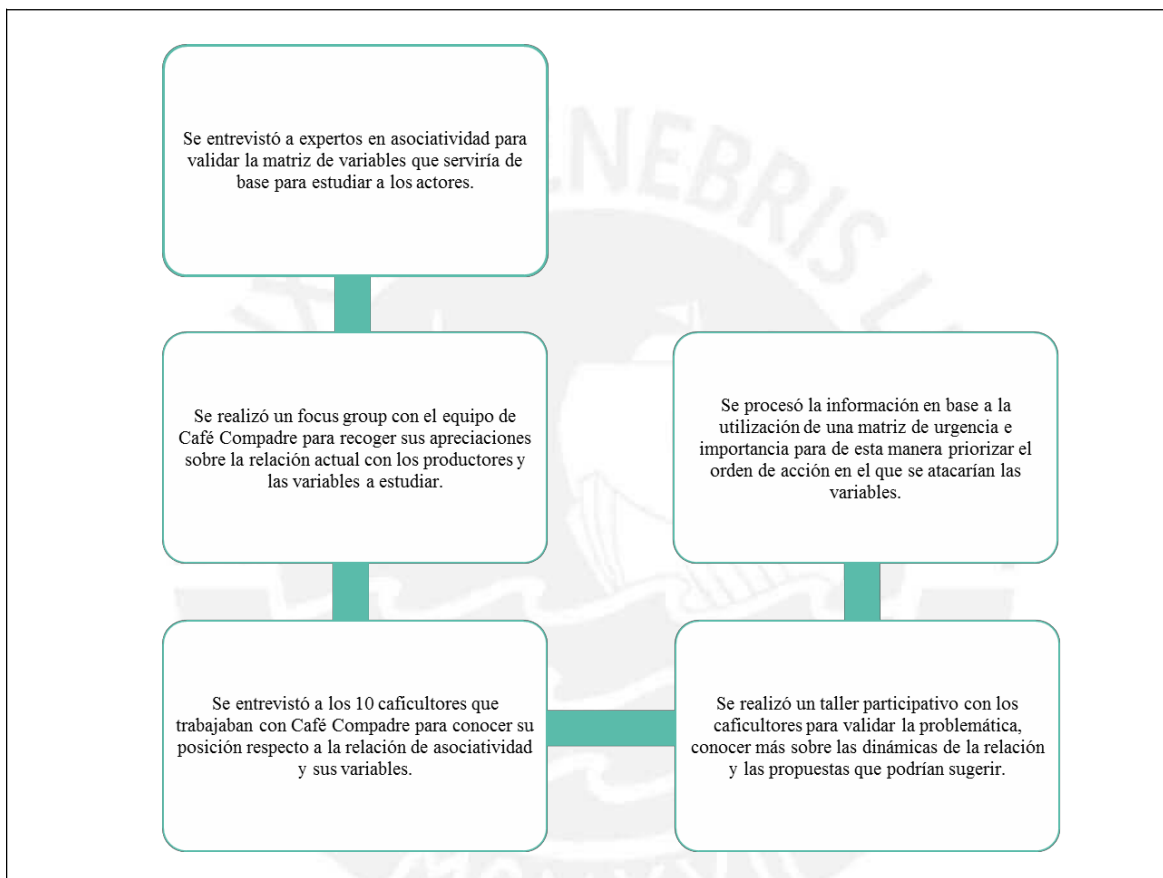
La utilización de las herramientas mencionadas se dio de manera estructurada en diversas etapas. En la primera etapa, se utilizó las entrevistas a profundidad con los caficultores en primera instancia para afianzar lazos y, en segunda, para establecer una primera entrada a la información.

Posteriormente, la aplicación del taller participativo tuvo dos objetivos. Primero validar la problemática planteada y segundo, en base al desarrollo y la participación de los caficultores, construir insumos que alimenten la propuesta de mejora. En otra instancia, que se daría antes

del taller participativo, se esquematizan las preferencias y expectativas de Café Compadre a través de focus group, que permitirían el contraste de esta información en el taller participativo.

Finalmente, se procesó la información recopilada utilizando la matriz de urgencia e importancia planteada.

**Figura 6: Fase de la metodología 2: Aplicación de herramientas y análisis de resultados**

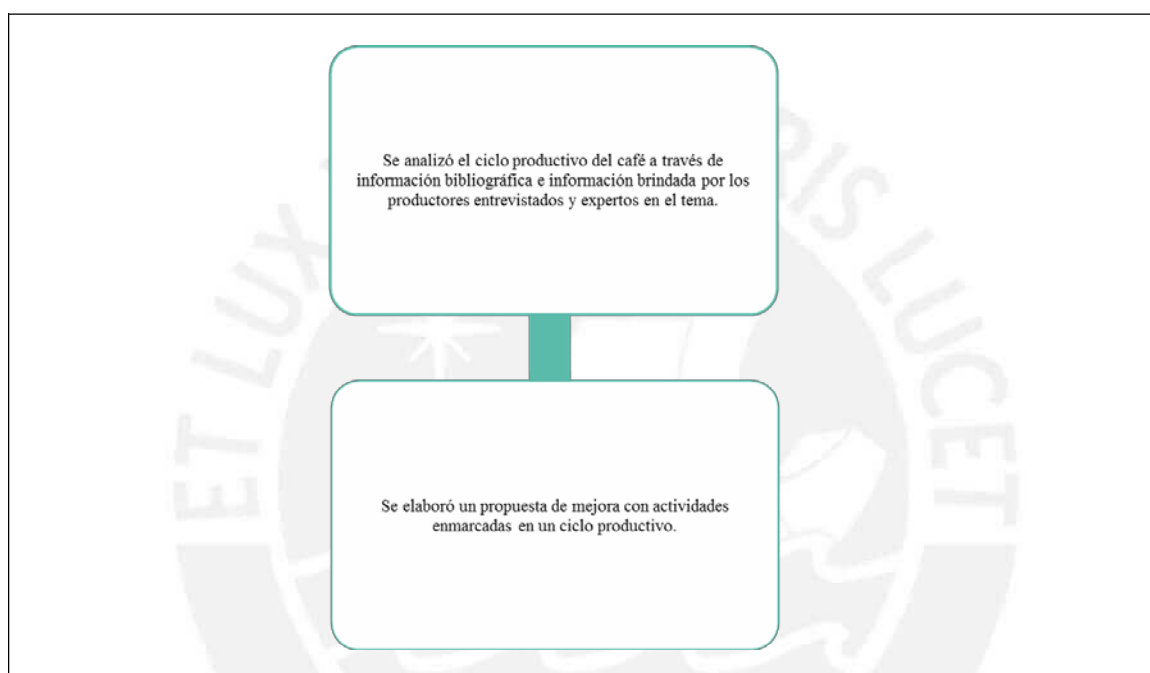


### 4.3. Elaboración de la propuesta de mejora

La propuesta de mejora es el resultado final de la presente tesis. Con los hallazgos de las herramientas utilizadas fue posible conocer la situación actual de la relación asociativa y recabar las expectativas de ambos actores para tener una mirada general de la relación y así poder plantear una estrategia para la organización y los cafetaleros.

Con el fin de evidenciar los momentos más críticos del proceso, se decidió estructurar la propuesta en el marco de un ciclo productivo del café, es decir de julio a julio, para que las actividades vayan acorde a este, de manera que sean viables para la organización y que influyan en las variables planteadas para el desarrollo de relación asociativa. Así las cosas, las actividades estarán enmarcadas en el año productivo de los cafetaleros y se calendarizarán según los plazos de la misma.

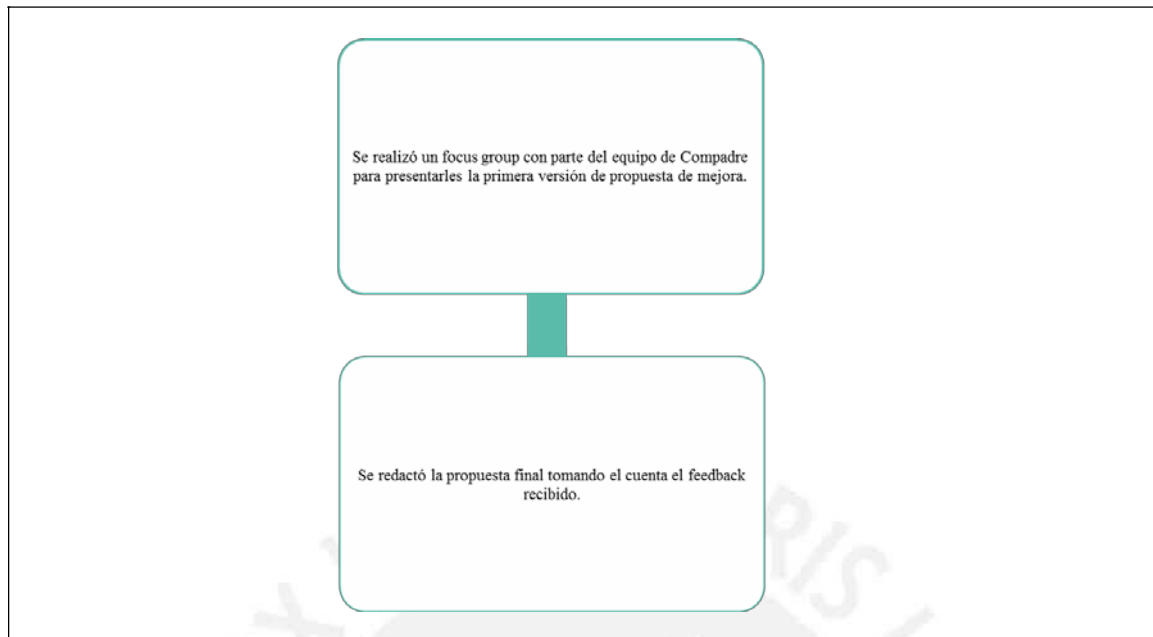
**Figura 7: Fase de la metodología 3: Elaboración de la propuesta de mejora**



#### **4.4. Validación de la propuesta de mejora**

Es importante validar la propuesta planteada con los actores involucrados a fin de tener un propuesta final fortalecida. Si bien el escenario ideal se caracterizaba por tener el insumo y percepciones de ambos actores sobre la propuesta, por motivos de acceso, de tiempo y de recursos, se optó por validar la propuesta con el equipo de Compadre, a la vez que es la organización quien finalmente ejecutará las distintas acciones que se llevarán a cabo y la manera en que se dará la aplicación de la propuesta planteada por esta investigación.

**Figura 8: Fase de la metodología 4: Validación de la propuesta de mejora**



## 5. Proceso de Investigación

Este proyecto se divide en tres grandes fases: descriptiva, analítica y propositiva.

### 5.1. Parte descriptiva

En esta primera parte, se definirá con claridad la problemática y contexto en el que se encuentra el caso a estudiar. Para conocer a fondo la problemática, contexto y alcances sobre las relaciones de asociatividad en los negocios inclusivos se realizará una revisión bibliográfica intensiva de los principales autores, tales como: Prahalad, Hart, Rosales, Pineda, Hammond, Hahn, entre otros.

Luego, se procederá a validar y a ampliar dichas teorías a través de entrevistas semiestructuradas a expertos basada en la guía de entrevistas propuestas. Algunos de los profesionales a entrevistar son especialistas en temas de gestión social y en relaciones de asociatividad. Del mismo modo, estas entrevistas permitirán validar la matriz construida a partir del marco teórico, en la cual se contemplarán las principales variables e indicadores con los cuales se va a analizar la relación de asociatividad entre ambos actores. A continuación, se pueden observar algunos de los especialistas a ser entrevistados:

**Tabla 2: Expertos en asociatividad a entrevistar**

Nombre	Cargo
Julio Hernán Gamero Requena	Profesor de Asociatividad y Valor Social (FGAD – PUCP)
Ever Luis Egusquiza Canta	Gerente de Desarrollo Económico – COPEME
Jack Hans Burga Carmona	Gerente General - COPEME

Finalmente, para poder entender mejor el contexto en el cual se desarrolla la relación de Compadre y los productores, vemos conveniente realizar una revisión bibliográfica que aborde factores económicos y sociales del entorno. Esto debido a que aislar la relación, de Compadre y los caficultores, del entorno en el que se desarrolla nos daría como resultado una visión sesgada de la realidad.

## 5.2. Parte Analítica

En esta etapa, se hará énfasis en conocer el estado actual del caso de estudio y las percepciones que existen sobre este por parte de las distintas unidades de investigación: los directivos de Café Compadre y los productores cafetaleros.

Para esto, tendremos una primera aproximación a la relación asociativa a través de la Observación Participante pasiva en el marco de las visitas periódicas que realiza el equipo de Compadre a cada productor, las reuniones periódicas y de una reunión general programada en la “Estación Compadre”.

La observación será desarrollada a través de la guía de observación, en la cual se buscará captar las particularidades y elementos presentados en la interacción entre los actores de la investigación. Asimismo, se medirá cuestiones específicas tales como: la asistencia a las reuniones, desenvolvimiento, tono de las reuniones, etc.

Posteriormente, se utilizarán 10 entrevistas a profundidad semiestructuradas al total del censo de familias que mantienen una relación con Café Compadre. Estas se encuentran elaboradas a partir de las categorías que se desprenden de la teoría de asociatividad. Para sistematizar esta información, se creará una matriz en base a las categorías previamente



identificadas en la cual se colocarán las respuestas de las cabezas de las familias caficultoras con el fin de observar las convergencias y divergencias en estas, o que posibilitará analizar a fondo las respuestas de cada entrevistado y lograr extraer ideas, alcances y conclusiones respecto a las expectativas de cara a la sostenibilidad de las relaciones con la organización.

Además, se entrevistarán a representantes de la organización Café Compadre, los cuales tienen trato directo y una relación estrecha con los productores. Dichos representantes son relevantes para el recojo de información porque son quienes mantienen contacto constante y se encargan de la negociación con los productores cafetaleros. En ese sentido, son importantes ya que tienen conocimiento real de las expectativas y las dinámicas tanto de la organización como de los cafetaleros. Para sistematizar esta información, al igual que en el caso anterior, se utilizará una matriz para plasmar las opiniones según las categorías previamente detectadas, lo que posibilitará analizar a fondo las respuestas de cada entrevistado y lograr extraer conclusiones respecto a las expectativas de cara a la sostenibilidad de las relaciones de asociatividad.

Asimismo, se realizará el proceso de análisis de toda la información recogida y sistematizada con el fin de, a través de la teoría, verificar qué proposiciones teóricas se han cumplido o se pueden cumplir en el caso estudiado. Del mismo modo, se busca detectar los puntos críticos sobre la relación de asociatividad para obtener la mayor cantidad de insumos para elaborar posteriormente la propuesta para la sostenibilidad de las mismas. En este punto, se buscará la opinión de expertos con el fin de conocer de manera específica las opiniones y alcances sobre la información previamente recogida y que supone el fenómeno a estudiar: la relación de asociatividad entre los cafetaleros y Café Compadre.

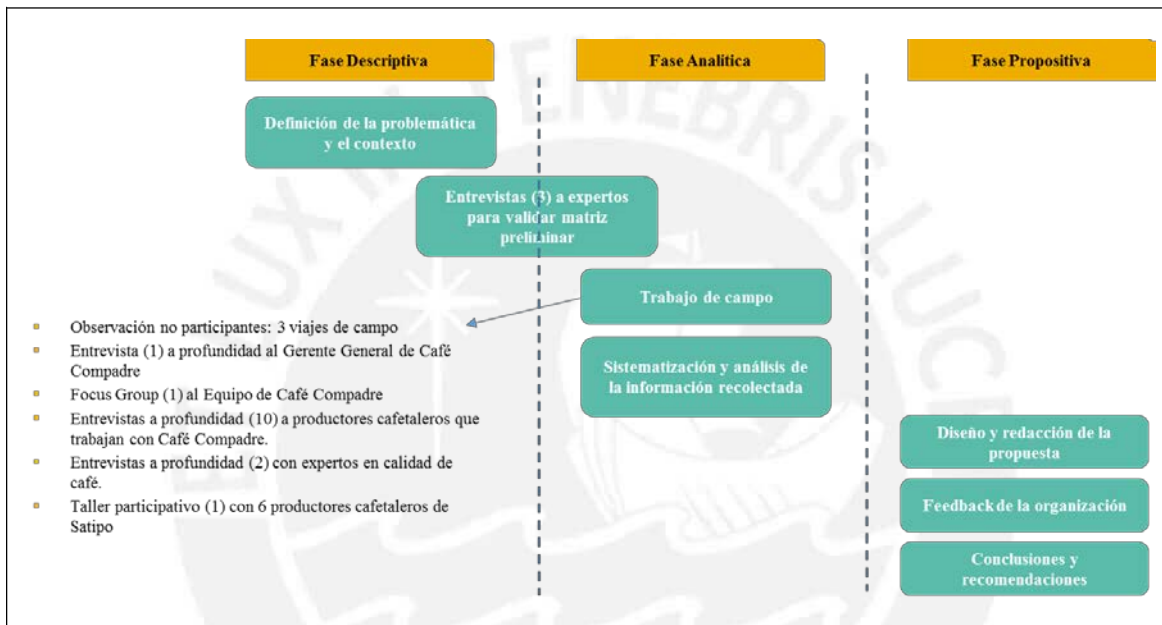
**Tabla 3: Expertos en café a entrevistar**

Nombre	Cargo
José Hardy Velásquez Monge	Gerente General – Cooperativa Valle Santa Cruz Río Tambo
María de los Ángeles Franco Escobar	Egresada de la Maestría “Economía y Ciencia del Café” de la Universidad de Udine, Italia

### 5.3. Parte Propositiva

Como último paso, a partir de toda la información recogida del censo a investigar y de los representantes de la organización reforzada con los alcances de los expertos, mediante entrevistas a profundidad, la investigación decantará en una propuesta para la mejora de las relaciones y, sobre todo, para la sostenibilidad de las mismas. Con esto, la investigación concluye en dicha propuesta y las posteriores recomendaciones y conclusiones de la misma.

**Figura 9: Proceso de investigación**



## 6. Herramientas de recolección de información

### 6.1. Observación no participante

Dentro de las herramientas que nos permitirán describir la situación actual de la relación asociativa entre Compadre y los productores de Satipo será la Observación. Debido, principalmente, a que permite tener una perspectiva global sobre las dinámicas en el contexto en el que se relacionan los actores. La finalidad y utilidad de la Observación como menciona Hernández (2010) es:

- a) Explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social (Grinnell, 1997).
- b) Describir comunidades, contextos o ambientes; asimismo, las actividades que se desarrollan en éstos, las personas que participan en tales actividades y los significados de las mismas (Patton, 2002).
- c) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas (Jorgensen, 1989).
- d) Identificar problemas (Daymon, 2010).
- e) Generar hipótesis para futuros estudios. (Hernandez, 2010, p 412)

Siguiendo con lo mencionado por Hernández, el rol del observador se puede plasmar en cinco niveles de participación o tipos de observación:

**Figura 10: Papel del observador cualitativo**

▲ **Tabla 14.1** Papeles del observador

No participación	Participación pasiva	Participación moderada	Participación activa	Participación completa
Por ejemplo: cuando se observan videos.	Está presente el observador, pero no interactúa.	Participa en algunas actividades, pero no en todas.	Participa en la mayoría de las actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador.	Se mezcla totalmente, el observador es un participante más.
			Papeles más deseables en la observación cualitativa	

Fuente: Hernández (2010, p. 417)

El tipo de Observación que utilizaremos será la Participación pasiva, puesto que estaremos presentes en el desarrollo de distintas actividades que denotan la relación entre los productores y Café Compadre pero no tendremos interacción en la misma para no interferir en los procesos naturales de dicha relación.

## 6.2. Entrevistas a profundidad semiestructuradas

Dichas entrevistas se darán a lo largo de las etapas en las que se compone esta investigación. En primer lugar se darán a expertos del tema. Luego, a los líderes de las 10 familias caficultoras que trabajan con Compadre y a los representantes de la empresa. En ese sentido, las entrevistas cualitativas semiestructuradas tienen un carácter dinámico que facilita la interacción entre las partes, y permite así, recopilar información latente en las personas consultadas. Como define Hernández:

[...] la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta (King y Horrocks, 2009). Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). [...] Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido). (Hernández, 2010, p. 418)

**Tabla 4: Lista de productores a entrevistar**

Productores a entrevistar	
1) Cristóbal Olórtegui	6) Daniel Plasencia
2) Henry Rojas	7) Israel de la O.
3) Gabriel Irova	8) Jorge Lopez
4) Gladys Mahuanca	9) Noria Lopez
5) Marcelina Bendezú	10) Marcelo Núñez



**Figura 11: Entrevista a la productora Gladys Mahuanca**



**Figura 12: Entrevista al productor Cristóbal Olórtegui**



### 6.3. Taller participativo con los productores

Para conseguir fortalecer la propuesta metodológica de esta investigación, la cual corresponde a la “investigación-acción”, se encontró que el taller participativo es una herramienta esencial que permite conocer a fondo el problema a investigar, sus causas y las posibles soluciones a este a través de un trabajo conjunto y abriendo espacios en donde las familias cafetaleras involucradas pueden participar, reconocer la problemática y participar con propuestas e ideas que sean insumo para la propuesta posterior. Del mismo modo, dicha herramienta también se utilizó para promover la participación de los cafetaleros en la validación de la propuesta y para recoger la retroalimentación de la misma.

El taller participativo se llevó a cabo en Satipo, en el centro de producción central que tiene Compadre en la zona. Sobre la metodología empleada para el taller, en un primer momento se trabajó con el grupo total de 8 cafetaleros para conocer las percepciones, sentimientos y características de la relación con Café Compadre. En un segundo momento del taller, la metodología fue similar, sin embargo, se optó por distribuir a los asistentes en dos grupos de 4 personas, para estimular la participación mucho más profunda de estos y explicar los detalles de la propuesta más específicamente.

Para el desarrollo del taller participativo, se utilizó un salón grande acondicionado para recibir a los 8 líderes cafetaleros. Debido a las condiciones, no se pudo utilizar proyector y se optó por realizar las explicaciones, gráficas y preguntas a través de varios papelógrafos y cartulinas, los mismos que fueron completados y trabajados por los asistentes junto a los facilitadores.

Una de las ventajas para la apertura de los cafetaleros en la participación dentro del taller fue que hubo conocimiento previo y una reunión junto a los representantes de Compadre, quienes los motivaron a participar, presentaron a los investigadores y permitieron algunas conversaciones informales previas en sus hogares. Del mismo modo, previo a la realización del taller, se ejecutaron las entrevistas a profundidad, lo cual ayudaba en la guía por parte de los facilitadores del taller y en la apertura de los asistentes a participar.



**Figura 13: Taller participativo con los productores cafetaleros**



#### **6.4. Focus Group con el equipo de Café Compadre**

Continuando con la propuesta metodológica y la aplicación de herramientas acorde a esta, la investigación se decantó por utilizar el focus group como mecanismo para obtener las percepciones sobre la relación que Café Compadre mantiene con las familias caficultoras. A diferencia de la herramienta anterior, la menor cantidad de representantes de Café Compadre participantes posibilitar la ejecución del focus group como herramienta óptima para interactuar con ellos e involucrarnos en la validación del problema, recojo de posibles causas y soluciones.

