

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**LA GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS* EN UNA EMPRESA SOCIAL:
EL CASO DE INKA MOSS, EMPRESA ACOPIADORA Y
COMERCIALIZADORA DE MUSGO BLANCO, Y SU
CONTRIBUCIÓN A COMUNIDADES DE LA REGIÓN JUNÍN**

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

PEREZ PERALTA, Sadith Araceli	20122528
SUCAPUCA CALIZAYA, Patricia Lizbeth	20122435
VERGARA BARNETT, Víctor Eduardo	20122584

Asesorados por: Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo

Lima, 14 de mayo de 2018

La tesis

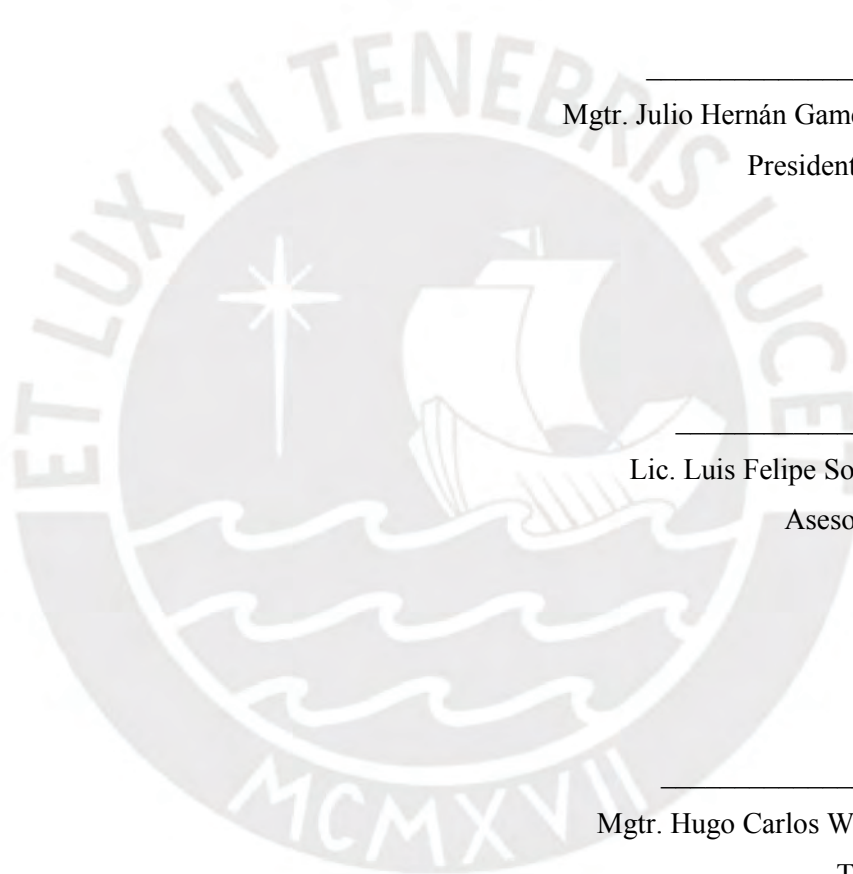
LA GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS* EN UNA EMPRESA SOCIAL: EL CASO DE INKA MOSS, EMPRESA ACOPIADORA Y COMERCIALIZADORA DE MUSGO BLANCO, Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO LOCAL EN COMUNIDADES DE LA REGIÓN JUNÍN

Ha sido aprobada

Mgtr. Julio Hernán Gamero Requena
Presidente del Jurado

Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo
Asesor de la Tesis

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
Tercer Jurado



Dedico esta investigación a Dios por la fortaleza que siempre me ha brindado para seguir adelante; a mis padres y hermanos por ser un ejemplo de superación, emprendedurismo y por la confianza que han depositado en cada una de mis decisiones; y a todos mis amigos incondicionales que siempre tuvieron una palabra de aliento a lo largo de este proceso.

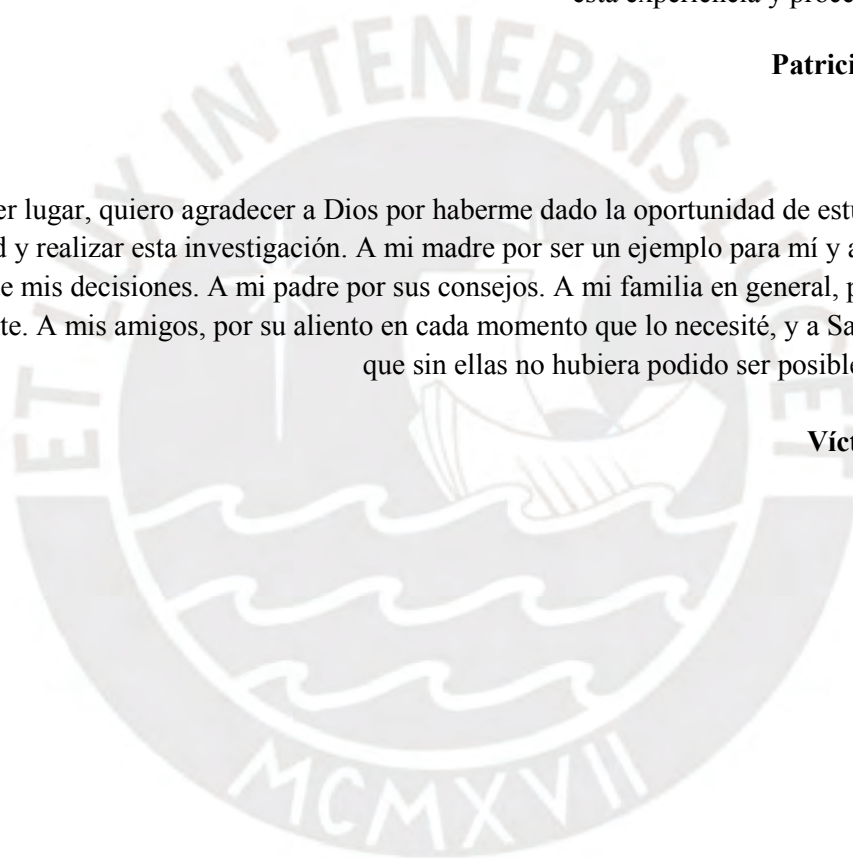
Sadith Pérez

Agradezco a Dios por ser siempre mi fortaleza y guía en todo mi camino. Dedico esta investigación a mi familia, principalmente a mi madre por ser mi ejemplo de esfuerzo y superación, así como mi apoyo incondicional durante todos estos años; a mi padre, por ser mi consejero y mentor; a mi hermana, por alentarme a ser mejor; y a Sadith y Víctor, por compartir esta experiencia y proceso conmigo.

Patricia Sucapuca

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por haberme dado la oportunidad de estudiar en esta universidad y realizar esta investigación. A mi madre por ser un ejemplo para mí y apoyarme en cada una de mis decisiones. A mi padre por sus consejos. A mi familia en general, por su apoyo constante. A mis amigos, por su aliento en cada momento que lo necesité, y a Sadith y Patty, que sin ellas no hubiera podido ser posible este sueño.

Víctor Vergara



Queremos agradecer a todos los entrevistados y todas las personas en las comunidades con las que compartimos, por brindarnos el tiempo necesario, por la amabilidad, por la hospitalidad y por el permitirnos realizar la investigación en sus comunidades en Jauja.

A Baltazar Caravedo, por guiarnos y apoyarnos incondicionalmente, contactándonos con la empresa Inka Moss.

A Marco Piñateli, fundador de Inka Moss, por confiar en nosotros y por permitirnos desarrollar esta investigación en su organización.

Finalmente, un agradecimiento especial a nuestro asesor Luis Felipe Soltau, por ser nuestro guía y mentor, por brindarnos su tiempo, compromiso y consejos durante el desarrollo de toda la investigación.

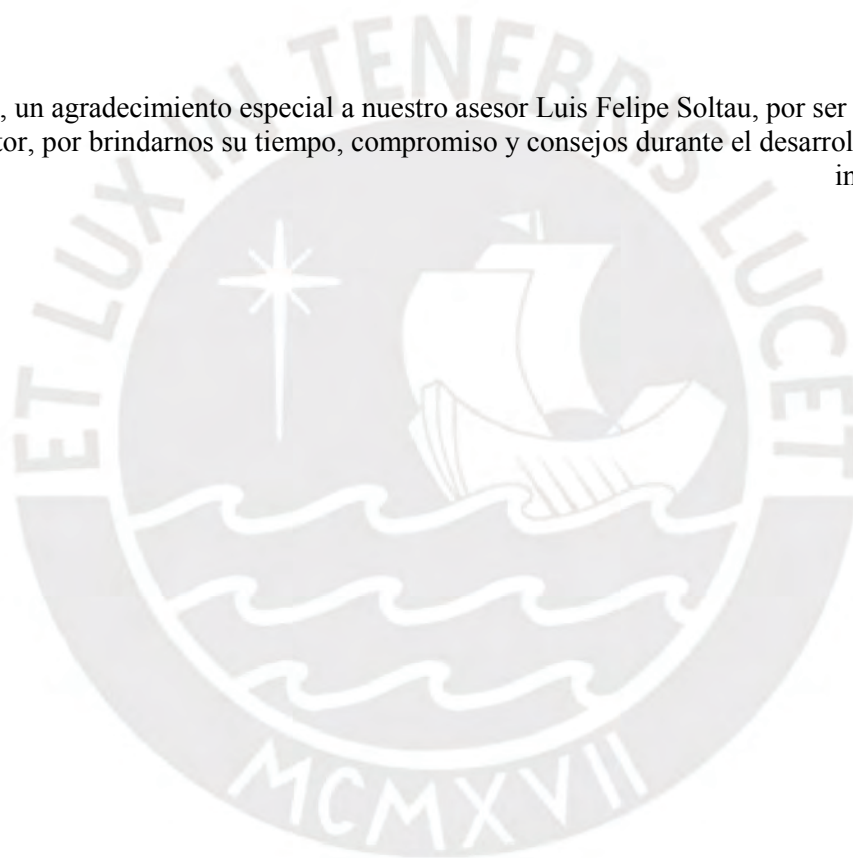
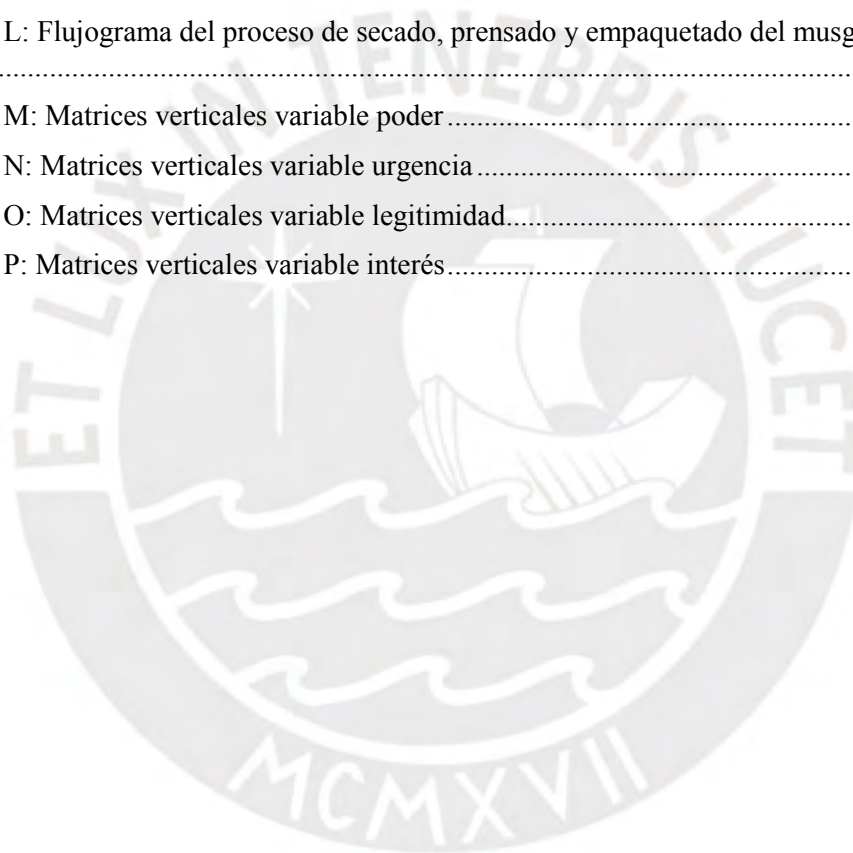


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problemática.....	3
2. Problema de investigación	4
3. Justificación.....	5
4. Pregunta de investigación.....	5
4.1. Pregunta principal	5
4.2. Preguntas específicas.....	6
5. Objetivos de investigación	6
5.1. Objetivo general	6
5.2. Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE STAKEHOLDERS EN LA EMPRESA SOCIAL	7
1. La incorporación de la gestión de <i>stakeholders</i> en la estrategia de las organizaciones	7
1.1. Gestión de <i>stakeholders</i> en el contexto organizacional.....	7
1.2. El tránsito de los <i>shareholders</i> a los <i>stakeholders</i> de una organización privada	21
2. Las empresas sociales y su rol como agente de desarrollo social	25
2.1. Antecedentes históricos: Primeras investigaciones internacionales de empresa social	25
2.2. Las empresas sociales como nuevo modelo de negocio.....	29
3. La gestión de Stakeholders en la Empresa Social	42
3.1. La teoría de <i>stakeholders</i> presente en la naturaleza de la empresa social	42
3.2. Tensiones entre los <i>stakeholders</i> en la empresa social.....	43
CAPÍTULO III: INKA MOSS, EMPRESA SOCIAL EN LA REGIÓN JUNÍN	49
1. Población rural altoandina pobre y los agentes de desarrollo	49
1.1. Una visión panorámica a los factores que influyen en la pobreza de la población altoandina del Perú.....	49
1.2. Los agentes de desarrollo y su accionar en busca de la reducción de la pobreza.....	50
2. El Musgo blanco y la empresa social Inka Moss	51
2.1. El musgo y su mercado internacional.....	52
2.2. Producción de Musgo en el Perú.....	54
2.3. Historia de la empresa Inka Moss: ¿Cómo inició el negocio?	57
2.4. Modelo social: ¿Por qué Inka Moss es considerada una empresa social?.....	64
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
1. Diseño Metodológico de Investigación.....	72
1.1. Alcance de investigación: descriptivo.....	72

1.2. Tipo de diseño	72
1.3. Selección de la unidad de observación.....	73
1.4. Operacionalización del estudio	73
2. Fases de la investigación	74
3. Metodología de recolección de información	74
3.1. Criterio de identificación y selección de stakeholders	75
3.2. Variables e indicadores de estudio para la clasificación de los stakeholders	77
3.3. Técnica de recolección de la información	79
3.4. Recolección de datos de campo.....	80
4. Desarrollo del trabajo de campo.....	82
5. Metodología para la sistematización y análisis de la información.....	85
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	87
1. Hallazgos y Resultados	87
1.1. Variable Poder.....	87
1.2. Variable Urgencia	92
1.3. Variable Legitimidad.....	97
1.4. Variable interés	101
2. Contraste de percepciones entre la empresa y los grupos de interés	104
2.1. Variable Poder.....	104
2.2. Variable Urgencia	107
2.3. Variable Legitimidad.....	109
2.4. Cuadros de contraste resumen por variable.....	111
3. Matriz de interés/poder de Mendelow.....	112
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
1. Conclusiones	115
1.1. Conclusión sobre los fundamentos teóricos vinculados a la gestión de <i>stakeholders</i> y conceptos propuestos de empresa social.	115
1.2. Conclusión de la descripción el modelo de negocio de la empresa social Inka Moss y su cadena de valor.	116
1.3. Conclusión sobre el conocimiento y análisis de la similitud entre las percepciones de Inka Moss y sus stakeholders según las variables de Poder, Urgencia, Legitimidad e Interés	117
1.4. Conclusión general de las brechas existentes entre las percepciones de Inka Moss y sus stakeholders considerando su propósito social.....	119
2. Recomendaciones.....	122
REFERENCIAS	124
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	132

ANEXO B: Cronograma de actividades	135
ANEXO C: Cadena de valor de Inka Moss.....	136
ANEXO D: Mapa de comunidades.....	137
ANEXO E: Guía de entrevistas de las comunidades abastecedoras	138
ANEXO F: Guía de entrevistas de las organizaciones públicas.....	140
ANEXO G: Guía de entrevistas de los colaboradores internos e Inka Moss	142
ANEXO H: Agenda de Trabajo de campo.....	145
ANEXO I: Bitácora del viaje exploratorio.....	147
ANEXO J: Bitácora del trabajo de campo	149
ANEXO K: Dossier fotográfico.....	151
ANEXO L: Flujograma del proceso de secado, prensado y empaquetado del musgo blanco	157
ANEXO M: Matrices verticales variable poder.....	158
ANEXO N: Matrices verticales variable urgencia.....	172
ANEXO O: Matrices verticales variable legitimidad.....	182
ANEXO P: Matrices verticales variable interés.....	199

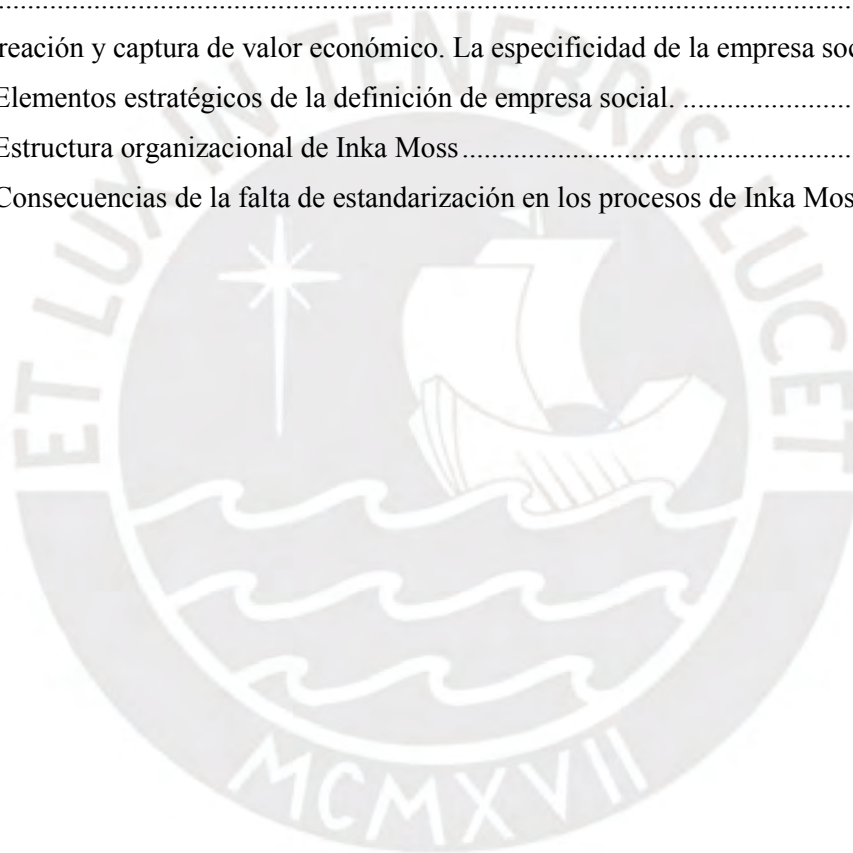


LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Agrupación de las interpretaciones del concepto de <i>Stakeholders</i>	8
Tabla 2: Grupos de interés según GRI	20
Tabla 3: Atributos de grupos de interés según la norma AA1000SES (2011).....	21
Tabla 4: Debate de la RSE en la empresa: argumentos de gestión	22
Tabla 5: Definición del concepto de empresa social bajo el enfoque EMES.....	27
Tabla 6: Definiciones de empresa social en el siglo XXI	35
Tabla 7: Tensiones social-empresarial en una empresa social	43
Tabla 8: Aplicaciones y usos del musgo blanco.....	52
Tabla 9: Comparación de Inka Moss con principales competidores.....	53
Tabla 10: Lista de comunidades productoras de musgo blanco	54
Tabla 11: Producción de musgo anual (2011-2015)	56
Tabla 12: Acciones de creación de valor social y captura de valor económico de Inka Moss....	68
Tabla 13: Cuadro del listado preliminar de stakeholders	75
Tabla 14: Lista final de grupos de interés de la investigación	76
Tabla 15: Determinación de la muestra: comunidades con permiso de extracción.....	76
Tabla 16: Variables, Definición conceptual y operacional e Indicadores de estudio.....	77
Tabla 17: Fuentes de información según objetivos de investigación.....	80
Tabla 18: Lista de stakeholders entrevistados.....	81
Tabla 19: Lista final de entrevistados	84
Tabla 20: Cuadro guía de la matriz consolidada	85
Tabla 21: Cuadro contraste variable poder.....	111
Tabla 22: Cuadro contraste variable urgencia.....	112
Tabla 23: Cuadro contraste de la variable legitimidad.....	112
Tabla 24: Clasificación de stakeholders según la matriz de Interés-Poder	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de Interés-Poder según Mendelow (1991)	14
Figura 2: Identificación de los stakeholders según Savage et al. (1991).....	15
Figura 3: Categorización de stakeholders según Mitchell et al.....	16
Figura 4: Modelo de redes de Rowley (1997).....	17
Figura 5: Tipología Voluntaria e Involuntaria de la interacción con los Stakeholders	18
Figura 6: Tipología normativa, instrumental y descriptiva	19
Figura 7: Elementos distintivos del emprendimiento social.....	33
Figura 8: Creación de valor social y económico: Caracterización tradicional de la empresa social.	36
Figura 9: Creación y captura de valor económico. La especificidad de la empresa social.	38
Figura 10: Elementos estratégicos de la definición de empresa social.	40
Figura 11: Estructura organizacional de Inka Moss.....	60
Figura 12: Consecuencias de la falta de estandarización en los procesos de Inka Moss	63



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad la identificación de las brechas existentes entre las percepciones de la empresa Inka Moss y sus *stakeholders* y cómo dichas brechas pueden facilitar o limitar su rol como agente de desarrollo en las comunidades altoandinas de Junín. La aproximación de la investigación se efectúa mediante la metodología del estudio de caso de una empresa social peruana que realiza el acopio y exportación de musgo blanco proveniente de comunidades altoandinas en la región de Junín: la empresa Inka Moss S.A.C.