Sobre la metodología empleada en ambos focus group, se trabajó con el total del Consejo Directivo de Café Compadre, quienes han tenido contacto directo y mantienen comunicación con las familias cafetaleras, de ese modo, se pudo obtener una caracterización correcta y detalles respecto a la relación asociativa que ambos actores mantienen, acompañado de un mapeo de las causas del problema junto a soluciones tentativas y realizables que Compadre tenía planificadas o pensadas. En el segundo focus group, se presentó la propuesta de mejora a los representantes de Café Compadre y se canalizaron dudas respecto a la posibilidad y viabilidad de que esta se ejecute en el corto plazo. Además, dicha reunión permitió fortalecer la propuesta con alcances en cuanto a viabilidad y recursos necesarios para la propuesta, logrando el compromiso de la organización en aplicarla a través de un trabajo conjunto con los productores cafetaleros.

Para el desarrollo de ambos focus group se utilizó un salón amplio acondicionado con un proyector y ecran, lo que permitió la proyección de, en primer lugar, la problemática detectada, las variables involucradas y las expectativas por parte de los actores y, en segunda instancia, sirvió para la proyección y explicación detallada de la propuesta de mejora elaborada y su posterior validación. Junto a ello, se utilizaron papelógrafos y pizarras acrílicas con la finalidad de que los representantes de Café Compadre grafiquen, expliquen y participen en la detección de puntos clave de mejora y en la representación de las características de la relación asociativa a través de dibujos y esquemas.

La apertura y total compromiso de la organización con el desarrollo de esta propuesta fue de vital importancia para que los representantes de Café Compadre se involucren por completo en la detección de las causas del problema y en las soluciones, así como en la validación de la propuesta a todo nivel: abriendo los espacios de sus instalaciones tanto en Lima como en Satipo y siendo un enlace constante y activo para acceder a las familias caficultoras y promover la participación de las mismas.

**Figura 14: Focus Group con el equipo de Café Compadre**



## 7. Matriz para la medición de la relación de asociatividad

### 7.1. Matriz de niveles

Tal y como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, las teorías de negocios inclusivos y asociatividad presentan limitaciones conceptuales que dificultan la visibilidad de ciertos elementos para su aplicación en la realidad. En el caso específico de la Asociatividad, las variables que la componen son el elemento dentro del marco teórico que permite a los investigadores el análisis y contraste con la realidad. En ese sentido, si bien es cierto que la teoría menciona a las variables y la forma en cómo estas se desarrollan dentro de las relaciones asociativas, no es así en la aplicación de mecanismos que permitan su medición de manera que puedan reflejar lo contrastado en la realidad. Así las cosas, la complejidad recae, precisamente, en la sistematización de la información de modo que permita tener un registro adecuado sobre la medición de las variables.

En este contexto surge la necesidad, de parte de los investigadores, de crear herramientas que permitan dar mayores luces sobre relación asociativa, entre Café Compadre y los productores, mediante el análisis particular de cada variable. La información sobre cada variable permitirá conocer la situación actual de la relación y, asimismo, brindar los insumos necesarios a fin de guiar adecuadamente las distintas acciones sobre las que se sostiene la propuesta de mejora.

Por lo mencionado anteriormente, se planteó una tabla que agrupa criterios que permiten determinar la situación actual de cada variable y poder valorarlas. De esta manera, al conocer la situación actual y el nivel en que se encuentra cada variable es posible generar insumos que permitan dar mayor solidez y coherencia a la propuesta. Luego de explicar la importancia de la tabla, se detallará qué criterios componen la misma y qué determina una variable en nivel alto, medio o bajo.

La tabla está compuesta por criterios que de acuerdo a su cumplimiento permiten determinar el nivel de cada variable. Así las cosas, los cuatro criterios que componen la tabla son:

- a) **Conocimiento de la variable:** hace referencia a que ambos actores tienen clara la definición de la variable dentro de los límites conceptuales establecidos por la presente investigación. Es decir, conocen y manejan a qué hace referencia la variable de

manera que no haya distintas acepciones y puedan utilizar el concepto indistintamente dentro de la relación.

- b) **Reconocimiento de la utilidad de la variable para la relación:** Se refiere a que ambos actores comprenden los beneficios resultantes del desarrollo de la variable. Es decir, reconocen de qué manera fomentar acciones pensadas sobre la variable inciden en la relación entre ambos actores.
- c) **Planificación de acciones pensadas en la mejora de la relación:** Por el lado de CC, el criterio hace referencia a que la organización haya pensado en realizar acciones con el objetivo de incidir sobre la relación. De parte de los productores, implica que estos hayan propuesto espacios en los cuales la organización haya podido participar. El cumplimiento de ambos puntos sobre el criterio de “acciones planificadas” denota un mayor nivel sobre la variable en tanto se reconoce y hay planificación sobre las acciones en pos del desarrollo de la misma, aunque sin haber sido realizadas.
- d) **Acciones concretas surgidas de un pensamiento estratégico:** Este último criterio corresponde a la ejecución de las acciones planificadas de cara a mejorar la relación. Cumplir con este criterio implica que existe una intención clara de trabajar sobre la variable e impactar en la relación de manera concreta.

De esta manera, cumplir solo con el “conocimiento de la variable” y “reconocimiento del valor” da un nivel bajo. Cumplir con el criterio previo, así como “reconocimiento de la variable” y “acciones planificadas” implica un nivel medio. Por último, cumplir con todos los criterios denota un nivel alto de la variable.

Es importante mencionar que el cumplimiento de los criterios se da de manera lineal y acumulativa. Es decir, no es posible cumplir el último criterio sin haber cumplido los tres criterios previos.



**Tabla 5: Matriz de niveles**

	<b>Conocimiento de la variable</b>	<b>Reconocimiento del valor/utilidad de la variable para la relación</b>	<b>Se han planificado acciones pensadas en la mejora de la relación</b>	<b>Se han realizado las acciones planificadas // Han participado en las actividades</b>
<b>Alto</b>	X	X	X	X
<b>Medio</b>	X	X	X	
<b>Bajo</b>	X			

## 7.2. Matriz de urgencia e importancia

La matriz de urgencia e importancia sirve de guía para la elaboración de la propuesta de mejora, ya que permite aterrizar el estado de las variables según dos criterios previamente establecidos y construidos junto a los actores e investigadores: la importancia que estas tienen para ellos y la urgencia con la que se debería actuar de cara a las necesidades de la relación.

En ese sentido, durante el focus group junto a los representantes de Café Compadre se le solicitó a los participantes debatir y elaborar un *ranking de importancia* de las variables desde las posiciones 1 a la 8, donde la posición 8 corresponde a la variable que es percibida como la más importante dentro de la relación asociativa, con la cual existe reconocimiento de la relevancia que esta tiene en la sostenibilidad de la relación.

Por otra parte, partiendo del análisis de los resultados y los niveles en los que se encuentra cada variable, establecidos según la matriz de niveles, los investigadores plantean un *ranking de urgencia*, donde también se situarán a las variables en las posiciones de la 1° a la 8°. En este caso, para dicho ranking de percepción de urgencia, la posición 8 será aquella donde la variable se considere más urgente y necesaria de trabajar, y la posición 1 aquella donde la variable se encuentra en un buen estado y nivel, teniendo fortaleza en la relación y siendo ampliamente reconocida por los actores. Para lograr dicho objetivo en la elaboración del ranking de urgencia se tomó en consideración cuatro criterios principales:

- a) **Nivel de la variables:** a mayor nivel, menor urgencia.
- b) **Percepción de importancia de los productores:** A partir de la importancia que estos le dan a las variables, los investigadores toman en cuenta dicha información para establecer cuáles son las variables que necesitan ser atacadas y trabajadas con urgencia.
- c) **Información recogida durante las entrevistas personales:** Durante las entrevistas a profundidad realizada a cada miembro de Compadre y a los cafetaleros, se cuestionó respecto a cuáles eran las variables que estos creían que era más necesaria de trabajar de cara al futuro, teniendo un mapeo de todas estas.
- d) **Observación durante el trabajo de campo:** Durante el trabajo de campo, se observaron las dinámicas propias de la relación entre los actores, con lo que se tuvo un acercamiento mucho más cercano y personal para conocer qué debería mejorar y desarrollarse dentro de la relación.

Posteriormente, con dichos insumos, se construirá un “Mapa de Percepción de Urgencia vs Importancia”, donde se situarán las variables de manera que se tengan luces y una guía para establecer las acciones según los cuadrantes en los que estas se sitúen.

A partir de los resultados de los mapas, se tendrá una guía para la elaboración de la propuesta de mejora, sabiendo que las variables situadas dentro del cuadrante rojo, “Accionar Urgente”, serán aquellas en las que la propuesta debe hacer énfasis y tomar acciones inmediatas para su atención y mejora. Aquellas variables situadas en el cuadrante celeste, “Mantener”, son aquellas sobre las que las acciones y el plan a llevar a cabo corresponden al mantenimiento de las acciones y resultados logrados en las mismas. Aquellas variables que se sitúan dentro del cuadrante verde, “Desarrollar”, son las que no tienen la mayor relevancia dentro de la relación según las percepciones de los actores, sin embargo, su situación puede resultar crítica y considerarse un riesgo para el sostenimiento de la misma en el tiempo, por lo que se busca desarrollarla con acciones y no descuidar su estado. Finalmente, aquellas situadas en el cuadrante anaranjado, “Fortalecer”, son las variables que tienen gran relevancia para los actores en la relación y su nivel de urgencia no es alto, permitiendo que el plan se sitúe en tomar algunas acciones para hacerlas más fuertes y mejorar su nivel, de modo que se mitigue el riesgo y, por el contrario, sean ampliamente valoradas de cara al futuro.

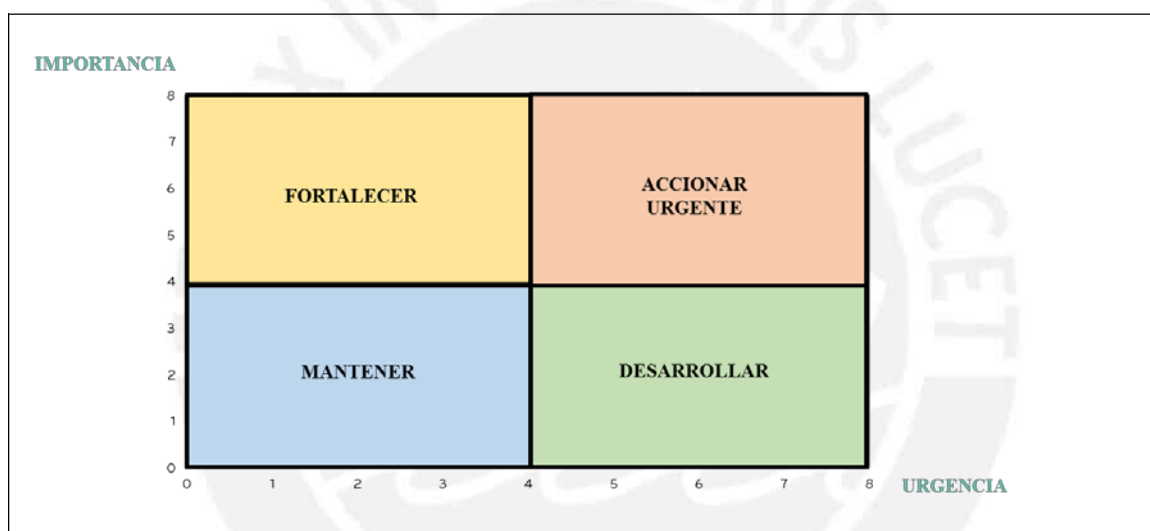
En pocas palabras, para la elaboración del nivel de urgencia y del nivel de importancia, se utilizaron como insumos los distintos hallazgos y herramientas utilizadas a lo largo de la



metodología: Información recabada de los focus groups/entrevistas/observación, rankings de importancia elaborados por los actores y nivel según matriz de criterios. Con todos estos insumos, se elaboró finalmente la matriz de urgencia vs. Importancia.

En este punto, es necesario resaltar que la combinación de toda la información relevante hallada en el proceso de investigación de campo se plasma en dicha matriz para permitir tener una mirada organizada y aterrizada que permitió generar la propuesta de mejora conociendo las variables sobre las que se debe de incidir. Sobre ello, el siguiente gráfico muestra de qué manera se debe accionar de cara a atacar las variables según el cuadrante en el que se ubican dentro de la matriz:

**Figura 15: Matriz de urgencia e importancia**



## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 1. Estado actual de las variables

En función a los objetivos de la presente investigación, hemos identificado los hallazgos que a continuación serán descritos como insumo para elaborar una propuesta para el desarrollo de la relación de asociatividad entre Café Compadre y los cafetaleros de la comunidad de Sauriaki en Satipo, Junín. Para ello, hemos utilizado las siguientes herramientas de recolección de información: observación no participante, entrevistas a profundidad, focus group y taller participativo.<sup>4</sup>

#### 1.1. Confianza

Compadre y los cafetaleros han entendido que la base de su relación se sostiene en la confianza que han ido construyendo desde el inicio de su vínculo comercial. Durante las entrevistas realizadas, se encontró que ambos actores tienen conocimiento del rol que cumple la confianza ya que al iniciar sus relaciones para el negocio, la decisión que toman se basó en el riesgo de apostar, aunque no exista certeza de resultados tangibles y sostenibles, por un nuevo proyecto que ofrece una mejora en su calidad de vida tal como lo ha planteado Café Compadre.

Esto se observa a mayor detalle, por ejemplo, cuando Compadre empezó a comprar café a estas familias sin conocimiento de la calidad de su proceso productivo y la rigurosidad con la que trataban sus granos luego de la cosecha. Como mencionó José Uechi, uno de los socios fundadores, durante el focus group, Compadre no tenía la certeza de que los granos que compraban eran de la misma calidad de las muestras que ellos habían obtenido previamente para el proceso de cata. En ese sentido, para Compadre esta apertura comercial inicial se sostuvo en la confianza de que los productores vendían un grano de calidad y hasta el momento, esto ha sido cierto.

Por otro lado, las entrevistas también revelaron que el tener a una persona propia de la comunidad que avalaba a la organización, facilitó a los productores creer en lo que Café Compadre ofrecía. Desde el primer momento, fue Cristóbal Olórtegui, personaje respetado en Sauriaki por los reconocimientos que ha recibido de parte de la Cooperativa a la que pertenece por su amplia experiencia al tratar sus cultivos, entre ellos el café, quien estableció el nexo entre Compadre y nuevos productores, avalando de este modo la propuesta de la organización.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo J para revisar data cruda levantada.

Además, es Cristóbal a quien Compadre delega el cuidado de los instrumentos y herramientas tecnológicas que han construido, lo cual ha generado lazos de confianza mucho más fuertes y con ello permitió profundizar en la relación que mantienen. En esa línea, las entrevistas a los productores revelaron que el hecho de que la organización haya construido su centro de producción e instalado su tecnología en la comunidad ha generado un sentido de pertenencia que ha derivado en afianzar la confianza y propiciar el accionar conjunto y el trabajo en equipo.

Asimismo, se observó durante los viajes a la comunidad que la convivencia entre el equipo de Compadre y los agricultores permite fortalecer sus vínculos, pues los miembros de la comunidad los invitan a participar de manera activa de las celebraciones por su aniversario, campeonatos deportivos, desfiles, cumpleaños, entre otras actividades comunitarias, y la organización reconoce estos hechos como de vital importancia para conocer y ganar la confianza de las familias con las que trabaja, a su vez que se hacen conocidos y se presentan a otros caficultores con quienes pueden desarrollar alianzas a futuro.

Cabe resaltar que se ha identificado que la confianza es una variable transversal que facilita el accionar sobre las otras variables: en palabras de los actores, entienden que a partir de la confianza es donde pueden implementar otro tipo de acciones y fortalecer la relación en el tiempo. Sin embargo, ambos coinciden en que no ha existido un accionar estructurado y planificado que influya directamente en esta mejora. De esta manera el desarrollo de la variable se ha dado de manera circunstancial en las reuniones, en actividades informales, mas no de actividades planificadas y con un orden lógico.

Así las cosas, se puede concluir en que la confianza se encuentra en un nivel bajo y es esencial accionar sobre ella, ya sea por la influencia que tiene de cara a abrir nuevos espacios y actividades a lo largo de la relación, así como por la importancia que los actores le dan a esta.

## **1.2. Compromiso**

Para la variable “compromiso” se observó a través de las entrevistas a profundidad realizadas a los productores que estos tienen la intención de brindar un trato especial con Compadre pues intentan reservarles su mejor café. Sin embargo, esto se ve limitado en cuanto se comprometen las necesidades básicas de sus familias y se ven forzados a vender su café al mejor postor para solventar dichas necesidades, rompiendo de esa manera lo pactado con Compadre (de manera tácita pues no se cuenta con contratos) para ese periodo. Un ejemplo claro de esta situación es la de los esposos Gabriel Irova y Cleida Sanchez quienes le vendieron

tres sacos a Compadre el 2016 pero este año no pudieron hacerlo pues como mencionaron en la entrevista: “Hemos tenido cuentitas y no hemos podido guardarle a ellos (Compadre)”.

Estos problemas se han dado, en palabras de ambos actores, debido a dos razones principales. En primer lugar, los productores no tienen una planificación en la gestión de sus recursos, principalmente económicos, y esto deja poco margen de decisión al esperar a Café Compadre para ejecutar la venta del ciclo productivo. En segundo lugar, la organización ha tenido distintas limitantes a lo largo del 2017 para realizar los viajes y comprar el café a tiempo. A inicios de año, el clima fue un impedimento para llegar a la comunidad pero conforme fueron pasando los meses fue la disponibilidad del dinero y las actividades del día a día las que retrasaban los viajes programados. Esto se debe, de acuerdo a lo mencionado por Compadre, a que los depósitos de los premios que han recibido de distintas aceleradoras y concursos de start up no llegaban cuando se necesitaba, generando que pierdan oportunidades de afianzar la relación con los productores y que incluso estos sientan que “han faltado a su palabra”.

Otro punto que denota la situación del compromiso, dentro de la relación actual, es la identificación y responsabilidad de los productores con la tecnología desarrollada por Compadre. Esto se debe a que el tostador solar de Compadre se encuentra dentro de su comunidad, en específico en la Chacra de Cristobal Olórtegui. Esta situación llevo a los productores a percibir cierto grado de pertenencia y responsabilidad con la tecnología ya que de suceder algo, ellos tendrían que responder ante Compadre. Asimismo, en el caso específico del productor Cristóbal Olórtegui, este confirma lo expresado por otros productores, que debe esforzarse más ya que el centro de producción se encuentra en su chacra: “Como yo tengo ahí la máquina tengo que ser más responsable”. En ambos casos se puede observar que los productores muestran preocupación sobre el estado en que se encuentra la tecnología de Compadre.

Desde el lado de Compadre, estos indican el compromiso con fines que se han propuesto como organización, los cuales son revalorar la pequeña agricultura y que los productores puedan tener una mejor calidad de vida. La idea inicial es que esta meta se logre a través de Compadre, en un primer momento, mediante el pago diferenciado del grano de café a través de criterios como calidad o tiempo en la relación. Luego y en futuro cercano, mediante la realización de actividades complementarias que permitan capacitar a los productores en distintos procesos dentro del tratamiento del grano, por ejemplo, con el tostado del café.

Ambos actores reconocen la variable compromiso, así como su importancia para mantener la relación pero no han generado planes ni acciones concretas para desarrollarla. Es por ello que esta variable se ubica en un nivel bajo.

### 1.3. Trabajo en Equipo

Dentro de la relación de los actores investigados se ha logrado observar que la implementación de una serie de actividades coordinadas para el tratamiento y mantenimiento del espacio de siembra, de la planta y el grano, así como en el traslado del producto de manera que no pierda las condiciones requeridas por Café Compadre, con lo que finalmente se logró mejoras en el producto final. En ese sentido, los agricultores incorporaron las sugerencias de Compadre sobre la limpieza de la maleza, la importancia de una tarima para el secado del grano, la necesidad de abonar constantemente la planta para evitar plagas, etc. Asimismo se implementó la utilización de bolsas herméticas que evitan filtraciones de humedad en el grano. De las diversas actividades realizadas para la recopilación de información se desprende que los productores coinciden en la definición y en la idea de alinear procesos para el tratamiento de sus cultivos.

Otro punto hallado dentro del trabajo de campo es la percepción de los productores con respecto al comportamiento de Compadre ante situaciones críticas. Los caficultores enfatizaron que consideran a Compadre como respaldo ante diversas eventualidades que pudiesen ocurrir. Uno de los hechos que soporta esta afirmación sucedió en el año 2016 cuando uno de los productores pasó por una situación crítica debido a problemas en su salud y Compadre ofreció apoyo económico para el proceso de recuperación del productor, dando mejores condiciones y adelanto de pago por la compra del grano. Este hecho reforzó la idea de Compadre como un actor que entiende la importancia del desarrollo de sus proveedores y que, en suma, apoya a sus pares en situaciones complejas, demostrando un vínculo más allá del comercial.

Es importante recalcar que, si bien es cierto, se han tomado una serie de medidas para el desarrollo de la variable en mención, estas han sido concebidas de las necesidades surgidas del día a día mas no de un proceso estructurado y con fines que no van más allá de la resolución de los problemas inmediatos. En ese sentido, Compadre como organización no ha desarrollado un plan que tenga dentro de sus objetivos impactar directamente sobre la variable. Por ejemplo, las actividades adicionales en la siembra para obtener una mejor calidad de café se dieron por estándares requeridos por el público objetivo, el uso de bolsas especiales en el transporte del producto que eviten la filtración de humedad al grano se dio por la misma razón. Asimismo, el caso del apoyo a uno de los productores surgió por una contingencia específica.

De esta manera, no hay un curso de acción establecido que se enfoque en el largo plazo y que a su vez aseguren el desarrollo de la variable. Por el contrario, las acciones han sido guiadas de manera reactiva y resolviendo los problemas a manera que iban surgiendo.



Por todo lo mencionado anteriormente, se cumple con el reconocimiento de la variable en términos de la definición, utilidad y sobre la operatividad de la misma. No obstante, la planificación en el sentido estratégico no ha podido ser hallada en la recopilación de la información. En conclusión y en relación con la clasificación por niveles establecida para fines de esta investigación, la variable trabajo en equipo se encuentra en un nivel medio.

#### **1.4. Retroalimentar constantemente los objetivos en común**

Se ha identificado a través de las entrevistas a profundidad a los productores y el focus group con el equipo de Compadre, que ambos actores consideran como objetivo dentro de su relación el mejorar la calidad del café para obtener un mejor precio y así generar una mejora en la calidad de vida de las y los productores. Sin embargo, estos objetivos no han sido conversados ni desarrollados y por ende no son reconocidos como objetivos en común. Esto se debe principalmente a que no existe actualmente un espacio formal donde se pueda discutir estos temas.

El equipo de Compadre menciona que el negocio muchas veces está centrado en atacar el día a día y ello no les ha permitido pensar en espacios estructurados de conversación con los productores y mucho menos llevarlos a cabo. Sin embargo, reconocen su importancia y la realización se ha convertido en una meta pendiente. Cuando se consultó a los productores, a través del taller participativo, si estaban dispuestos a participar de este tipo de espacios, ellos mencionaron que sí le dedicarían tiempo y esfuerzo pues quieren aprender y crecer de la mano de Compadre.

Esta variable es reconocida por los actores pero no se han planteado acciones específicas para desarrollarla pues no se han generado espacios para dialogar sobre este punto. Cabe resaltar que para consolidar una relación de asociatividad es indispensable que se identifiquen objetivos en común y que estos se retroalimenten constantemente. Los objetivos requieren pensarse y dedicarle tiempo para analizarse y hasta el momento se ha evidenciado desinterés de ambas partes. Es por ello que la variable se encuentra actualmente en un nivel bajo.

#### **1.5. Promover la integración de las familias de los actores**

En base a las herramientas utilizadas, se descubrió que los actores no conocen la variable al nivel de la definición propuesta para la presente investigación. Si bien los miembros de la organización Café Compadre conocen a las familias de los productores con los que



trabajan, no se ha utilizado dicho acercamiento para generar acciones concretas que afiancen la relación y desarrollen la variable.

Se pudo observar que, a pesar de que los miembros de la organización participan activamente en distintas actividades de la comunidad donde tienen contacto con las familias, como en la fiesta por su aniversario, dicha participación se da de manera aislada y carecen de enfoque estratégico para poner en valor la actividad comercial que los une. En ese sentido, Compadre no ha identificado las distintas actividades festivas que congregan a los productores de la comunidad y a sus familiares; por ende no ha podido aprovechar estos espacios para elaborar acciones que permitan fortalecer la relación, posicionarse en la Comunidad y poner en valor el nombre de Compadre.

Se considera que hace falta realizar actividades pensadas en pos de esta variable pues se ha identificado que Compadre no reconoce la utilidad de desarrollarla aun cuando esta permite conocer y valorar la actividad del productor y a través de ella alcanzar uno de sus objetivos principales: revalorar la pequeña agricultura y a los distintos componentes que influyen en esta, entre los cuales se encuentra la familia de los agricultores. El poco desarrollo que ha tenido esta variable no permite que los cafetaleros conozcan a la organización como tal y por ende el nivel de influencia que Compadre tiene en mejorar su calidad de vida en términos económicos y sociales.

La situación en la que se encuentra la variable deja abierta la posibilidad de ejecutar distintas acciones. Sin embargo es necesario, en primer lugar, el reconocimiento de la variable y ese paso aún no se ha dado. Es por ello que el nivel en el que se ubica es el bajo.

### **1.6. Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional**

La convivencia junto a los agricultores y Café Compadre permitió descubrir la horizontalidad con la que se relacionan entre ellos, con quienes los visitan y con quienes trabajan. La recepción por parte de Marcelina, Cleida, Cristóbal y los demás productores que trabajan junto a Café Compadre fue cálida, muy alegre y con apertura a trabajar en conjunto cuando los investigadores arribaron a Sauriaki. Además, fueron ellos quienes ofrecieron sus chacras, especialmente Cristóbal, responsable del cuidado de la tecnología y en cuyos terrenos se ha construido el centro de producción, quien lideró el recibimiento y abrió el centro para recibir a todos los visitantes.

Esta dinámica no fue exclusiva de las visitas de los investigadores ya que durante la presente investigación, Compadre recibió la visita de especialistas alemanes, hindúes y estadounidenses, quienes convivieron en la comunidad de Sauriaki durante algunos días y recibieron la misma apertura y buen trato por parte de ellos.

Frente a esta experiencia, es importante resaltar la manera en la que los miembros de Café Compadre han incluido estas prácticas de horizontalidad en su trabajo diario. En palabras de Juan Pablo Pérez y José Uechi, directores-fundadores de Compadre, la organización ha evolucionado en su manera de trabajar adoptando lo que aprenden de cada visita y tiempo compartido con los productores. Sin duda, para ellos, con el crecimiento del equipo y el mayor contacto con los caficultores, todos han entendido que la esencia de Café Compadre es también la manera de ser y relacionarse entre los miembros del equipo, relación que ha adoptado las dinámicas propias de los productores y los pobladores de Sauriaki. Para ellos, “en Compadre todos tenemos la misma oportunidad de expresarnos, participar y dar nuestras ideas, desde el productor que vende apenas un poco de su producción, hasta el CEO. Todos nos conocemos y podemos expresar lo que pensamos el uno al otro” menciona Félix, responsable del desarrollo tecnológico y logística, durante el focus group.

Del mismo modo, la cultura asháninka y la valoración de la actividad agrícola de las familias cafetaleras se ha visto tangibilizada en la propuesta comercial de la organización. La estrategia comercial se ha basado en incluir en el packaging, línea gráfica, diseño web y en la propuesta de valor, en general, rasgos distintivos de la cultura Asháninka como su lengua, serigrafía, colores distintivos, así como el nombre y foto de quienes producen cada bolsa de café que llega a los consumidores finales, junto a frases e ideas en lengua Asháninka incluidas en el merchandising de la organización.

Por todo lo antes mencionado, es posible concluir que la variable se encuentra en un nivel alto, ya que ambos actores reconocen la importancia de cohesionar sus culturas, fortaleciendo sus relaciones y dinámicas comerciales. A su vez, se ha podido observar acciones concretas que tienen coherencia con este primer reconocimiento y, de cara al futuro, la organización planea seguir accionando en torno a la inclusión de la cultura de los cafetaleros dentro de Compadre, haciéndola propia e incluyéndola en todos los niveles de la organización.

## 1.7. Proximidad Física

Durante el desarrollo de la presente investigación, se pudo conocer las dificultades que la organización posee para viajar constantemente a la comunidad de Sauriaki y mantenerse en contacto con los caficultores.

Mediante el focus group realizado con los miembros de Café Compadre se descubrió que las visitas que ellos habían planificado durante el año no se pudieron llevar a cabo, en primer lugar, por la dificultad de arribar a Satipo luego de los desastres naturales que golpearon al país durante el año. Sin embargo, a esto se suma que existe poca planificación y programación de los viajes que la organización va a realizar y que no tienen un presupuesto reservado para ello, lo que ha limitado aún más las posibilidades de visitar a sus productores. Por su parte, las entrevistas a los cafetaleros revelaron que el no poder mantener contacto activo con la organización los coloca en una posición de incertidumbre respecto a la venta de sus cultivos: la cantidad que deberían reservar, el tipo de grano que necesitan, el precio que les pagarán, entre otros cuestionamientos.

Por otro lado, durante las entrevistas y la observación en la visita a la comunidad de Sauriaki se pudo conocer que los cafetaleros reconocen el centro de producción de Café Compadre y saben que el lugar donde se ubica la tecnología con la que trabajan es un espacio en el cual pueden acercarse y contactar a los miembros de la organización cuando ellos realizan las visitas a Satipo. No obstante, esta situación no ha sido explotada para fortalecer la relación entre los actores; como se ha visto antes, Compadre no tiene visitas reiteradas para encontrarse con los productores y, por otra parte, hasta la fecha en que se redactó este documento no se ha realizado la inauguración formal del Centro Productivo para dar a conocer públicamente los beneficios y abriendo el espacio que representará para la comunidad: un lugar de encuentro donde plantean capacitar a los productores en el tostado, un nuevo centro de acopio de los granos, fomentar el uso de energía solar para el tratado del Café, entre otros.

Por último, el focus group y las entrevistas revelaron el valor que tiene para los productores la cercanía física y el contacto directo con los miembros del equipo de Café Compadre. Un hecho que sostiene esta idea es la experiencia que tuvieron con Marcelina al buscarla directamente en su chacra, a 30 minutos de la comunidad de Sauriaki, para proponerle trabajar con ella como su proveedora de café. Sobre esto, Juan Pablo, CEO de Compadre, resalta la emoción y felicidad por parte de Marcelina al verlos llegar para poder conversar con ella y conocer su chacra. Para los productores, esta cercanía inicial y el esfuerzo por conocer sus espacios de trabajo revalora de manera excepcional la dedicación y los espacios de cosecha donde ellos desarrollan su trabajo, una característica exclusiva de Café Compadre ya que otras

organizaciones que compran sus granos, como las distintas cooperativas, no se dan el tiempo, necesariamente, de visitarlos, conocer sus chacras o de averiguar sus preocupaciones y principales problemas con el cultivo.

En este punto es importante mencionar que la proximidad física es un pilar para el desarrollo de los negocios inclusivos. El planteamiento teórico de estos propone que para el surgimiento de la relación entre la organización y la población vulnerable es necesario superar las limitantes de acceso a los lugares donde estas viven y/o desarrollan sus actividades productivas, lo que se ha visto durante la presente investigación y la observación activa en las visitas a la comunidad de Sauriaki.

Con todo lo antes mencionado, es posible concluir que la variable se encuentra en un nivel medio, ya que los actores reconocen la importancia de esta y saben el rol influyente que posee el desarrollo de la misma de cara a fortalecer y mejorar la relación entre ellos. Como se ha explicitado, Compadre ha llevado a cabo algunas acciones de cara a mejorar y tener presencia activa con los cafetaleros, pero las visitas constantes se han visto limitadas en el tiempo y han dejado vacíos que perjudican el desarrollo de la variable y, finalmente, aún no existe un plan con acciones concretas para potenciarla y aminorar los errores relacionados a esta que han venido sucediendo en el tiempo de relación.

## **1.8. Tecnología**

La información recogida sobre la variable tecnología indica que los actores reconocen la definición propuesta; asimismo, entienden el valor de la puesta en práctica de la variable y, paralelamente, han ejecutado actividades en pos del desarrollo de la misma.

Es así que las distintas aproximaciones realizadas a lo largo de la investigación pusieron en evidencia que; por un lado, los productores valoran el uso de tecnología dentro de las distintas etapas del proceso productivo del café ya que saben que esta les permite la obtención de un grano de mejor calidad y por ende un mejor precio. Sobre este punto, los productores están predispuestos a la intervención de nuevas formas de implementar procesos siempre que sea en pos de una mejora en la calidad de los granos. De esta manera, en el caso específico de estudio reconocen el uso de la tecnología solar de compadre, lo que les permite tostar el café y vender el producto a un mejor precio. El diferencial en el precio obtenido con la intervención de la tecnología permite a los Cafetaleros obtener un mayor ingreso lo cual pueden aprovechar para el mejoramiento de los procesos productivos y de su calidad de vida.

Por el lado de Compadre, la tecnología ha estado ligada desde el nacimiento de la organización aunque como alternativa de energía para, en un primer momento, el proceso de tostado y, en una segunda instancia, como fuente de energía para su centro de producción. Sobre el primer punto ya se mencionó la relevancia que representa para los caficultores y el objetivo de poner a disposición un recurso que permita elevar la calidad del producto que ofrecen. Asimismo, brindar energía al centro de producción se convierte en un punto esencial dado las características que presenta la comunidad de Sauriaki (acceso restringido a servicios básicos como luz y agua), esta forma de tecnología da a los productores la posibilidad de replicar y tener acceso a energía eléctrica en zonas que, dado su difícil acceso, carecen de la misma.

Por todo lo mencionado anteriormente, el uso de la tecnología ha incidido de manera directa en mejorar el producto. Asimismo, ha permitido a los productores tener una fuente de energía eléctrica alternativa que permita mejorar en cierta medida su calidad de vida. Ambos propósitos han permitido que ambos actores tenga un mayor acercamiento y ha logrado afianzar la relación teniendo como eje a la tecnología. Sin embargo, los esfuerzos realizados para la variable se han dado de manera aislada sin haber hecho un análisis de los requerimientos de los productores por lo cual la variable no logra alcanzar un mayor nivel.

## **2. Resultados de la Matriz de Niveles**

De acuerdo a los hallazgos presentados, podemos concluir que existe solo una variable en nivel alto (color rosado), tres variables en nivel medio (color verde) y cuatro variables en nivel bajo (color amarillo). En el siguiente cuadro se puede observar de manera más clara:



**Tabla 6: Resultados de la Matriz de Niveles**

<b>VARIABLES</b>	<b>CONOCIMIENTO DE LA VARIABLE</b>	<b>RECONOCIMIENTO DEL VALOR/UTILIDAD DE LA VARIABLE PARA LA RELACIÓN</b>	<b>SE HAN PLANIFICADO ACCIONES PENSADAS EN LA MEJORA DE LA RELACIÓN</b>	<b>SE HAN REALIZADO LAS ACCIONES PLANIFICADAS // HAN PARTICIPADO EN LAS ACTIVIDADES</b>
<b>Confianza</b>	X	X		
<b>Trabajo en Equipo</b>	X	X	X	
<b>Tecnología</b>	X	X	X	
<b>Compromiso</b>	X	X		
<b>Proximidad Física</b>	X	X	X	
<b>Promover la integración de las familias de los actores</b>	X	X		
<b>Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional</b>	X	X	X	X
<b>Retroalimentar constantemente los objetivos en común</b>	X	X		

### 3. Resultados de la Matriz de Urgencia e Importancia

Como se mencionó en el acápite de metodología, la importancia fue dada por el equipo de Compadre en el Focus Group realizado. Ellos, en consenso, dieron un orden a las variables. Por otro lado, la urgencia ha respondido a los hallazgos, específicamente al a) Nivel de la



variables, b) Percepción de importancia de los productores, c) Información recogida durante las entrevistas personales y d) Observación durante el trabajo de campo.

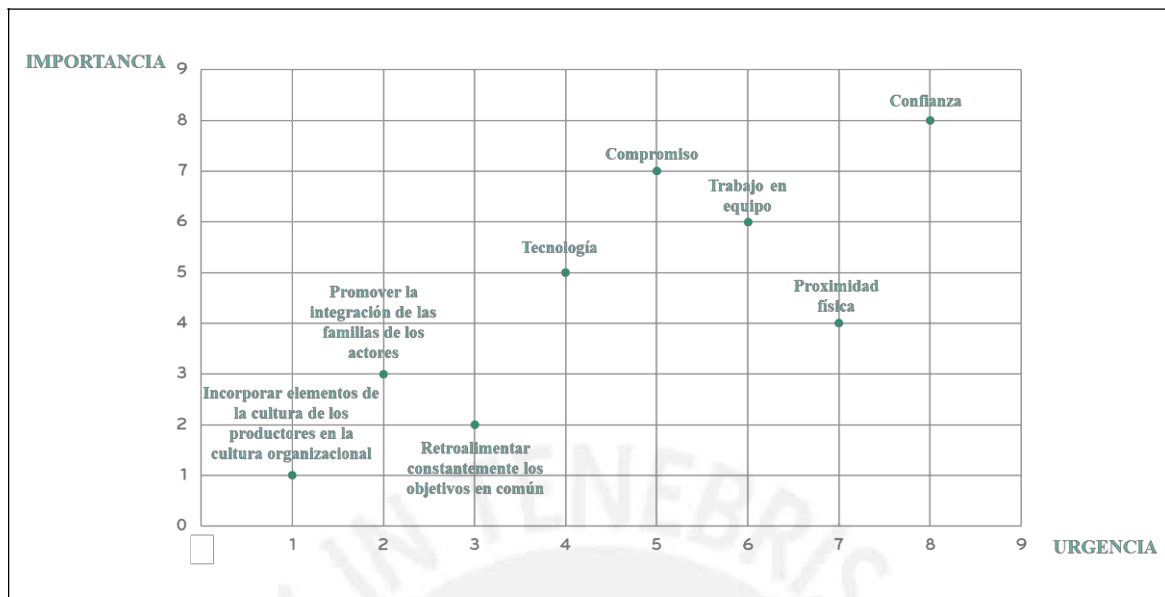
El orden de importancia dada por Compadre fue el siguiente:

**Tabla 7: Orden de Importancia dado por el Equipo de Café Compadre**

8	<b>Confianza</b>
7	<b>Compromiso</b>
6	<b>Trabajo en Equipo</b>
5	<b>Tecnología</b>
4	<b>Proximidad Física</b>
3	<b>Promover la integración de las familias de los actores</b>
2	<b>Retroalimentar constantemente los objetivos en común</b>
1	<b>Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional</b>

Esto, sumado a los hallazgos previamente presentados, dio como resultado la matriz de urgencia e importancia que mostramos a continuación y que será el insumo para crear la propuesta de mejora:

**Figura 16: Resultados de la matriz de urgencia e importancia**



## CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA

El presente capítulo tiene como objetivo presentar la propuesta de mejora de las relaciones asociativas entre los productores y Café Compadre. En ese sentido, la propuesta fue elaborada teniendo en consideración los hallazgos encontrados a lo largo del trabajo de campo. Es importante mencionar que se ha decidido enmarcar la propuesta en el plazo de un ciclo productivo de café debido a que se ha identificado que las actividades de los actores se desarrollan cíclicamente en función a este. De esta manera se busca que la propuesta responda a la realidad de los actores.

A continuación se plantean trece actividades estructuradas en cuatro grupos: Reuniones de trabajo, capacitaciones, herramientas de comunicación e identificación y actividades de integración. Cada una de estas actividades responde a la prioridad requerida producto de la matriz de urgencia e importancia y por ende a las variables que se deberían atacar.

Es importante recalcar que la primera versión de esta propuesta fue presentada al equipo de Café Compadre con el fin de validar la viabilidad de las actividades, consolidar información y fortalecer en general la propuesta. Esta iniciativa responde al deseo de los investigadores por aterrizar la propuesta de manera que pueda ser aplicada por la organización. La propuesta que será desarrollada a continuación toma en consideración los comentarios, sugerencias y apreciaciones de la organización.

Para enmarcar la propuesta se explicará los procesos más importantes del ciclo productivo de modo que el lector se familiarice con el contexto en el cual se insertan las actividades propuestas. Seguidamente se detallarán las actividades planteadas, haciendo hincapié en por qué se decidieron por estas y acotando a qué variables impactan. Finalmente, se plasmarán las actividades en el cronograma del ciclo productivo del café para una mejor comprensión de la propuesta final.

### 1. Ciclo productivo

#### 1.1. Limpiar la maleza

Este proceso se debe realizar cada tres meses, antes y durante la siembra. Consiste en limpiar las plantas que crecen alrededor de las plantaciones de café y que pueden afectar el crecimiento de las mismas.

## **1.2. Poda**

La planta de café durante su ciclo de vida atraviesa por diferentes fases: fase de crecimiento vegetativo, fase reproductiva y fase de envejecimiento o declive de la producción. Es por ello que, “una de las formas de mantener la planta joven y con buenas producciones es podándola”. (Solidaridad, 2009, p.18)

## **1.3. Abono**

La fertilización de la tierra es un proceso crítico para asegurar la productividad del cultivo de café debido a que las plantas extraen nutrientes del suelo. Normalmente, “se emplean fuentes de materia orgánica, fertilizantes minerales, y en todos los casos debe haber un manejo seguro de los fertilizantes, especialmente los que se identifican como peligrosos, con riesgo para la salud, o los que pueden afectar la calidad del café por contaminación.” (Solidaridad, 2009, p.24). Cabe resaltar que es necesaria la supervisión de un ingeniero agrónomo en este proceso para que brinde asesoría sobre la cantidad, el momento de la aplicación y el tipo de fertilizante que se debe usar para obtener la mejor cosecha posible.

## **1.4. Cosecha**

La cosecha es un proceso crítico del ciclo productivo del café pues se realiza el contacto con el fruto del café. La recolección debe llevarse a cabo con cuidado, tomando en cuenta que se evite el contacto del fruto con el suelo, recoger solo los cerezos que estén maduros. En caso de decidir recolectar café que aún no esté maduro, este debe procesarse por separado para salvaguardar la calidad del producto final. Cabe resaltar que al final de la temporada de cosecha, se deben recolectar todos los frutos de café aun cuando estos no hayan madurado completamente.

## **1.5. Flotado**

El proceso de flotado consiste en colocar los cerezos recogidos en agua. De esta manera, se podrá separar los frutos de buena calidad de los vacíos, ya que estos últimos son los que se quedan en la superficie del agua.

## **1.6. Despulpado**

Este proceso consiste en la separación de la pulpa del cerezo del café y el grano verde que se encuentra dentro del mismo. Es importante que no pase mucho tiempo después de la cosecha para llevar a cabo este proceso pues “puede sufrir daño la apariencia y la calidad del café” (Solidaridad, 2009, p. 66). Para este proceso es necesario contar con una máquina despulpadora que esté limpia y calibrada correctamente para evitar que los frutos se avinagren.

## **1.7. Fermentado**

El proceso de fermentado se realiza en tanques con superficies lisas para evitar la contaminación de fermentaciones previas. La duración de este proceso depende de la altura sobre el nivel del mar y la temperatura. Es el caficultor quien debe determinar en qué momento el café está listo para pasar al siguiente proceso.

## **1.8. Lavado**

Después del proceso de fermentado, la semilla debe ser limpiada para quitarle cualquier residuo que haya quedado de los procesos previos. Este proceso se da normalmente en tinajas de madera pero también se utilizan pozos de cerámica.

## **1.9. Secado**

El secado puede hacerse de manera natural empleando la energía del sol en patios, o en infraestructura sencilla como paseras, camas africanas, marquesinas, carros-elbas, que, siempre que la temperatura, clima y seguridad lo permitan, son la manera más adecuada de lograr una humedad del 10% al 12,5%, sin consumo de combustible o energía eléctrica. (Solidaridad, 2009, p. 69).

Es importante evitar el contacto de los granos de café con el suelo. El tiempo de secado dependerá del clima pero se sugiere mover los granos durante el día para evitar la humedad.

## **1.10. Pilado**

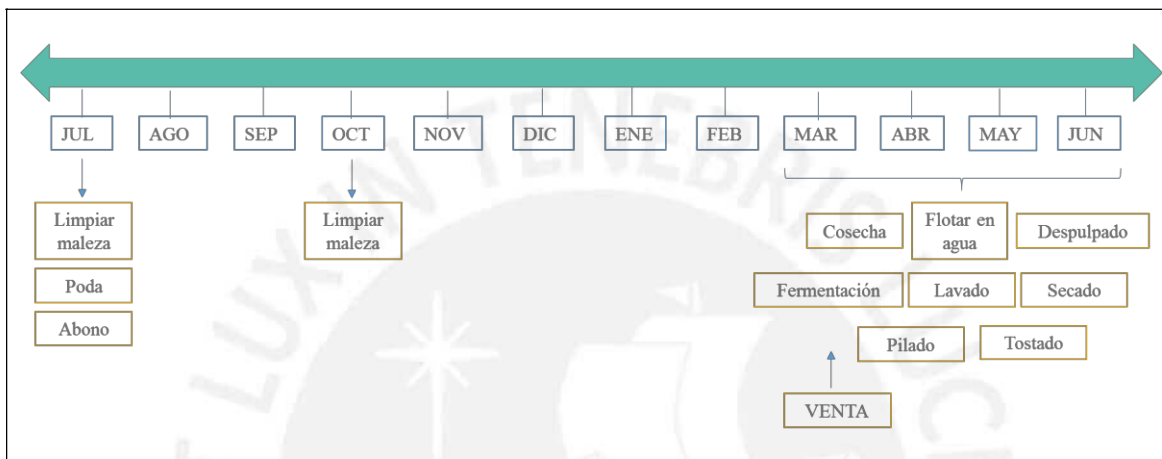
Proceso previo al tostado donde se retira la cascarilla del café con el fin de obtener el grano de color verde o también denominado como “café oro”.