Así, esta investigación tiene como uno de sus principales objetivos el conocer y analizar, a través del uso de las variables Poder, Urgencia, Legitimidad e Interés, la similitud entre las percepciones de Inka Moss y sus *stakeholders*. Así, a partir del contraste de estas percepciones se identifica si las brechas o similitudes encontradas representan problemas o aspectos por mejorar para la empresa en la gestión de sus *stakeholders* entre los años 2016-2017.

Con este fin, se utilizaron dos modelos de gestión de *stakeholder*: el primero, el modelo de identificación de *stakeholders* propuesto por los autores Mitchell, Agle & Woods, y el segundo, la matriz de clasificación de *stakeholders* propuesto por Mendelow. A partir del modelo de Mitchell et al. se diagnosticaron brechas y similitudes entre las percepciones de la empresa y sus *stakeholders* en torno a las variables poder, urgencia y legitimidad, lo que posteriormente contribuyó a identificar aspectos positivos y aspectos por mejorar en la gestión de *stakeholders* que realiza la empresa social. Por otra parte, con la matriz de Interés-Poder se clasificó a los *stakeholders* según el grado en que poseían cada una de estas variables. Después, a partir de esta clasificación se recomendaron acciones de gestión que la empresa deberá realizar con respecto a sus *stakeholders* y a la relevancia que cada uno de estos poseen. A partir de los resultados, se plantearon recomendaciones que tenían como principal objetivo contribuir a que la empresa social tenga una herramienta que le posibilitará la toma de acciones en base a las brechas o similitudes identificadas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo identificar las brechas existentes entre las percepciones de la empresa Inka Moss y sus stakeholders para dar a conocer cómo estas diferencias o similitudes existentes en las percepciones pueden contribuir o limitar al cumplimiento del rol como agente de desarrollo de la empresa social en las comunidades altoandinas de Junín. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio de caso con diseño no experimental, debido a que no se pretendió manipular las variables estudiadas; y transversal, ya que el estudio se centra en el último trimestre del año 2017, lo que significa que no se puede generalizar los resultados a otro contexto distinto al estudiado.

En el primer capítulo, se realiza el Planteamiento de la Investigación, el cual consiste en el desarrollo del problema de investigación, la determinación de las preguntas y objetivos de investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolla el Marco Teórico de la investigación, en el cual se presentan investigaciones que sirven como precedente y de fundamento para la presente tesis. El capítulo está dividido en tres secciones. En la primera parte, se presentan los estudios realizados referentes a la presencia de la gestión de los *stakeholders* en la estrategia de las organizaciones, para ello se describen las diversas definiciones del término *stakeholder*, herramientas y modelos de gestión de grupos de interés propuestas por diversos autores, entre los que destaca la tipología de Mitchell, Agle y Woods (1997) y la variable de interés - poder propuesta por Johnson, Scholes y Whittington (2006), además de la presentación del cambio de enfoque de la concentración en las acciones hacia otros grupos de interés diferentes. En la segunda parte, se presenta la teoría desarrollada sobre las empresas sociales y el rol que tienen como agentes de desarrollo. Para ello, se presentan dos grandes corrientes de investigación del fenómeno mencionado como la red europea y la red Iberoamericana. En ese sentido, se muestra el modelo de negocio de las empresas sociales como alternativa de negocio diferente y algunos casos de éxitos en los que se desarrolló. Por último, se presenta las investigaciones realizadas en torno a la gestión de los grupos de interés, específicamente, en las empresas sociales.

En el tercer capítulo, se realiza la contextualización de las actividades desarrolladas por la empresa social Inka Moss en las comunidades altoandinas de la región Junín. Para ello, se presenta una visión panorámica de las condiciones de vida de la población rural altoandina pobre y los agentes de desarrollo, del sector público y privado, cuyas actividades tienen como fin la reducción de la pobreza en aquellas poblaciones. También, se presenta al recurso del musgo blanco, se indican sus aplicaciones, el mercado demandante, las zonas geográficas en las

que crece, el marco legal que se debe cumplir para poder realizar la extracción o cosecha del recurso. Además de la presentación de la empresa, su giro de negocio, la cadena de abastecimiento y su aporte en el desarrollo de las comunidades a través de su modelo de negocio.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la metodología de investigación, en la que se desarrolló el alcance y diseño de investigación. También, se definió la metodología para la recolección de la información a través de la determinación de las variables de estudio, así como la técnica a utilizar. Asimismo, se definió la metodología para la sistematización y análisis de la información.

En el quinto capítulo, se muestra el Marco Analítico de la investigación desarrollada. Esta se divide en tres secciones. En la primera, se muestran los hallazgos y resultados en relación a las variables de poder, urgencia, legitimidad e interés. En la segunda, se realiza el contraste de las percepciones de la empresa con las percepciones de sus grupos de interés en torno a las tres variables anteriormente mencionadas y, en la tercera parte, se presenta la clasificación de los grupos de interés de la empresa en relación al modelo de interés-poder propuesto por Johnson et al. (2006), lo que permite determinar el tipo de atención que debe brindar a sus grupos de interés la empresa.

Por último, se presentan las conclusiones por cada objetivo propuesto en la investigación, para posteriormente, brindar recomendaciones puntuales al respecto.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problemática

En los últimos 10 años, el Perú mostró uno de los mayores crecimientos económicos de la región. Este crecimiento permitió reducir un porcentaje de la pobreza. Sin embargo, el desafío es aún más grande y complejo. Existe una desigualdad con respecto a los promedios de pobreza y si bien la pobreza se redujo, considerablemente, la pobreza extrema aún no logra una reducción a tal escala. Esto nos muestra un mayor nivel de dificultad en la reducción de la pobreza extrema. Según el informe técnico presentado por Peñaranda (2017), sobre la pobreza en el Perú, menciona que al 2016, el 43,8% de la población rural eran pobres y solo 13,9% de la población urbana también lo era. Asimismo, menciona que la reducción de la pobreza rural se reducía, entre el 2008 y 2013, por encima de los 3 p.p. por año, con excepción del año 2009. No obstante, esta reducción, en los últimos 3 años no ha superado los 2 p.p. por año. Pese a la gran necesidad de dichas zonas (rurales), estas cuentan con baja presencia del Estado, el cual, incluso, no brinda los servicios básicos, ni infraestructura necesaria. Esto genera que esta situación de pobreza en la zona rural empeore cada vez más.

Según Rivera (2012), uno de los factores que determinan la pobreza son los ingresos bajos que a su vez son, altamente, volátiles. Por un lado, una parte de las personas pobres poseen empresas unipersonales cuyas barreras de entrada, su nivel de producción y sus proyecciones de crecimiento son bajos. Los ingresos que generan a partir de estos pequeños negocios, generalmente, solo cubren los gastos que no incluyen el costo de oportunidad del tiempo invertido en dicha actividad, por lo que quedan sumidos en un círculo vicioso de pobreza. Por otro lado, están las personas pobres no vinculadas a ningún tipo de empresa ya sea unipersonal o familiar. Dichas personas laboran de manera temporal tanto en actividades urbanas, artesanales y/o agrícolas. Por tal motivo, existe una tendencia a que estas personas posean ingresos de múltiples fuentes que les permita compensar los trabajos eventuales que realizan. Es por eso que “tienen mayor probabilidad de caer en trampas de pobreza crónica que las personas de mayores ingresos, porque sus ingresos son bajos y muy volátiles y porque carecen de facilidades financieras e institucionales que puedan amortiguar sus fluctuaciones de ingreso” (Rivera, 2012). Uno de los casos es la actividad agrícola en las zonas rurales altoandinas, que para muchas familias significa su ingreso principal.

2. Problema de investigación

Existe una gran cantidad de población ubicada en las zonas altoandinas del Perú que dedican y sostienen su economía al desarrollo de una sola actividad productiva como la actividad agrícola. Esta última es considerada como una de las actividades generadoras de ingresos más importantes de estas zonas. Sin embargo, se estima que, aproximadamente, tres de cada cuatro agricultores son pobres, ya que, en ese sentido, la agricultura en el Perú se presenta, en su mayoría, de manera heterogénea debido a la desigualdad tecnológica, la falta de articulación a mercados de materiales, el escaso acceso a mercados comerciales, los distintos sistemas de riego, la variedad climática y la diversidad geográfica (Perú Opportunity Fund, 2011).

El factor climatológico condiciona la cosecha de los pequeños agricultores e influye en su nivel de vulnerabilidad, ya que pueden afectar completamente los cultivos por: heladas, lluvias torrenciales, sequías, etc. Según el Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT¹ (2011 citado en Ministerio de Agricultura y Riego 2015), las proyecciones del cambio climático muestran que los efectos negativos sobre los cultivos en el Perú afectarían, aproximadamente, a 8.1 millones de habitantes que dependen económicamente de la actividad agropecuaria, esto impacta directamente a sus ingresos. Por otro lado, el mercado agropecuario cuenta con una gran cantidad de intermediarios por cada etapa o proceso, los cuales poseen un mayor poder de negociación. Esto se debe a los intermediarios que están más expuestos a información relevante del negocio, manejan un mayor volumen en el mercado y, en muchos casos, son los que financian al agricultor de manera informal, por lo que los productores suelen reducir el precio de sus productos (Vela & Gonzales, 2011). Estas dificultades no permiten el desarrollo de esta actividad, ni tampoco la mejora de ingresos de los agricultores.

Las personas con mayores índices de pobreza en las zonas rurales altoandinas del Perú son las que poseen mayor especialización en el campo agropecuario. Estas personas viven en un entorno propenso a las caídas inesperadas de sus ingresos que repercuten en su supervivencia,

¹ Fuente: CIAT. “Impacto del cambio climático en cultivos andinos”. Seminario internacional: Restauración ecológica y soberanía alimentaria para enfrentar el cambio climático-San Juan Pasto, marzo 24 de 2011 citado en el documento prospectivo al 2030 del Ministerio de Agricultura y Riego en el 2015.

por lo que algunos se ven en la necesidad de enfrentar dicho riesgo diversificando sus actividades generadoras de ingresos económicos. Eso les permite reducir las probabilidades de que entren en una trampa de la pobreza. En ese sentido, existe una menor probabilidad de que las personas que cuentan con mayores ingresos caigan en las trampas de la pobreza crónica que las personas de menores ingresos, pues estos últimos no cuentan con fondos que les permitan amortiguar situaciones de baja renta. (Rivera, 2012). Por ello, estas poblaciones dedicadas a la agricultura están más expuestas a una problemática que por falta de conocimientos técnicos para mejorar su productividad (factores externos climatológicos, falta de diversificación, poco apoyo del Estado, etc.), no les permite mejorar su condición económica.

3. Justificación

La gestión de *stakeholders* en las organizaciones resulta fundamental, ya que se utiliza para conocer los diversos actores que pueden beneficiar o perjudicar el desarrollo de la empresa. Asimismo, en el caso de las empresas sociales, el mapeo de actores cumple una función doblemente importante. Por un lado, genera valor social y económico e implica una preocupación por obtener una retroalimentación de la entrega del valor social otorgado a los distintos grupos. En este sentido, la presente investigación busca ampliar el conocimiento en un área poco investigada en la teoría: gestión de *stakeholders* aplicado a las empresas sociales. De igual manera, han surgido empresas sociales que desean involucrar a las comunidades campesinas en el trabajo con nuevos productos y brindarles una alternativa de negocio diferente a la tradicional, además de brindar acceso a conocimiento aplicable en sus actividades.

Sin embargo, para que las empresas sociales puedan establecer un vínculo comercial, resulta difícil que las comunidades quieran acceder a trabajar con un producto distinto del tradicional, pues existe desconfianza hacia los forasteros. Además, las empresas no solo deben considerar a las comunidades, sino que alrededor de estas negociaciones intervienen distintos grupos de interés de diferentes sectores que pueden entorpecer o beneficiar el futuro acuerdo. Por ello, es necesaria una gestión de *stakeholders*, pues permitirá gestionar estratégicamente las relaciones con los distintos actores para que ocurra un acuerdo exitoso.

4. Pregunta de investigación

4.1. Pregunta principal

¿Cuáles son las brechas identificadas, a partir del contraste de las percepciones entre Inka Moss y sus *stakeholders*, tomando en cuenta los beneficios y limitaciones para el cumplimiento de su propósito social?

4.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los conceptos teóricos pertinentes a la gestión de stakeholders y conceptos planteados sobre la empresa social?
- ¿Cuál es el modelo de negocio de Inka Moss y cómo genera valor?
- ¿Cómo las brechas y/o similitudes identificadas a partir del análisis de stakeholders dada por Mitchell contribuyen o limitan el cumplimiento del propósito social de la empresa?

5. Objetivos de investigación

5.1. Objetivo general

Identificar las brechas existentes entre las percepciones de la empresa Inka Moss y sus stakeholders para dar a conocer cómo estas diferencias o similitudes existentes en las percepciones pueden contribuir o limitar al cumplimiento del rol como agente de desarrollo de la empresa social en las comunidades altoandinas de Junín.

5.2. Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos teóricos vinculados a la gestión de stakeholders y conceptos propuestos de empresa social.
- Describir el modelo de negocio de la empresa social Inka Moss y su cadena de valor.
- Conocer y analizar la reciprocidad entre las percepciones de Inka Moss y sus stakeholders según las variables de Poder, Urgencia, Legitimidad propuestas por Mitchell.

Para poder visualizar de manera detallada la relación entre los puntos expuestos anteriormente: justificación, problemática, objetivos y preguntas de investigación, revisar la Matriz de Consistencia (ver Anexo A).

CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE STAKEHOLDERS EN LA EMPRESA SOCIAL

1. La incorporación de la gestión de *stakeholders* en la estrategia de las organizaciones

Para las organizaciones contemporáneas, los *stakeholders* son actores claves para el desarrollo y sostenimiento de las mismas. Por ello, en esta sección se busca brindar un alcance teórico de los *stakeholders*. Por lo cual se considera, en primer lugar, la influencia legal y ética, basándose en la investigación de diversos autores, como Freeman, Friedman, Mitchell, entre otros. En segundo lugar, se presenta la relación que existe entre la teoría de *stakeholders* y la gestión, para poder conocer la ventaja competitiva que puede generarse en una empresa al contar con una gestión de *stakeholders* en su estrategia. Finalmente, se plantea modelos teóricos de gestión de *stakeholders* con el fin de poder aplicar los más convenientes en la presente investigación.

1.1. Gestión de *stakeholders* en el contexto organizacional

En el mundo empresarial actual, la relación de la empresa con sus *stakeholders* posee una gran importancia y plantea a las empresas el reto de establecer distintas formas de colaboración y compromisos con sus grupos de interés. “La colaboración o compromiso (*engagement*) entre la empresa y los grupos de interés es un proceso largo y complejo, que requiere la generación de confianza entre los actores. En todo caso, mantener abierto un diálogo o adquirir un compromiso con los grupos de interés puede ser un método útil y valioso, que conlleva beneficios, tanto para la empresa como para las partes interesadas” (Strandberg, 2010). Cabe resaltar que Strandberg (2010) traduce la gestión de *stakeholders* como un compromiso que tiene la empresa con estos. Asimismo, menciona que este compromiso brinda beneficios a la organización:

- Identificación temprana de tendencias y asuntos relevantes.
- Mejor gestión de riesgos y de oportunidades
- Innovación y mejora
- Establecer la credibilidad como socio
- Toma de decisiones fundamentada

Por su parte, Harrison, Bosse, y Phillips (2010) consideran que una empresa que es consistente en la aplicación de un enfoque de gestión de *stakeholders* puede ser capaz de desarrollar su *expertise* en dicho campo y también obtener información de ellos. Sin embargo,

ellos consideran que esta información se refleja no en beneficios, sino en diferentes posibilidades de creación de valor adicional en las que destacan tres: aumento de la demanda y eficiencia; aumento de la innovación y, por último, la mayor capacidad para hacer frente a cambios inesperados en el entorno. Si bien la gestión de las partes interesadas puede representar una ventaja competitiva para la empresa, también representa un esfuerzo por parte de esta para entenderlos y para incorporarlos a la formulación estratégica y al desarrollo operacional de la organización. El reto está en el gerente quien deberá contar con la capacidad de convertir esta información y conocimiento en oportunidades para la organización, ya que de lo contrario podrían ser limitantes.

1.1.1. Definiciones de Stakeholders en el contexto organizacional

El concepto de *stakeholders* o grupo de interés ha sido abordado por una gran diversidad de autores a lo largo de los años; sin embargo, las definiciones planteadas tienen un significado en común entre ellas y no divergen en gran medida de las aproximaciones realizadas por los autores que las han desarrollado. Según Matuleviciene y Stravinskiene (2016), a pesar de la existencia de definiciones de *stakeholders* con significados similares, con una visión amplia de las diferentes fuentes sugiere que la definición de Freeman (1984) puede ser considerada una de las mejores, ya que identifica de manera concisa y precisa las relaciones entre la organización y los grupos de interés, basadas en la dependencia de poder. Con respecto a las definiciones mencionadas, en la Tabla 1 se presenta una relación de autores que delimitan el término de *stakeholder*.

Tabla 1: Agrupación de las interpretaciones del concepto de Stakeholders²

Año	Autor	Definición
RELACIONES EXISTENTES		
1991	Thompson et al. *	“Grupos en relación con una organización”
1993	Brenner*	“Tener alguna relación legítima y no trivial con una organización [como] las transacciones de intercambio, los impactos de acción y las responsabilidades morales”

² Cuadro elaborado por los autores Matuleviciene y Stravinskiene (2016) en el que se agrupan los conceptos de *stakeholders* presentados en la literatura científica, bajo cuatro criterios mencionados por los autores Mitchell, Agle y Wood (1997).

Tabla 1: Agrupación de las interpretaciones del concepto de Stakeholders (continuación)

Año	Autor	Definición
1994	Freeman*	“Participantes en" el proceso humano de creación conjunta de valor "
1994	Wicks et al.*	“Interactuar y dar sentido y definición a la corporación”
2008	Kliatchko***	“Todos los públicos relevantes o múltiples mercados con los que interactúa cualquier empresa"
DEPENDENCIA DEL PODER		
1984 - 2013	Freeman (1984), Mitchell et al., (1997), Bailur (2006), Florea y Florea (2013)	“Los grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”
1964	Rhenman*	"Están dependiendo de la firma para alcanzar sus metas personales y de quién la firma depende para su existencia"
1971	Ahlstedt y Jahnukainen*	"Impulsados por sus propios intereses y objetivos son los participantes en una empresa, y por lo tanto dependen de ella y de quien por su causa la empresa depende”
1983	Freeman y Reed*	1) “Individuo o grupo que puede afectar el logro de los objetivos de la organización o que se ve afectado por el logro de los objetivos de la organización” 2) “Grupos de los cuales la organización depende para su supervivencia continua”.
1984	Freeman	“Cualquier grupo u organización que puede afectar o es afectado por los logros de los objetivos de la organización”
1987	Freeman y Gilbert*	“Puede afectar o es afectado por un negocio”
1988	Bowie*	“Sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”
1992	Nutt y Backhoff**	"Todas las partes que serán afectadas por o afectarán la estrategia de la organización"
1994	Langtry*	"La empresa es significativamente responsable de su bienestar, o tienen una demanda moral o legal sobre la empresa"
1994	Starik*	“Están o podrían ser influenciados por, o son o potencialmente son influenciadores de, alguna organización”
1995	Nasi*	"Interactúe con la firma y así haga posible su operación"
1995	Brenner*	"Son o que podrían impactar o ser impactados por la empresa / organización"

Tabla 1: Agrupación de las interpretaciones del concepto de Stakeholders (continuación)

Año	Autor	Definición
1998	Eden y Ackermann**	“Personas o grupos pequeños con el poder de responder, negociar y cambiar el futuro estratégico de la organización”
2002	Johnson y Scholes**	“Aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para cumplir sus propios objetivos y de los cuales, a su vez, la organización depende ”
2002	Post et al.	“Las partes interesadas de una empresa son individuos y grupos que contribuyen, ya sea voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y actividades de creación de riqueza y, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y / o portadores de riesgo ”
2002	Leach	“Las personas cuyo bienestar personal o profesional depende sustancialmente de los resultados de la asociación”
2008	Roloff***	“Cualquier individuo o grupo que pueda afectar o ser afectado por el enfoque de la cuestión abordada por la red”
2013	Florea y Florea	“Las partes interesadas son las personas, instituciones, organizaciones, grupos formales y no formales que están interesados o pueden verse afectados o que podrían influir en las decisiones o acciones de la empresa”
BASES DE LA LEGITIMIDAD DE LA RELACIÓN		
1987	Cornell y Shapiro*	“Demandantes que tienen “contratos”
1988	Evan y Freeman*	1) "Tener una participación o reclamación en la empresa" 2) "Beneficiar o ser perjudicados por, y cuyos derechos son violados o respetados por, acciones corporativas"
1989	Alkhafaji*	“Grupos de los cuales la corporación es responsable”
1990	Freeman y Evan*	“titulares de los contratos”
1992	Hill y Jones*	“Los constituyentes que tienen una reivindicación legítima en la empresa ...establecida a través de la existencia de una relación de intercambio" que suministran "a la empresa recursos críticos (contribuciones) y en cambio cada uno espera que sus intereses sean satisfechos"
1994	Clarkson*	“Se colocan en riesgo como resultado de las actividades de una empresa”
1995	Donaldson y Preston*	"Personas o grupos con intereses legítimos en aspectos procesales y / o sustantivos de la actividad empresarial”
1995	Bryson**	“Cualquier persona grupo u organización que puede colocar una reclamación en la atención de la organización, los recursos o la salida, o se ve afectada por esa salida”

Tabla 1: Agrupación de las interpretaciones del concepto de Stakeholders (continuación)

Año	Autor	Definición
1995	Clarkson*	"Las partes interesadas son personas o grupos que tienen, o reclaman, propiedad, derechos o intereses en una corporación y sus actividades, pasadas, presentes o futuras"
INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS- NO INCLUYE LEGITIMIDAD		
1989	Carroll*	"Afirma tener uno o más de estos tipos de apuestas" - "que van desde un interés a un derecho (legal o moral) a la propiedad o título legal de los activos de la empresa o la propiedad"
1991	Savage et al.*	"Tener interés en las acciones de una organización y la capacidad de influir en ella"
1993	Carroll*	"Afirma tener uno o más de los tipos de apuestas en los negocios "
1995	Clarkson*	"Tener, o reclamar, propiedad, derechos o intereses en una corporación y sus actividades "

Fuente: Matuleviciene y Stravinskiene (2016)

Nota: (*) citado en (Mitchel et al., 1997); (**) citado en (Bryson, 2004); (***) citado en Dickinson-(Delaporte et al., 2010)

Nota: Traducción propia

Como ya se ha mencionado, Freeman (1984) sugirió aplicar un vocabulario basado en el concepto de "Stakeholders". Con este nuevo enfoque, se buscaba una generación de valor que no solo incluyera a los accionistas, sino a todos los grupos afectados directa o indirectamente por el negocio. Ya no bastaba con centrarse únicamente en el accionista, sino también tener en cuenta las necesidades, expectativas y demandas de otros grupos estrechamente relacionados a la empresa, que antes solo eran tomados en cuenta superficialmente (Granda & Trujillo, 2011). De este modo, el interés por otros actores que no eran los accionistas fue tomando acogida por las diversas organizaciones en todo el mundo, desde las más grandes en un principio hasta seguir con las de menor tamaño.

Esta tendencia se puede evidenciar con el surgimiento e importancia de la práctica de la Responsabilidad Social en las empresas que implica el compromiso de la organización con el punto de vista económico de sus inversionistas, el compromiso con la sociedad y el compromiso ambiental con las futuras generaciones a partir del cuidado del planeta en el que la empresa desarrolla sus actividades. Dentro de este marco, una empresa que actúa de manera socialmente responsable es aquella que integra de forma voluntaria las preocupaciones de sus grupos de interés en sus operaciones. Es así que Freeman (1983) señala que una gestión de *stakeholders* no

tiene sentido si no está dentro de la perspectiva de Responsabilidad Social. Es decir, contar con una estrategia de RSE implica integrar de manera efectiva la relación con los *stakeholders* (Granda & Trujillo, 2011).

Por último, se debe tener presente que los *stakeholders* son relevantes para la organización, no solo porque la empresa podría impactar negativamente en ellos, sino también porque la influencia de los *stakeholders* ha crecido con el paso de los años, tal es así que una mala gestión de estos podría causar la quiebra o la paralización de las operaciones de la empresa. Por ello, se considera que “es trabajo del ejecutivo manejar y dar forma a estas relaciones para crear valor y manejar este valor. Una gestión efectiva de *stakeholders* ayuda a la supervivencia y a que prospere en el sistema capitalista” (Parmar, et al., 2010)

1.1.2. La gestión de stakeholders incorporada a la gestión estratégica

La gestión adecuada de los *stakeholders* requiere de una gestión estratégica que lo respalde, la cual debe estar alineada y dirigida por el CEO y cada miembro de la organización. En el caso de cualquier organización, en especial de una organización social, uno de los objetivos es poder otorgar beneficios sociales a las comunidades que influyen directa o indirectamente a la empresa. Por ello, es necesario no dejar al azar el otorgamiento de valor a estos grupos de interés. Es necesario realizar una gestión estratégica que involucre los objetivos de la empresa con el valor social que se busca brindar.

Asimismo, el valor social y valor económico deben ir alineados en buscar el crecimiento y consolidación de la empresa a largo plazo. Es así que los objetivos estratégicos que se planteen a largo plazo deben ser el camino para poder obtener los objetivos a corto plazo en los cuales está incluido la generación tanto de valor social como económico. Del mismo modo, es importante incluir en la gestión estratégica herramientas de diferenciación que permita posicionar a la empresa como una que genera valor para sus distintos *stakeholders*. Por último, la gestión estratégica permite planificar y ejecutar un plan de comunicación efectivo que permita dar a conocer la propuesta de valor de la empresa hacia los grupos de interés. Esta estrategia debe estar alineada con los objetivos a largo plazo. Además, la gestión estratégica implica incurrir en un costo de oportunidad que se percibe en el corto plazo, pero que generará beneficios mayores en el largo plazo (Sarmiento, 2010).

1.1.3. Herramientas y modelos de gestión de stakeholders

Desde la vinculación de la teoría de *stakeholders* con el ámbito de la gestión han surgido autores que han propuesto herramientas que podrían ser aplicables a todo tipo de

organizaciones. Estas herramientas de análisis de los *stakeholders* tienen como propósito la identificación de la totalidad de los actores involucrados en una organización que se ven afectados por las actividades que la organización desempeña o por sus resultados. Asimismo, estos modelos o herramientas de gestión de *stakeholders* proponen una clasificación de los actores según determinados atributos o factores que caracterizan a cada uno de los modelos que proponen los distintos autores a través de los años. Estos modelos continúan desarrollándose debido a modificaciones y adaptaciones, que son realizadas por diversos autores, que permiten que modelos que fueron planteados hace varios años pueden ser aplicados a las organizaciones que operan bajo un entorno dinámico en la actualidad. De esta manera, se desarrollará algunos de los modelos existentes que se consideran pertinentes para el propósito de la presente investigación.

a. Matriz de Interés-Poder de Mendelow (1991)

La matriz de interés-poder de Mendelow (1991 citado en Johnson, Scholes, & Whittington 2006) pretende describir el contexto político en el que se va a desarrollar una estrategia individual o una toma de decisión que involucra a distintos grupos de interés, ya que mide, primero, el grado de poder que puede tener algún *stakeholders* sobre la toma de decisiones de la organización. Segundo, mide el nivel de interés que puedan tener los *stakeholders* por las decisiones de la empresa. Asimismo, estas dos variables sugieren gestionar a los *stakeholders* según cuatro cuadrantes (Mendelow 1991 citado en Johnson, Scholes & Whittington 2006).

En primer lugar, se encuentra el cuadrante con interés y poder bajo, en el que Johnson señala que se debe gestionar al grupo de interés con un mínimo esfuerzo, pues no podrían afectar de manera significativa a los objetivos de la empresa o a la toma de decisiones por contar con un poder bajo. Además, este grupo no se encuentra interesado en las acciones que realice la organización.

En segundo lugar, se ubica el cuadrante con interés bajo y poder alto. El autor menciona que es fundamental mantener satisfecho a los grupos de interés, pues al contar con un poder alto, podría impactar negativamente en los objetivos de la empresa si es que no apoyan las decisiones que pueda tomar la organización. Asimismo, al contar con un interés bajo, resulta difícil convencer a los grupos de interés que pertenecen a este cuadrante y que no cuentan con información suficiente.

En tercer lugar, se encuentra el cuadrante con interés alto y poder bajo. En este caso Johnson señala que se deben mantener informados a los *stakeholders* de este cuadrante,

pues a pesar de no contar con un poder alto, sí poseen un interés elevado por lo que pueden influenciar positivamente en otros grupos.

Por último, el cuadrante de interés y poder alto se considera el más importante de todos, pues se encuentran los actores claves para la organización, ya que pueden impactar positiva o negativamente en las decisiones u objetivos de la empresa, debido al alto poder que poseen. De igual manera, se debe priorizar la comunicación con estos actores, pues su grado de interés es alto.

Figura 1: Matriz de Interés-Poder según Mendelow (1991)

		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A (Esfuerzo mínimo)	B (Mantener informados)
	Alto	C (Mantener satisfechos)	D (Jugadores clave)

Fuente: Johnson, Scholes y Wittington (2006)

b. Modelo de Cooperación VS. Amenazas de Savage (1991)

Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991) desarrollaron una matriz de clasificación de *stakeholders* a partir de combinar el potencial que tienen los *stakeholders* para amenazar a la organización y el potencial que estos tienen para cooperar con la organización. Asimismo, las dos dimensiones de cooperación y amenaza crean cuatro posibles clasificaciones de los grupos de interés además de ofrecer una estrategia para cada uno de estos como se mostrará en la Figura 2.

Figura 2: Identificación de los stakeholders según Savage et al. (1991)

		POTENCIAL DEL STAKEHOLDER PARA AMENAZAR A LA ORGANIZACIÓN	
		BAJO	ALTO
POTENCIAL DEL STAKEHOLDER PARA COOPERAR CON LA ORGANIZACIÓN	BAJO	Stakeholder tipo 2 MARGINAL Estrategia: MONITOREAR	Stakeholder tipo 3 NO PRESTA APOYO Estrategia: DEFENDERSE
	ALTO	Stakeholder tipo 1 PRESTA APOYO Estrategia: INVOLUCRAR	Stakeholder tipo 4 INTENSIONES MIXTAS Estrategia: COLABORAR

Fuente: Savage *et al.*, 1991, p. 65

c. Modelo de Mitchell, Agle & Woods (1997)

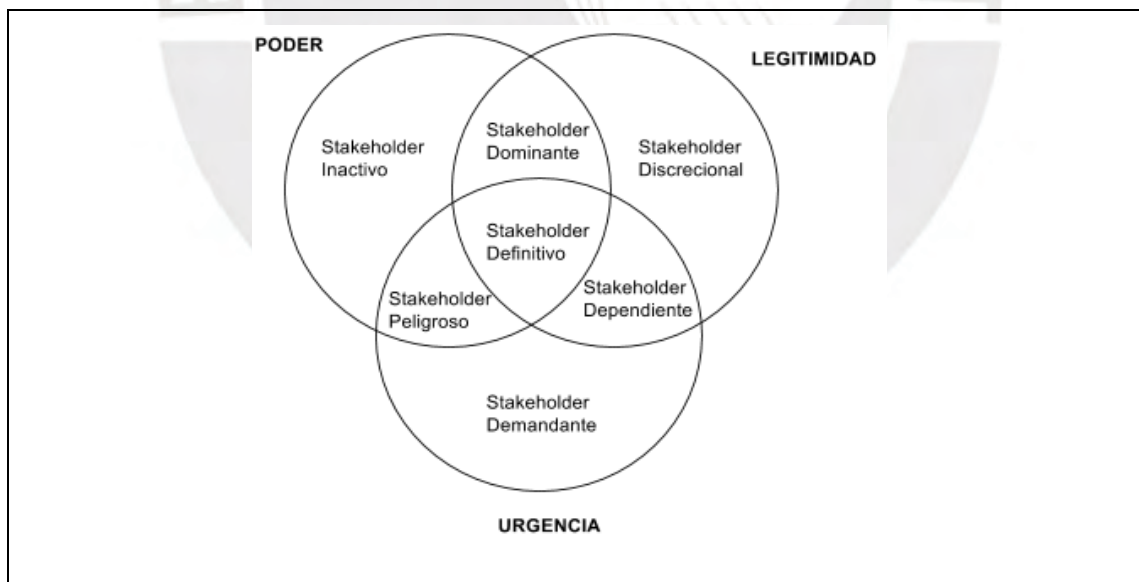
Estos autores desarrollaron una teoría de identificación y prominencia de grupos de interés en torno a tres atributos: poder, urgencia y legitimidad. Estos definieron a la prominencia de los *stakeholders* como “el nivel en el que los gerentes dan prioridad a los reclamos de las partes interesadas” (Mitchell, Agle & Woods, 1997, p. 854). Respecto al poder utilizado, en el presente modelo, se hace referencia a los tipos de recursos utilizados para ejercitar el poder, los cuales han sido propuestos por el autor Etzioni (1964 citado en Mitchell et al., 1997): poder coercitivo, poder utilitario y poder normativo. El primero, se relaciona con el uso de la fuerza, violencia o restricción de la que puede ejercer un individuo para conseguir un resultado que sin el uso de estos medios no lo hubiera conseguido. El poder utilitario se basa en los recursos materiales como financieros y; por último, el poder normativo se vincula con el uso de recursos simbólicos como la estima, reputación o aceptación.

Con respecto al atributo de urgencia, se define como “el grado en el cual los *stakeholders* consideran importantes sus reclamaciones en la organización” (Caballero, García, & Quintás, 2007, p. 17). Asimismo, Caballero et al. (2007) indican que el grado de urgencia de los grupos de interés dependerá de la posesión de otros dos sub - atributos: la sensibilidad temporal, cuando la relación es sensible al tiempo en el que se atienden a los reclamos del grupo de interés y la criticabilidad, basada en la percepción de los *stakeholders* sobre la relevancia que tienen sus temas o reclamos. Por último, a cerca del atributo de legitimidad, Suchman (1995 citado en Mitchell et al. 1997) lo define como la percepción de que el accionar de los

stakeholders es deseable de acuerdo con los valores o creencias de la persona que realiza la apreciación. Cabe resaltar que los autores Mitchell et al. (1997) consideran que, si bien la determinación de los grupos de interés se puede realizar en base a los atributos de poder, urgencia y legitimidad, también debe considerarse vital el tomar en cuenta la perspectiva de los gerentes sobre los grupos de interés a los que considera relevantes.

Finalmente, el modelo de Mitchell et al. (1997) ofrece una lista de siete clases de *stakeholders* presentes en una organización a partir de la combinación de las variables: poder, urgencia y legitimidad. Estos tipos de *stakeholders* se pueden agrupar en tres grupos: latentes, expectantes y definitivos. De esta manera dentro de los *stakeholders* latentes se encuentran los “adormecidos”, con poder, pero sin legitimidad ni urgencia; los “demandantes”, con urgencia, pero sin poder ni legitimidad y los “discrecionales”, con legitimidad, pero sin urgencia ni poder. Dentro del segundo grupo denominado expectantes se encuentran los “peligrosos”, con urgencia y poder, pero sin legitimidad; los “dominantes”, con poder y legitimidad y los “dependientes”, con urgencia y legitimidad, pero sin poder. Por último, está el grupo de los definitivos en el que se encuentran a los *stakeholders* que cuentan con los tres atributos de poder, legitimidad y urgencia; por lo cual pasan a ser prioritarios sobre los demás grupos. (Mitchell et al., 1997). Las clases de *stakeholders* mencionadas se podrán visualizar de mejor manera en la Figura 3.

Figura 3: Categorización de stakeholders según Mitchell et al.



Adaptado de: Mitchell et al. (1997)

- **Modelo de redes de Rowley (1997)**

Rowley (1997) argumentó que las organizaciones no deberían responder de manera individual a las demandas de los grupos de interés, sino que se debería responder de manera simultánea a los intereses de los diversos *stakeholders*. El modelo de redes determina la posición en la que se encuentra cada uno de los *stakeholders* de la organización y establece el número de conexiones que existen entre ellos a través de la mezcla de dos dimensiones: la centralidad de la red y la densidad de la red. Estas dimensiones dan paso a cuatro posibles estructuras de red que se podrán visualizar en la figura 4.

Figura 4: Modelo de redes de Rowley (1997)

		PROXIMIDAD A LA ORGANIZACIÓN	
		BAJO	ALTO
DENSIDAD DE LA RED DE LOS STAKEHOLDERS	BAJO	Solitario	Director
	ALTO	Subordinado	Conciliador

Adaptado de: Rowley (1997)

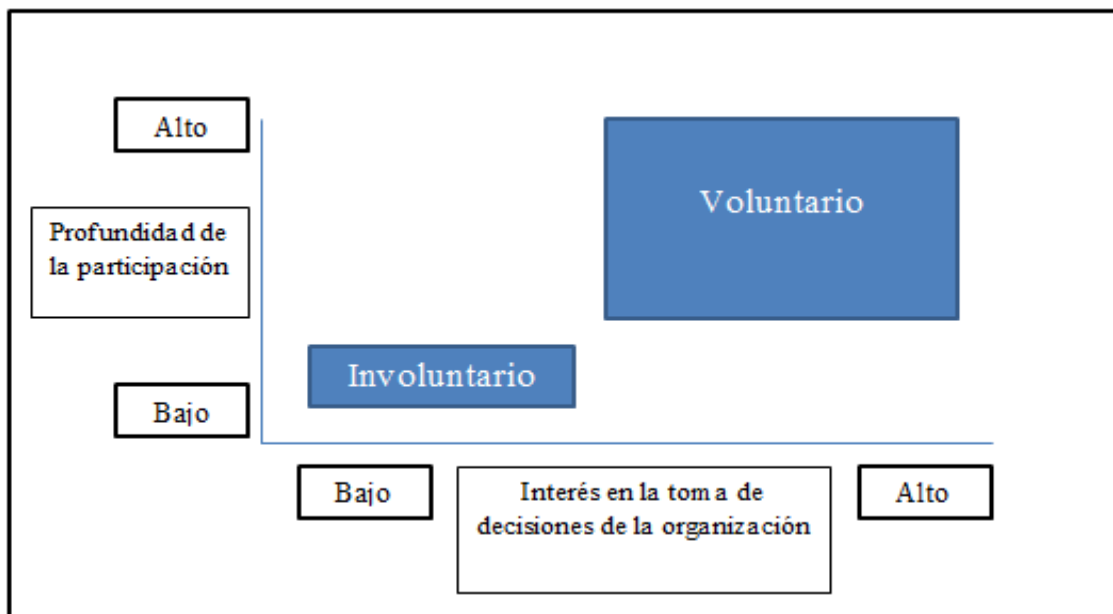
d. Modelo de los Stakeholders Voluntarios e Involuntarios

Cooper (2003) y Lorca y García-Diez (2004 citado en Tomsett & Shaw 2014) señalan que los grupos de interés se pueden dividir en voluntarios e involuntarios. Por un lado, los grupos de interés voluntarios son aquellos que sostienen una relación directa con la organización, como, por ejemplo, los accionistas, proveedores, trabajadores, clientes, entre otros. Por otro lado, los grupos de interés involuntarios son aquellos que no se vinculan directamente con la organización y que pueden llegar a no tener ningún impacto positivo o negativo por parte de la empresa. Estos grupos involuntarios pueden ser “individuos, comunidades, entornos ecológicos y generaciones futuras” (Tomsett & Shaw, 2015).

Del mismo modo, se debe considerar que los grupos de interés involuntarios son más complejos de identificar que los grupos voluntarios, pues, como se menciona, muchos de estos grupos no tienen relación con las operaciones de la empresa y, por ende, pueden pasar

desapercibidos. Por ejemplo, una empresa de trenes turísticos busca construir una nueva línea turística que vaya desde la Zona A hacia la Zona B, atravesando una zona residencial de la ciudad; la construcción generará malestar en los vecinos por el ruido que causará el tren; así también, posiblemente, sus viviendas sufrirán una desvalorización por encontrarse en la zona residencial (Tomsett & Shaw, 2015). A continuación, se presenta la figura 5, que describe el modelo.