### 1.11. Tostado

Este proceso es en el que los granos pergamino se tornan del color oscuro. Existen diferentes máquinas de tostado en base a energía eléctrica que responden a la cantidad de kilos de café que pueden ser tostados al mismo tiempo. En el caso de Café Compadre, la organización es pionera en la región en presentar un tostador en base a energía solar.

Figura 17: Ciclo productivo del café



## 2. Actividades planteadas

### 2.1. Reuniones de trabajo

La propuesta establece una serie de reuniones con características y dinámicas particulares que permitirán impactar sobre las variables específicas que soportan la relación de Asociatividad. Asimismo, estas reuniones se enfocarán principalmente en la etapa previa a la siembra y, en menor medida, durante la cosecha, de manera que asegure un menor número de inconvenientes al momento de la compra de café a través de comunicación previa, planificación del ciclo productivo, generación de espacios de diálogo, entre otros.

En la presente propuesta se detalla cuatro tipos de reuniones en específico. La primera reunión, denominada de “planificación estratégica” será el único tipo de reunión que se desarrollará involucrando solo a uno de los actores (Café Compadre). La reunión en mención, tendrá como objetivo fundamental establecer las directrices básicas que guiarán las distintas acciones de Compadre. Este punto es fundamental puesto que es necesario que Café Compadre

tenga claro los objetivos y metas como organización y de esta manera, establecer los lineamientos de cómo afrontará la relación con los productores.

Una vez concretados los objetivos de la primera reunión el resto de las reuniones tendrá ejes sobre los cuales desarrollarse de manera natural. En este sentido, el segundo tipo de reunión propuesta será entre productores de manera individual y Café Compadre. Esta reunión será el primer acercamiento entre ambos actores dentro de la propuesta y tendrá como objetivos primordiales: explicar los criterios que tiene Compadre para la compra de los granos de café, comunicar sobre las expectativas de Café Compadre referente a las actividades que se llevan a cabo en el proceso productivo del café y, por último, fomentar el uso de la tecnología implementada por Café Compadre para el tostado del grano.

De manera seguida y complementando la información brindada en la segunda reunión, se llevará a cabo el tercer tipo de reunión. En este caso, los actores participantes serán Café Compadre con el conjunto de productores. En esta reunión, Café Compadre debe dejar en claro la misión que tiene como organización. De esta manera, debe esclarecer el rol y la importancia que tienen los productores dentro del propósito final de Café Compadre. Asimismo, debe complementar la información brindada en la segunda reunión con respecto a los criterios establecidos para la compra. Como último punto dentro de esta tercera reunión está la etapa de resolver las posibles dudas que hayan quedado a fin de clarificar el mensaje.

Finalmente, está el último tipo de reunión, la cual servirá principalmente de espacio de expresión para los productores puesto que tiene la finalidad de ser punto de debate de los distintos objetivos planteados previamente, las inquietudes que se pudiesen haber generado en las reuniones previas y, además, como censo para determinar la percepción de los productores con respecto a Compadre.

A continuación, se dará mayor detalle sobre las características, dinámicas y tópicos que se tratarán en cada una de las reuniones explicadas anteriormente.

### **2.1.1. Reunión estratégica de Café Compadre**

La reunión estratégica como se explicó al inicio, es la única que contará solo con un actor. La importancia de esta reunión radica en que Café Compadre pueda definir de manera clara los objetivos y metas para establecer las distintas acciones que plantean de cara a los productores. En ese sentido, en esta reunión Café Compadre aplicará distintas herramientas utilizadas en la gestión estratégica para poder determinar qué rumbo tomará como organización.

Es importante mencionar que Compadre no cuenta con un documento que plantee una mirada a futuro sobre el destino de la organización. En esta carencia es que radica la razón de la creación del plan estratégico de manera que se puedan canalizar y alinear los esfuerzos de cara a la consecución de los objetivos.

Para lo mencionado anteriormente, propondremos que Café Compadre utilice el modelo propuesto por Vicuña Acín (2015) el cual consiste en cinco etapas que permiten brindar insumos para establecer un plan estratégico.

La primera etapa consiste dar una mirada holística a la organización en su situación actual, es decir establecer y documentar la manera en cómo está operando a nivel interno y externo.

La segunda etapa consiste en la elaboración de un diagnóstico sobre la situación descrita en la primera etapa. En ese sentido, la utilización de herramientas como una matriz de FODA permite comprender con mayor detalle sobre qué características tiene la organización y conocer sobre el entorno que la rodea.

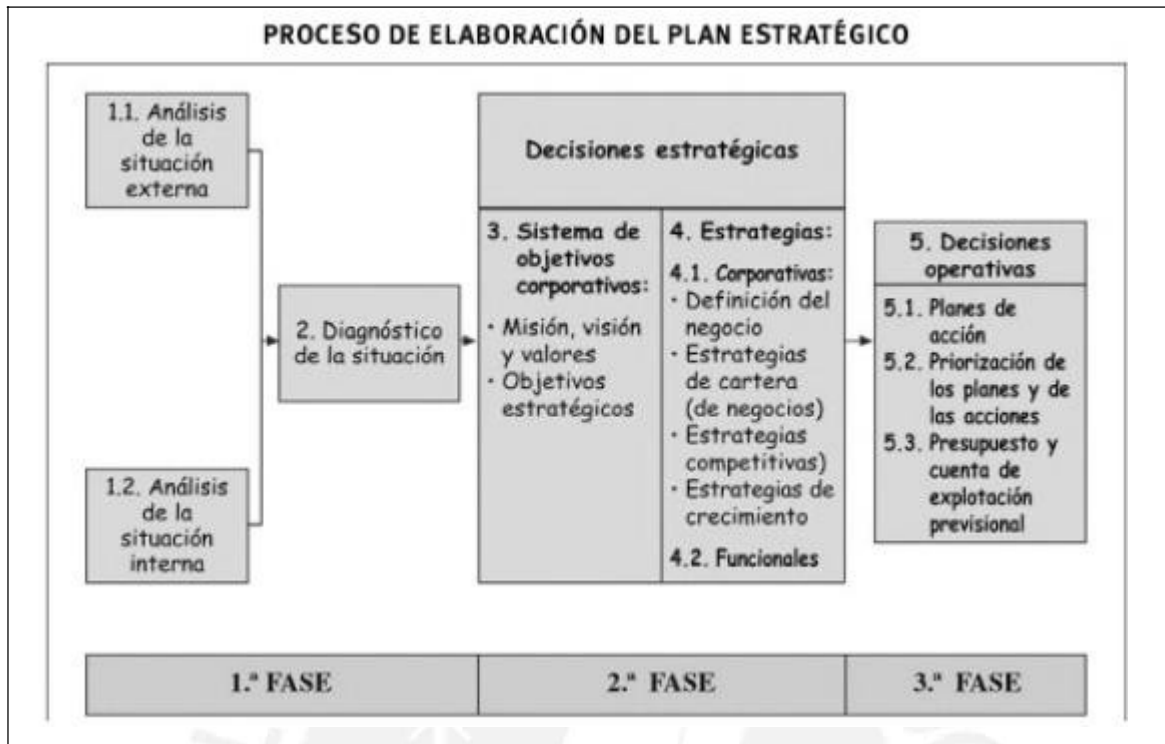
La tercera etapa es la parte propositiva del modelo, para esta se toma como insumo lo recopilado en las dos primeras etapas para establecer aspectos como la misión, visión, los valores y objetivos de la organización. Lo anterior debe establecerse planteando una temporalidad que variará dependiendo del grado de complejidad de las metas.

La cuarta etapa consiste en la elección de la estrategia propiamente dicha, es decir, en función a la información establecida en las etapas previas, tanto de procesos como de lineamientos de la organización, definiendo sobre qué puntos se concentrarán esfuerzos.

Por último, la quinta etapa abarca un mayor detalle a nivel operativo, es decir establecer los distintos planes de acción, el orden de prioridad establecido, controles de seguimiento, etc. (Vicuña Acín, 2015, pp.60)

El modelo descrito se puede sintetizar en el siguiente gráfico:

**Figura 18: Proceso de elaboración del Plan Estratégico**



Fuente: Vicuña Ancín, J. M. S. (2015)

Finalmente, el propósito de las reuniones estratégicas de Compadre se centra principalmente en definir claramente los lineamientos que van a guiar sus diversas actividades. Al conocer qué objetivos se buscan alcanzar es posible alinear los mismos con las expectativas e intereses de los productores. De esta manera, es posible establecer los puentes para lograr un mejor trabajo en equipo, ya que permite definir el rumbo sobre las distintas acciones de cara a los productores. Finalmente, el tener objetivos posibles de transparentar permite generar confianza con quienes trabajan porque ellos van a conocer lo que se quiere lograr y cuál es su compromiso respecto a ello.

**Tabla 8: Reunión Estratégica de Café Compadre**

<b>REUNIÓN</b>	<b>“REUNIÓN ESTRATÉGICA DE CAFÉ COMPADRE”</b>
<b>LUGAR</b>	Oficina de Compadre, Lima, Perú
<b>MOMENTO</b>	Antes de la siembra
<b>DURACIÓN</b>	2 a 3 reuniones de 60 minutos
<b>PARTICIPANTES</b>	Equipo de Café Compadre
<b>MODERADOR</b>	Juan Pablo Pérez (Gerente General)
<b>TEMAS CLAVE</b>	- Definición de objetivos - Curso de acciones
<b>VARIABLES TRATADAS</b>	- Compromiso - Retroalimentar constantemente los objetivos en común
<b>RECURSOS</b>	- Pizarra - Post its - Plumones

La organización está supeditada al ciclo productivo del café y hasta junio está realizando las transacciones del ciclo anterior. De esta manera, es recién en julio que tienen mayor disponibilidad de tiempo para definir actividades para el nuevo año productivo. Es por esta razón que se ha considerado julio, inicio del ciclo productivo, como el momento propicio para ejecutar esta actividad en el cronograma de la propuesta. La reunión estratégica descrita líneas arriba es la que da inicio al desarrollo del nuevo ciclo porque enmarca la planificación de las actividades a lo largo del año y los objetivos a corto y mediano plazo. Es importante que se comunique seguidamente a los productores para que estos tengan conocimiento de los objetivos a lograr y estén alineados con la organización.

Cabe resaltar que en la reunión de feedback con la organización, el equipo de Compadre mencionó que reconocían esta actividad como fundamental para el desarrollo de la empresa pero que el trabajo del día a día los obligaba a postergar su aplicación estructurada. A su vez, consideran que postergar el planeamiento estratégico de la organización repercute negativamente situándolos en un círculo vicioso que no permite accionar de cara a objetivos de largo plazo y el cumplimiento de los mismos.

### **2.1.2. Reunión Compadre-Productores (individual)**

La reunión de Compadre y los productores de manera individual tiene como objetivo fundamental dar una primera aproximación sobre los criterios que usa Café Compadre para la compra del grano. Asimismo, busca enseñar a los productores sobre la importancia de realizar



las actividades básicas de cuidado del grano y de la planta a fin de obtener un grano de mayor calidad. Y por último, impulsar el uso de la tecnología con la que Café Compadre tuesta el café.

Sobre la explicación de los criterios para la compra del grano de café, esta debe darse a través un representante de Café Compadre que debe ser Juan Pablo Perez (Gerente General) o José Uechi (Gerente Comercial) debido a que ambos tienen experiencia previa en el proceso de compra con los productores y porque son ellos quienes realicen el proceso de negociación. Por este motivo es importante que el flujo de la información de cara a los productores se dé a través de las mismas personas que explicarán los criterios puesto que refuerza el mensaje y ayuda a evitar la distorsión en la información y posible descontento de los productores.

De esta manera, la explicación sobre los criterios de compra debe centrarse en los dos puntos que la determinan: calidad del grano y tiempo de relación con Café Compadre. La calidad del café se determina mediante el proceso de cata, el cual consiste en llevar a un profesional el grano tostado para que pueda calificar los distintos aspectos que determinan el grado de calidad. El resultado de este proceso determinará el precio a pagar por el café. Como segundo punto para la compra está el tiempo de relación que lleva el productor con Café Compadre. Sobre este punto, el tiempo de vínculo es tomado por Café Compadre como un factor que denota fortaleza en la relación. Además sirve de reconocimiento para los productores que han logrado desarrollar una relación que se adecue a los requerimientos que tiene Café Compadre.

El segundo punto a tratar en esta reunión debe enfocarse en detallar la importancia que tienen para los productores establecer una serie de procesos que ayuden a tener un correcto tratamiento de la planta de café. De esta manera, posibilita la obtención de un grano de mejor calidad y por ende, un mejor precio. Sin embargo, es importante resaltar que, a pesar de estos cuidados, la calidad puede verse afectada debido a la existencia de factores externos tales como el clima o las plagas. A pesar de esto, el que los productores interioricen las buenas prácticas para el tratamiento de la planta permite una mayor probabilidad de que el grano producido sea de mejor calidad.

El último punto a tratar debe centrarse en fomentar el uso de la tecnología de Café Compadre. En ese sentido, la explicación de parte de Café Compadre debe estar avocada a explicar los beneficios económicos que tiene para los productores tostar el grano de café.

Los puntos tratados anteriormente deben exponerse de manera concisa y con claridad en el lenguaje de manera que los productores puedan asimilar rápidamente el mensaje. El propósito de tratar estos puntos es brindarles a los productores los primeros lineamientos que guiarán la relación comercial con Compadre.

Por lo explicado anteriormente, la función de este tipo de reunión es brindar un primer acercamiento sobre los principales criterios que definen la compra del grano de parte de Café Compadre. Adicionalmente, mencionar los atributos que conllevan el correcto tratamiento de la planta y del grano para obtener una mayor calidad. Finalmente, sentar las bases para introducir el proceso de tostado mediante el uso de la tecnología brindada por Café Compadre.

Las actividades mencionadas tienen como objetivo mejorar la calidad de la comunicación a través de la creación de nuevos espacios y de un rol más activo de Compadre. De esta manera, la confianza es generada a través de brindar un mensaje claro que se condice con la realidad y diferente a la situación actual en la que Café Compadre ha presentado problemas al no cumplir con las expectativas de los productores. Asimismo, el nuevo esquema de coordinación y comunicación activa planteado por Café Compadre esclarece los objetivos y expectativas de cara a los productores, y permite generar mayor compromiso de parte de ellos ya que conocen los factores más valorados y por lo tanto saben hacia donde concentrar esfuerzos.

#### **Resumen de características de la reunión:**

**Tabla 9: Reunión de Café Compadre y productores (individual)**

<b>REUNION</b>	<b>“REUNIÓN CAFÉ COMPADRE Y PRODUCTORES DE MANERA INDIVIDUAL”</b>
<b>LUGAR</b>	Chacra de cada productor
<b>MOMENTO</b>	Antes de la siembra
<b>DURACION</b>	40 minutos
<b>PARTICIPANTES</b>	Equipo de Café Compadre y productores
<b>EXPOSITOR</b>	Juan Pablo Pérez o José Uechi
<b>TEMAS CLAVE</b>	- Explicación de criterios de compra - Explicación de importancia de buenas prácticas con el tratamiento de la planta - Fomentar el uso de la tecnología de Compadre
<b>VARIABLE TRATADAS</b>	- Confianza - Compromiso - Proximidad física
<b>RECURSOS</b>	- Trípticos con información del proceso de compra y uso de la tecnología

Finalmente, durante el proceso de validación se pudo observar que la organización reconocía que la comunicación que mantienen con los productores no es la ideal para fortalecer la relación en el largo plazo. Dicha debilidad se confirmó en el trabajo de campo al identificar que distintos productores manifestaron haber entendido una información diferente a la que Compadre quiso comunicar. Por ello, para la organización resultó de vital importancia entablar

un diálogo activo que inicie con plantear los criterios claros sobre los que se basa su vínculo comercial.

### **2.1.3. Reunión Compadre-Productores (grupala)**

La reunión de Café Compadre con los productores de manera grupal se enfoca en atacar tres puntos. En primer lugar, dar a conocer a Café Compadre como organización. En ese sentido, el representante de Compadre que dirija la reunión debe ser capaz de explicar de manera clara el objetivo primordial de la organización. Es decir, comunicar que Compadre tiene la misión de generar un impacto social en la comunidad en la que se desarrolla y, a su vez, revalorar el trabajo de la pequeña agricultura a través del pago de un precio justo. Adicionalmente, es necesario que se especifique el rol de los productores dentro de la propuesta de valor de manera que reconozcan cómo inciden en la organización y en el logro de los objetivos.

El segundo punto a tratar es reforzar los criterios definidos para la compra. En ese sentido, la labor del expositor debe ser exhaustiva y dejar de lado las posibles dudas generadas en las reuniones personales. En consecuencia, los puntos como la calidad y el tiempo deben ser explicados nuevamente y ahondando en detalle.

Finalmente, se abrirá un espacio que sirva para responder dudas y preguntas que hayan surgido durante todo este proceso. Asimismo, se buscará establecer un espacio de dialogo y retroalimentación sobre los objetivos planteados por Café Compadre a nivel organizacional. Fomentar de manera abierta la participación de los productores permitirá afianzar el sentido de construcción de trabajo en equipo, de retroalimentación constante y de confianza entre ambos actores.

#### **Resumen de características de la reunión:**

**Tabla 10: Reunión de Café Compadre y productores (grupal)**

<b>REUNIÓN</b>	<b>“REUNIÓN CAFÉ COMPADRE Y PRODUCTORES DE MANERA GRUPAL”</b>
<b>LUGAR</b>	Centro de producción Compadre, Sauriaki, Satipo, Junín
<b>MOMENTO</b>	Antes de la siembra
<b>DURACION</b>	60-80 minutos
<b>PARTICIPANTES</b>	Equipo de Café Compadre y productores
<b>MODERADOR</b>	Juan Pablo Pérez o José Uechi
<b>TEMAS CLAVE</b>	- Misión de Compadre e importancia de los productores - Explicación de criterios de compra - Espacio de participación, resolución de dudas e inquietudes
<b>VARIABLES TRATADAS</b>	- Confianza - Compromiso - Trabajo en equipo - Proximidad física - Retroalimentar constantemente los objetivos en común
<b>RECURSOS</b>	- Material didáctico (papelógrafos, folletos, etc)

En la reunión de retroalimentación con la organización, el equipo de Compadre mencionó que no habían pensado en generar espacios formales para la comunicación con los productores y, por ende, no habían identificado cómo presentar los temas a tratar ni qué herramientas específicas utilizar por lo que propuesta de esta actividad es ideal y oportuna para la organización.

Cabe resaltar que es importante que, tanto las reuniones individuales con los productores como la reunión grupal, se den poco tiempo después de la planificación estratégica de Compadre debido a que es el inicio del ciclo productivo. Además, es el mes de julio y agosto donde los productores están abocados a la limpieza y abono de la tierra y eso les permite dedicar más tiempo al desarrollo de estas reuniones.

#### **2.1.4. Reuniones de seguimiento**

Las reuniones de seguimiento contarán con la intervención de ambos actores y tendrán como propósito ser el espacio de participación y control de los productores. En ese sentido, el rol de Compadre en estas reuniones responderá a analizar las dudas y/o inquietudes de los productores. Para lo mencionado anteriormente, planteamos el uso de la participación activa de los productores teniendo la oportunidad de mencionar abiertamente el tema que les preocupe. De igual manera, el uso de encuestas y/o formularios que sean llenados de manera anónima permitirá complementar la información que por temas de timidez o desconfianza no pudiesen ser recabados.

Es importante que Café Compadre maneje adecuadamente la información que será levantada en esta reunión. Es decir, que utilice los hallazgos como insumo para establecer

acciones en conjunto con los productores. La aplicación de la información permitirá establecer un sentido de construcción entre productores y Café Compadre lo que ayudará en el desarrollo del compromiso y la confianza a través de una dinámica de trabajo en equipo.

**Resumen de características de la reunión:**

**Tabla 11: Reunión de seguimiento**

<b>REUNIÓN</b>	<b>“REUNIÓN DE SEGUIMIENTO”</b>
<b>LUGAR</b>	Centro de producción Compadre, Sauriaki, Satipo, Junín
<b>MOMENTO</b>	Durante la cosecha
<b>DURACION</b>	40-60 minutos
<b>PARTICIPANTES</b>	Equipo de Café Compadre y productores
<b>MODERADOR</b>	Integrante de Café Compadre
<b>TEMAS CLAVE</b>	- Resolver dudas e inquietudes de los productores
<b>VARIABLES TRATADAS</b>	- Confianza - Compromiso - Trabajo en equipo - Proximidad física - Retroalimentar constantemente los objetivos en común
<b>RECURSOS</b>	- Material didáctico (papelógrafos, folletos, etc) - Encuestas/formularios

No creen posible la realización de reuniones bimensuales por el esfuerzo logístico y el trabajo de juntar a todos los cafetaleros en un solo espacio. Proponen tres reuniones al año.

Inicialmente esta actividad se planteó con una periodicidad bimensual. Sin embargo, durante el proceso de validación de la propuesta se encontró que dado el esfuerzo logístico era poco probable llevar a cabo reuniones con dicha periodicidad. En ese sentido, se recogió la observación de la organización y replanteó la actividad con una menor periodicidad de manera que sea viable de aplicar con los recursos con los que la organización cuenta. Según Bruni y Gonzales (2010), el difícil acceso a las zonas en que vive la población vulnerable es una de las principales limitantes dentro del desarrollo de un negocio inclusivo; sin embargo, encontrar la manera de estar presentes en la comunidad de manera constante permite asegurar el desarrollo del negocio, estableciendo puentes de comunicación, conociendo las necesidades de los productores y, en suma, previniendo la ruptura del vínculo comercial.

En síntesis, el conjunto de reuniones planteadas tiene por finalidad afianzar la relación entre Café Compadre y los productores mediante el establecimiento de distintos mecanismos que permitan que el flujo de información llegue de manera adecuada a las personas correspondientes. Para este propósito, Café Compadre debe establecer de manera clara cómo



pretende llegar a los objetivos planteados. Así, la primera reunión busca atacar esta problemática. Posteriormente, las otras tres reuniones reciben el insumo propuesto en la primera y permite accionar los mecanismos para esclarecer el mensaje hacia los productores.

Los hallazgos encontrados durante la etapa de campo dejaron en evidencia que Café Compadre no tiene mecanismos formales para canalizar la comunicación. Esta carencia en la gestión de la información produce diversos problemas: confusión en los criterios de compra, malestar en los productores, escasez del grano de café para compadre, menor calidad del café, etc. Dichos problemas se ven reflejados en la situación en la que se encuentran variables como: trabajo en equipo, compromiso, retroalimentación constante de objetivos en común, tecnología y confianza. Los cuales se han visto trabajados a lo largo de las actividades propuestas.

## **2.2. Capacitaciones**

### **2.2.1. Uso de la tecnología**

La tecnología ha significado un pilar fundamental dentro de la propuesta de valor de Café Compadre, ya sea para sus consumidores finales como para los demás actores dentro de su cadena de valor. Sin embargo, el desarrollo tecnológico en el que la organización ha invertido gran parte de sus recursos no ha sido del todo aprovechada por los productores que trabajan con esta y hay un gran campo que necesita ser explotado.

En ese sentido, las capacitaciones para enseñar y profundizar sobre el uso de la tecnología y sus beneficios en el proceso productivo del café van a cumplir un rol determinante dentro de la propuesta que esta investigación plantea.

La primera capacitación de Café Compadre en materia de tecnología está dividida en dos etapas principales:

La primera etapa de la capacitación se enfocará en explicar el proceso histórico de desarrollo tecnológico junto a las razones y los beneficios del tostador solar que hoy la organización emplea dentro de su proceso productivo. Esto es importante porque más del 50% de los productores no tienen conocimiento de cómo se ha elaborado el tostador, los beneficios que trae el uso de energía solar para el centro productivo y/o las ventajas de la energía solar en tanto representa ahorro, sostenibilidad ambiental y acceso a la tecnología en lugares remotos. De esta manera, es posible fortalecer lo que Prahalad y Hammond mencionan como beneficio

de un negocio inclusivo: desarrollo comercial a través de procesos ambientalmente responsables.

En este punto, es importante mencionar que los participantes no deben ser solo los cafetaleros y los representantes de la organización: por el contrario, por toda la importancia que representan los avances tecnológicos que Compadre ha introducido en la comunidad de Sauriaki, este primer espacio debe guiarse de manera abierta a todos sus miembros, incluyendo a los líderes de la comunidad, las familias de los cafetaleros y demás organizaciones de café: cooperativas, especialistas, comerciantes, etc.

Esta primera etapa de las capacitaciones debe realizarse como una “visita guiada”, donde la organización invite a toda la comunidad, realice anuncios en la plaza principal, entregue invitaciones a los miembros más representativos, líderes y productores. Para esta, se debe preparar material gráfico: dípticos que resuman la explicación, propósito y beneficios de la tecnología, junto a una breve presentación de la organización y experiencias de los productores que ya trabajan con ella.

Ejecutar esta actividad de la manera en la que se ha planteado permitirá involucrar a la comunidad y las familias de los cafetaleros con Café Compadre, desde los niños hasta los más ancianos, despertar su interés por la tecnología, motivar a otros productores a acercarse, conocer y empezar a trabajar con la organización, relevar en la comunidad la intervención positiva de Compadre y fortalecer los lazos entre los actores.

La segunda etapa de esta capacitación debe estar guiada hacia la especialización en el uso de la tecnología (tostador solar) y enfocada en los cafetaleros con los que trabaja Compadre.

Para esta segunda etapa, la capacitación debe hacer énfasis en que cada uno de los cafetaleros utilice y aclare sus dudas respecto al funcionamiento de la máquina. En esta línea, un insumo que puede facilitar esta tarea es la construcción de un manual gráfico de las funciones y procesos básicos del tostador, de manera que, ante la ausencia de los representantes de Compadre, sea posible recurrir al manual para aclarar las dudas.

Si bien es necesario que todos los cafetaleros conozcan el funcionamiento básico del tostador, como se pudo validar con la organización, se tiene como objetivo la especialización en este proceso con el fin de crear la figura de maestros tostadores logrando así estandarizar la calidad del café. Esto se da a raíz de que la organización necesita asegurar la propuesta de valor y la calidad de su producto para el consumidor final.

En este punto es necesario comentar que la utilización del tostador representa un ingreso extra según la cantidad de café tostado que cada uno de los cafetaleros logre producir;

sin embargo, para no eliminar los ingresos extra que pueden generar los cafetaleros, se ha ideado junto a la organización un mecanismo en el cual los cafetaleros que no estén especializados en el proceso de tostado ocupen otras tareas logísticas tales como el pilado, rotar el café verde, protección del centro de producción, entre otros; con el fin de obtener también un ingreso extra y mantenerse en igualdad de oportunidades.

Finalmente, es importante mencionar que el objetivo de esta capacitación se centra en dar a conocer la relevancia de esta tecnología y homologar procesos entre ambos actores a fin de aprovechar el tostador solar como recurso diferencial de la organización. Con esta actividad no solo se espera desarrollar la variable tecnología sino que a través de la capacitación de esta, impactar en otras variables como el trabajo en equipo y compromiso de los productores cafetaleros.

### **2.2.2. Pasantías**

La pasantía es una actividad pensada a partir de la observación de las visitas a otras comunidades cafetaleras realizada durante una de las visitas de los investigadores a la comunidad de Sauriaki. En este piloto se logró visitar, junto a Compadre y 4 cafetaleros, a los productores de otra comunidad y cooperativa agrícola que tenían un proceso distinto para el tratado de sus granos de café. Durante esta visita, se pudo conocer el interés y la importancia que tiene para los productores el hecho de conocer y ver los resultados de mejorar sus procesos.

A partir de esta primera experiencia, se plantea la pasantía como una actividad que sirva para la capacitación tanto de productores como de los especialistas de Compadre con la que se abra la oportunidad de un aprendizaje mutuo que fortalezca los objetivos en común de ambos actores, la mejora continua de los procesos en el tratado del café y, con ello, el aumento del precio pagado a los productores debido a la mayor calidad del café vendido a Café Compadre.

Del mismo modo, cada pasantía se realizará durante dos días en la chacra del productor o productores que Café Compadre haya seleccionado y que tenga disponibilidad para recibir a tres cafetaleros y un representante de Compadre durante este tiempo. Este productor seleccionado cumplirá el rol de “Productor Guía”, debido a que la calidad de su café (puntos por taza) es superior a la del promedio de los cafetaleros que trabajan con Compadre. Es importante precisar que este productor no necesariamente forma parte del equipo de Café Compadre.

Además, según Hardy Velásquez, experto agrónomo, resulta de vital importancia conocer la suma de todas las actividades que realizan los productores que poseen una calidad

destacada de café. Para ello, no es necesario que los asistentes pernocten en la chacra pues cada día de la pasantía está pensado para ocupar todo el día productivo ya que, en la mayoría de chacras, no hay luz artificial y solo se trabaja hasta la puesta del sol.

Sobre el desarrollo de la pasantía, es importante especificar los lineamientos básicos, los cuales se han validado con la organización y responden a recursos limitados necesarios para ejecutar la pasantía:

- a) El productor cafetalero participará de solo una pasantía durante un ciclo productivo. De existir vacantes para una pasantía distinta, Compadre comunicará esta disponibilidad y elegirá a los productores que puedan asistir para ocupar esta.
- b) Cada productor elegirá con qué productor desea atender para su pasantía.
- c) Las fechas de las pasantías dependerán de la disponibilidad del “Productor Guía”. Posteriormente, serán coordinadas para que los cafetaleros que correspondan a esa fecha puedan asistir.
- d) Café Compadre costeará la alimentación de los asistentes a cada pasantía y los costos necesarios en el caso que se tenga que realizar algún pago para el “Productor guía”.

En síntesis, es importante mencionar que la pasantía está enfocada principalmente en entregar herramientas para la mejora del proceso productivo del café y en permitir el aumento del precio de venta para los cafetaleros gracias a la mejor calidad.

Por un lado, lo primero es sumamente valorado por los productores que trabajan con Café Compadre, quienes consideran las capacitaciones como un aporte diferencial para el equipo que ellos componen con Compadre, en sus palabras, esto es algo que ningún comercializador y/o comprador de café les ha dado, por lo que afianza sus relaciones y las fortalece.

Por otra parte, la mejora de estos procesos abre la posibilidad de conseguir mayor calidad en el café que ellos venden, permitiendo aumentar su precio final de venta, ya sea por la parte de los comercializadores y cooperativas que compran sus granos así como de Café Compadre, quienes valoran la calidad de los granos al establecer el precio que le paga a los productores. Todo esto posibilita que los productores sean soportados por la organización, se cumpla el rol de mejorar su calidad de vida, existan vínculos más fuertes: guiados al trabajo en equipo, compromiso de ambas partes y a la mejora continua de ambos actores.

### **2.2.3. Visitas de especialistas**

Las entrevistas permitieron conocer que los cafetaleros valoraban demasiado las capacitaciones y, para ellos, el uso de tecnología y la mejora de los procesos productivos y de tratado del café era de vital importancia para tener un producto que les permita mejorar el precio al que venden el café.

En ese sentido, la entrevista con Hardy Velasquez reveló que la implementación de pasantías y capacitación a los productores, permitió la mejora en términos de calidad de café para los miembros de la Cooperativa Santa Cruz.

Así las cosas, se plantea que Compadre trabaje junto a Hardy para que se realice una visita a todas las chacras de los productores de manera que se tenga un mapeo de cuáles son los procesos básicos que le faltan implementar, la inversión necesaria para la implementación, así como los beneficios de estos. Por ejemplo, implementar una tarima de tostado permite concentrar los rayos del sol y el calor para conseguir un mejor secado de los granos, así como para aprovechar este proceso, realizándolo en el tiempo exacto y necesario.

La realización de estas visitas se llevará a cabo durante todo el proceso productivo según la disponibilidad del especialista y se dividirá en tres bloques. A su vez, es necesario precisar que la elección de Velásquez se debe a su cercanía y conocimiento del café de la zona de Satipo y a la experiencia que como ingeniero agrónomo puede brindar sobre el tipo de tratamiento de la planta, del suelo, aplicación de tecnología para la mejora agrícola, entre otras.

Con estas visitas y capacitación para la mejora del proceso productivo básico, se busca reforzar y actuar sobre la oportunidad que representa para Café Compadre el deseo de los productores jóvenes por aprender y mejorar continuamente. A su vez, se fortalece la idea de trabajo en equipo, ya que ambos actores continuarán trabajando en conjunto para conseguir objetivos en común. En ese sentido, Compadre entiende que la mejora de la calidad del café de los productores con los que se relaciona es de vital importancia para su propuesta de valor, tanto por el mejor producto final como por su propósito de negocio inclusivo de mejorar continuamente la calidad de vida de la población con la que trabaja.

### **2.2.4. Conocer el proceso de la cata**

Tal y como se ha visto en los hallazgos de la presente investigación, para los productores representa una interrogante la manera en la que Compadre califica el café y los puntos por taza que corresponden a la calidad del mismo. Esto resulta relevante ya que es a partir de esta calificación donde se establece parte del precio que la organización le paga a cada



productor. A su vez, conocer la calidad del café abre la posibilidad de conocer quiénes son los productores que deben trabajar aún más sobre su producto final y evita ambigüedades al momento de concretar el precio de compra cuando esta se realiza.

Basado en la experiencia con los productores de la cooperativa Santa Cruz, conocer el proceso de cata representa una buena oportunidad para que estos interioricen la importancia de lograr resultados de calidad con su producción y se materialice la oportunidad de conocer dónde y en qué características mejorar.

En esta línea, se propone la realización de una capacitación del proceso de cata de café a través de la visita de un especialista cercano a la zona y a los productores, en este caso se opta por Hardy Velasquez, ya que en la cooperativa que dirige posee las herramientas necesarias para realizar la cata y, como se ha expuesto, él ya ha realizado este proceso previamente. Esta actividad ha sido coordinada para que tenga el menor costo posible, ya que Hardy está abierto a colaborar con la capacitación de manera gratuita, siempre y cuando la fecha sea la ideal según su calendario de trabajo.

Dicha capacitación se realizará con los granos de café de cada productor y serán ellos mismos quienes participen del proceso, conociendo los pasos exactos, factores decisivos y características tanto favorables como desfavorables de su café, de manera que esta actividad también sirva de insumo para ellos y para Compadre con el fin de conocer sobre qué características debe trabajar cada uno de ellos.

En síntesis, todas las capacitaciones que se plantean dentro de la propuesta abren la oportunidad de trabajar sobre las variables que sostienen la relación asociativa y, en el fondo, sobre el negocio inclusivo de Compadre. Tal como Grabher (1993) menciona, el acceso a la información, la difusión de la innovación y el aprendizaje permite fortalecer las relaciones de asociatividad. En este caso específico, la capacitación sobre el proceso de cata permite esclarecer las dudas que mellan la confianza dentro de la relación al momento de establecer los precios de compra del café a cada productor, colabora en debatir y plantear los objetivos en común sobre los que cada caficultor junto a Compadre debe mejorar de cara a potenciar la calidad del café y materializa el compromiso de todos los actores involucrados de cara a conseguir un mejor producto, un mejor precio para los cafetaleros y la mejora continua de la calidad de vida de los mismos y a la vez un producto final de calidad para los clientes de Compadre.

### 2.2.5. Finanzas personales

En primer lugar, es necesario mencionar que el manejo financiero en general y, el acceso al financiamiento en específico, han influido en el desarrollo de la relación comercial que existe entre Compadre y los cafetaleros. Debido al costo del financiamiento y al pago de las cuotas del mismo, los cafetaleros ven comprometida la venta de su producción cuando se acercan las fechas de vencimiento de su deuda, ya que necesitan liquidez para poder cumplir con el pago de las mismas. Sumado a esto, la poca comunicación y, en algunos casos, la total ausencia de Compadre obliga a los productores a tomar las ofertas por necesidad y no guardar su producción para negociar con ellos.

En segundo lugar, durante las entrevistas se logró conocer que los productores acuden a distintas entidades financieras para acceder al financiamiento, entre las que destaca Agrobanco, y, a su vez, son pocos quienes planifican la inversión anual y trabajan con sus ahorros. Un punto débil de este financiamiento son las tasas de interés que dichas financieras establecen, llegando a cobrar hasta 25% del capital prestado.

En esta línea, Compadre tiene la oportunidad de dar soporte financiero a los productores de la comunidad. Inicialmente se pensó que Compadre podría ser aval de sus productores ante las financieras, con el fin de negociar tasas más bajas, calendarios de pago menos ajustados y obtener concesiones que beneficien un poco más a los cafetaleros. Si bien sería ideal que se logre las tasas más bajas y/o el financiamiento por parte de la misma organización, en el marco temporal de esta propuesta, los investigadores consideran que Compadre aún no ha logrado la solidez financiera como para otorgar estos beneficios.

Por ello, se propone iniciar la capacitación financiera a través de la enseñanza de las herramientas y conceptos básicos para el manejo de un negocio propio. En entrevista con Juan Pablo Perez, CEO de Café Compadre, se pudo conocer que existen planes para el desarrollo de las capacidades financieras básicas de los productores. Así las cosas, se plantea iniciar un taller que abarque los siguientes temas, junto a dos especialistas financieros de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

- a) El presupuesto financiero y su importancia
- b) Elaboración del presupuesto
- c) Estado de Ganancias y Pérdidas (Ingresos y Egresos)

Con esto, se abre la posibilidad de explicar la importancia de la planificación financiera para el funcionamiento del negocio de los cafetaleros, la medición de sus ingresos y sus gastos y el reconocimiento de los excedentes/pérdidas monetarias con el fin de planificar mejor sus actividades, controlar sus gastos, así como proyectar futuros ingresos para el ahorro e inversión.

En un segundo momento, se plantea continuar con la capacitación financiera de cara a conocer las distintas opciones e implicancias del acceso al financiamiento. En ese sentido, los especialistas explicarán los siguientes temas:

- a) Opciones de Financiamiento en el mercado local
- b) El costo de la deuda (tasas de interés y cronogramas de pago)

Con esta segunda parte de la capacitación, se lograría cerrar el círculo básico de herramientas para que los productores posean mayores oportunidades al negociar con las entidades financieras, conozcan el costo real del endeudamiento, planifiquen su negocio de cara a generar excedentes luego del pago de sus deudas y, con toda esta información, determinen precios que cubran sus costos y generen excedentes para ellos.

En síntesis, una mejor planificación financiera con presencia activa de Compadre va a permitir lograr los objetivos planificados ya que los cafetaleros no se verán presionados a vender su producción por necesidad de liquidez inmediata, la organización podrá conocer las fechas de pago de las deudas, de manera que, a través de una coordinación constante y el trabajo en equipo, estará presente para concretar la relación comercial con la compra de la producción planificada. Por otro lado, la implementación de estas herramientas financieras facilita la programación de metas y objetivos en común, logrando concretar el compromiso de ambas partes por la mejora de su situación actual y el beneficio mutuo.

### **2.3. Herramientas de comunicación**

Hasta el momento la comunicación entre Compadre y los productores no ha sido fluida en varios momentos del proceso productivo. De hecho, como se mencionó anteriormente, ese ha sido uno de los motivos por el cual no llegaron a tiempo este año para comprar el café a varios de los productores y, al llegar a la comunidad de Sauriaki, algunos de ellos ya habían vendido su

producción de café a otros compradores por necesidad económica. Esta situación ha llevado a Compadre a buscar nuevos productores para abastecerse de café. Sin embargo, lo que resulta más alarmante es que esta situación ha impactado en la relación que mantenían con los cafetaleros ya que ellos perciben que la organización no se ha preocupado por comunicarse con ellos. Simplemente no se presentaron por varios meses y esto generó una gran incertidumbre sobre el futuro de la relación.

Los viajes de Lima a Sauriaki (Satipo) constituyen una inversión de tiempo y dinero importante, que en la actualidad el equipo de Compadre no puede costear de manera continua. Es por ello que para mantener una comunicación constante se necesita otorgar a los productores teléfonos celulares de modo que tengan comunicación directa y fluida con la organización. Luego de consultar con los pobladores de la zona y ser testigos de las limitantes de varios de los operadores, se identificó que la única empresa que posee cobertura en la zona es Bitel.

En efecto, la organización ya ha realizado la compra de un celular de este operador para el productor Cristóbal Olórtegui, pues es en su chacra donde se ubica el centro de producción y necesitaban tener un nivel de comunicación mayor con él. Sin embargo, durante las visitas a la zona se pudo identificar que esta herramienta no es suficiente ya que Cristóbal no tiene comunicación constante con todos los productores debido a que las chacras se encuentran alejadas unas de otras. En este contexto, se considera necesario ampliar el equipamiento de teléfonos celulares a todos los productores de modo que puedan comunicarse con el equipo de Café Compadre cada vez que tengan alguna consulta y viceversa.

Dada la variedad de equipos con los que cuenta esta operadora, la inversión total no es muy alta, aproximadamente cincuenta soles por equipo, y por el contrario ayudará a agilizar la comunicación. Según la Guía de PromPerú, para el desarrollo de una relación asociativa es necesario tener cierto grado de organización para “coordinar y delegar tareas y funciones para lograr el objetivo común” (2013). En ese sentido, esta actividad no solo ayudará a mejorar el vínculo comercial sino que también permitirá desarrollar variables como el trabajo en equipo y afianzará la confianza entre los actores.

#### **2.4. Actividades de integración**

A lo largo de las entrevistas realizadas a los productores y durante el taller participativo, estos mencionaron continuamente la importancia de reunirse como “socios” para poder discutir temas de interés y aprender en conjunto. Esto fue un hallazgo interesante pues, a pesar de no estar asociados formalmente y no haber compartido muchos espacios en común, se

sienten parte de una comunidad. Esto se debe principalmente a que tienen conocimiento previo en el trabajo con cooperativas y la figura de “asociados” les resulta familiar. Además, cuando se les consultó por la posibilidad de realizar actividades de integración, también estuvieron de acuerdo en que se llevaran a cabo e incluso estaban abiertos a que sus familias participaran.

En ese sentido, se considera que, además de los espacios de integración informales y espontáneos que surjan después de las reuniones de seguimiento planteadas líneas arriba, hay dos momentos en el año en los que se pueden realizar actividades más estructuradas y programadas como parte del equipo Compadre. A continuación detallaremos la propuesta de dichas actividades de integración:

#### **2.4.1. Aniversario de Compadre**

En la entrevista con el Gerente General de Compadre, Juan Pablo Pérez, éste indicó que hasta el momento no habían definido una fecha de Aniversario para la organización pero que esta debía ser a fines de noviembre o inicios de diciembre. Dado que en esos meses la carga del trabajo de café no es pesada, se considera que es un momento propicio para realizar actividades de celebración e integración aprovechando, además, la cercanía de las fiestas de fin de año.

Se propone realizar un full day de integración el primer domingo de diciembre con las siguientes actividades:

- Deportes para adultos y niños: Campeonato relámpago de fútbol y vóley con premios para los ganadores.
- Almuerzo de confraternidad: Este puede ser preparado por los mismos productores y costado por Café Compadre.
- Dinámica de agradecimiento: Espacio en el que todos los asistentes puedan decir por qué están agradecidos. Esta dinámica ayuda en los equipos de trabajo para revalorar los lazos y esfuerzos individuales y grupales.
- Premiación de reconocimiento: Premiación por el trabajo del año a los productores que hayan obtenido mejor calidad de café (puntos por taza) en el ciclo productivo anterior



## **2.4.2. Participar en las festividades de la Comunidad**

La celebración de la comunidad de Sauriaki es el primer domingo de junio. Este año, el equipo de Compadre pudo participar de dicho aniversario y se observó que los pobladores aprecian a los integrantes de la organización, incluso les pidieron que apoyaran como jurados en algunas actividades. Este hecho denota que Compadre es conocido en Sauriaki, no solo por los productores con los que trabaja sino también por sus familias y demás vecinos.