Figura 5: Tipología Voluntaria e Involuntaria de la interacción con los Stakeholders

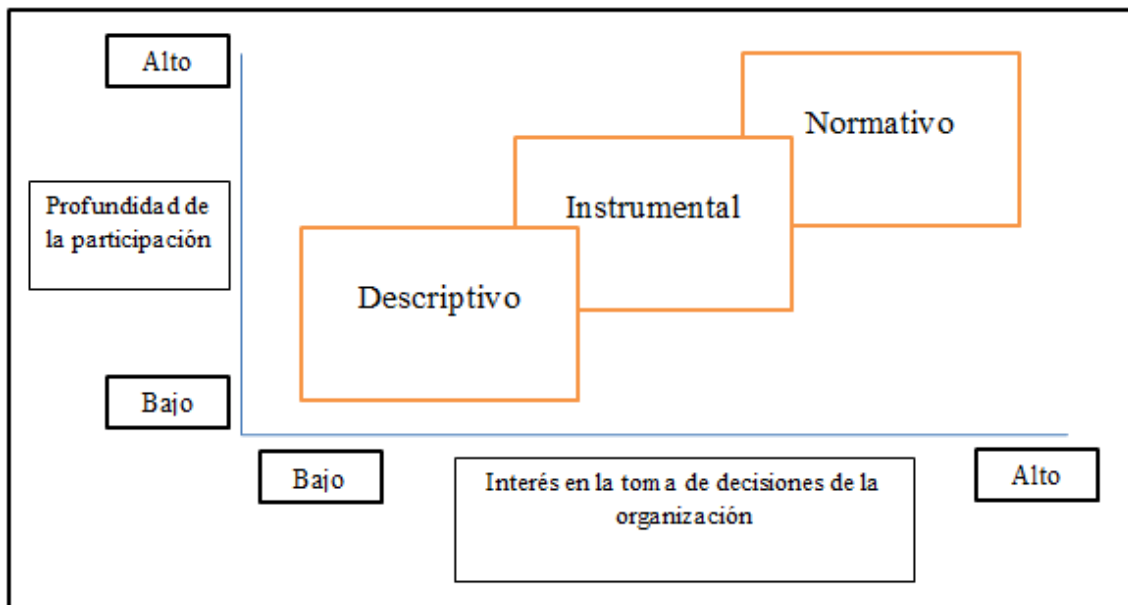


Adaptado de: Tomsett y Shaw (2015)

e. Modelo Normativo, Instrumental y Descriptivo

En primer lugar, el modelo normativo hace referencia a las obligaciones morales de los gerentes de la empresa con respecto a los grupos de interés, a fin de que exista un comportamiento ético (Tomsett & Shaw, 2015). En segundo lugar, el modelo instrumental se centra en la gestión que la empresa realiza con sus grupos de interés para poder alcanzar sus objetivos organizacionales y también colaborar con los objetivos de las partes interesadas. Como lo señala Friedman y Miles (2006 en Tomsett & Shaw 2014) “si los gerentes tratan a las partes interesadas de acuerdo con el concepto de “stakeholder”, la organización será más exitosa y sostenible”. En tercer lugar, el modelo descriptivo hace referencia a un enfoque empírico del análisis de las partes interesadas, pues acota la interacción conductual entre la empresa y los grupos de interés Butterfield et al. (2004 en Tomsett & Shaw 2014). El modelo se podrá visualizar en mejor detalle en la figura 6.

Figura 6: Tipología normativa, instrumental y descriptiva



Adaptado de: Tomsett y Shaw (2015)

f. GRI: Global Reporting Initiative

El GRI es una organización internacional independiente que busca que organizaciones privadas como públicas comprendan y comuniquen sobre su impacto en aspectos críticos como el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción, etc. Esta organización ha establecido estándares generales para la elaboración de reportes de sostenibilidad: *GRI's Sustainability Reporting Standards*³. “Esta Guía es de aplicación global a todo tipo de organizaciones con independencia de su tamaño, actividad y localización geográfica” (Palacios & Coppa, 2015, p. 240). Estos estándares establecen un lenguaje en común para la organización y los *stakeholders*. Es por ello, que uno de los contenidos más resaltantes en estos principios para la elaboración de estos informes es la inclusión de los *stakeholders*, para lo cual la organización deberá, en primer lugar, identificar a sus *stakeholders* y explicar cómo ha respondido a sus intereses y motivaciones. (Ver Tabla 2).

³ Extraído de: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>

Tabla 2: Grupos de interés según GRI

<ul style="list-style-type: none">• La organización puede describir como grupo de interés a aquellos ante quienes ella se considera responsable.
<ul style="list-style-type: none">• Las expectativas e intereses razonables de los grupos constituyen un punto clave de referencia para la preparación de una memoria de sostenibilidad, como son el alcance, la cobertura, la aplicación de indicadores y el enfoque de verificación.
<ul style="list-style-type: none">• Los procesos de participación de los grupos de interés pueden servir como herramientas para comprender las expectativas e intereses razonables de aquéllos.
<ul style="list-style-type: none">• Cuando estos procesos se utilicen con fines informativos, deberán basarse en enfoques, metodologías o principios sistemáticos o generalmente aceptados. El enfoque general deberá ser lo suficientemente efectivo como para garantizar que se comprenden de forma adecuada las necesidades informativas de los grupos.
<ul style="list-style-type: none">• La organización informante deberá documentar su enfoque, definiendo los grupos que han participado, cómo y cuándo lo han hecho, y cómo ha afectado esta participación a las actividades de sostenibilidad desarrolladas por la propia organización. Estos procesos deberán permitir la identificación de los aportes directos realizados por los grupos de interés, así como las expectativas sociales creadas legítimamente.

Adaptado de: Díaz, Filomeno, & Rizo Patrón (2007)

g. La AA1000SES de Accountability (2011)

La norma AA1000 ha establecido un compromiso con los grupos de interés que se ha materializado en la norma específica dada por el Comité Técnico de la Norma AA1000SES (2011), *Stakeholder Engagement Estandar* por sus siglas en inglés o el estándar para el compromiso con los *stakeholders*. Esta describe la manera de implicar a los grupos de interés en el gobierno corporativo, estrategia y las operaciones de la organización. Esta norma es aplicable para *stakeholders* internos y externos, para organizaciones privadas, estatales o pertenecientes a la sociedad civil, para organizaciones con fines determinados como los proyectos o para organizaciones que desarrollan sus actividades por un tiempo indeterminado. La identificación de los grupos de interés es crucial para poder establecer un compromiso con estos; por ello, de acuerdo con la norma AA1000SES (2011), una metodología de identificación sistemática de los grupos de interés deberá considerar el alcance del compromiso y deberá guiarse por los siguientes atributos: dependencia, responsabilidad, tensión, influencia y perspectivas diversas, (ver Tabla 3).

Tabla 3: Atributos de grupos de interés según la norma AA1000SES (2011)

Dependencia	Grupos o individuos que son directa o indirectamente dependientes de actividades, productos o servicios de la organización, o de su correlativo desempeño, o de los cuales la organización es dependiente para operar.
Responsabilidad	Grupos o individuos con los cuales la organización tiene o en el futuro puede tener responsabilidades legales, comerciales, operacionales o ético/morales.
Tensión	Grupos o individuos que necesitan atención inmediata desde la organización en consideración a aspectos financieros, económicos, sociales o ambientales.
Influencia	Grupos o individuos que pueden tener impacto en la organización o tomar decisiones operacionales o estratégicas.
Diversas perspectivas	Grupos o individuos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un nuevo entendimiento de una situación o la identificación de oportunidades, lo que de otra forma no ocurriría.

Fuente: Comité Técnico de la Norma AA1000SES (2011)

1.2. El tránsito de los *shareholders* a los *stakeholders* de una organización privada

Hacia la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones buscaban alternativas de soluciones a los cambios que se estaban generando en el ámbito empresarial; hasta ese entonces las empresas tenían como único fin incrementar la rentabilidad de sus accionistas (*shareholders*), dejando de lado cualquier responsabilidad adicional con la sociedad. Asimismo, gran parte de los Estados liberales en el mundo propuso políticas para que las empresas desarrollen su actividad sin importar las consecuencias negativas que podría ocasionar a la sociedad involucrada. Es por esto que, a mediados de los años ochenta se empiezan a proponer cambios tanto desde el aspecto político como social para cambiar este enfoque. Es decir, ya no se prioriza, únicamente, la utilidad y su maximización, sino también que sea responsable de sus actos y consecuencias, especialmente con la sociedad involucrada y el medio ambiente. Los gerentes comenzaron a cuestionarse con respecto a su accionar, pues los modelos económicos hasta la fecha no consideraban este nuevo enfoque: no existían modelos que relacionen la empresa con la ética o modelos donde empresa fuera responsable del desarrollo de la sociedad. Se creía que el Estado era el único indicado para asumir esta responsabilidad.

De esta manera, a partir del surgimiento de la noción de responsabilidad social empresarial en la sociedad surgió un debate acerca de los sujetos a los que la empresa iba a rendir cuentas debido a que el accionista ya no era el único sujeto con derecho a recibir información y explicaciones acerca del desempeño de la organización (ver Tabla 4).

Del mismo modo, en los años 60's el SRI (Stanford Research Institute) empezó a utilizar el término de *stakeholders* (grupos de interés), definiéndolo como la “necesidad de entender las preocupaciones por los accionistas, empleados, clientes, proveedores, líderes y sociedad” (Freeman & Velamuri, 2008). Sin embargo, no sería hasta el año 1984 en el que Freeman explicaría la importancia de los *stakeholders*, no solo como grupos de interés que se deben considerar en la actividad económica, sino como actores vitales para el funcionamiento de la empresa. Es así como la teoría de *stakeholders* dio una respuesta a la necesidad de encontrar soluciones en un entorno cambiante e incierto para las empresas, teniendo en cuenta que los grupos de interés impactan significativamente en los objetivos organizacionales.

Tabla 4: Debate de la RSE en la empresa: argumentos de gestión

La empresa solo tiene obligaciones ante sus propietarios o accionistas	La empresa tiene obligaciones ante otros grupos sociales, además de sus propietarios o accionistas
<ul style="list-style-type: none"> Se crea confusión interna en la empresa en la medida que se transmiten objetivos y criterios de actuación que pueden ser divergentes, y en la medida que se dispersan energías. 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas tienen un <i><savoir faire></i> en la gestión, con la relación a otras instituciones sociales, que les puede permitir actuar para resolver muchos problemas sociales más eficientemente.
<ul style="list-style-type: none"> Los responsables de la gestión no están preparados para perseguir metas sociales; si se les fuerza a ello sólo producirán ineficiencias y desigualdades. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede ser que los responsables de la gestión no están preparados para perseguir metas sociales, pero los impactos sociales y políticos de sus acciones son inevitables; no es posible argüir incompetencia.
<ul style="list-style-type: none"> Si los responsables de la gestión estuvieran para perseguir con ahínco objetivos sociales se tendría a diluir el principal objetivo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Adoptar una perspectiva de RSE hace que las empresas actúen de manera más proactiva que reactiva, anticipando las demandas sociales.

Adaptado de: Araque & Montero (2006)

1.2.1. Reglas del juego en un entorno cambiante: influencia legal

La propuesta principal del capitalismo ha sido desde sus orígenes el generar y acumular la mayor cantidad de ingresos (dinero) posibles. Esto se puede entender en el ámbito

empresarial como “maximizar el valor de los accionistas” (*Laissez-faire*). Es en este contexto que las leyes han cumplido, a lo largo de los años, con un rol regulador o arbitrario, señalando las reglas que la empresa debe cumplir para reducir su impacto negativo hacia los distintos grupos de interés (accionistas, trabajadores, proveedores, consumidores, comunidad, medio ambiente, entre otros). Sin embargo, en muchos casos, las leyes no han tomado la iniciativa como factor influyente en los cambios de políticas de las empresas con respecto a sus grupos de interés. Por su parte, el mercado se ha regulado por la intervención de estos, a través de reclamos, manifestaciones o acuerdos internacionales. Es así como las leyes han cumplido un rol fundamentalmente reactivo frente a los cambios sociales entre la empresa y sus *stakeholders*. Por ello, en las próximas líneas se hará mención al origen de la regulación o protección de los consumidores, trabajadores y comunidades locales, a través de ejemplos históricos.

Por un lado, las leyes que defienden a los consumidores se empezaron a formar a partir de protestas de clientes frente a los malos servicios recibidos. Un ejemplo de ello es que, hacia mitad del siglo XIX, uno de los vendedores de “*Greeman v. Yuba Power*” sufrió un accidente con uno de los objetos manufacturados. Esto no permitió que el cliente pueda comprar el producto, pero, sobre todo, que se evidenciara una falla por parte del consumidor. Posterior a este hecho la “*Comisión de Seguridad de Productos de Consumo*”, consiguió que las empresas que estaban vendiendo productos de baja calidad retiraran su mercancía: no hubo ventas, pues los clientes se rehusaron a comprar (Freeman, 2007). En ese sentido, empezaron a nacer las leyes en defensa del consumidor.

Por otro lado, la defensa legal hacia los trabajadores nació en los sindicatos de las empresas. A través de “Ley Nacional de Relaciones Laborales” se promovió la creación de sindicatos laborales en las empresas de Estados Unidos. De este modo, hacia la década de los años sesenta, las “Juntas Nacionales de Relaciones Laborales” propusieron la ley de “pago equitativo” en el año de 1963; posteriormente se propuso la “ley de derechos civiles” en 1964. Esta impedía la práctica discriminatoria en el proceso de reclutamiento y, finalmente, se propuso la “ley en contra de la discriminación laboral” en el año 1967, en la que se buscaba cubrir los derechos de las personas con discapacidad (Freeman, 2007).

Por último, la protección e interés de las empresas por el desarrollo de sus comunidades se empezó a dar a partir de leyes estatales en beneficio del medio ambiente. Por ejemplo, en Estados Unidos, la ley de Agua Limpia y la Ley de Aire Limpio que se dieron en los años 1977 y 1990 respectivamente, generó que la sociedad preste mayor atención a las prácticas que realizaban las empresas y sus impactos en el medio ambiente. Así mismo, surgió

un mayor reconocimiento de las comunidades con respecto al sector privado: se estableció que las empresas no poseían un “derecho de propiedad”, sino que el lugar donde estas se establecieron le pertenecía a una comunidad y que sus actividades no podían perjudicar la calidad de vida de esa sociedad (Freeman, 2007). Además, se debe considerar que cada país cuenta con leyes que abordan de manera distinta la relación con los *stakeholders*, y en muchos casos, las leyes no son explícitas con respecto a las obligaciones que tiene la empresa por sus impactos negativos en sus distintos grupos de interés.

1.2.2. La teoría de stakeholders en dirección a la ética de la gestión

Desde la industrialización en el siglo XIX, las empresas se han expandido y desarrollado en diferentes escalas, utilizando diferentes recursos de manera indiscriminada para poder ser parte de la actividad económica. En ese momento, no se considera los impactos económicos, sociales y ambientales que este ciclo económico podría causar. Es por eso que la filosofía empieza a plantear un nuevo paradigma ético. De acuerdo con Jonas (2004 citado en López 2014), ninguna ética anterior parece ser suficiente para discutir las dimensiones y posibilidades de esta amenaza; por ello se considera necesaria una nueva ética que mire hacia el futuro: una ética para la acción de los hombres del presente, conscientes de las generaciones futuras. Es así que se parte del concepto de responsabilidad como componente principal de este nuevo modelo ético. Esta responsabilidad, según Bowen (1953), considerado padre de la responsabilidad social empresarial es trasladada a las empresas las cuales debían considerar las consecuencias sociales de sus actos. Sin embargo, no fue sino hasta los años ochenta que “el discurso se enlaza con la lógica de la dirección estratégica y la teoría de *stakeholders* o partes interesadas” (López, 2014, p. 153).

En la década de los noventa, Drucker (1995) complementa lo anterior afirmando que “cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social”. Cabe resaltar que la teoría de *stakeholders* empezó a surgir desde la segunda mitad del siglo XX, antes del enlace con la teoría ética, por lo que, inicialmente, era considerada como una teoría que explicaba por qué las empresas debían gestionar a sus *stakeholders*, independientemente, de si esta gestión era buena para ellos. Esta teoría, años más adelante, es desarrollada en diferentes direcciones y disciplinas. Recién en los años ochenta, como se mencionó anteriormente, la teoría de *stakeholders* se relaciona con la ética en la gestión de las organizaciones, cobrando un sentido más complejo que la simple gestión. Según Freeman (1984 citado en Harrison, Cavalcanti, & Freeman 2015) esta teoría promueve un enfoque

práctico, eficiente, eficaz y ético para gestionar las organizaciones en un entorno altamente complejo y turbulento. Asimismo, según Harrison et al. (2015), un aspecto importante de esta teoría es que es un enfoque integral que aboga por tratar a todas las partes interesadas con imparcialidad, honestidad e incluso generosidad.

La responsabilidad social empresarial, utiliza conceptos de la teoría ética y de grupos de interés como base para entender las exigencias sociales presentes en cada organización y la necesidad de responder a las expectativas y motivaciones de dichos grupos. Antes se creía que las decisiones del negocio estaban separadas de las decisiones éticas o se tomaba la decisión pensando en la rentabilidad de la empresa y se dejaba la ética de lado, o se tomaba una decisión ética y se dejaba de lado el negocio. Esta mirada empieza a cambiar a partir de entonces.

2. Las empresas sociales y su rol como agente de desarrollo social

Las empresas sociales han surgido como una alternativa potencial para poder solucionar problemas sociales. El modelo organizativo diferente que presenta está basado en un enfoque de mercado para alcanzar objetivos sociales. Dicho modelo fue desarrollado por distintos académicos que buscaban ahondar el término a través de diferentes estudios. En ese sentido, se desarrolla un marco teórico que permita comprender este concepto, a partir de distintas aproximaciones que existen en diferentes partes del mundo, así como los debates dados. Asimismo, se indican las diferencias con conceptos relacionados como el emprendimiento social, empresas híbridas y responsabilidad social corporativa.

2.1. Antecedentes históricos: Primeras investigaciones internacionales de empresa social

En los últimos años, la sensibilidad por las carencias sociales ha despertado interés del campo académico por los emprendimientos y empresas sociales. Sin embargo, los conceptos que se utilizan actualmente partieron de diferentes estudios de investigación en diferentes partes del mundo. En 1996, la Red Europea de Investigación (EMES) inició sus investigaciones en diferentes países de la unión europea. Por otro lado, en el continente de América se formó otra red de investigación en el 2001: Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). De este modo, se empiezan a expandir estas comunidades de investigación, incluso en países del continente asiático. A continuación, se desarrollan dos de las principales redes de investigación internacionales: la primera incluye el enfoque europeo y la segunda incluye el enfoque Iberoamericano y estadounidense.

2.1.1. Enfoque europeo: Red Europea de Investigación (EMES)

En Europa, el concepto de empresa social apareció por primera vez en el país de Italia. Este concepto fue promovido mediante un periódico publicado en el año 1990 como respuesta a las iniciativas de asociaciones que pretendían abordar necesidades sociales desde un enfoque de mercado, pero que se veían limitadas legalmente debido a la ley que prohibía que realicen actividades económicas. Estas iniciativas surgieron desde las organizaciones del tercer sector, el cual comprende a todas las organizaciones privadas sin ánimos de lucro en Europa. Debido al número creciente de iniciativas surgidas en el tercer sector de Italia, se aprobó la existencia de la “cooperativa social”, medida que incentivó el desarrollo y expansión de estas empresas sociales pioneras (Defourny & Nyssens, 2012). La expansión de este modelo no solo permitió que se desarrollaran más de estas iniciativas en países que no solo se limitaban a Europa, sino que también incentivó a los distintos países a establecer un marco legal que pueda favorecer el desarrollo de estas empresas sociales.

La expansión de este modelo de empresa en diversas regiones y países motivó el interés en el estudio de este fenómeno por diversas disciplinas. Entre las instituciones que se han involucrado en la investigación de este tipo de empresas, se encuentra la Red Europea de Investigación (EMES) y la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). La red EMES desarrolló los primeros hitos teóricos y empíricos del análisis de la empresa social (Defourny & Borzaga, 2001), incluye a distintas disciplinas, además de haber incorporado a su red a distintos países de la unión europea para consolidar sus investigaciones. Esta red define a las empresas sociales como organizaciones privadas sin ánimos de lucro que prestan bienes y servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficiar a la comunidad (Huybrechts & Defourny 2010 citado en Defourny & Nyssens 2012).

EMES no realizó una definición exacta de la empresa social, sino más bien presentó una lista de nueve indicadores que se dividen en dos subgrupos: indicadores sociales e indicadores económicos. Sin embargo, con la finalidad de hacer comparativo estos indicadores con otros estudios se lograron dividir en tres grupos sumando así el indicador de gobierno participativo a los dos anteriormente mencionados. No obstante, resulta necesario mencionar que estos indicadores representan las características de una definición perfecta del concepto de empresa social, desde el punto de vista europeo, y que los indicadores mencionados sirven como guía para que otras organizaciones puedan catalogarse dentro de este concepto. Además, según Defourny y Nyssens (2012), estos indicadores pueden usarse para identificar a empresas sociales nuevas como también para catalogar a empresas ya existentes que han sido

reestructuradas y podrían calzar con el modelo descrito. A continuación, se presenta de manera resumida los indicadores que presenta la red EMES para definir el concepto de empresa social en la Tabla 5.

Tabla 5: Definición del concepto de empresa social bajo el enfoque EMES

Enfoque EMES: Tres grupos de criterios
Dimensiones económica y empresarial de las empresas sociales
a) Una actividad continua que produce bienes y/ o vende servicios
b) Un nivel significativo de riesgo económico
c) Una mínima cantidad de trabajo remunerado
Dimensiones sociales de las empresas sociales
d) Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad
e) Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil
f) Una distribución de beneficios limitada
Gobierno participativo de las empresas sociales
g) Un alto grado de autonomía
h) Una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital
i) Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad

*Adaptado de: EMES⁴ (2017)

2.1.2. Enfoque de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)

Una de las redes internacionales de investigación que se formó fue la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), conformado por un grupo de escuelas de negocio de Iberoamérica y la escuela de negocios de Harvard en el 2001. Esta red, al igual que EMES, busca desarrollar conceptos e investigaciones a partir del debate entre los emprendimientos y empresas con enfoque social. Ambas redes se guiaron en ese entonces de sus respectivos

⁴ Recopilado de la página: <http://emes.net/focus-areas/>

contextos y no fue hasta el año 2006 que se empezaron a conectar a partir de autores que las comparaban.

Según Dees & Anderson (2006), la mejor manera de contextualizar estos conceptos es a través de lo que denominan las dos escuelas dominantes: la escuela de la empresa social y la escuela de la innovación social. Ambas escuelas agrupan los conceptos relacionados a emprendimientos que responden a la necesidad de nuevas ideas para abordar los problemas sociales. Estas dos escuelas, principalmente, partieron de Estados Unidos y se unieron a la red de investigación SEKN.

La primera escuela también conocida como la de pensamiento “generación de ingresos” parte del debate de definir y describir las características de un emprendedor indistintamente del sector en el que se desarrolle. Estas definiciones incluían el riesgo como una de las principales características generales del concepto. Sin embargo, el debate se generaba a partir de otras características como la innovación y si esta estaba presente o no. Posteriormente, se añadió el enfoque social al emprendimiento. Es así que se debate el desarrollo del concepto de empresas sociales a través de dos motivaciones que parten de distintos sectores. La primera motivación hace referencia a la tendencia de las organizaciones sin fines de lucro a diversificar sus ingresos. Estas organizaciones empezaban a emprender negocios o diferentes actividades comerciales que brinden un mayor soporte a su base financiera. Este es el “enfoque comercial sin ánimo de lucro” (Defourny & Nyssens, 2012). Es así como se forma uno de los grandes debates en torno a si estas organizaciones deberían ingresar de esta manera al mundo de los negocios. Skloot (1983) comenta en uno de sus artículos que se debe de ser cuidadoso al intentar mezclar los motivos sociales con las consideraciones de negocios. La segunda motivación es “orientado a la misión”, la cual fue más difundida por Muhammad⁵ (2010), quien vincula esta perspectiva con el concepto de negocio social. Yunus partió desde la iniciativa del sector empresarial por realizar actividades con un fin social. En este caso el proyecto del *Banco Grameen* que buscó extender facilidades bancarias, creando oportunidades de trabajo independiente para aquellas personas desempleadas de las zonas rurales de Bangladesh. Por otro lado, según la Social Enterprise Alliance (2010), William Norris, fundador de Control Data

⁵ En el 2006, Muhammad Yunus ganó el Premio Nobel de la Paz por desarrollar el *Banco Grameen*, iniciativa que busca el desarrollo social y económico.
http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/press.html

Corporation, catalogó los principios de la empresa social para el sector privado a partir del accionar de su empresa que luego de una serie de incendios en diferentes ciudades estadounidenses en 1967 decidió construir plantas en algunas de las ciudades afectadas. Además, dio a conocer su nueva estrategia en la que destacaba la necesidad de un cambio e iniciativa de los negocios para cubrir necesidades sociales como oportunidad de negocio rentable y realizarlo con apoyo del gobierno y otros sectores. La integración del valor social y del valor económico se evidenció desde esta segunda motivación.

La segunda escuela es la del pensamiento “innovación social” y describe, al igual que la primera escuela, el perfil de un emprendedor social. El concepto de emprendedor en un inicio fue descrito desde la economía. Según Jean Baptiste Say (1803), eran aquellos creadores de valor y que trasladaban recursos económicos de áreas de baja productividad hacia unas de alto rendimiento. Sin embargo, otros autores consideraban que este término era mucho más complejo: los emprendedores desempeñaban la función de creación de valor a través de innovación y la realización de nuevas combinaciones (Dees & Anderson, 2006). Estas combinaciones a la que se hacía referencia se reflejaban a través de nuevos servicios, nuevos métodos de producción, nuevos mercados e incluso a través de nuevas maneras de organización. Estos emprendedores sociales desarrollan nuevos hitos y destruyen ciertos patrones en una empresa. Asimismo, “a menudo se destaca la naturaleza sistemática de la innovación producida y su impacto en un amplio plano social” (Defourny & Nyssens, 2012). Si bien muchos de estos emprendedores sociales iniciaban en el campo de las organizaciones sin fines de lucro, poco a poco resaltaron esfuerzos en el campo empresarial.

Ambas escuelas desarrollaron un debate en torno a la explicación del origen del concepto de emprendimientos y empresas sociales a partir de los diferentes enfoques descritos anteriormente. Sin embargo, se considera que los aportes dados por estos teóricos en ambas escuelas sentaron las bases para el desarrollo de nuevas investigaciones. Asimismo, “la visión del emprendimiento social como un negocio orientado a la misión es cada vez más común entre las escuelas de negocios y fundaciones, que fomentan ahora métodos de negocio más amplios, no solo estrategias de generación de ingresos, como vía hacia la innovación social” (Defourny & Nyssens, 2012, p.7).

2.2. Las empresas sociales como nuevo modelo de negocio

Si bien es cierto que aún no se ha llegado a un consenso en cuanto a la definición del concepto de empresa social, es evidente que este fenómeno empresarial con enfoque social es una realidad. Estas nuevas organizaciones desean cubrir necesidades sociales a partir de

esfuerzos conjuntos con organizaciones de los distintos sectores. El debate iniciado hace más de una década pretende encontrar la relación entre lo económico y social. A continuación, se detallan las distintas concepciones, así como características atribuidas a las empresas sociales por distintos autores y, asimismo, la diferencia y relación con otros conceptos como los emprendimientos sociales, las empresas híbridas y la responsabilidad social empresarial.

2.2.1. Modelos alternativos de negocios con enfoque social

El cambio climático, la pobreza, la desigualdad, las brechas sociales, entre otros; son los retos a los que las organizaciones de los tres sectores⁶ se enfrentan en los últimos años. Estos retos generaron nuevas iniciativas que al igual que las empresas sociales, buscan un impacto positivo en el ámbito social. Es por ello que se desarrolla la definición de RSE, empresas híbridas y emprendimientos sociales. El desarrollo de las definiciones e implicancias de cada uno de dichos conceptos, permitirán un mejor entendimiento del concepto de empresas sociales.

a. La responsabilidad Social Empresarial

Según González-Perez (2013), el origen del concepto de la responsabilidad social corporativa no ha sido atribuido a un autor en particular o algún periodo de tiempo. Sin embargo, se han realizado un gran número de investigaciones acerca de este fenómeno y se ha propuesto una variedad de definiciones para este. Estas definiciones propuestas difieren en cuestiones de forma; sin embargo, en cuestiones de contenido se encuentra una coincidencia clara entre ellas.

Según una gran variedad de fuentes académicas, el término de responsabilidad social corporativa (RSC) se refiere al acto de las empresas por destinar parte de sus ganancias en actividades o programas que generen beneficios sociales. El compromiso voluntario que toman las empresas a fin de beneficiar a la sociedad no se relaciona con las obligaciones legales a las que está sujeto. Estas obligaciones son de carácter ineludible debido a las leyes que se generan en su entorno, tanto en las normativas de su país como leyes internacionales en las que su país se encuentra comprometido. Sin embargo, de acuerdo con Barrera (2007), la producción académica y teórica sobre el tema de responsabilidad social empresarial se ha enfocado en las grandes corporaciones multinacionales en países desarrollados y la difusión de esta práctica

⁶ Los tres sectores hacen alusión a los actores de la sociedad: (1) Sector público, (2) Sector privado, (3) Sector no lucrativo.

hacia otro tipo de países y empresas en el mundo.

Debido a lo anterior, resulta importante señalar el número limitado de investigaciones relacionadas a la responsabilidad social en las empresas sociales y la urgencia en el mayor estudio de esta relación, debido a la contribución que realiza la empresa social en el desarrollo de la economía de una sociedad, al tener que actuar de manera competitiva en el mercado e incentivar la competencia en el sector; además de promover el desarrollo de las sociedades a través de la igualdad de condiciones y el empoderamiento. Así las principales características de una empresa social serían las siguientes: “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Austin, Gutiérrez, Ogliastrì, & Reflico, 2006, p. 296).

b. Empresas híbridas

Las organizaciones híbridas están ganando prevalencia en las sociedades modernas según Kraatz y Block (2008 citado en Santos & Pache, 2012). Debido a que las organizaciones, en la actualidad, persiguen fines que no solo se limitan en la generación de ganancias económicas, sino que responden a diferentes demandas o necesidades que surgen en su entorno económico, social y ambiental. El ambiente en el que se desarrollan las organizaciones, en la actualidad, responde a condiciones dinámicas y no estáticas. De esta manera las organizaciones han abandonado el enfoque neto en las ganancias para comprometerse con otros fines que no son solo económicos, los cuales han sido posteriormente tomados en cuenta para la definición de sus misiones, valores y la responsabilidad social con las que se comprometen.

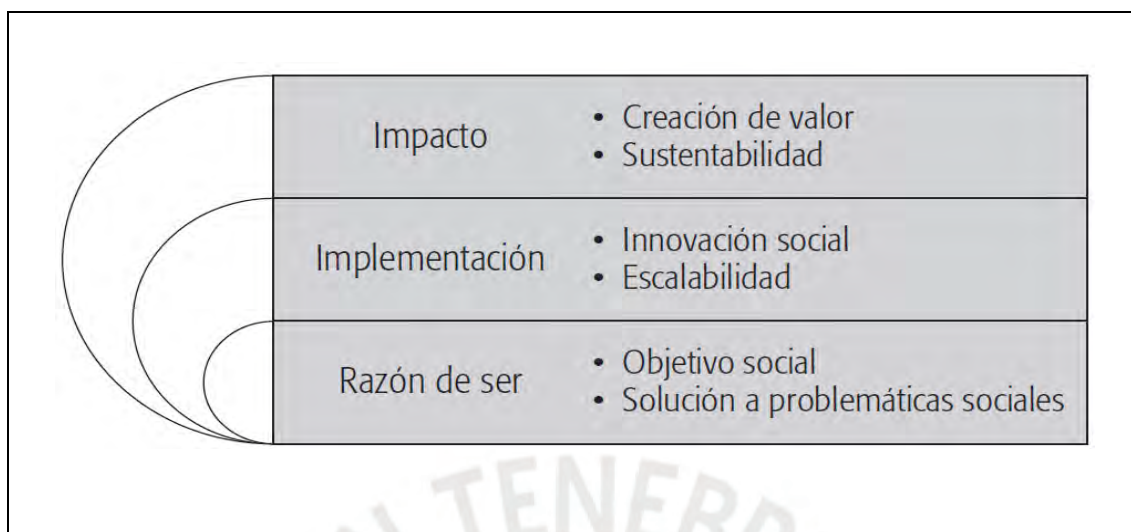
De la revisión de la literatura, se puede encontrar que las empresas sociales son un ejemplo claro de organizaciones híbridas (Santos & Pache, 2012), ya que las empresas sociales buscan cumplir una doble misión comprometida con la sostenibilidad financiera de la actividad que desarrolla, la cual le permite atender la misión social, misión principal, que pretende resolver. Sin embargo, debido a que la empresa social se encuentra dentro de este modelo organizacional híbrido, al atender fines distintos como el económico y el social, posee distintos retos en resolver las tensiones y conflictos que pueden surgir al balancear las metas sociales y económicas que alcanza o al medir su desempeño. El desempeño de las organizaciones tendrá que ser evaluado de manera cuidadosa, porque la empresa puede cumplir con su misión económica y, sin embargo, esta no podría ser suficiente para cubrir el problema social con el que está comprometido.

c. Emprendimientos sociales

Existen iniciativas cuyo objetivo principal es reducir las brechas en la cobertura de muchas de las necesidades sociales. Este fenómeno se centra en los problemas sociales en los que el gobierno y aquellas acciones filantrópicas no alcanzaron las expectativas de la sociedad. Las personas que se involucran con este fenómeno son guiadas por el deseo de generar un impacto social a través de un modelo de negocio social son consideradas emprendedoras (Nasrunddin & Fahada, 2014). Sin embargo, según Bornstein & Davis (2010), los emprendedores sociales siempre han existido, pero en el pasado eran llamados visionarios, humanitarios, filantrópicos, reformistas, santos o, simplemente, grandes líderes. Una de las primeras definiciones fue dada por Greg Dees (2001 citado en Quintão 2007), quien cree que el emprendimiento social combina la misión social con una imagen de disciplina empresarial, innovación y determinación. Asimismo, también se considera como “el proceso en el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones para avanzar en las soluciones de los problemas sociales para mejorar la calidad de vida de otros” (Bornstein & Davis, 2010)

Una de las críticas generadas en torno al desarrollo de literatura relacionado a los emprendimientos sociales fue expuesta por Nicholls (2008), en la que expresaba que las definiciones dadas se basan principalmente en historias descriptivas de casos de empresarios sociales exitosos, en lugar de datos empíricos. Asimismo, autores como Mair & Martí (2006) consideran que el reto más grande en la comprensión de este concepto es la definición de los límites de lo que se entiende por *social*. A partir de las diferentes definiciones Velásquez (2016) destaca elementos distintivos de un emprendimiento social que pueden ser clasificados en tres niveles; asimismo, hacen la aclaración de que la no presencia de alguno de dichos elementos no es razón de exclusión. Es decir, en un escenario ideal, todas estas distinciones estarían presentes en un emprendimiento social. Estos fueron clasificados en tres niveles: impacto, implementación y razón de ser.

Figura 7: Elementos distintivos del emprendimiento social



Fuente: Libro “*Empresas Responsables y Competitivas*”⁷

Es necesario detallar este concepto para poder entender el de empresa social; ya que, como se mencionó anteriormente se encuentran relacionadas. Los emprendimientos sociales, según autores como Mair y Marti (2006), mencionan que el concepto de empresa social se encuentra dentro de la teoría administrativa de emprendimiento social, la cual es relativamente joven y por tanto no existe un consenso claro sobre el término. A esta formulación se une Yunus (2011), que considera que los emprendimientos sociales pueden desarrollar sus iniciativas desde organizaciones con afán de lucro y de organizaciones sin afán de lucro, por lo que la empresa social solo encajaría con el primero mencionado: organizaciones con afán de lucro. “Una empresa social puede perseguir los objetivos similares a los buscados por algunos emprendedores sociales, pero la estructura específica de la empresa social la hace característica y única” (Yunus, 2011). Lo que se destaca también es la crítica que Yunus hace a los autores que utilizan indistintamente ambos términos, incluyendo la definición de la fundación educativa Ashoka. Por todo ello, se considera que ambos términos no son iguales debido a las características descritas anteriormente, pero existe una relación entre ellos: uno es más específico que otro. Esta es la concepción general que se considera a lo largo de esta investigación.

⁷ Extraído del capítulo 8, elaborado por Isabelle Velásquez.

2.2.2 Las empresas sociales

La institucionalización y formalización de los emprendimientos sociales han dado lugar a la empresa social (Vázquez-Maguirre & Portales, 2014). Estas empresas sociales se han originado en distintas partes del mundo, como se mencionó anteriormente, y los conceptos difieren según las características de la región en la que se desarrolla. En una sociedad determinada, los factores socioeconómicos que influyen en la empresa social son los siguientes: la sociedad civil, capacidad estatal, el funcionamiento del mercado y la ayuda internacional (Kerlin 2009 citado en Scarlato 2012). El modelo de la empresa social que se desarrollará por cada región o país dependerá de los diferentes grados de fuerza que tengan estos factores en el contexto.

Para citar algunos ejemplos, autores como Defourny & Nyssens (2012) atañen el surgimiento de la empresa social en Europa y Estados Unidos a la falta de apoyo por parte del Estado a las organizaciones sin fines de lucro, las cuales dependían del soporte de este ente para poder cumplir sus misiones. De ahí que las organizaciones iniciarán actividades involucradas con el mercado que les generaba beneficios, los cuales eran posteriormente utilizados para la consecución de sus fines sociales. Sin embargo, la empresa social en estas regiones tiene diferencias relacionadas con el mercado y con el Estado, ya que a los modelos de Estados Unidos se les relaciona con la innovación que brindan en el servicio o producto que ofrecen y el enfoque de generación de ganancias a través de mercado. Por otro lado, en Europa es el Estado el que desarrolla las políticas que fomentan el desarrollo de estas empresas sociales a través de un marco institucional sólido.

Existe un gran número de autores e instituciones que han definido el concepto de empresa social en diferentes partes del mundo desde que este fenómeno tuvo origen hasta la actualidad (Tabla 6). A pesar de la diversidad de conceptos, existe una aceptación común en los autores que señalan que la empresa social se vale de una actividad económica en el mercado para poder abordar la necesidad social que se haya propuesto resolver. La empresa social es un nuevo tipo de organización que es diferente de las corporaciones, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro, que tiene características de bien común y económicas, pero cuyos objetivos económicos se subordinan a sus objetivos sociales (Ning, Wen-Wen, & Qi-Taisong, 2009)

La empresa social se diferencia de las corporaciones debido a su característica híbrida de perseguir dos tipos de fines, económico y social, el primero es utilizado como un medio para poder generar utilidades que serán destinadas para el propósito social, a partir de la competitividad en el mercado que debe desarrollar para poder enfrentarse a su competencia

siguiendo las reglas del mercado. Por otro lado, la empresa social se diferencia de las fundaciones y ONG debido a que no depende de las donaciones filantrópicas de individuos o instituciones, cuyas decisiones dependen enteramente de las preferencias de estos personajes y la influencia de tendencias mundiales de problemas por abordar, lo que daría paso a que ciertos problemas sociales con menos difusión reciban menos atención o que sean olvidados. Por último, se diferencia del Estado, ya que tiene la denominación de empresa y está constituida por dueños o accionistas, los cuales pueden ser parte de las personas a beneficiarse si pertenecen al grupo que se pretende favorecer en la satisfacción de sus necesidades. Asimismo, la naturaleza, desarrollo y objetivos de la empresa social puede estar influenciada por los factores del entorno, como el aspecto político, económico, social, cultural, tecnológico, legal, entre otros, que varía según el lugar o espacio donde se ubique la empresa. De igual manera, de acuerdo con Roy, McHugh, Huckfield, Kay, & Donaldson (2015) se indica que estos factores del entorno funcionan como “ecosistemas”.

Tabla 6: Definiciones de empresa social en el siglo XXI

Autor (es)	Definición
Haugh (2005)	La empresa social es un término colectivo para una gama de organizaciones que comercializan con un propósito social adoptando uno de una variedad de diferentes formatos legales, pero compartiendo los principios de buscar soluciones dirigidas por los negocios para lograr objetivos sociales y la reinversión del excedente para beneficio de la comunidad.
Defourny y Nyssens (2006)	La empresa social persigue los intereses generales de la comunidad, típicamente proporcionando defensa y servicios sociales para el perjudicado (social, salud y los servicios educativos) o integrando a gente perjudicada en el trabajo.
Austin et al. (2006)	La búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica.
Bruni y Zamagni (2007)	Las empresas sociales representan un paradigma económico diferente y complementario con respecto al mercado y al Estado. Ellas están basadas en el principio de la reciprocidad.
Virtue Venture (2017)	Una empresa social es cualquier negocio creado para un propósito social-mitigando o reduciendo un problema social o una falla de mercado – y generando valor social mientras opera con la disciplina financiera, la innovación y la determinación de un negocio del sector privado.

Tabla 6: Definiciones de empresa social en el siglo XXI (continuación)

Autor (es)	Definición
Murphy y Coombes (2009 citado en Martínez & Rubio (2014))	La empresa social difiere de las organizaciones del sector privado que buscan maximizar la ganancia para el beneficio personal al priorizar el cambio social por encima de la creación de riqueza privada: los objetivos típicos incluyen la reducción de la desigualdad, pobreza, emisiones de carbono y el desempleo.
Nicholls (2010)	Una empresa social representa una forma organizativa que fomenta dos tipos de lógica: bienestar social y económico.
McNeill (2011 Loosemore & Higgon (2015))	La empresa social como una nueva forma de capitalismo social que se asienta entre las empresas tradicionales con ánimos de lucro y las organizaciones benéficas sin fines de lucro.