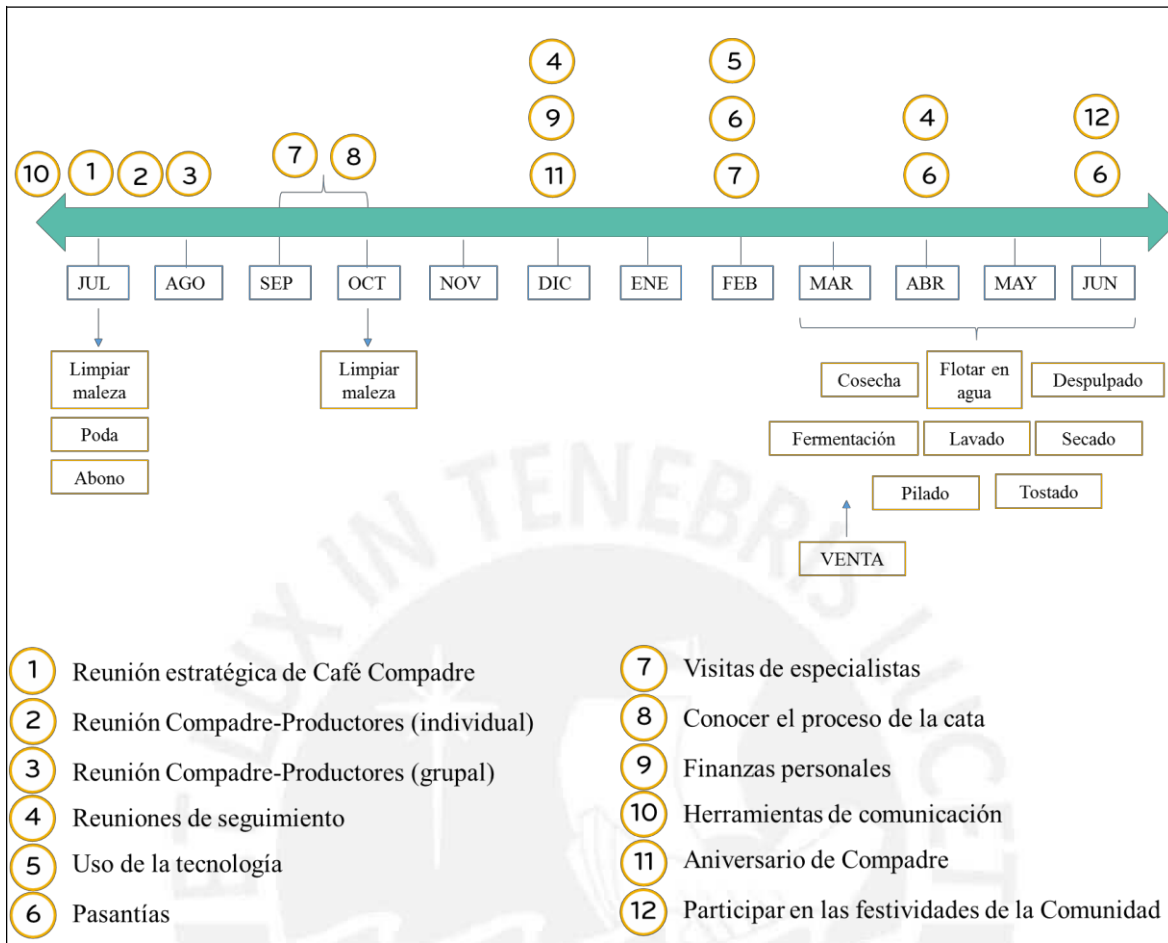
A través de la participación de la organización en esta actividad se logrará demostrar el compromiso que esta tiene de cara a revalorar la cultura, costumbres y actividades de las que son parte quienes trabajan con ellos. En este espacio, los miembros de Compadre pueden conocer a profundidad a las familias y actores importantes de la comunidad de Sauriaki tendiendo lazos que ayuden a generar sinergias de cara al trabajo y a los objetivos que tienen como negocio inclusivo. De esta manera, es posible conocer la calidad de vida, las necesidades, las condiciones y el contexto en el que viven los miembros de Sauriaki, generando empatía y mayor compromiso en el desarrollo de la relación.

Se considera que este espacio debe ser aprovechado por la organización no solo para lograr reconocimiento por la comunidad sino para reforzar la relación actual con los productores con los que trabajan. De esta manera, Compadre gana visibilidad de cara a nuevos actores, entre ellos nuevos productores, con quienes podría generar vínculos comerciales a futuro. Asimismo, el respaldo que pueden recibir de parte de la comunidad aportará a la confianza y sentimiento de pertenencia que tienen los productores que ya trabajan con Compadre.

## **3. Cronograma de las actividades**

Como se mencionó al inicio del capítulo. Las actividades propuestas han sido plasmadas en el marco de un ciclo productivo. A continuación el resumen cronológico de las mismas:

**Figura 19: Cronograma de la propuesta de mejora**



#### 4. Resumen de actividades según matriz de urgencia e importancia

A continuación, se presentará un resumen de las actividades planteadas durante la propuesta y de qué modo responden a la matriz de urgencia e importancia previamente construida. Si bien durante la elaboración y descripción de estas se pueden observar las variables sobre las que se busca trabajar, con los siguientes gráficos se logrará concretar la sinergia entre la matriz de urgencia y las actividades propuestas.

En primer lugar, es necesario tener un recordatorio de cómo están compuestas las actividades según las variables a las que afectan; así, se podrá visualizar de qué manera se han concentrado las variables por actividad específica, retomando lo plasmado durante la propuesta:

**Tabla 12: Principales variables a las que afecta cada actividad**

ACTIVIDAD	PRINCIPALES VARIABLES A LAS QUE AFECTA
Reunión estratégica de Café Compadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Retroalimentar constantemente los objetivos en común</li> </ul>
Reunión Compadre-Productores (individual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Compromiso</li> </ul>
Reunión Compadre-Productores (grupal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Retroalimentar constantemente los objetivos en común</li> </ul>
Reuniones de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Retroalimentar constantemente los objetivos en común</li> </ul>
Uso de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Tecnología</li> </ul>
Pasantías	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Tecnología</li> </ul>
Visitas de especialistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Retroalimentar constantemente los objetivos en común</li> </ul>
Conocer el proceso de la cata	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>
Finanzas personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Retroalimentar constantemente los objetivos en común</li> </ul>
Herramientas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>
Aniversario de Compadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Promover la integración de las familias de los actores</li> </ul>
Participar en las festividades de la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Promover la integración de las familias de los actores</li> </ul>

A partir de esta primera mirada, será posible graficar un segundo momento que muestre de qué manera se enlazan las actividades según los cuadrantes de la matriz en los que se ubican las variables. Para observarlo con mayor detalle, el siguiente cuadro resume las variables según el cuadrante en el que se sitúan dentro de la matriz de urgencia e importancia, presenta las actividades que trabajan sobre dicho cuadrante y resume el número de actividades que se han destinado a cada cuadrante. De esta manera, queda transparentado que los esfuerzos en la propuesta se enfocan a trabajar en las variable según sus niveles de urgencia e importancia, logrando una propuesta que sea coherente con los hallazgos previamente presentados, los niveles de las variables y la importancia que tienen estas para los actores.

**Tabla 13: Resumen de actividades según la matriz de urgencia e importancia**

ESTRATEGIA	VARIABLES	ACTIVIDADES	NÚMERO DE ACTIVIDADES
<b>ACCIONAR URGENTE</b>	Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión Compadre-Productores (individual)</li> <li>▪ Reunión Compadre-Productores (grupal)</li> <li>▪ Reuniones de seguimiento</li> <li>▪ Uso de la tecnología</li> <li>▪ Pasantías</li> <li>▪ Visitas de especialistas</li> <li>▪ Conocer el proceso de la cata</li> <li>▪ Finanzas personales</li> <li>▪ Herramientas de comunicación</li> <li>▪ Aniversario de Compadre</li> <li>▪ Participar en las festividades de la Comunidad</li> </ul>	<b>11</b>
	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión estratégica de Café Compadre</b></li> <li>▪ Reunión Compadre-Productores (individual)</li> <li>▪ Reunión Compadre-Productores (grupal)</li> <li>▪ Reuniones de seguimiento</li> <li>▪ Uso de la tecnología</li> <li>▪ Pasantías</li> <li>▪ Visitas de especialistas</li> <li>▪ Conocer el proceso de la cata</li> <li>▪ Finanzas personales</li> </ul>	<b>9</b>
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión Compadre-Productores (grupal)</li> <li>▪ Reuniones de seguimiento</li> <li>▪ Uso de la tecnología</li> <li>▪ Pasantías</li> <li>▪ Visitas de especialistas</li> <li>▪ Conocer el proceso de la cata</li> <li>▪ Finanzas personales</li> <li>▪ Herramientas de comunicación</li> </ul>	<b>8</b>
	Proximidad física	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión Compadre-Productores (individual)</li> <li>▪ Reunión Compadre-Productores (grupal)</li> <li>▪ Reuniones de seguimiento</li> <li>▪ Uso de la tecnología</li> <li>▪ Pasantías</li> <li>▪ Visitas de especialistas</li> <li>▪ Conocer el proceso de la cata</li> <li>▪ Finanzas personales</li> <li>▪ Aniversario de Compadre</li> <li>▪ Participar en las festividades de la Comunidad</li> </ul>	<b>10</b>
	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de la tecnología</li> <li>▪ Pasantías</li> <li>▪ Visitas de especialistas</li> <li>▪ Conocer el proceso de la cata</li> </ul>	<b>4</b>
<b>DESARROLLAR</b>	-	-	<b>0</b>
<b>FORTALECER</b>	-	-	<b>0</b>
<b>MANTENER</b>	Promover la integración de las familias de los actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aniversario de Compadre</li> <li>▪ Participar en las festividades de la Comunidad</li> </ul>	<b>2</b>
	Retroalimentar constantemente los objetivos en común	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión estratégica de Café Compadre</b></li> <li>▪ Reunión Compadre-Productores (grupal)</li> <li>▪ Reuniones de seguimiento</li> <li>▪ Visitas de especialistas</li> <li>▪ Finanzas personales</li> </ul>	<b>5</b>
	Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional	-	<b>0</b>

Es importante mencionar que a lo largo de la propuesta, las distintas actividades están pensadas para atacar a las variables confianza y proximidad física. Por un lado, como se mencionó durante los hallazgos, la confianza cumple un rol transversal ya que su desarrollo es interdependiente al de las demás variables y no existe una actividad que sea solamente pensada en generar confianza. Por otra parte, a lo largo de la propuesta se busca generar espacios de proximidad entre Compadre y los cafetaleros, ya sea a través de canales activos de comunicación y/o de cercanía física. En ese sentido, en la mayoría de las actividades se logra crear dichos espacios y atacar de manera directa a esta última variable.





## CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

En primer lugar, es necesario mencionar que en la revisión bibliográfica sobre los NI se ha podido observar que las poblaciones vulnerables se sitúan en condiciones que limitan su desarrollo. En ese sentido, el objetivo primordial de los NI es brindar, mediante su desarrollo, herramientas que permitan empoderar a los individuos de la población vulnerable. Además, de cara al desarrollo de la relaciones es la empresa ancla es la que propone el acercamiento, elabora mecanismos para el desarrollo comercial y el mantenimiento de la relación. En el caso específico de Café Compadre, las distintas acciones planteadas por la organización le dan un rol preponderante en la relación con la población vulnerable. Sin embargo, el escenario en el largo plazo debe caracterizarse por tener a ambos actores empoderados para de esta manera lograr el objetivo de los NI y tener una relación más equitativa. De esta manera, la organización ancla debe procurar establecer distintos mecanismos que empoderen a la población vulnerable de manera que cuenta con mayores herramientas a fin de que tengan un rol más activo en el desarrollo del NI.

En segundo lugar, se ha logrado comprobar que tal como propone Bruni y Gonzáles (2010), los negocios inclusivos se caracterizan por trabajar con poblaciones que se encuentran en espacios de difícil accesibilidad, complejizando aún más el desarrollo del negocio como tal, ya que dichas limitantes restringen a su vez el acceso a los recursos con los que la población trabaja. Por ello, para estas organizaciones resulta necesario vincularse de manera correcta con dichas poblaciones para lograr acceder a los recursos que necesitan dentro de la cadena productiva del negocio, sin los cuales no existiría el producto final y/o la propuesta de valor del mismo. En síntesis, es sumamente importante gestionar de manera correcta y oportuna las relaciones entre la organización y la población vulnerable, ya que las limitantes y el contexto de difícil accesibilidad en los que viven estas les otorga influencia dentro del negocio, ya que sin ellos sería impensable generar y desarrollar el negocio inclusivo como tal.

En tercer lugar, resulta importante vincular una de las características de las relaciones asociativas con la propuesta de valor de los negocios inclusivos. Como se menciona en la Guía de Asociatividad para el Comercio de PromPerú, la permanencia es una de las características de la asociatividad que “supone una visión de largo plazo del vínculo, que pueda trascender a los problemas que surjan en el camino” (2013). Esta característica pone en evidencia la necesidad de un vínculo permanente ya que los negocios inclusivos requieren del desarrollo de las

relaciones con la población vulnerable con la que trabajan pues este es pieza fundamental de su propuesta de valor y/o de su estrategia comercial. Tal como se ha visto en el marco contextual, las empresas ancla como Natura y Condor Travel han desarrollado estrategias que han permitido estructurar la relación orientada a perdurar en el tiempo debido a que reconocen la relevancia que tiene la población vulnerable. Esto se debe a que cuentan con recursos esenciales para elaborar el producto o servicio final y por el objetivo de cambio social que persiguen. De esa manera podemos concluir en que el sentido de permanencia, propio de las relaciones asociativas, es necesario para el desarrollo de los negocios inclusivos.

Por otra parte, es importante revalorar la importancia de la mirada conjunta de la asociatividad y los negocios inclusivos. De este modo, repensar las relaciones dentro de los negocios inclusivos en función de las relaciones asociativas, permite observar contextos más amplios que abarcan variables que no han sido teorizadas o puestas en debate dentro del desarrollo de la teoría de negocios inclusivos. Como se ha podido ver a lo largo de la investigación, este planteamiento permitió indagar sobre las relaciones de Café Compadre a través de ocho variables que permitieron desagregar y conocer a fondo el modo en el que estos se relacionan con los caficultores. En ese sentido, esta propuesta teórica abre la oportunidad para profundizar en la investigación de los negocios inclusivos en nuestro país y para que, a partir de esta, se pueda generar mayor desarrollo teórico que incluya mecanismos y herramientas que permitan observar y mejorar los caminos que toman las relaciones dentro de este tipo de negocios.

Finalmente, es importante entender la complejidad sobre la que se desarrollan los negocios inclusivos y cómo dirigirlos y administrarlos de manera correcta es un reto aún mayor. Para este caso, se ha podido observar que Compadre no solo necesita resolver los problemas y retos del día a día de todo negocio, sino que debe enfocarse en gestionar las complejas relaciones que mantiene con la población con la que conforma un equipo. En ese sentido, para los negocios inclusivos la misión no solo está dirigida hacia la generación de ingresos, utilidades y resultados que logren su sostenibilidad en el tiempo, sino en desarrollar las estrategias, canales y recursos necesarios para incidir de manera positiva en la calidad de vida de la población vulnerable. Así las cosas, es necesario que un negocio inclusivo comience a complejizar de qué manera sostiene dichas relaciones en la medida en la que va creciendo y desarrollándose, teniendo por delante un reto que tiene dos caras de una misma moneda: sostenibilidad como negocio y sostenibilidad como agente de cambio social.

A modo de cierre, es necesario precisar que durante el desarrollo de esta investigación y el descubrimiento de los hallazgos de la misma, los investigadores se encontraron con escenarios y situaciones que tenían limitado soporte en la teoría previamente planteada. Sin

embargo, dicha limitante surge a partir del planteamiento novedoso que esta tesis busca desarrollar ya que, en su esencia, plantea enlazar dos teorías que previamente no se han estudiado de manera conjunta: la asociatividad y los negocios inclusivos. Si bien dicha característica genera limitantes en el soporte teórico de la investigación, se considera necesario tener un primer abordaje de ambos temas, el cual sirva como punto de partida para la profundización e investigación de los negocios inclusivos desde las ciencias de la gestión. No obstante, es justo mencionar para la claridad de los resultados y hallazgos de la investigación, que estos en muchos se sostienen sobre el aprendizaje intuitivo que el trabajo de campo y las distintas herramientas metodológicas han logrado generar a lo largo de esta.

## 2. Recomendaciones

A lo largo de la investigación se pudo observar que la gestión que ha llevado a cabo Compadre en su primer año de funcionamiento se ha basado principalmente en el ensayo y el error, en solucionar situaciones del día a día, mas no en una mirada estructurada y planificada sobre los objetivos de la organización. Esta carencia de herramientas de gestión por parte del equipo multidisciplinario que compone a Café Compadre ha repercutido en costos y reprocesos que han perjudicado la eficiencia y efectividad de la organización. En ese sentido, se sugiere que el equipo de Compadre aplique las distintas herramientas dentro de la gestión estratégica para afrontar de manera adecuada el crecimiento de la organización.

Asimismo, durante las entrevistas a los productores cafetaleros se pudo observar que estos no conocían a profundidad en qué consistía la propuesta de valor de Café Compadre. Esta situación abre una gran oportunidad que permite dar a conocer la organización a los productores, comprometer a la comunidad con los objetivos de la organización y ampliar el margen de acción del trabajo en conjunto de ambos actores. De esta manera, Café Compadre debe enfocarse en aprovechar estos vacíos que hasta la fecha no se han ocupado y que representan un campo de acción en el que Compadre puede profundizar su propuesta de valor para captar a más actores y aliados con el fin de fortalecer la relación.

Además, Compadre debe explotar las características propias del público con el que trabaja, en este caso los productores y el perfil que poseen. Como se pudo conocer a lo largo de la investigación, por su edad y deseo de mejorar la calidad de su café con el fin de obtener mayores ingresos, los cafetaleros tienen una predisposición para innovar y aprender nuevos métodos, utilizar mejores herramientas y tomar mayores riesgos en comparación a productores de mayor edad, lo que entrega una oportunidad para que Compadre profundice y proyecte un

crecimiento a largo plazo dentro de la relación. En esta línea, la propuesta que esta investigación plantea es un insumo inicial que sirve como punto de partida para que Café Compadre logre lo mencionado anteriormente, entregando capacitaciones que impacten positivamente en la vida y el trabajo de los agricultores, dando a conocer nuevas herramientas para el cultivo de café y generando sinergias con expertos que enseñen y mantengan un trabajo de mejora constante.

Sobre esto último, se ha podido observar que Café Compadre ha logrado trabajar con distintas organizaciones que fomentan la formación, desarrollo y financiamiento de iniciativas con impacto social y ambientalmente responsable. Sin embargo, las redes que la organización ha logrado tejer con actores cercanos a la zona de desarrollo e impacto directo son aún muy débiles. Por ejemplo, la Municipalidad de Satipo y las organizaciones públicas de la comunidad de Sauriaki no tienen conocimiento profundo de la iniciativa de Compadre y, en muchos casos, se desperdicia la oportunidad de financiamiento y/o apoyo logístico por parte de estas. En ese sentido, es necesario que Café Compadre tenga una mirada más amplia de cara a los stakeholders y busque entablar espacios de diálogo que desencadenen en sinergias y apoyo mutuo con el fin de lograr el desarrollo de la comunidad con la que trabaja, en general, y de los cafetaleros de Sauriaki, en específico.

Por otra parte, es importante volver sobre la importancia del manejo del dinero y de los efectos que tiene este dentro de la relación investigada. En esta línea, las necesidades de liquidez y la urgencia por colocar el café a la venta por parte de los agricultores pone en riesgo la relación comercial entre Compadre y estos. De este modo, la organización debe de pensar de qué manera puede influir sobre esta situación en el largo plazo, logrando que su participación posibilite concesiones financieras a los agricultores con el fin de que tengan mayor libertad y mejor manejo en las finanzas. Un escenario ideal, con la solidez financiera que lo amerita, se caracterizaría por tener a Compadre como un financista de ellos o, en su defecto, como avalista.

Asimismo, es importante enfatizar respecto a la explotación de los signos distintivos de Café Compadre en los espacios en los que los agricultores trabajan. Como se ha podido ver, cuando se visitan las chacras de los productores, no se encuentra ningún distintivo que indique que ahí se trabaja el café de Compadre. En esa línea, se considera que en el trabajo diario, en el proceso mismo de cultivo y producción del café, es posible implementar pequeños detalles que permitan que los productores se sientan parte de un proyecto más grande y que sientan que su trabajo no es una actividad aislada, por el contrario, que forma parte de un proceso y una iniciativa mayor, entregando elementos y herramientas que aporten para el mismo (camisetas, gorros, chalecos, carteles distintivos para las chacras, etc.) Así, se sugiere que al ingreso de cada chacra se coloque un cartel en el que se indique “Aquí se trabaja el café de Compadre”. De esta

manera, cada vez que lleguen visitantes a las fincas de los productores preguntarán sobre Compadre y podrán conocerlo un poco más a través de sus caficultores. Sin embargo, lo más importante será que los productores se sentirán parte de la familia Compadre. Se considera que estos pequeños detalles permitirán que los productores se sientan más comprometidos con el trabajo diario y se esfuercen mucho más por lograr una mejor calidad de café ya que son conscientes de que son parte de una cadena productiva y una propuesta de valor mucho más grande.

A modo de síntesis, los investigadores recomiendan que Café Compadre ejecute de manera progresiva la propuesta aquí planteada, profundizando sobre las aristas y variables que la componen, de modo que puedan conocer nuevas miradas que enriquezcan la labor que vienen desarrollando en Sauriaki. Así las cosas, la amplia mirada que la presente investigación plasma es un insumo enriquecedor para cualquier empresa que desee sostener relaciones con una población vulnerable de cara a desarrollar una iniciativa de negocio inclusivo. Finalmente, si bien Compadre posee iniciativas y proyectos que pueden influir positivamente en su relación con los agricultores, es necesario que estos sean concretizados siguiendo un plan estratégico con objetivos, metas y tácticas claras que aseguren la sostenibilidad del negocio y, sobre todo, los buenos resultados para continuar soportando y mejorando la calidad de vida de la pequeña agricultura en nuestro país.



## Referencias

- Anderson, J. & Billou, N. (2007). Serving the World's Poor: Innovation at the Base of the Economic Pyramid, *Journal of Business Strategy*, 28 (2), 14-21.
- Anderson, J. & Markides, C. (2007). Strategic Innovation at the base of the pyramid, *MIT Sloan Management Review*, Fall, 82-88.
- Avina (2010). Informe Anual. Recuperado de: <http://www.informeavina2010.org/espanol/mercados.shtml>
- Barrionuevo, Ney y Wolfgang Demenus. (2014). Guía práctica para la facilitación de Negocios Inclusivos y Proyectos Público-Privados en cadenas agroalimentarias. Quito: CONGOPE.
- Beaumont, Martin (2016). Gestión social: estrategia y creación de valor. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión: PUCP.
- Bruni Celli, J., & Amelia González, R. (2010). Negocios rentables con impacto social. *Debates IESA*, 15(3).
- Cabrejos Vasquez, Carlos. (2014). Situación actual de la asociatividad agraria en la pequeña agricultura en Piura. Piura, Perú: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado – CIPCA.
- Cardona, Pablo & Wilkinson, Helen (2006). Trabajo en Equipo. IESE Business School. Universidad de Navarra. Barcelona, España. Occasional Paper OP N° 07/10. Diciembre, 2006. (<http://www.iese.edu/research/pdfs/op-07-10.pdf>)
- Cebolla, M. P. C., & de Yzaguirre, V. E. (2015). Alcance de la creación de valor en las Empresas Responsables/Portée de la création de valeur au sein des entreprises responsables/The scope of value creation in responsible enterprises. *CIRIEC-España*, (85), 11.

- Cervilla de Olivieri, María Antonia. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. Maracaibo: Revista de Ciencias Sociales v.13 n.2 .
- Gambetta, Diego (2005). La mafia siciliana: el negocio de la protección privada. México DF, México: Fondo de Cultura Económica.
- Gerring, John. (2007) Case study research: principles and practices. New York: Cambridge University Press.
- Grabher, Gernot. (1993). Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations. G. Grabher (eds.). Routledge. Inglaterra.
- Gutiérrez, R., Lobo, I. “¿Es posible aliviar la pobreza a través de los negocios? En ReVista. Harvard Review of Latin America. Otoño 2006.
- Hahn, R. (2012). Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models, *Business Ethics: A European Review*, 21 (1), 47-63
- Hammond, A. e. (2007). *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. Washington D.C.: World Resources Institute and International Finance Corporation.
- Hart, S. (2010). *Capitalism at the Crossroads. Next generation business strategies for a post-crisis world* (3rd ed.). New Jersey: Wharton School Publishing
- Hart, S. and London, T. (2005). Developing native capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid. *Stanford Social Innovation Review*, Summer, 28-33.
- Hahn, R. (2009). The Ethical Rationale of Business for the Poor-Integrating the Concepts Bottom of the Pyramid, Sustainable Development, and Corporate Citizenship, *Journal of Business Ethics*, 84, 313-324.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Education.