Nota: Elaboración propia

El autor Barrera (2007) una metodología para identificar si una organización, que propone la creación de valor social, se puede denominar como una empresa social. La metodología que el autor plantea se concentra en el uso de dos matrices. Para el diseño de la primera matriz, se consideran dos dimensiones diferentes: el grado de creación de valor económico y el grado de creación de valor social. Las posibilidades para ambas decisiones son dos: alta o baja. Combinando estas posibilidades se presenta la matriz tal como en la siguiente figura.

Figura 8: Creación de valor social y económico: Caracterización tradicional de la empresa social.



Fuente: Barrera (2007)

En el primer cuadrante, ubicado en el lado superior izquierdo, se encuentran las organizaciones que crean un valor económico bajo, pero una creación de valor social alta. Estas organizaciones son catalogadas como organizaciones asistencialistas debido a que los ingresos que estos reciben consisten, principalmente, en la recaudación de fondos a partir de las donaciones realizadas por diversas organizaciones filantrópicas o del apoyo voluntario que obtienen de diversas personas que se identifican con la misión y objetivos de la organización. En el cuadrante inferior izquierdo, se encuentran las organizaciones que crean bajo valor económico y social. A este tipo de organización se le conoce como una organización indigente debido a que no llega a proponer y generar ninguno de los valores que se propuso. Esta ausencia de creación de valor se debe a diversos factores como la inviabilidad del modelo del negocio en el mercado propuesto, la ineficiencia en la gestión por parte de sus representantes o el aprovechamiento de los recursos obtenidos por los propietarios o principales funcionarios de la organización. Cabe resaltar que los fondos con los que cuentan no han sido conseguidos a través de una actividad activa y sostenible, sino que se trata de dinero recibido que no involucra el desarrollo de una actividad que genere ingresos continuos para la organización.

Por otro lado, en el cuadrante inferior derecho se encuentra a la empresa tradicional. Esta se caracteriza por generar una creación de valor económico alto pero un bajo valor social. El valor económico generado por este tipo de organizaciones se basa en la oferta que realiza de un determinado producto o servicio y cuyas ventas le permiten mantenerse en el mercado como también la posibilidad de generar utilidades, que puede destinar a sus diversos accionistas, como también para reinvertirlos. Por último, el cuadrante superior derecho de la matriz corresponde a las organizaciones que crean alto valor social y económico. El autor llama a este tipo de empresas: empresas que podrían ser catalogadas como empresas sociales, pero que como aún no cumple con todos los criterios las llama pre-sociales.

La organización que genere alta creación de valor económico y social podrá ser catalogada como empresa social si cumple con la tercera dimensión que incorpora la segunda matriz; es decir, si la organización logra que los clientes de rentas bajas puedan capturar gran parte del valor económico que obtiene la empresa a través de las utilidades alcanzadas por excedentes generados en sus operaciones. Según Barrera (2007), dentro de metodología de reconocimiento de la empresa social que propone, no solo calzan como empresa social las Organizaciones de la Sociedad Civil sino, inclusive, distintas organizaciones con fines notablemente comerciales. Todas estas organizaciones deben cumplir con estas tres dimensiones, siendo la última la más relevante para el autor. Al respecto menciona lo siguiente:

El modelo de negocio y su política de distribución y asignación de los flujos económicos debe permitir a sus clientes de rentas bajas (beneficiarios actuales o futuros) la captura de la mayor parte del valor económico creado por el modelo de negocio, tanto en términos de los ahorros generados por vía de la propuesta de valor, como en términos de la rentabilidad financiera excedente de la empresa: vía la reinversión de los beneficios en el crecimiento y el mejoramiento de la calidad del bien o servicio, o vía de la distribución de dividendos o la valorización de los derechos de propiedad de la organización (democráticamente repartidos entre los mismos clientes) (Barrera, 2007, p. 65).

En la segunda matriz, que es secuencial a la anterior, se considera la tercera dimensión mencionada: la captura de valor económico para las personas pertenecientes a la base de la pirámide (con rentas bajas) y se la relaciona con las dimensiones anteriores, priorizando la creación de valor económico. Estas dimensiones cuentan con dos grados cada una: alta y baja. Combinando estas dimensiones y sus grados tenemos la segunda matriz.

Figura 9: Creación y captura de valor económico. La especificidad de la empresa social.



Fuente: Barrera (2007)

En el cuadrante superior izquierdo, se encuentran las organizaciones que en la anterior matriz se les denominaba “asistencialista”, debido al bajo nivel de creación de valor económico que generan; sin embargo, al tomar en cuenta la tercera dimensión, la captura del valor económico que los clientes obtienen de estas organizaciones es alto debido a que estas organizaciones tienen como objetivo el recaudar dinero para destinarlos a determinado grupo de la población con diversas necesidades sociales, económicas, etc. A esta clase de organizaciones

se les llama organizaciones transmisoras debido a que sirven como un intermediario entre los donantes y los beneficiarios.

En el segundo cuadrante, ubicado en la parte inferior izquierda de la matriz, se encuentra la organización “excluyente”. Se le brinda ese nombre debido a que, a pesar de generar un bajo valor económico, este no se destina a la población que se encuentra en la base de la pirámide sino a otros segmentos, como también puede realizar una malversación de los ingresos, puede existir conflictos de interés, así como la presencia de directivos ineficientes.

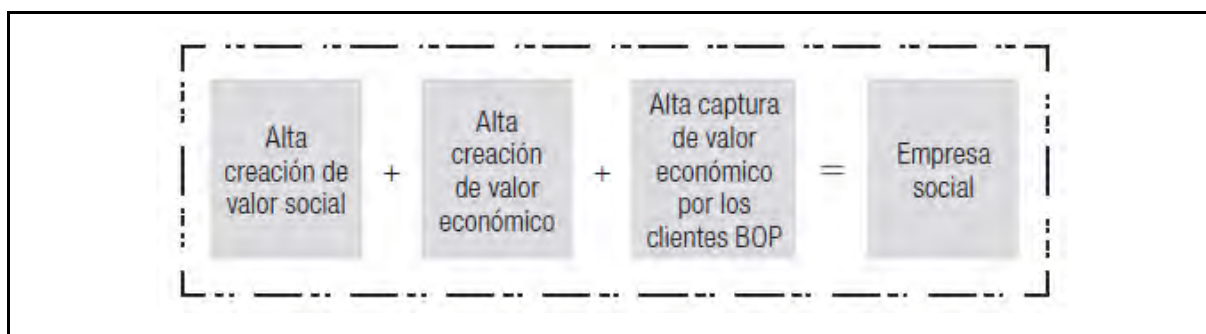
En el tercer cuadrante, en el lado inferior derecho se ubican las empresas que generan un valor económico alto pero que no logran o no tienen como propósito que la población con bajos ingresos pueda acceder a los excedentes generados. Este tipo de empresas son a las que en la primera matriz se le denominan empresas tradicionales. Estas empresas destinan los excedentes entre los dueños de la organización o de sus acciones, además estos excedentes no son reinvertidos en la búsqueda de una mayor creación de valor social.

Por último, en el cuarto cuadrante, ubicado en el lado superior derecho se encuentra a la empresa social. Este tipo de empresa logra brindar tanto alta creación de valor económico, social y una alta captura de valor económico para la población de renta baja. De esta manera, el autor Barrera afirma que la estrategia de la empresa social pretende

Generar de manera rentable y autosuficiente (valor económico) soluciones para los problemas sociales (valor social) , permitiendo que la sociedad y sus clientes actuales o futuros ubicados en los mercados de rentas bajas capturen la mayor parte del valor económico creado mediante la asignación de los flujos económicos excedentes hacia el crecimiento, la ampliación de la cobertura (expansión geográfica y aumento del número de beneficiarios BOP) y el mejoramiento de la propuesta de valor (Barrera, 2007, pp. 66-67).

En la siguiente figura encontrará, a modo de conclusión, los tres elementos estratégicos de la empresa social descritos en el presente apartado.

Figura 10: Elementos estratégicos de la definición de empresa social.



Fuente: Barrera (2007)

2.2.3. Práctica internacional de empresas sociales

Uno de los casos más representativo fue la iniciativa desarrollada por Muhammad Yunus: el Banco Grameen. Dicho banco fue pionero en el otorgamiento de microcréditos a personas en Bangladesh con escasos recursos económicos, en su mayoría mujeres, con la finalidad de que obtengan ese apoyo financiero en sus pequeños negocios que se les era negado por los grandes bancos. Muchas de estas personas, en un principio, al no poder concretar un préstamo con el banco por la falta de garantía, recurrían a otros tipos de financiamientos no formales, lo que generaba que muchos de ellos sean estafados o terminen pagando préstamos con tasas de interés muy elevadas. Yunus, para intentar solucionar el problema, inició brindando préstamos a estas personas de su propio patrimonio, hasta que ya eran muchas las personas que acudían a él. A partir de ese momento, pidió préstamos al banco siendo él mismo el aval. Fue así que surge la idea y funda el Banco Grameen en 1983. La tasa de morosidad era mínima, lo que generó que se hiciera rentable y autosostenible, contribuyendo así con la reducción de la pobreza. Ese fue el inicio del Grupo Grameen, que actualmente cuenta con 30 empresas sociales cuya finalidad es la reducción de la pobreza.

En Europa, un caso de éxito de este tipo de modelo de negocio es el caso español AUARA⁸ fundada por tres jóvenes. Dicha empresa comercializa agua mineral embotellada, baja en sodio, y en un esfuerzo conjunto entre voluntarios y profesionales destinan el 100% de sus utilidades a proyectos para poder llevar agua potable a personas que carecen de este servicio en África. Esta empresa “colabora con una selección de ONG de campo en lugares seleccionados realizando un seguimiento de los proyectos subvencionados” (Lázaro, 2016). En una entrevista

⁸ Extraído de <https://www.auara.org/sobre-auara/>

brindada por uno de los fundadores al portal *El mundo* comentó que Auara es un cambio drástico en la forma de consumir un producto y de involucrarse en causas sociales. Asimismo, comentó: “Creemos que no hay sólo una necesidad de agua en muchos lugares, sino que en nuestra sociedad hay una demanda de negocios y de productos comprometidos con el mundo que nos rodea” (Espinosa, 2016)

Uno de los países en los que más se desarrolló la operatividad de las empresas sociales es Australia. En el 2016, según el grupo de investigación FASES⁹, operaban un estimado de 20,000 empresas sociales en distintos sectores de la industria. Un ejemplo es el caso de *Soft Landing*, empresa social recicladora. Esta se encarga de reciclar cientos de colchones en desuso encontrados en vertederos y en el proceso genera oportunidades de empleo y capacitación. Lo que buscan es reutilizar los componentes del colchón en productos nuevos en mercados de materia prima. “Su éxito ha visto 162.675 colchones desviados del relleno sanitario en el último año financiero solamente, con otros 273.000 colchones en la pista para reciclarse el próximo año. Junto a este beneficio medioambiental, el proceso de reciclaje ha tenido el impacto añadido de generar oportunidades de capacitación y empleo para aquellos que enfrentan barreras significativas al trabajo” (SEA, 2016)

Por último, un caso exitoso en Latinoamérica es el de Runa¹⁰. Esta empresa trabaja con una comunidad local en Ecuador: Kichwa. Esta comunidad es una de las productoras de guayusa, una hoja de árbol naturalmente cafeinada elaborada como té; este producto es exportado a los Estados Unidos. Runa apoya a los pequeños agricultores, comprando estas hojas a más de 2,300 familias en esta comunidad. Un porcentaje de las ganancias es donado a su propia fundación, la cual ha contribuido en el 2016 con 389,717 dólares como capital a los negocios de estas comunidades; asimismo, brindan programas que mejoren su sistema de agroforestería. De esta manera, reducen su impacto ambiental. Este caso, al igual que los anteriores presentados, muestra las diferentes características de una empresa social, entre lo que destaca el enfoque social que parte desde su propia misión.

⁹ Finding Australia’s Social Enterprise Sector (FASES) 2016 is a joint initiative of Social Traders and the Centre for Social Impact Swinburne - leaders in Australian social enterprise research.

¹⁰ Extraído de: <http://runa.org/our-story/#our-story>

3. La gestión de Stakeholders en la Empresa Social

El término de Gestión de *stakeholders* y el de Empresa Social fueron desarrollados en distintos contextos. La teoría de *stakeholders* empezó a ser estudiada desde inicios del siglo XX, mientras que el concepto de empresas sociales data de finales del mismo siglo. Sin embargo, ambos términos se empezaron a relacionar por algunos autores, ya que las empresas sociales, en algunos casos, han sido estudiadas a través de la teoría de *stakeholders*. Como anteriormente se mencionó, la teoría de *stakeholders* considera la relación de los grupos de interés con la empresa y la serie de actividades que realiza. En el caso de la empresa social, el escenario es el mismo e incluso, en algunos escenarios, más crítico, por lo que la relación con sus grupos de interés debe ser gestionada desde el inicio de sus actividades. En esta tercera sección, se detalla cómo es que se empezó a estudiar estos términos de manera conjunta y cómo esta relación de términos aporta a un mejor desempeño de la empresa social.

3.1. La teoría de *stakeholders* presente en la naturaleza de la empresa social

Según Kirkbridge, Bryde, & Mason (2007), la identificación de los grupos de interés en una empresa privada es útil para poder gestionar de manera adecuada la relación existente entre estas, con el fin de evitar algún impacto negativo en el alcance de los objetivos organizacionales; sin embargo, a diferencia de este enfoque, en las empresas sociales, el mapeo de grupos de interés presenta características particulares, pues los objetivos de esta empresa (obtener un beneficio social) están alineados con los intereses de la sociedad. Esto se da naturalmente, porque el fin de la empresa social es cubrir una necesidad social; por ello, la opinión de la comunidad local es vital para el desarrollo y logro de objetivos en este tipo de empresa: impacta positiva o negativamente a su creación de valor. Este reto requiere que estas organizaciones creen alianzas con actores de los diferentes sectores de la sociedad con la finalidad de incrementar el valor económico y el social. Estas alianzas generan un nuevo nivel de complejidad en el estudio de este tipo de organizaciones, debido a la necesidad de plantear modelos de cómo abordar el acuerdo de los objetivos e intereses divergentes de todos estos actores. Según Wronka-póspiech (2016), las empresas sociales otorgan primacía a los intereses de los *stakeholders* por encima de la relación con los accionistas. Es en este ámbito que entra a tallar la influencia de los *stakeholders* en el proceso tanto comercial como en su fin social. Por lo cual, resalta la importancia de gestionar a los *stakeholders* desde el inicio de estas organizaciones.

3.2. Tensiones entre los *stakeholders* en la empresa social

Doherty, Haugh, & Lyon (2014) consideran que la hibricidad y la combinación de propuestas de valor que presenta la empresa social plantea retos considerables en la resolución de las tensiones y los conflictos que pueden existir al balancear las metas sociales y económicas. Además, los resultados o logros de los valores sociales y económicos no se dan en el mismo espacio de tiempo. El primero necesita un tiempo más prolongado para que sus resultados sean visibles, mientras que en los resultados económicos estos pueden ser medibles de manera más fácil y pueden ser medidos en un tiempo más corto. Como resultado de esta combinación de objetivos, según Besharov, Smith, Gonin, & Gachet (2012), las metas organizacionales de este tipo de empresa, así como sus normas y valores crean contradicciones en su accionar y genera dilemas éticos en sus líderes. Sin embargo, las tensiones que se puedan generar a partir de estas contradicciones y dilemas son parte de la naturaleza de las empresas sociales. En relación con las tensiones que surgen en la empresa social, Loosemore & Higgon (2015) señalan que la pregunta de cómo este tipo de empresa resuelve los dilemas inherentes de su modelo de negocio es todavía una pregunta que aún no se resuelve en la literatura de la empresa social.

Estas tensiones se pueden reflejar en conflictos debido a las múltiples demandas de los *stakeholders*. Smith & Lewis (2011) categorizaron estas tensiones en cuatro aspectos: desempeño, organización, pertenencia y aprendizaje. (Ver Tabla 7)

Tabla 7: Tensiones social-empresarial en una empresa social

Tipo de tensión	Dimensiones de las misiones sociales	Dimensiones de las empresas de negocios	Tensiones emergentes entre ambas dimensiones
Tensiones de desempeño <i>Tensiones que surgen de resultados divergentes como metas, métricas y stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Las metas abordan las preocupaciones de un amplio ecosistema de <i>stakeholders</i>. - Las métricas son más subjetivas, cualitativas y más difíciles de estandarizar y comparar entre las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las metas abordan las preocupaciones de un grupo reducido de accionistas - Las métricas son más objetivas, cuantitativas y más fáciles de estandarizar y comparar entre las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo definen las organizaciones y líderes el éxito a través de objetivos divergentes, particularmente, en el caso que simultáneamente sea un éxito en uno de estos objetivos y sea un fracaso en el otro? - ¿Cómo pueden las organizaciones mantener el apoyo a ambas (métricas sociales y financieras)?

Tabla 7: Tensiones social-empresarial en una empresa social (continuación)

Tipo de tensión	Dimensiones de las misiones sociales	Dimensiones de las empresas de negocios	Tensiones emergentes entre ambas dimensiones
<p>Tensiones de organización</p> <p><i>Tensiones que surgen de dinámicas internas divergentes como estructura, cultura, prácticas y procesos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones contratan por habilidades que aporten a la misión social o contratan empleados con desventajas como misión social - Suelen adoptar formas jurídicas sin fines de lucro 	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones contratan por destrezas que permitan la eficiencia y la rentabilidad. - Las organizaciones suelen adoptar una forma jurídica con fines de lucro 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿A quiénes deben contratar la organización? - ¿Cuánto distinguen las organizaciones la integración de la misión social con la del negocio? - ¿Qué designación legal deben adoptar las organizaciones?
<p>Tensiones de pertenencia</p> <p><i>Tensiones que surgen de identidades divergentes entre subgrupos y entre estos y la organización</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados y los <i>stakeholders</i> se identifican en un mayor nivel con la misión social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados y los <i>stakeholders</i> se identifican en un mayor nivel con la misión del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo pueden las organizaciones gestionar las expectativas de identidad divergentes entre los subgrupos de empleados? - ¿Cómo las organizaciones pueden manejar las diferentes expectativas de identidad divergentes entre los <i>stakeholders</i>?
<p>Tensiones de aprendizaje</p> <p><i>Tensiones de crecimiento, escala y cambio que emergen de horizontes temporales divergentes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - El éxito de la misión social requiere un horizonte de tiempo largo - El crecimiento puede aumentar, pero también amenaza el impacto de la misión social 	<ul style="list-style-type: none"> - El éxito del negocio puede venir de ganancias a corto plazo - La misión social puede limitar el crecimiento de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo pueden las organizaciones atender tanto al corto plazo como al largo plazo? - ¿Cómo pueden gestionar el incremento de costos a corto plazo para lograr una expansión social en el largo plazo?

Nota: Adaptado de Smith & Lewis (2011 citado en Besharov, Smith, Gonin, & Gachet 2012)

3.2.1. Rol del gerente como custodiador del balance en la empresa social

Como se mencionó anteriormente, las empresas sociales deben cumplir objetivos económicos y sociales. Es por eso que algunos autores consideran que quienes lideran empresas

sociales están influenciados por conseguir un doble resultado final (*double bottom line*¹¹) tanto en el ámbito social como en el económico. Desde la teoría de los *stakeholders*, se reconoce que las empresas sociales operan dentro de un ecosistema amplio por lo que deben dirigirse a múltiples *stakeholders* (Besharov, Smith, Gonin, & Gachet, 2012). A partir de ello, se plantea la diferencia de un gerente en una empresa convencional y uno de la social. Según Griffith (2009), el gerente de una empresa social asume mayores responsabilidades que un gerente del segundo sector (privado), pues este cuenta con la responsabilidad de obtener el mayor beneficio económico posible, y su eficiencia o productividad se calcula en base a ello; sin embargo, el gerente de una empresa social, no solo debe velar por incrementar la rentabilidad de la empresa, sino, fundamentalmente, por cubrir una necesidad social: si no se logra cumplir ambos objetivos completamente, se podría considerar ineficiente el trabajo del gerente de una empresa social. Para poder lograr el alcance de estos objetivos, un gerente social combina estrategias de ganancias con una misión social.

Como se mencionó en el apartado anterior, las empresas sociales deben de rendir cuentas a sus *stakeholders* y cada uno de ellos posee necesidades e intereses distintos al gerente de una empresa social deberá integrar las opiniones y recomendaciones de

Según los resultados de una encuesta realizada en Estados Unidos¹² las competencias más importantes que un gerente de este tipo de empresas son cinco. (Miller, Wesley & Williams 2012 citado en Wronka-póspiech 2016).