INEI (2010). Departamento de Junín: Análisis Sociodemográfico de las Comunidades Nativas de la Amazonía (CNA). Recuperado en: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/cap08.pdf>

INEI. (2016). Base de datos. 06 de septiembre de 2016, de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Sitio web: <https://www.inei.gob.pe/bases-de-datos/>

Ishikawa Lariú, Alice & Lena Strandberg. (2009). Negocios Inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. Navarra, España: IESE Business School.

Laso, Esteban (2010). La confianza como encrucijada: cultura, desarrollo y corrupción. Athenea Digital, 17, 97-117. Recuperado de: <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/654>.

Lemos, L. (2012). Negocios Inclusivos: Análisis del Caso Natura.

Libélula. (2011). Diagnóstico de la Agricultura en el Perú. Lima: Perú Opportunity Fund.

Licandro, Oscar & Pardo, Lucía (2013). Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay. Universidad Católica del Uruguay: Fundación Avina.

Liendo, Mónica y Adriana M. Martínez (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Rosario: Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía.

Loppacher, J. S., Esteban, A. L., & Loitegui, J. F. (2015). Base de la pirámide: cómo gestionar la cadena de valor en sectores populares. *IEEM Revista de Negocios*, 18(4), 20-26.

Márquez, P. (2007). Negocios para la inclusión: un nuevo paradigma empresarial. *Debates IESA*, 12(1).

- Ministerio de Agricultura y Riego del Perú. (2016). Publicaciones y prensa. 31 de agosto de 2016, de MINAGRI Sitio web: <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2016>
- Moore, Mark H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.
- Narváez, Mercy & Fernández, Gladys et.al. (2005) Análisis de competitividad en las PYMES del sector petrolero de la Península de Paraguaná. *Multiciencias*. Vol 5, núm. 2, pp. 117-127, Universidad del Zulia Venezuela.
- O'Brien, Rory (1998) An Overview of the Methodological Approach of Action Research. Recuperado de: <http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html>
- Organización Internacional del Café. (2014). Comercio mundial del café (1963–2013): Reseña de los mercados, retos y oportunidades con que se enfrenta el sector. Londres, Reino Unido. Recuperado de [http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/documentos/comercio\\_mundial\\_del\\_cafe.pdf](http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/documentos/comercio_mundial_del_cafe.pdf)
- Pineda Escobar, María Alejandra (2014). Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide. *Punto de Vista*. Vol. V. N° 9 pp. 95-116.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. (2002). The Fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, 26, 54-67.
- Prahalad, C.K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor profitably. *Harvard Business Review*, 4-11.
- Prahalad, C.K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Perales, Raúl (2003) Asociatividad: Cooperación y Competencia [diapositivas]. Lima. Consulta: 28 de septiembre de 2016. Recuperado de

[http://www.prompyme.gob.pe/pymeperu/descarga/Presentaci%F3n\\_Viilla\\_el\\_salvador\\_gremios\\_agenda.ppt](http://www.prompyme.gob.pe/pymeperu/descarga/Presentaci%F3n_Viilla_el_salvador_gremios_agenda.ppt)

Pineda-Escobar, M. A. (2015). Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide. PUNTO DE VISTA, 5(9).

Ponce Regalado, María de Fátima & Pasco Dalla Porta, Mario Marcello (2015) Guía de investigación en Gestión. Lima: PUCP.

PromPerú (2013) Guía Asociatividad para el Comercio Exterior. Lima, Perú.

Putnam, Robert (2003). El declive del Capital Social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario. Barcelona: Galaxia Gutenberg.

Real Academia de la Lengua Española (2017) Recuperado de <http://www.rae.es/>

Rivera, Cecilia (2005). La Promoción de la Micro y Pequeña Empresa a través de las Redes Empresariales.

Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. Revista Capítulos, 51.

Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. The academy of management perspectives, 21(4), 49-63.

Simanis, E. and Hart, S. (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy.(2nd ed.). New York: Cornell University.

Simanis, E. and Hart, S. (2009). Innovation from the inside out. Sustainability & Innovation MIT Sloan Management Review, Summer, 77-86.



Solidaridad (2009) Buenas prácticas para la producción de café. Utrech, Países bajos

Tello, Mario (2004) Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad.

Vegas Rodríguez, Juan Carlos (2008) Asociatividad. [PPT] Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

Vicuña Ancín, J. M. S. (2015). El Plan estratégico en la práctica

Villareal Larrinaga, O., Landeta Rodriguez, J. (2007). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. España.

YIN, R.K. (1998). Investigación sobre estudio de casos: Diseños y Métodos. Applied Social Research Methods Series, Vol.5, Segunda Edición. London: SAGE Publications.

Zegarra, E. y J. Tuesta (2009) “Shock de precios y vulnerabilidad alimentaria de los hogares peruanos”. Documento de Trabajo, GRADE.

## ANEXOS

### ANEXO A: Evolución del concepto de NI.

Año	Autor(es)	Contribución principal
2002	Prahalad, C.K & Hart, S.	Artículo “The Fortune at the Bottom of the Pyramid” (“La fortuna en la base de la pirámide”). Considerado el trabajo seminal acerca de la BdP, corresponde a la primera publicación acerca del tema que provee la base fundamental para el desarrollo conceptual de la BdP..
2002	Prahalad, C.K & Hammond, A.	Artículo “Serving the world’s poor, profitably” (“Sirviendo a los pobres del mundo, rentablemente”). En línea con la publicación previa, los autores hacen énfasis en lógica empresarial existente tras la participación del sector privado en comunidades pobres de la base de la pirámide.
2005	Prahalad, C.K	Prahalad publica el libro titulado “The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits” (“La fortuna en la base de la pirámide:erradicando la pobreza a través de la rentabilidad”). En este trabajo, el autor detalla las virtudes de los modelos de negocio orientados a la población más vulnerable, presentando una serie de casos de estudio exitosos en varios países en vía de desarrollo.
2007	Hammond, A. et al.	Publicación conjunta del World Resources Institute y la Corporación Financiera Internacional titulada “The next 4 billion, market size and business strategy at the base of the pyramid” (“Los próximos cuatro mil millones, tamaño del mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide”). Presenta estimados empíricos acerca del poder adquisitivo de la población de la BdP como un todo, y acerca de sus comportamientos como consumidores. Así mismo, brinda una mirada al estado de los mercados de la BdP en el mundo e identifica cuatro estrategias principales que caracterizan a las compañías que están teniendo éxito en dichos mercados.

Año	Autor(es)	Contribución principal
2007	Karnani, A.	En su artículo “Misfortune at the Bottom of the Pyramid” (“Infortunio en la base de la pirámide”), el autor provee una de las críticas más citadas a la teoría acerca del potencial comercial de la BdP. Karnani llama la atención sobre la necesidad de aumentar realmente los ingresos de los pobres en lugar de simplemente enfocarse en su potencial como consumidores.
2008	Simanis, E. & Hart, S.	A través de la publicación “The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy” (“El protocolo Base de la Pirámide: Hacia una estrategia BdP de próxima generación”), los autores presentan una crítica a lo que ellos llaman estrategias para la BdP ‘de primera generación’ (BdP 1.0), que han estado enfocadas en explotar comercialmente los mercados de la base de la pirámide. Y en respuesta, proponen las estrategias ‘de segunda generación’ (BdP 2.0), basadas en un diálogo con gente local para permitir la invención y creación conjuntas de oportunidades de negocio.
2008	Kandachar, P. & Halme, M. (Ed.)	“Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor” (“Retos y soluciones de sostenibilidad en la base de la pirámide: negocios, tecnología y los pobres”) ofrece una recopilación de ensayos escritos por autores altamente renombrados de países desarrollados y en vía de desarrollo, quienes proveen un nutrido análisis de los potenciales retos y oportunidades creadas por la BdP, y exploran rutas de acción futura que pueden llevar a un desarrollo sostenible para los pobres.
2009	Simanis, E. & Hart, S.	Artículo “Innovation from the inside out” (“Innovación desde el interior”). Apoyándose en la experiencia ganada en la investigación acerca del “Protocolo de la BdP”, los autores proponen el ‘paradigma de innovación arraigada’ como la mejor manera en la cual las compañías pueden generar confianza y ganar intimidad en sus negocios, generando una ventaja competitiva sostenible que resulta apropiada para los mercados de la BdP.

Año	Autor(es)	Contribución principal
2012	Hahn, R.	El artículo “Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models” (“Negocios inclusivos, derechos humanos y la dignidad de los pobres: una mirada más allá de los impactos económicos de los modelos de negocio adaptados”), explora las conexiones entre la dignidad humana y los modelos de negocios inclusivos, más allá de los resultados puramente económicos.

Adaptado de: Pineda (2014)



## **ANEXO B: Guía de observación**

Estudio de caso, sobre la relaciones existentes entre Café Compadre y los productores de café de la provincia de Satipo. El objetivo del caso es dar una mirada general al desenvolvimiento de las relaciones entre ambos actores mencionados anteriormente. Primero se realizará una inmersión en la literatura contextual de casos que permita extraer referencias a observar en la dinámica del desarrollo de una relación asociativa.

- Fecha:
- Lugar:
- Observador:
- Episodio: Reunión de coordinación entre Café Compadre y Productores

### **Cantidad de asistencia:**

- ¿Cuántas personas asistieron? (**Compromiso**)
- ¿Asistieron todas las personas que confirmaron su participación? (**Compromiso**)
- ¿Estuvieron presentes durante toda la reunión? (**Compromiso**)

### **Protocolo de saludos:**

- ¿Cómo fue la interacción al momento del saludo? ¿Hubo contacto físico? ¿Fue solo verbal? (**Confianza**)

### **Lenguaje corporal y gestual:**

- ¿Los actores se mostraron nerviosos al momento de tomar la palabra? (**Confianza**)

### **Dinámica de la reunión:**

- ¿Quién lideró la reunión? (**Trabajo en equipo**)
- ¿Pudieron todos expresar sus ideas? (**Confianza**)



- ¿Se dio un tiempo equitativo a todos para participar? (**Trabajo en equipo**)
- ¿Se resolvieron las inquietudes propuestas en la reunión? (**Trabajo en equipo**)
- ¿Los participantes conocían los nombres de todos los asistentes? (**Confianza**)
- ¿Se abordaron todos los puntos de la agenda? (**Trabajo en equipo**)
- ¿Los productores fueron acompañados de algún miembro de su familia? (**Integración de las familias de los actores**)

**Formalidad del lenguaje:**

- ¿El lenguaje utilizado fue formal o coloquial? (**Confianza**)
- ¿El lenguaje permitió que sea más fluida la reunión? (**Confianza**)

**Formalidad de la vestimenta:**

- ¿Cuál fue el tipo de vestimenta que decidieron utilizar los actores para la reunión? (**Incorporación de elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional**)

**Duración de la reunión:**

- ¿Se respetaron los tiempos de inicio y término de la reunión? (**Compromiso**)

## ANEXO C: Guía de entrevistas a expertos

- Fecha:
- Hora:
- Entrevistador:
- Datos del entrevistado:
  - Nombre:
  - Edad:
  - Género:
  - Puesto/ rol:

### **Introducción:**

Descripción general del proyecto: Propuesta de tesis que busca identificar la importancia del desarrollo de las relaciones de asociatividad en un negocio inclusivo.

### **Cuestionario:**

1. En tu experiencia, ¿Cómo definirías una relación de Asociatividad?
2. ¿Qué elementos son necesarios para el correcto funcionamiento de la relación de asociatividad?
3. ¿Cómo estos elementos se ven influenciados por el desarrollo del negocio/proyecto en sí?
4. ¿Podrías contarnos un caso en el cual se hayan desarrollado estos elementos?
5. ¿Qué relevancia tuvo la relación asociativa para el éxito de ese proyecto/negocio?
6. ¿Podrías comentarnos acerca de un proyecto/negocio en el cual la relación asociativa haya sido determinante?

7. ¿Qué acciones tomaron para fortalecer las relaciones asociativas? ¿Cómo éstas estrategias / acciones influenciaron en la relación y en el negocio/proyecto?
8. ¿Cuál fue el resultado de las acciones que se tomaron?



## ANEXO D: Guía de entrevistas a productores

- Fecha:
- Lugar:
- Hora:
- Entrevistador:
- Datos del entrevistado:
  - Nombre:
  - Edad:
  - Estado civil:
  - N° de hijos:
  - N° de hectáreas:

### **Cuestionario:**

#### *Información general*

1. ¿Qué productos cultivas? ¿Cuáles son destinados a la venta? (Para conocer qué tan especializados están)
2. ¿Tienes animales? ¿Cuáles y cuántos?
3. ¿A qué actividades se dedica tu familia?
4. Normalmente, ¿a quiénes les vendías café antes de trabajar con Compadre? ¿Cómo vendes los otros cultivos?
5. ¿Cómo conociste al equipo de Compadre?
6. ¿Desde cuándo trabajas con ellos?
7. ¿Por qué decidiste trabajar con ellos?
8. ¿Tienes acceso a una caja rural, ONG? ¿Eres parte del programa “Juntos” u otro programa social? (Información para el contexto de la zona)

### ***Sobre la Confianza***

9. ¿Qué te llevó a creer en lo que te ofrecía Compadre?
10. ¿Sientes que han cumplido con lo que acordaron?
11. ¿Te sientes libre de expresar tus ideas al equipo de Compadre? Si la respuesta es sí, ¿por qué? Si la respuesta es no, ¿qué haría que mejore esa situación?

### ***Sobre el Compromiso***

12. ¿Te gustaría seguir trabajando con Compadre?
13. ¿Cuánto tiempo le dedicas a las reuniones con Compadre?

### ***Sobre el Trabajo en equipo***

14. ¿Sientes que Compadre y tú tienen objetivos en común? Si la respuesta es sí, ¿cuáles son estos objetivos? Si la respuesta es no, ¿qué es lo que buscas tú y qué busca Compadre?
15. ¿Crees que trabajar con Compadre te da beneficios? Si la respuesta es sí, ¿qué beneficios? Si la respuesta es no, ¿qué beneficios te gustaría obtener?

### ***Sobre la integración de las familias de los actores***

16. ¿Tu familia conoce al equipo de Compadre?
17. ¿Cómo es su relación? (¿cercana, cordial,..?)
18. ¿Qué tanto interactúan entre los productores?

### ***Sobre la incorporación de elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional***

19. ¿La manera de trabajar de Compadre se parece a la que tenías antes?
20. ¿Si tu comunidad fuera una persona, qué características tendría?
21. ¿Alguna de esas características las tiene Compadre?
22. ¿Qué es lo que más destacas de la relación con Compadre? Dinos 3 cosas positivas y 3 cosas negativas de la relación.



### *Sobre la proximidad física*

23. ¿Cada cuánto tiempo te reúnes con Compadre?
24. ¿Te parece que esa frecuencia es suficiente, excesiva o te gustaría tener más reuniones?
25. ¿Cada cuánto te reúnes con los otros productores?

### *Sobre la tecnología*

26. ¿Cómo ha cambiado tu forma de procesar el café con la tecnología planteada por Compadre?
  27. ¿Te sientes cómodo al utilizarla?
  28. ¿Qué prácticas han asimilado de la relación con Compadre?
- Zonificación: Armar un pequeño mapa para mostrar qué tan dispersos están los productores?

## ANEXO E: Guía de entrevistas a socios de Compadre

- Fecha:
- Lugar:
- Hora:
- Entrevistador:
- Datos del entrevistado:
- Nombre:
- Cargo:

### Questionario:

1. ¿Cuándo y cómo se fundó Compadre?
2. ¿Quiénes son los socios fundadores?
3. ¿Cuál era el propósito inicial de crear Compadre? ¿cómo ha variado a lo largo de este tiempo?
4. ¿Por qué el mercado del café?
5. ¿Podrías explicarnos los procesos que tienen desde la cosecha hasta el empaque y distribución?
6. ¿Por qué eligieron el nombre “Compadre”?
7. ¿Cómo fue el proceso de desarrollo de la tecnología que tienen?
8. ¿Cómo ha cambiado el modelo de negocio desde su fundación hasta el momento?
9. ¿Con cuántos productores trabajan actualmente?
10. ¿Cómo eligieron con qué familias trabajar? ¿tienen un perfil de proveedores?
11. ¿Cuáles son los criterios para comprar a cada productor?
12. ¿Cómo describirían la relación que tienen con sus proveedores?
13. ¿Cuál es el rol que cumplen los caficultores en la cadena productiva de Compadre?

14. ¿Qué actividades desarrollan aparte de las transacciones como proveedor-cliente?
15. ¿Qué dificultades han tenido en el desarrollo de la relaciones con sus proveedores?
16. De cara al futuro, ¿cómo piensan fortalecer o trabajar la relación que tienen con ellos?
17. ¿Consideran que en esta relación hay objetivos comunes? ¿Cuáles son?
18. ¿Existe una relación de confianza entre Compadre y los caficultores? ¿Por qué?



## **ANEXO F: Guía de Focus Group al Equipo de Compadre**

### **Presentación del planteamiento de la propuesta:**

Buenas noches/tarde/días, somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección. Actualmente nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis, el cual se enfocará en la importancia de las relaciones asociativas en los negocios inclusivos para la elaboración de una propuesta de mejora. Para lograr lo mencionado anteriormente, es importante tener a la mano información que refleje las perspectivas de la totalidad de los actores. En ese sentido, esperamos puedan darnos su punto de vista, teniendo en cuenta de que no hay respuestas ni buenas ni malas. La honestidad en las respuestas servirá para obtener un mejor análisis y en consecuencia una mejor propuesta.

A continuación les haremos una serie de preguntas que no deberían tomar más de 40 minutos. La idea es que sean respuestas breves y concisas para fomentar la participación de la mayoría de los presentes.

### **TEMATICAS A TRATAR**

#### **Sobre el origen de Café Compadre**

- ¿Cuál era el propósito inicial de crear Compadre?
- ¿Cómo ha variado a lo largo de este tiempo?
- ¿Cómo ha cambiado el modelo de negocio desde su fundación hasta el momento?
- ¿Cuáles son sus planes a futuro? ¿De qué manera esperan crecer?
- Dinámica de Personificación: ¿Cómo sería Compadre si fuera una persona?
- Enumerar adjetivos, comportamientos y atributos que ayuden a describir de mejor manera cómo perciben a Café Compadre.

### **Sobre la relación con los cafetaleros**

- ¿Cómo inicio la relación con los caficultores? ¿Qué retos o logros han tenido hasta el momento?
- ¿Qué experiencia fue la más resaltante?
- ¿Cuáles son los criterios para comprar a cada productor?

### **DINÁMICA:** Insumo para la Matriz de Importancia

- Establecer dinámicas con tarjetas para establecer la relevancia de las variables que componen Asociatividad y establecer la relación en el momento actual. Ahondar en preguntar por qué se eligió el orden.
- Indicación:
- Explicar qué significa cada variable y por qué las hemos elegido
- Primero el orden de la relación actual y luego el orden de la relación deseada: Sobre cuáles crees que se sostiene la relación. ¿Cuáles consideran que son las variables más desarrolladas? Sobre cuáles crees que debería de sostenerse (Escenario ideal, más importante. Corroborar si ese ranking es el más importante)?
- Preguntar por qué eligieron ese orden y si fue sencillo ponerse de acuerdo
- Preguntar si añadirían otra variable y por qué

### **Sobre el accionar de compadre**

- ¿Cómo piensan fortalecer o trabajar la relación que tienen con los caficultores? ¿Qué planes y en qué aspectos piensan enfocar esfuerzos? (**Confianza – Compromiso - Trabajo en equipo**)



- ¿Cuál de estas acciones priorizarían? ¿Qué limitantes creen que se presentarían? ¿Por qué? (**Trabajo en equipo – Retroalimentar constantemente objetivos en común**)
- ¿Cómo crees que reaccionarían los caficultores ante las acciones a desarrollar? ¿Por qué? (**Compromiso - Trabajo en equipo**)
- ¿Qué creen que esperan los caficultores de Café Compadre? (**Confianza – Trabajo en equipo**)

Cierre del Focus: Agradecemos por el tiempo brindado.



## ANEXO G: Guía del Taller Participativo

Objetivo:	¿Qué quiero lograr?	Conocer las percepciones de los productores sobre su relación con Compadre y recoger sus sugerencias para mejorar la relación actual		
Temas a desarrollar	Actividades a desarrollar	Dinámicas a emplear	Materiales a utilizar	Tiempo
<b>Presentación</b>	Dinámica para romper el hielo	Dinámica de la telaraña	- Ovillo de lana	<b>15 min</b>
<b>Diagnóstico-Análisis</b>	Pedir que dibujen a Compadre y le den características de una persona. Preguntar por qué han elegido esas características	Personificación de Compadre	- Tarjetitas con características - Limpiatipo - Papelotes - Cinta Masking Tape	<b>15 min</b>
	Preguntar cuál ha sido la mejor y la peor experiencia con Compadre	Mi experiencia con Compadre	-	<b>15 min</b>
<b>Construcción de visión</b>	¿Por qué seguirían trabajando con Compadre?			<b>20 min</b>
	¿Qué no debería hacer Compadre para que dejen de tener una relación con ellos?			
<b>Plan de Acción</b>	¿Cómo lograron llegar a la mejor experiencia?			<b>25 min</b>
	¿Cómo evitarían que se repita la peor experiencia?			

## ANEXO H: Consentimientos informados

### Figura H.1.1: Consentimiento informado de entrevista a expertos en asociatividad

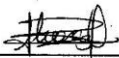
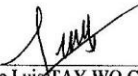
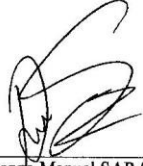
#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en la presente entrevista es conocer, en experiencia del experto, qué es la asociatividad y qué variables permiten potenciarla; además de conocer algunos casos exitosos y situaciones que hayan significado retos al momento de plantear una relación asociativa en diversos proyectos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

 Ana Lucia ALVAREZ INFANTAS Código PUCP: 20091005	 Jorge Luis TAY WO CHONG PORTOCARRERO Código PUCP: 20098221	 Renzo Manuel SARAVIA LÓPEZ Código PUCP: 20110728
---	---	---

Yo, Ever Egusquiza Canta, representante de la organización COPSME autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*"

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

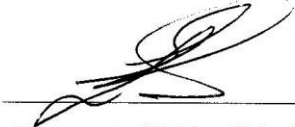
  
Nombre y apellido: EVER LUIS EGUSQUIZA CANTA  
Cargo dentro de la organización: GERENTE DE DESARROLLO ECONOMICO  
DNI: 08137150

Figura H.1.2: Consentimiento informado de entrevista a expertos en asociatividad

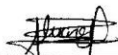
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en la presente entrevista es conocer, en experiencia del experto, qué es la asociatividad y qué variables permiten potenciarla; además de conocer algunos casos exitosos y situaciones que hayan significado retos al momento de plantear una relación asociativa en diversos proyectos. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.