- Habilidad para resolver problemas
- Construcción de equipos efectivos
- Gestión del capital financiero
- Capacidad de dirigir y desarrollar otros
- Capacidad de comunicarse con los *stakeholders*

En estas competencias se hace énfasis en el desarrollo de actividades grupales, habilidades interpersonales y preocupación por las relaciones con los *stakeholders*. Cabe resaltar que, si bien estas competencias pueden estar presentes en un gerente convencional, son más comunes en un gerente social, ya que la naturaleza de estas empresas exige al gerente,

¹¹ Las empresas sociales se guían por la necesidad de un logro financiero y la necesidad de alcanzar la misión social.

¹² Encuesta realizada a CEOs, altos directivos, emprendedores sociales, fundadores, inversores en empresas sociales.

cuidar la relación integral de las personas involucradas con la organización, además de generar valor económico (Posada & Ramírez, 2017). Al respecto, los *stakeholders* presentes en la empresa social representan distintos intereses que deben ser abordados por parte del gerente responsable de los resultados de la organización. De esta manera, el gerente debe ser una persona que tenga clara la misión final de la organización para no perder el foco de los objetivos organizacionales. Por otro lado, el gerente debe asegurar la rendición de cuentas por parte de la empresa social a sus distintos *stakeholders* que pueden ser internos, externos que tienen expectativas de generación de valor social y otras expectativas de valores económicos.

3.2.2. Empresa social: sistema de rendición de cuentas a sus stakeholders

El término *accountability* o rendición de cuentas se describe como el ser responsable ante alguien o por algún evento, la explicación de las acciones realizadas y justificación de lo que se ha hecho (Edwards & Hulme, 1996). Esta explicación de las acciones se debe brindar a los actores que lo requieran y que tengan la potestad de requerir esta información. Es fundamental para las empresas sociales realizar un adecuado proceso de *accountability*, debido a que deben demostrar a sus stakeholders que son parte importante de la actividad, así como la importancia de la existencia de la organización. En ese caso, se debe de resaltar el trabajo realizado para contribuir al acceso a algunos servicios básicos o el empleo (Villajos & Sanchis, 2013). Sin embargo, esta no es una tarea fácil ya que las empresas sociales no tienen un solo actor al que deben rendir cuentas sino una gran cantidad de estos, los cuales tienen distintos interés y expectativas del desempeño de la organización y sus resultados. Por otro lado, Patton (1992 Harrison, Bosse, & Phillips 2010) considera que existen tres preguntas que las organizaciones deben plantearse para aclarar la rendición de cuentas. En primer lugar, la organización debe cuestionarse a quién debe rendir las cuentas; segundo, de qué es responsable de rendir cuentas y, tercero, el cómo se cumple en realidad la rendición de cuentas en la organización. Al respecto, las empresas sociales no están ajenas al tema de rendición de cuentas debido a la diversidad de actores que se involucran en las actividades de la organización que pueden proceder de los distintos sectores, además de ser responsable de satisfacer con respecto al valor que genera como el económico y social.

Para Wang (2006), la rendición de cuentas puede ser considerado como un proceso de generación de información que puede tener al menos dos elementos esenciales en las empresas sociales: primero, las fuentes de rendición de cuentas que pueden ser internos y externos y, segundo, los valores esperados por la organización como el económico y social ya que estas se manejan por el *doble bottom line*. Además, este autor propone una matriz de rendición de

cuentas en la empresa social (Figura 8) que involucra estos dos elementos mencionados lo que ocasiona cuatro celdas o cuatro aspectos de los que la empresa social debe rendir cuentas.

Figura 11: matriz de rendición de cuentas en la empresa social

		Valores esperados	
		Social	Financiera
Fuentes de rendición de cuentas	Interna	Misión	Suficiencia financiera
	Externa	Legitimidad	Fuerzas del mercado

Adaptado de: Wang (2006)

La matriz de rendición de cuentas en la empresa social será explicada a partir de la investigación y postura del autor Wang (2006), quién ha sido el que la ha propuesto. En primer lugar, con respecto a la rendición de cuentas con la misión, la empresa social cuenta con grupos de interés que se relacionan con la empresa, principalmente, por compartir la misión que esta tiene y debido a que se diferencia de las empresas convencionales por su objetivo de satisfacer una necesidad social. En consecuencia, los miembros de la empresa social deben ser consecuentes con sus actos para poder rendir cuentas a sus múltiples interesados.

En segundo lugar, existe una rendición de cuentas por parte de la empresa social debido a la suficiencia financiera que demuestra al ser autosuficiente económicamente a través de la actividad que desempeña sin que sea necesario para sobrevivir las donaciones de fuentes externas. Además, la rendición de cuentas financieras es importante para que los actores internos puedan entender como la actividad comercial contribuye en la estabilidad económica y que puedan adoptar las medidas necesarias para garantizar la continuidad de esta actividad y por ende el fin supremo: el social. En tercer lugar, la rendición de cuentas se genera en la empresa social a partir de la legitimidad con la generación de impactos sociales y la satisfacción de las expectativas de los *stakeholders* externos. De este modo, si la empresa social atiende requerimientos de actores como el Estado, los inversionistas, clientes, donadores, logrará obtener la legitimidad por parte de estos para realizar la tarea que desempeña o sus posibles inversiones.

Por último, la rendición de cuentas se genera desde el campo de la fuerza del mercado a partir de la responsabilidad que tiene la empresa social para proveer a sus clientes con un

producto de calidad comparable o con mejores atributos que los productos o servicios de la competencia. Además, el desempeño de la organización en la actividad comercial demuestra la rendición de cuentas por parte de esta a partir de la atracción de posibles inversionistas o donadores a la causa que persigue debido a la confianza en las operaciones que logra obtener como consecuencia de los resultados que ha demostrado.



CAPÍTULO III: INKA MOSS, EMPRESA SOCIAL EN LA REGIÓN JUNÍN

1. Población rural altoandina pobre y los agentes de desarrollo

La pobreza en el Perú aún es tema de preocupación debido a los niveles de desigualdad presentes. La brecha entre la población urbana y rural es grande, la cual se evidencia en la diferencia porcentual de los índices de pobreza que presenta cada uno. Asimismo, esta diferencia también se refleja en el acceso a servicios básicos e infraestructura, el cual debería de ser cubierto por el Estado. Esto genera que se considere que la pobreza es un problema multidimensional, pues se le atribuyen como causantes a varios factores tanto económicos como sociales. Por ello, existen diferentes organizaciones tanto del sector público, como privado considerados agentes de desarrollo, que buscan integrar esfuerzos en beneficio del desarrollo de estas poblaciones que su calidad de vida mejore. En este primer punto, se desarrolla algunos factores que influyen en la pobreza de la población rural altoandina, así como los agentes de desarrollo presentes.

1.1. Una visión panorámica a los factores que influyen en la pobreza de la población altoandina del Perú

El Perú es uno de los países latinoamericanos que redujo su índice de pobreza, considerablemente; sin embargo, esta reducción se dio, en su mayoría, en la población urbana. Es por eso que se considera este problema como latente. Asimismo, como se mencionó anteriormente, este problema es multidimensional. Existen varios factores que afectan y/ o agravan la pobreza en dichas poblaciones.

En primer lugar, se encuentra la salud poblacional. Esta se ve afectada, principalmente, por la desnutrición que se presenta en los niños. La dificultad de reducir la pobreza, con un cuarto de la población de infantes que inicia su vida en estado de desnutrición, es alta. La desnutrición crónica presenta tasas elevadas en las zonas rurales de la sierra, en donde la cifra alcanza un 40% (Rivera, 2012). Es por eso que esta población es más vulnerable a enfermedades. Estas a su vez, provocan la baja productividad. En segundo lugar, un factor a considerar es el acceso a servicios básicos como el saneamiento de agua potable. Este está relacionado al primer factor, ya que el consumo de agua contaminada afecta a la salud poblacional, ya que la tasa de mortalidad por enfermedades gastrointestinales es común en las regiones rurales. En estos servicios básicos, también se considera el acceso a servicio médico, el cual es precario e insuficiente. Las limitaciones que presentan las postas médicas no permiten

que cumplan con su labor. En tercer lugar, se considera el nivel educativo, pues los servicios educacionales que presta el Gobierno Estatal son deficientes y de baja calidad. Asimismo, para estos pobladores, en muchos casos, la educación posee altos costos de oportunidad, pues la consideran como un obstáculo por los altos costos que pueden implicar, sin considerar los beneficios a largo plazo. Algunos pobladores optan por no enviar a sus hijos a la escuela local, para que puedan ayudar en las actividades productivas que realizan.

Por último, el cuarto factor que se considera son los bajos ingresos económicos que poseen los cuales, a su vez, son volátiles. Esto se debe a la poca diversificación en actividades que puedan generar ingresos y a la dependencia de una sola actividad la cual presenta altos riesgos y poca especialización como lo es la actividad agropecuaria. Esta última es considerada como una de las principales actividades realizadas por estos pobladores. Todos estos factores agravan la situación de la pobreza en el Perú, limitando el desarrollo de estas zonas las cuales presentan la mayor desigualdad y la menos presencia del Estado.

1.2. Los agentes de desarrollo y su accionar en busca de la reducción de la pobreza

Existen diversos organismos que fungen un papel importante en el desarrollo de poblaciones vulnerables en el interior del país. Estas organizaciones pueden provenir del sector público o sector privado y ser organizaciones de iniciativas internacionales o nacionales.

1.2.1. Agentes de desarrollo del sector público

En el Perú, “los organismos públicos son entidades desconcentradas del Poder Ejecutivo, con personería jurídica de Derecho Público y tienen competencias de alcance nacional. Estos organismos están adscritos a un Ministerio y para su creación y disolución se debe hacer una Ley” (Tello & Arguedas, 2008). De esta manera en el año 2006 se aprobó la Ley que crea el organismo “Sierra Exportadora”, y que en el año 2015 pasaría a formar parte del Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) (Ley 28890, 2006). Este organismo tiene como principales competencias el ampliar los terrenos de cultivo e incrementar el valor comercial de los productos agropecuarios que se encuentran en las zonas rurales de los andes y que tendrán la posibilidad de ser exportados. Asimismo, Sierra Exportadora realiza asistencia técnica para que las empresas desarrollen planes de negocios consistentes y atractivos tanto para futuros clientes como para inversionistas, además de asegurar la consistencia del modelo de negocio. En la siguiente cita, se señala la forma en la que Sierra Exportadora ha contribuido en rescatar la imagen positiva y prometedor de la sierra.

1.2.2. Agentes de desarrollo del sector privado

En los últimos años, han emergido diversas organizaciones privadas con fines lucro y sin fines lucro, que realizan aportes económicos, tecnológicos y de soporte a organizaciones que requieren de apoyo para desarrollar su modelo de negocio y asegurar su permanencia, asimismo estas organizaciones que reciben apoyo se deben a la contribución de estas en el desarrollo de las comunidades que pertenecen a su zona de influencia. Dentro de las organizaciones privadas con fines lucro, se encuentran las empresas que realizan programas de apoyo a organizaciones que pertenecen a sectores determinados y cuya misión se alinea a las políticas de Responsabilidad social que pueda manejar la empresa contribuyente.

Por otro lado, un actor que desempeña la función de agente de desarrollo por parte del sector público es la universidad, debido a que esta contribuye con la continuidad de la formación académica de los estudiantes que culminaron los estudios secundarios, además de incentivar el fortalecimiento de los conocimientos y el desarrollo de la investigación en estos.

A través del desarrollo, las personas amplían el escenario de sus opciones futuras, convirtiendo en realizables aspiraciones que antes les eran negadas. En este sentido es en el que cabe entender el desarrollo como un proceso de ampliación efectiva de los derechos de las personas, de conquista creciente de grados de libertad. Pero, en ese proceso de ampliación de las capacidades de las personas, el sistema educativo, en general, y la Universidad, en particular, ha de tener un protagonismo marcado (Alonso, Cantera, & Orozco, 2006)

Por otra parte, las organizaciones privadas sin fines lucro pueden tratarse de organizaciones de la sociedad civil, que donan dinero como aporte para el desarrollo de organizaciones que lo necesiten o también existen otras organizaciones en las que el apoyo no se realiza de manera filantrópica sino a través del apoyo técnico, préstamos con bajos intereses o las asesorías que sus especialistas puedan brindar.

2. El Musgo blanco y la empresa social Inka Moss

El musgo blanco es un recurso que cuenta con distintas propiedades y cualidades que lo convierten en un recurso altamente demandado por el mercado internacional. En el presente apartado se indicarán sus propiedades, usos y ubicación en el territorio peruano. También se presentará el trabajo que realiza la empresa Inka Moss con este recurso y el involucramiento de diversas comunidades del departamento de Junín como medio que contribuye al desarrollo de las comunidades.

2.1. El musgo y su mercado internacional

En el Perú existen diversos tipos de musgos; sin embargo, los más conocidos son sólo dos: el musgo amarillo y el musgo blanco. Este último es el que contiene gran cantidad de propiedades que hacen de esta, una planta atractiva para la exportación. Se puede encontrar esta planta, en el Perú, en zonas altoandinas a más de 2500 m.s.n.m. y crece de manera natural, sin la necesidad de sembrar

Una de sus características es su gran capacidad de retener agua que puede llegar a ser más de 20 veces su peso en agua. Esto les permite absorber el exceso del agua en las lluvias y, al estar ubicado en las montañas reducen los riesgos de inundaciones, así como genera humedad aún en las temporadas en las que no llueve. Una segunda característica es su capacidad de absorber minerales como el magnesio y el calcio (Animales y Plantas de Perú, 2016). Como tercera característica, presenta la capacidad de absorber diversos iones metálicos y de contar con propiedades antibacteriales que permiten que los recursos, que utilizan musgo para crecer, no necesiten de pesticidas ni otros materiales tóxicos que podrían resultar invasivos.

A partir de estas características, se han encontrado diversas maneras de utilizar esta planta. Los usos y/o aplicaciones que se dan para esta planta se detallan en la Tabla 8.

Tabla 8: Aplicaciones y usos del musgo blanco

Aplicación/Uso	Descripción
Sustrato para el cultivo de orquídeas	Las orquídeas crecen en ramas de árboles, por lo que no deben de ser plantadas directamente en la tierra. Es necesario el uso de un sustrato especial el cual contiene musgo blanco. El musgo brinda un nivel alto de humedad necesario para la conservación de la orquídea. Algunos países productores de orquídeas solicitan en gran cantidad el producto del musgo blanco.
Construcción de jardines verticales	En este caso, la propiedad de absorción y retención de humedad permiten que el uso para jardines verticales adecuado. Otra propiedad que resalta en este uso es la antibacterial que evita la putrefacción o ataque de algunas bacterias a las plantas. Asimismo, permite una alta resiliencia de nutrientes y la adaptación de este tipo de plantas es rápida, debido al pH ácido. El musgo también ayuda a brindar una apariencia más natural al quedar expuesto; sin embargo, en estos casos, es necesario realizar un mantenimiento constante y rellenar nuevamente con musgo. Esto se debe a que el musgo va perdiendo volumen con el tiempo. (Peláez, 2013)
Absorción de metales pesados en las aguas de desechos	Se han realizado investigaciones sobre las propiedades del musgo y el aprovechamiento de este en el monitoreo de aguas contaminadas con metales pesados, incluyendo el tratamiento de aguas impactadas por metales. Sin embargo, aún se encuentran en una etapa de prueba pues requiere que estas pruebas se realicen a mayor escala (Elías-Letts, Ugarte La Torre, Loayza-Muro, Condori, & Rojas, 2012)

Tabla 8: Aplicaciones y usos del musgo blanco (continuación)

Aplicación/Usó	Descripción
Conservadores de frutas y flores	El musgo blanco sirve como material aislante y gracias a su propiedad antibacterial, permite almacenar y conservar por mayor tiempo las frutas y flores.
Principal hábitat para animales exóticos	Las mascotas, actualmente, incluyen animales exóticos como iguanas, camaleones e incluso algunas serpientes. Este tipo de animales requieren un hábitat húmedo y el musgo blanco permite brindarles esa facilidad. Es por eso que el musgo blanco también es requerido.
Purificador de piscinas (antibacterial natural)	Actualmente, el musgo se vende para filtros de piscinas. Estas deben de recibir mantenimiento cada cierto tiempo para conservarlas limpias, el musgo y su capacidad antibacterial, permite limpiar las piscinas dejándolas aptas para su uso.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la oferta internacional de musgo, el país de Chile es el país líder en exportación de musgo para el mercado horticultor con alrededor de un 75% de presencia en el mercado horticultor. Tanto Chile como Nueva Zelanda compiten en el mercado con diversos formatos de presentación del recurso secado y prensado. En la siguiente tabla, se podrá visualizar una comparación de la empresa social Inka Moss, única empresa peruana con sus principales competidores.

Tabla 9: Comparación de Inka Moss con principales competidores

	Chile	China	Nueva Zelanda	Perú
# de empresas exportadoras	22	6	5	1
% Mercado	76%	4%	16%	2%
Precio	Medio	Bajo	Alto	Medio
Calidad	Baja	Baja	Alta	Media
Volumen	Alto	Medio	Bajo	Alto
Principales mercados destino	Taiwán, Japón, USA, Holanda y Corea	Chin, Taiwán, Japón, Vietnam	Japón, USA, Australia, Holanda	Taiwán, Japón, USA y Holanda.

Fuente: Inka Moss (2017)

2.2. Producción de Musgo en el Perú

En el presente apartado se indicará las zonas geográficas en las que se pueden encontrar el recurso del musgo en el Perú, así como también se presentará el marco legal que autoriza la extracción de este producto a las comunidades que se dedican a su producción.

2.2.1. Zonas geográficas de producción de musgo blanco en el Perú

Si bien no existe un estudio en el que se indique los lugares exactos del musgo blanco en el Perú, se podría afirmar que esta planta crece de manera natural en comunidades que superan los 3,500 msnm y se ubican en la franja Nororiental de la Cordillera de los Andes como los siguientes departamentos: Ancash, Apurímac, Arequipa, Cusco, Junín, Huancavelica, Huánuco, Pasco y Puno. Específicamente en la zona de Junín, se calcula que existen unas 50,000 hectáreas cubiertas de musgo blanco, principalmente, en los distritos de Comas, Curimarca, Pampa Hermosa, Palca, Huasahuasi. No obstante, en el departamento de Junín y en otros departamentos en los que crece el musgo blanco, no se cuenta con un mapa de distribución geográfica, ni delimitación natural. Asimismo, tampoco se cuenta con data exacta sobre la cantidad aprovechable y la capacidad de extracción (Elías-Letts et al., 2012)

Del mismo modo, la producción formal actual se da en comunidades ubicadas en departamentos como Huánuco, Huancavelica, Junín y Pasco, a través de la empresa social Inka Moss, la cual compra el musgo producido por las comunidades. En el siguiente cuadro se puede observar algunas comunidades productoras de musgo blanco y su ubicación.

Tabla 10: Lista de comunidades productoras de musgo blanco

Departamento	Provincia	Zona	Comunidad
Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	Cedropampa
Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	Chacapampa
Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	Palca
Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	Pancha
Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	San Francisco de Pacchas
Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	San Francisco de Roccha
Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	San Marcos de Roccha
Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	Santa Rosa de Roccha
Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	Trancapampa
Huánuco	Huánuco	Huánuco	Panti

Tabla 10: Lista de comunidades productoras de musgo blanco (continuación)

Departamento	Provincia	Zona	Comunidad
Huánuco	Huánuco	Huánuco	Linda Linda
Huánuco	Huánuco	Huánuco	Pucamachay
Junín	Concepción	Andamarca	Huancamachay
Junín	Concepción	Andamarca	Pucacocha
Junín	Concepción	Andamarca	Ricris
Junín	Concepción	Andamarca	San Miguel
Junín	Concepción	Andamarca	Yanabamba
Junín	Concepción	Comas	Alhuanlla
Junín	Concepción	Comas	Andas
Junín	Concepción	Comas	Callanca
Junín	Concepción	Comas	Canchapalca
Junín	Concepción	Comas	Carrizales
Junín	Concepción	Comas	Macón
Junín	Concepción	Comas	Mamac
Junín	Concepción	Comas	Marihuanca
Junín	Concepción	Comas	Pomamanta
Junín	Concepción	Comas	Pucara
Junín	Concepción	Comas	Runatullo
Junín	Concepción	Comas	Talhuis
Junín	Concepción	Comas	Toldopampa
Junín	Concepción	Comas	Yuncan
Junín	Jauja	Jauja	Curimarca
Junín	Jauja	Jauja	Masma Tambillo
Junín	Jauja	Jauja	Tambillo
Junín	Huancayo	Parihuanca	Arma

Tabla 10: Lista de comunidades productoras de musgo blanco (continuación)

Departamento	Provincia	Zona	Comunidad
Junín	Huancayo	Parihuanca	Huaracayo
Junín	Huancayo	Parihuanca	Huaychula
Junín	Huancayo	Parihuanca	Paltarumi
Junín	Huancayo	Parihuanca	Panti
Junín	Tarma	Huasahuasi	Chuquisunca
Junín	Tarma	Huasahuasi	Paracsho
Pasco	Cerro de Pasco	Cerro de Pasco	Carhuamayo

Fuente: Inka Moss

De igual manera, según Serfor, la producción legal de musgo blanco ha ido incrementando en los últimos años. Por ejemplo, en el año 2011 se produjeron 32,675 kg de musgo, de los cuales el 96% provenían de Junín; el 2012 se produjeron 87,492 kg con una participación de Junín del 98%; asimismo en el año 2013 se registró la mayor cantidad de producción de musgo con un total de 189,730 kg con una participación del 96% de la región Junín. En el 2014, Serfor empezó a categorizar el musgo según sus diversos tipos, y así se inició el registrarse del musgo blanco, musgo champa y musgo cuncuna con el fin de diferenciar la producción de musgo blanco del resto de categorías. En este año, se dio una reducción de la producción en un 73%. Finalmente, para el año 2015 la producción se volvió a incrementar y se presentó un crecimiento del 34%, además este año la producción total provino del departamento de Junín. En la Tabla 11 se puede observar la producción anual legal desde el 2011 al 2015.