Ana Lucia ALVAREZ  
INFANTAS  
Código PUCP: 20091005



Jorge Luis TAY WO CHONG  
PORTOCARRERO  
Código PUCP: 20098221



Renzo Manuel SARAVIA  
LÓPEZ  
Código PUCP: 20110728

Yo, JACK BURGA CARHONA, representante de la organización COPEME autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*"

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido:  
Cargo dentro de la organización:  
DNI:



JACK BURGA  
COPEME  
09271808

Figura H.2.1: Consentimiento informado de entrevista a expertos en café

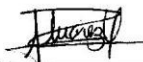
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en la presente entrevista es conocer, en experiencia del experto, cuál es el ciclo productivo del café, qué procesos son críticos para obtener la mejor calidad de este producto y cuál es el contexto del mercado de café en Satipo, así como la situación actual que viven los productores cafetaleros en esta zona del país. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.



Ana Lucía ALVAREZ  
INFANTAS  
Código PUCP: 20091005

Jorge Luis TAY WO CHONG  
PORTOCARRERO  
Código PUCP: 20098221

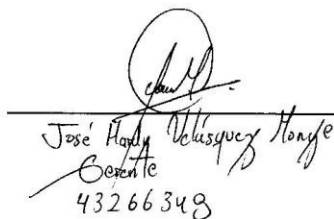
Renzo Manuel SARA VIA  
LÓPEZ  
Código PUCP: 20110728

Yo, Jose Hardy Velásquez Honge, representante de la organización CACE VALLE SANTA CRUZ RIO TAMBÓ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*"

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido:  
Cargo dentro de la organización:  
DNI:



Jose Hardy Velásquez Honge  
Presidente  
43266343



Figura H.2.2: Consentimiento informado de entrevista a expertos en café

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio GAMERO REQUENA.

El objetivo de contar con la información solicitada en la presente entrevista es conocer, en experiencia del experto, cuál es el impacto ambiental de la tecnología que utiliza Café Compadre y cómo se diferencia de otras tecnologías utilizadas para el tostado del café. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

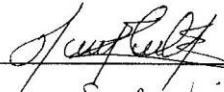
 _____ Ana Lucia ALVAREZ INFANTAS Código PUCP: 20091005	 _____ Jorge Luis TAY WO CHONG PORTOCARRERO Código PUCP: 20098221	 _____ Renzo Manuel SARAVIA LÓPEZ Código PUCP: 20110728
--	---	---

y, María de los Angeles Franco Escobar egresada de la Maestría "Economía y Ciencia del Café" de la Universidad de Udine, Italia

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*"

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Nombre y apellido: María Franco Escobar  
DNI: 47096139



**Figura H.3: Consentimiento informado de entrevista a Gerente General de Café Compadre**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

La presente investigación, "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en la presente entrevista es conocer la historia de Café Compadre y el estado actual de su relación con los productores cafetaleros de Satipo con los que trabajan. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

Ana Lucia ALVAREZ INFANTAS <i>Código PUCP:</i> 20091005	Jorge Luis TAY WO CHONG PORTOCARRERO <i>Código PUCP:</i> 20098221	Renzo Manuel SARAVIA LÓPEZ <i>Código PUCP:</i> 20110728
---	---	---

Yo, Juan Pablo Pérez Paredo, representante de la organización Compadre autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*"

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


  
Nombre y apellido: Juan Pablo Pérez Paredo  
Cargo dentro de la organización: Gerente General  
DNI: 45074384

Figura H.4.1: Consentimiento informado de focus group al equipo de Café Compadre

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en el presente Focus Group es conocer la historia de Café Compadre y recoger las expectativas de los miembros de la organización respecto a la relación con los productores cafetaleros de Satipo con los que trabajan. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

		
Ana Lucía ALVAREZ INFANTAS Código PUCP: 20091005	Jorge Luis TAY WO CHONG PORTOCARRERO Código PUCP: 20098221	Renzo Manuel SARAVIA LÓPEZ Código PUCP: 20110728

Yo, ADRIANA LOMBARDI FRANCO, representante de la organización CAFÉ COMPADRE autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*"

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido:

ADRIANA LOMBARDI

Cargo dentro de la organización:

TECNOLOGÍA Y DESARROLLO

DNI:

70361549

Figura H.4.2: Consentimiento informado de focus group al equipo de Café Compadre

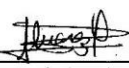


### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en el presente Focus Group es conocer la historia de Café Compadre y recoger las expectativas de los miembros de la organización respecto a la relación con los productores cafetaleros de Satipo con los que trabajan. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

 Ana Lucía ALVAREZ INFANTAS Código PUCP: 20091005	 Jorge Luis TAY WO CHONG PORTOCARRERO Código PUCP: 20098221	 Renzo Manuel SARAVIA LÓPEZ Código PUCP: 20110728
---	---	--

Yo, Astnd Ventocilla Gonzales, representante de la organización Café Compadre autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*"

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

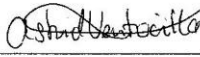
  
Nombre y apellido: Astnd Ventocilla Gonzales  
Cargo dentro de la organización: Community manager  
DNI: 73091730

Figura H.4.3: Consentimiento informado de focus group al equipo de Café Compadre

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en el presente Focus Group es conocer la historia de Café Compadre y recoger las expectativas de los miembros de la organización respecto a la relación con los productores cafetaleros de Satipo con los que trabajan. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

Ana Lucía ALVAREZ  
INFANTAS  
Código PUCP: 20091005

Jorge Luis TAY WO CHONG  
PORTOCARRERO  
Código PUCP: 20098221

Renzo Manuel SARAVIA  
LÓPEZ  
Código PUCP: 20110728

Yo, DIEGO ALONSO LÓPEZ ROMERO, representante de la organización COMPADRE autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*"

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido: DIEGO ALONSO LOPEZ ROMERO  
Cargo dentro de la organización: Administrador  
DNI: 70873903



Figura H.4.4: Consentimiento informado de focus group al equipo de Café Compadre

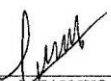
#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en el presente Focus Group es conocer la historia de Café Compadre y recoger las expectativas de los miembros de la organización respecto a la relación con los productores cafetaleros de Satipo con los que trabajan. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

 _____ Ana Lucia ALVAREZ INFANTAS Código PUCP: 20091005	 _____ Jorge Luis TAY WO CHONG PÓRTOCARRERO Código PUCP: 20098221	 _____ Renzo Manuel SARAVIA LÓPEZ Código PUCP: 20110728
---	---	---

Yo, Félix Escalante Delgado, representante de la organización Café Compadre autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: “*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*”

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


  
\_\_\_\_\_  
Nombre y apellido: Félix Escalante D.  
Cargo dentro de la organización: CEO  
DNI: 46364037



Figura H.4.5: Consentimiento informado de focus group al equipo de Café Compadre

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en el presente Focus Group es conocer la historia de Café Compadre y recoger las expectativas de los miembros de la organización respecto a la relación con los productores cafetaleros de Satipo con los que trabajan. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

 _____ Ana Lucía ALVAREZ INFANTAS Código PUCP: 20091005	 _____ Jorge Luis TAY WO CHONG PORTOCARRERO Código PUCP: 20098221	 _____ Renzo Manuel SARAVIA LÓPEZ Código PUCP: 20110728
--	--	---

Yo, JOSE VECHI, representante de la organización CAFÉ COMPADRE autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: “*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*”

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Nombre y apellido: JOSE VECHI KOSHAN  
Cargo dentro de la organización: GERENTE COMERCIAL  
DNI: 46190846

Figura H.4.6: Consentimiento informado de focus group al equipo de Café Compadre

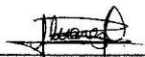


### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en el presente Focus Group es conocer la historia de Café Compadre y recoger las expectativas de los miembros de la organización respecto a la relación con los productores cafetaleros de Satipo con los que trabajan. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

 Ana Lucia ALVAREZ INFANTAS Código PUCP: 20091005	 Jorge Luis TAY WO CHONG PORTOCARRERO Código PUCP: 20098221	 Renzo Manuel SARAVIA LÓPEZ Código PUCP: 20110728
---	--	--

Yo, Juan Pablo Pérez Paduro, representante de la organización Café Compadre autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: "*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*"

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre y apellido: Juan Pablo Pérez Paduro  
Cargo dentro de la organización: Gerente General  
DNI: 45074887

Figura H.4.7: Consentimiento informado de focus group al equipo de Café Compadre

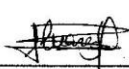


### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Julio GAMERO REQUENA**.

El objetivo de contar con la información solicitada en el presente Focus Group es conocer la historia de Café Compadre y recoger las expectativas de los miembros de la organización respecto a la relación con los productores cafetaleros de Satipo con los que trabajan. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

Agradecemos su apoyo.

 Ana Lucia ALVAREZ INFANTAS Código PUCP: 20091005	 Jorge Luis TAY WO CHONG PORTOCARRERO Código PUCP: 20098221	 Renzo Manuel SARAVIA LÓPEZ Código PUCP: 20110728.
--	--	---

Yo, WZ Guzmán García, representante de la organización Café Compadre autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: “*La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: Propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.*”

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
Nombre y apellido: WZ DE MARÍA GUZMÁN  
Cargo dentro de la organización: DISERTORA GRÁFICA  
DNI: 46555194

## ANEXO I: Matriz de Consistencia

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS SUB-ESPECÍFICOS	VARIABLES	METODOLOGÍA / INSTRUMENTOS	FUENTES
Elaborar una propuesta para el desarrollo de la relación de asociatividad con los cafetaleros de Satipo, en el marco del negocio inclusivo de Café Compadre.	Describir a los actores y el contexto del sector cafetalero en Junín.	Describir la situación socioeconómica de Satipo y el sector cafetalero de Junín.	Nivel educativo Promedio de ingresos Productividad	Revisión bibliográfica	Fuentes secundarias: INEI, etc.
		Caracterizar a Café Compadre y los cafetaleros de Satipo.	Historia de Café Compadre Perfil de los productores cafetaleros	Entrevistas a profundidad. Observación no participante. Focus Group.	Observación no participantes: 3 viajes de campo Entrevista (1) a profundidad al Gerente General de Café Compadre Focus Group (1) al Equipo de Café Compadre Entrevistas a profundidad (10) a productores cafetaleros que trabajan con Café Compadre.
	Delimitar las variables críticas de las relaciones de asociatividad.		a) Confianza b) Compromiso c) Trabajo en equipo d) Retroalimentar constantemente los objetivos en común e) Promover la integración de las familias de los actores f) Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional g) Proximidad física h) Tecnología	Revisión bibliográfica. Entrevistas a profundidad	Fuentes secundarias. Entrevistas a profundidad (2) con expertos en asociatividad.
	Analizar el estado actual de las variables de asociatividad recabadas en el marco teórico dentro de la relación de los actores del negocio inclusivo.	Analizar el estado actual de las variables de asociatividad desde la perspectiva de los productores.	a) Confianza b) Compromiso c) Trabajo en equipo d) Retroalimentar constantemente los objetivos en común e) Promover la integración de las familias de los actores	Taller participativo (1) con 6 productores cafetaleros de Satipo	
		Analizar el estado actual de las variables de asociatividad desde la perspectiva de Café Compadre.	f) Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional g) Proximidad física h) Tecnología a) Confianza	Focus Group (1) al Equipo de Café Compadre	
	Proponer acciones que permitan mejorar las relaciones en base al análisis de las			Focus Group (1) al Equipo de Café Compadre	Entrevistas a profundidad (2) con expertos en calidad de café.



## ANEXO J: Data cruda levantada

Variable	Actor	Audio
Historia de la relación	Café Compadre	
	Cristóbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 2015 conoció a Compadre por intermedio de la Cooperativa. Ahí había un ingeniero que lo conocía. Juan Pablo se contactó con el Ingeniero.</li> <li>• Había referencia que tenía un café bueno y orgánico.</li> </ul>
	Emilio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoció a Compadre por intermedio de Cristóbal</li> </ul>
	Otros productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Conocimos a Compadre a través de Don Cristóbal".</li> <li>• "... conocer a Juan Pablo es por intermedio de Don Cristóbal"</li> <li>• En el caso de la mayoría de productores la figura de Cristóbal ha sido fundamental para iniciar o entablar la relación. La palabra de Cristóbal guía en la selección de los caficultores.</li> </ul>
Confianza	Café Compadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El primer contacto con los cafetaleros, como Cristóbal y Marcelina, abrió la puerta a generar referentes para nuevas relaciones con cafetaleros. "Ellos sabían que estábamos cumpliendo y querían trabajar con nosotros".</li> <li>• Sin embargo, habían ciertas dudas al momento de generar mayores relaciones y comprarle a nuevos cafetaleros, ya que algunos de ellos querían vender toda su producción a precios más altos y eso le cerraba la opción a CC de trabajar con mayores caficultores.</li> <li>• Hay relaciones iniciales con algunos de ellos, pero aún se puede trabajar más para desarrollarla con los nuevos cafetaleros. Sin embargo, dentro de la comunidad, la organización genera confianza para ellos y buenos lazos. En la compra, ellos confiaron en lo que los productores les entregaban y se dieron con que era lo que habían pactado y la calidad que se había probado en las muestras.</li> <li>• Se ha transmitido las intenciones de manera sincera. Se logra generar lazos con los caficultores a los que se les compra, y ambos actores saben que este es un pilar necesario para desarrollar esta relación.</li> <li>• Generar relaciones fuera del nexo comercial, es lo que más ha servido para desarrollar la confianza. Ser amigo, acercarnos, tomar unas chelas, convivir, ser fraternos con la comunidad.</li> <li>• Mayor contacto con ellos, capacitaciones, cercanía, va a generar mayor confianza.</li> <li>• Trabajar sobre los demás variables logra generar confianza. Esta se genera de manera indirecta.</li> </ul>



	<b>Cristóbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les creyó desde el inicio.</li> <li>• “Le guardé el mejor cafecito”</li> <li>• “Yo le debía al banco y ya se acercaba la fecha de pagarle y no llegaban”.</li> <li>• “En julio llegaron y desde esa fecha empezamos a trabajar”</li> <li>• “Ahora hay más familiaridad. Tengo más confianza”</li> <li>• “Yo me imaginaba ‘no creo que me fallen esos chicos’”</li> <li>• “Aquí prácticamente yo he estado a cargo de todo”</li> </ul>
	<b>Emilio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Yo apunto a llegar al comercio justo”</li> <li>• Le vende a intermediarios: Café seco a S/. 6.50 el kilo.</li> </ul>
	<b>Otros productores</b>	
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Café Compadre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La exploración de nuevos canales de comercialización implicaba conocer más de café, establecer estándares y alinearlos junto a los cafetaleros.</li> <li>• El suministro de café ha sido un problema/traba. Deben de pensar en tener una red de abastecimiento más grande para cubrir la demanda.</li> <li>• Han debido de reunirse más seguido, los problemas climáticos han interrumpido esto y no tenían un plan de contingencia. Esto se debe mejorar porque deben estar más cerca a ellos y tener reuniones.</li> <li>• Se busca capacitarlos en manejo financiero, de agricultura y tecnológico, no solo para mejorar las cosechas y el uso de tecnología, también para que los cafetaleros sepan utilizar su dinero, no endeudarse y mejorar su manejo financiero.</li> </ul>
	<b>Cristóbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “El año pasado yo estuve enfermo (...) y me ha salido un poco feo el café.” Este año sí le ha dedicado tiempo.</li> <li>• Sí cree que Compadre lo ayudaría en una época de crisis.</li> <li>• “Nos damos la mano”</li> </ul>
	<b>Emilio</b>	

	<b>Otros productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Cuando hemos trabajado de acuerdo a lo que nos ha dicho (Juan Pablo) el café sale más bonito"</li> <li>• "Justamente estamos planteando un espacio para reunirnos y que nos puedan capacitar" (Gabriel Irova)</li> <li>• "Cada orientación que nos quieren dar estamos abiertos"</li> <li>• "Conforme vas trabajando te vas dando cuenta que estas mejorando"</li> <li>• En general, los agricultores ven valor en las recomendaciones sobre el proceso del manejo de cultivo. Insisten en que quisieran tener las capacitaciones para poder tener un mejor producto porque saben que implicará un mejor precio</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<b>Café Compadre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acceso a la tecnología por parte de los cafetaleros era muy difícil cuando se pensó el modelo inicial. CC deseaba venderles la tecnología, pero ellos no podían acceder a esta de manera directa, siendo dueños de su propias plantas de tostado (dinero, acceso a recursos, luz, etc). Y utilizar la tecnología no eliminaba las barreras que ellos ya tenían, ya que se encontraban en una situación de desventaja frente a los intermediarios que tenían mayor acceso a mercados, distribución, compradores finales, entre otros.</li> <li>• "Hace falta trabajarlo más con los productores", son pocos los que saben del manejo de los instrumentos.</li> <li>• No todos han podido conocer a fondo la tecnología.</li> <li>• La planta está al 80%, por lo que al terminar esta se va a empezar las capacitaciones formales para todos los caficultores. Esto se detuvo por algunos problemas de financiamiento y climáticos.</li> <li>• Hacer más con los que tienen (mejorar la productividad). Mejorar su producto.</li> </ul>
	<b>Cristóbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para tener un buen café se necesita capital. No es fácil.</li> <li>• "Con la tecnología se mejora"</li> <li>• Confió más en el ingeniero de la cooperativa cuando le enseñaba a mejorar su café.</li> <li>• A veces a los productores no les importa ver un progreso, por eso no se esfuerzan. "Si uno quiere mejorar tiene que trabajar"</li> </ul>
	<b>Emilio</b>	

	<b>Otros productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Solo se vendió el café".</li> <li>• "Nosotros nos hemos dado cuenta que adaptando los trabajos y haciendo caso a lo que nos recomiendan (compadre), mejorando la calidad del café podemos ganar más dinero" (Gabriel Irova)</li> <li>• "Estamos aprendiendo a tostar"</li> <li>• En general, los agricultores ven valor en las recomendaciones sobre el proceso del manejo de cultivo. Insisten en que quisieran tener las capacitaciones para poder tener un mejor producto porque saben que implicará un mejor precio</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	<b>Café Compadre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cafetaleros piden adelantos para sus producciones, y sucede que muchas veces no pueden cumplir con lo asumido, por lo que para CC es riesgoso realizar esto.</li> </ul>
	<b>Cristóbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Como yo tengo ahí la máquina tengo que ser más responsable"</li> </ul>
	<b>Emilio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por falta de secadores y necesidad, no pudo guardarle Café a Compadre el año pasado</li> <li>• "Yo también quiero mejorar la calidad"</li> </ul>
	<b>Otros productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Hemos tenido cuentitas y no hemos podido guardarle a ellos (compadre)"</li> <li>• La premura de las obligaciones contraídas impide vender a CC</li> <li>• En la gran mayoría de los agricultores no hay una planificación para la gestión de los recursos, principalmente del dinero.</li> </ul>

<b>Proximidad Física</b>	<b>Café Compadre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La distancia influye y es una gran barrera al momento de desarrollar los planes comerciales: este año hubo desabastecimiento de café debido al cierre de carreteras, las lluvias, etc. Esto los lleva a pensar en ampliar su red de abastecimiento con nuevos cafetaleros que puedan utilizar la tecnología.</li> <li>• Ha sido difícil acostumbrarse a vivir con ellos y lejos de todo, muchas veces había que estar solo en una chacra, incluso sin los mismos cafetaleros, sin comunicación, sin luz niseñal.</li> <li>• El clima ha sido crucial para el desarrollo de las relaciones, no solo influye en los resultados del producto que entregan los caficultores, también influye en el acceso que tiene CC a las chacras, a la comunidad, al traslado de la cosecha, etc.</li> <li>• Esto debería de ser más relevante en un escenario ideal.</li> <li>• Estar cerca, verlos en su chacra, acercarse es algo que ellos valoran porque nadie lo hace, incluso la misma cooperativa.</li> </ul>
	<b>Cristóbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No llegaban. "Yo dos veces fui a la cooperativa y habían perdido su número"</li> <li>• Este año los otros productores han vendido si café por la necesidad.</li> <li>• Cree que los productores se identificarían más con Compadre si mantienen una relación más cercana.</li> <li>• "Los muchachos me decían '¿cuándo van a venir?' Me preguntaban... hasta que ya vendieron su café"</li> </ul>
	<b>Emilio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le iban a pagar igual que el mercado por ser su primer año, por eso decidió no esperarlos.</li> </ul>
	<b>Otros productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Hubo más de 3 reuniones"</li> <li>• "A café compadre los vemos solo una vez al año" (Cleida)"</li> <li>• "Quisiéramos que ellos vengan más de una vez al año para poder coordinar mejor y saber qué expectativas tienen"</li> <li>• Hay nulo acompañamiento de compadre a los productores lo que genera incertidumbre y vulnera el lazo de asociatividad.</li> </ul>
<b>Promover la integración de las familias de los actores</b>	<b>Café Compadre</b>	
	<b>Cristóbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se siente contento con que su familia se involucre con el equipo de Compadre</li> </ul>
	<b>Emilio</b>	

	<b>Otros productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestran interés por integrar a las familias pero sin tener mayor idea de qué</li> <li>• En este caso, el desarrollo ha sido nulo. Aquí puede haber una oportunidad para afianzar la relación y escapar del interés netamente económico</li> </ul>
<b>Incorporar elementos de la cultura de los productores en la cultura organizacional</b>	<b>Café Compadre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CC es un caficultor joven, comprometido, que apuesta por los riesgos y que va por más, ordenado y que le gustan los retos (Cristóbal de joven), familiar, que trata bien a la gente, que tiene buenas relaciones.</li> <li>• CC ha logrado incluir la cultura asháninka dentro de la organización (en la propuesta de valor de la marca y en la horizontalidad dentro de la organización). CC no es una organización jerárquica, en muchos casos no tienen planilla o contratos, sus relaciones son tal como con los productores.</li> <li>• Esto es vital porque CC tiene que expresar totalmente lo que son los cafetaleros con los que trabajan, si bien lo sitúan al último, no lo hace menos importante.</li> </ul>
	<b>Cristóbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se siente contento cuando ve que su café llega a otros países (Su nombre aparece en el empaque)</li> </ul>
	<b>Emilio</b>	
	<b>Otros productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestran interés pero sin tener mayor idea de qué</li> <li>• En este caso, el desarrollo ha sido nulo: oportunidad.</li> </ul>
<b>Retroalimentar constantemente los objetivos en común</b>	<b>Café Compadre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saben que se busca pagar un precio justo según la calidad del café. Sin embargo, aún no está del todo claro esto para los productores. Lo conocen pero no del todo.</li> <li>• Precio Justo - Calidad - Esfuerzo</li> </ul>
	<b>Cristóbal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la cooperativa incentivan a los socios con beneficios.</li> <li>• “Me gustaría mejora el precio”</li> <li>• Le gustaría venderle toda la cosecha a Compadre.</li> <li>• Objetivo común: “buscar un mejor mercado, mejor precio, mejor calidad de café”</li> </ul>
	<b>Emilio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene tiempo para capacitaciones y reuniones</li> </ul>
	<b>Otros productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Quisiera que nos ayuden a mejorar el café para tener una mejor calidad"</li> </ul>