Tabla 11: Producción de musgo anual (2011-2015)

Producción Musgo en Kilogramos					
Producción	Musgo	Musgo Blanco	Total producción	Variación (unidades)	Variación (porcentual)
2011	32,675	-	32,675	-	-
2012	87,492	-	87,492	54,817	168%
2013	189,730	-	189,730	102,238	117%
2014	745	50,585	51,330	-138,400	-73%
2015	-	68,794	68,794	17,464	34%

Adaptado de: Serfor (2015)

2.2.2. Marco legal: autorización de extracción

En el Perú el ministerio encargado de regular la extracción forestal es el Ministerio de Agricultura (MINAGRI), apoyado por los organismos que contribuyen con dicha regulación como la Autoridad Regional Forestal y de Fauna Silvestre (ARFFS) y el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (Serfor). Por un lado, la ARFFS se encarga de otorgar las autorizaciones para el aprovechamiento de diversas plantas como plantas medicinales, especies arbustivas y herbáceas, vegetación acuática emergente y ribereña y otros tipos de vegetación silvestre en áreas de dominio público y privado. Por otro lado, Serfor otorga las autorizaciones, en un plazo máximo de 30 días, en el caso de especies protegidas, según el artículo 70 de la ley forestal y de fauna silvestre publicada en el 2015, que señala lo siguiente: “La autoridad regional forestal y de fauna silvestre establece el volumen de extracción máxima permisible por Unidad de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre, sobre la base de estudios técnicos que aseguren la sostenibilidad del aprovechamiento, en función a ello distribuye la cuota a cada titular” (Ley 29763, 2015) Cabe resaltar que los permisos son entregados a las comunidades y cuentan con una vigencia de 2 a 3 años, luego de este tiempo, la comunidad debe volver a presentar los papeles correspondientes para acceder a un nuevo permiso.

De igual manera, el transporte de las especies protegidas y productos forestales debe ser amparada por un documento llamado “guía de transporte”, el cual es entregado por Serfor al titular de la organización solicitante. Asimismo, en el caso de exportación de productos forestales, Serfor junto con la SUNAT deben otorgar los permisos correspondientes a la empresa que cumplan con los requerimientos legales. Además, Serfor tiene la responsabilidad de controlar las exportaciones “sin perjuicio de las facultades de la administración aduanera”, según el artículo 128 de la Ley 29763.

2.3. Historia de la empresa Inka Moss: ¿Cómo inició el negocio?

Marco Piñatelli, fundador de la empresa Inka Moss, es un ingeniero comercial con experiencia en el ámbito de comercio exterior y logístico. En el año 2008, al asistir a una feria organizada por Sierra Exportadora Perú, conoció a Antón Becker, empresario neozelandés pionero en la industria del musgo a nivel internacional que durante un viaje turístico había identificado la existencia del musgo en nuestro país. Un año después realizaron un viaje en el interior de Junín para observar el crecimiento y el uso que le daban al musgo los pobladores de las comunidades involucradas, además de identificar las condiciones sociales y económicas de las comunidades que están relacionadas con este. Por un lado, los pobladores, por falta de conocimiento de las propiedades y del valor, quemaban el musgo para poder reemplazar el

espacio que este ocupaba con la siembra de cultivos agrícolas de subsistencia. Este tipo de práctica conlleva a la infertilidad de la tierra en el mediano plazo ya que se eliminaban todos los nutrientes que la tierra contenía haciendo imposible una posterior cosecha. Por otro lado, las condiciones de pobreza, aislamiento y climas extremos por la que atravesaban las comunidades eran evidentes en la falta de servicios como luz, agua, desagüe, postas médicas y colegios.

Al principio, la tarea fue la de entablar conversaciones y establecer relaciones con las poblaciones, a través de sus dirigentes, para que conocieran la potencialidad del futuro trabajo con el musgo, además de los beneficios de trabajar con este. Del mismo modo, se trabajó con el Estado en aras de detener el impacto ambiental negativo producido por la incineración del musgo. Paralelamente, se realizaban pruebas del musgo peruano en Nueva Zelanda para conocer sus propiedades y la potencialidad para ser acogido por el mercado extranjero. Una vez que se conoció los resultados de las pruebas que confirmaban la calidad del musgo, se inició la búsqueda de financiamiento para poner en marcha la empresa. Marco Piñatelli fue perfeccionado su plan de negocio lo cual permitió que a finales del año 2009 lograra conseguir un financiamiento con InCapital, red de capitales ángeles, que la reconoció a la empresa como una iniciativa innovadora, por lo que decidieron realizarle un préstamo de US\$ 150.000, también consiguió el premio BID Network por €10.000 que además sirvió como una plataforma para fomentar el negocio en Holanda.

Para el año 2010, se constituyó la empresa con la denominación social de Inka Moss S.A.C con el objetivo de aprovechar un recurso natural, ampliamente demandando a nivel internacional, que estaba siendo desaprovechado y depredado por las comunidades donde este crecía y, de esta manera, poder contribuir con el desarrollo económico de estas poblaciones y lograr el repoblamiento del musgo para mantener la producción a través de una cosecha sostenible del recurso. La empresa generó ventas desde el primer año debido a la alta demanda que existía por el producto en el extranjero. Para el año 2011, la empresa empezó la venta del musgo en presentaciones de 5 kilogramos que estaban dirigidas al mercado mayorista asiático, principalmente en los países de Japón y Taiwán. A su vez, Inka Moss realizó un plan de manejo del musgo con la colaboración del Ministerio de Agricultura, debido a que esta especie no se encontraba catastrada en los registros estatales. El mencionado plan de manejo se elabora cada cinco años y durante este periodo de tiempo se establece el plan de extracción del recurso por hectárea, se estima el volumen de producción y existe un muestreo de la cosecha del musgo por metro cuadrado.

Posteriormente, la empresa consiguió el financiamiento de Innóvate Perú, anteriormente FINCyT, agencia estatal que se encarga de incentivar el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Esta organización ha financiado tres proyectos: el primero, fue en el año 2010 a 2011 con un aporte de US\$ 80.000 para la elaboración del plan de manejo para la explotación sostenible y usos derivados del recurso; el segundo proyecto se realizó en el año 2013-2014 por el mismo monto que se destinó para la investigación del desarrollo de sistema de propagación del musgo y mejora en la calidad del procesamiento y , finalmente, el tercero empezó en el año 2016 hasta la actualidad con un financiamiento de US\$ 85.000 para el desarrollo de un filtro de agua a base de musgo para mejorar la calidad del agua que ingieren la población de las comunidades andinas.

2.3.1. Misión y visión

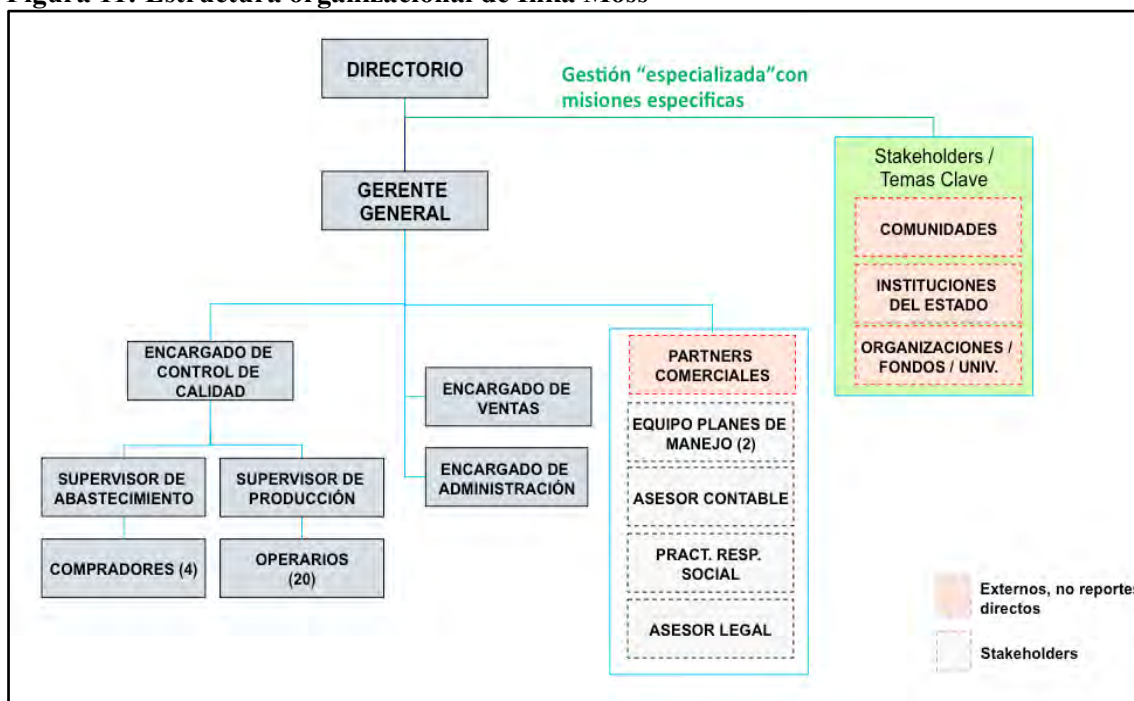
La misión es la siguiente: “Somos una empresa social dedicada a la producción y exportación de *Sphagnum Moss*, entregando un producto de calidad, a tiempo, alcanzando nuestras metas de crecimiento y generando impacto social y ambiental en las comunidades donde actuamos”.

Por otro lado, la visión de Inka Moss consiste en “Ser reconocida como la empresa peruana exportadora líder en actividades extractivas limpias y responsables del *Sphagnum Moss*, mejorando la calidad de vida de nuestros colaboradores en zonas altoandinas”.

2.3.2. Estructura organizacional

A continuación, se presentará la Figura 12 en la que se muestra la estructura organizacional de la empresa Inka Moss

Figura 11: Estructura organizacional de Inka Moss



Fuente: Inka Moss (2017)

2.3.3. Clientes: países de destino

Inka Moss es la única empresa formal peruana que se dedica al acopio, procesamiento y exportación de musgo blanco hacia diferentes países del mundo cumpliendo con los límites de extracción establecidos por las autoridades regionales competentes. La empresa tiene como principales clientes a países como Japón (18%), Taiwán (45%), Estados Unidos (8%) y Holanda (4%). Para ello es importante detallar que estos países mencionados junto con Corea (5%) y China (9%) son los seis países que concentran cerca del 90% del total del mercado de Horticultura al que pertenece el musgo blanco.

En el año 2011, Inka Moss S.A.C inició sus ventas en el mercado mayorista asiático, principalmente en Japón y Taiwán. La presentación del musgo para el mercado mayorista consiste en musgo prensado de cinco kilogramos, el cual representa un *commodity* que puede ser afectado por las fluctuaciones del precio del mercado mayorista. La venta del musgo hacia los mayoristas genera ganancias debido al alto volumen de venta que este representa; sin embargo, el margen de ganancias por unidad es bajo debido a la existencia de intermediarios entre el productor y el cliente final.

Para el año 2014, Inka Moss logró introducir su producto de manera directa a los cultivadores de orquídeas en Asia y Estados Unidos como medida para poder diversificar su

riesgo de depender de la venta única del musgo como *commodity*. En el producto para estos clientes, se incorporan las mejores fibras de musgo, se vende en presentaciones de 150 gramos, además de generar un mayor ingreso debido a que el costo de este producto es más elevado. En el año 2016, las ventas de la empresa para el mercado industrial o mayorista representaron un 73% de sus ventas totales mientras que el precio por kilogramo para este mercado era de US\$ 3.80, aproximadamente. Asimismo, las ventas directas o al sector *retail* representaron un 27% de las ventas con un precio promedio de US\$ 12.00 por kilogramo.

2.3.4. Cadena de abastecimiento

En el presente apartado se presentará las distintas etapas de la cadena de abastecimiento de la empresa social Inka Moss S.A.C, asimismo, se podrá profundizar esta cadena a partir del dossier fotográfico presentado en el Anexo L y en el Anexo M.

a. Cosecha y Acopio

Inka Moss ha involucrado a diversas comunidades de Junín para que estas puedan integrarse a la cadena de valor que propone la empresa y, de esta manera, asegurar el abastecimiento del recurso principal: Musgo blanco a sus clientes en el mercado internacional.

El proceso que ha llevado a cabo la empresa para involucrar a las comunidades en el trabajo con el musgo blanco ha implicado, en primer lugar, el desarrollo de la confianza de la población con la empresa y sus representantes. Inka Moss brinda información a la población sobre el musgo como las siguientes: propiedades, el valor del recurso tanto económico como ecológico, las distintas aplicaciones del producto, además de aspectos comerciales como el precio que está dispuesto a pagar el mercado por este producto, los mercados a los que se vendería el producto y el beneficio que implicaría trabajar con este producto. Asimismo, la empresa invierte en el facilitamiento de recursos a la población para poder incentivar el involucramiento de las comunidades con el trabajo de cosecha y acopio del musgo, este tema se desarrollará más adelante.

El trabajo de cosecha y acopio implica la implementación de un plan El trabajo de cosecha y acopio implica la implementación de un plan de manejo del musgo blanco o de un DEMA, el cual se aplica a una zona a una cantidad de terreno más pequeña. La segunda autorización se trata de la más accesible para las comunidades; sin embargo, esta concede permisos por un máximo de 1-2 años. Determinadas comunidades tienen más dificultades que otras para obtener los permisos debido a que necesitan principalmente tres tipos de documentos: plan de sector, título de propiedad y la tenencia de poder, y no todas cuentan con estos. Al

respecto, Inka Moss cuenta con una participación activa en los temas de apoyo a las comunidades en la regulación de sus documentos, incluyendo el traslado de las personas, ya que de otra manera las comunidades no tendrían el apoyo necesario por las autoridades, ni los incentivos para regular sus papeles debido a los múltiples viajes que deben realizar desde sus tierras hasta la ciudad, además de que no podrían iniciar una nueva actividad económica, lo cual los mantendría dependientes de una sola fuente de ingresos, la cual es susceptible a subidas y bajadas de precios radicales. Asimismo, las comunidades que obtengan este tipo de autorizaciones por Serfor deberán cumplir con los lineamientos de recolección estipulados por la autoridad.

La elaboración de cada plan requiere la formalización de los grupos comunitarios que quieran extraer el musgo, un plan de gobernabilidad para la creación de asociaciones comunitarias, planos del sector incluido las viviendas y equipamientos existentes y un catastro de los recursos naturales y de las actividades que realizan en la zona (Vásquez del Solar & Etchart, 2016).

En el Anexo D, se muestra un universo de comunidades con información actualizada hasta el año 2016 en donde se muestran comunidades que son proveedoras y potenciales. Dentro de las comunidades que proveen de musgo blanco a la empresa desde el inicio de sus operaciones, se encuentran a 43 comunidades, además de 9 comunidades que son potencialmente proveedoras del recurso debido a la elevada cantidad de musgo blanco que poseen en sus territorios. Para el año 2017, la empresa contaba con 5 comunidades que tenían permiso de extracción ante Serfor: 3 de ellas se encontraban activas; es decir, habían acordado con la empresa la entrega de una cantidad específica de sacos de musgo al acabar el año. Por otro lado, 2 de las comunidades se encontraban inactivas: Tambillo y Curimarca. Al respecto, cabe indicar que estas dos comunidades no habían dejado de proveer musgo a la empresa desde que consiguieron sus permisos y que estas comunidades proveen de una cantidad considerable de recurso a la empresa.

b. Secado

Una vez que el musgo es trasladado hacia la planta de Inka Moss, el primer paso que se lleva a cabo es el secado. El musgo se esparce sobre una cama de secado con un espacio y tiempo delimitado, para que de esta manera no se requiera el uso de químicos ni de una excesiva manipulación que pudiesen alterar los componentes propios del recurso, la calidad y rendimiento.

La empresa cuenta con secadores solares que han sido trasladados hacia las comunidades donde se cosecha el musgo. Este hecho ha logrado reducir los riesgos que conlleva el traslado del recurso, que por su misma propiedad puede lograr absorber una gran cantidad de líquido y que puede significar un trabajo arduo para los comuneros en la cosecha y el traslado hacia la planta por el gran peso que este llega a obtener.

c. Prensado y empaquetado

Inka Moss realiza una selección de impurezas en el musgo previamente secado, para después realizar el prensado en las distintas máquinas con las que cuenta y las cuales le permiten obtener distintos formatos alternativos. Para la empresa resulta importante inspeccionar el nivel de humedad del musgo antes de ser prensado debido a que si este no tiene el nivel adecuado no cumplirá con las expectativas de su mercado y sus acuerdos comerciales. De esta manera, si el musgo está demasiado seco este se caerá en forma de polvo y si el musgo está con un mayor nivel de humedad este llegará mojado por la cantidad de tiempo que este permanece en el transporte. Asimismo, la estandarización del tamaño de las prensas se generó con el apoyo de la organización NESst, quien contribuyó con el desarrollo del diseño de la prensa, y de los voluntarios de SAP que contribuyeron en el mejoramiento del rendimiento de la planta a través del mejoramiento de los procesos de producción. Haber logrado la estandarización ha resultado favorecedor para la empresa ya que si el tamaño no fuera el correcto, los paquetes no podrían caber dentro del *container* y la empresa no cumpliría con la entrega de sus pedidos en el tiempo pactado con sus clientes. En la siguiente imagen se muestran las consecuencias de no empaquetar el musgo en los tamaños y humedad correcta (de izquierda a derecha).

Figura 12: Consecuencias de la falta de estandarización en los procesos de Inka Moss



Fuente: Inka Moss (2017)

d. Despacho y entrega

La mercadería que ha sido previamente prensada y empaquetada se traslada desde la planta ubicada en el departamento de Junín hasta el terminal del Callao. La transacción del envío internacional se realiza de acuerdo con las condiciones pactadas entre el comprador y el vendedor, la cual diferirá según las preferencias del cliente.

Para el año 2016, Inka Moss exportó 92 toneladas de musgo que representaron \$ 407, 000 de ventas. Del total de ventas, la mayor cantidad de ventas las realizó al mercado industrial o mayorista. Por una parte, las ventas realizadas a este sector representaron, aproximadamente, el 73% de las ventas anuales. Mientras que el mercado *retail*, en donde existe mayores márgenes de ganancias, significó aproximadamente el 27% de las ventas de la empresa. Acerca de los márgenes, el mercado mayorista ofrece \$3.80 por cada kilogramo de musgo; mientras que el mercado *retail*, ofrece \$12.00 por kilogramo. La estrategia de la empresa contempla ampliar la venta hacia el mercado *retail* debido a la mayor ganancia que pueden obtener; sin embargo, el incorporarse y consolidarse en este tipo de mercado requiere la inversión de una diversidad de recursos y en el cual los costos de operación o transacción se elevarían. Si los *stakeholders* de la organización realizan una búsqueda de los precios que el mercado internacional puede pagar por el producto, estos deberán considerar que en las búsquedas aparecen precios finales del producto, con un empaque determinado, una marca local reconocida dentro de los países donde se realizan las ventas. Por su lado, Inka Moss es una empresa que recientemente se encuentra incorporándose a estos mercados exclusivos ya que la mayor parte de sus ventas las realiza en empaques de 5 kilogramos, los cuales contienen, netamente, el recurso natural y son vendidos a clientes intermediarios, los que en muchos casos se llevan una mayor cantidad de ganancias.

2.4. Modelo social: ¿Por qué Inka Moss es considerada una empresa social?

Como se mencionó en el capítulo 2, Barrera (2007) define a la empresa social como negocios que cuentan, principalmente, con objetivos sociales y que no buscan la maximización de beneficio para los accionistas, sino la reinversión de dichos beneficios en el mismo negocio y expandir su valor social. Inka Moss no es una empresa convencional, ya que su modelo no está relacionada a la ideología de maximización de beneficios de los accionistas, sino a la combinación de la creación de valor económico y social, a través de un modelo de negocio autosostenible. Barrera (2007) también propone dos matrices para identificación de una empresa social (Ver figura 8). La primera matriz permite realizar un primer filtro sobre indicios que permitan denominar a una organización como empresa social. Esta matriz ubica en los ejes la

creación de valor económico y la creación del valor social. Las empresas tradicionales o convencionales crean un alto valor económico, pero un bajo valor social, ya que la creación de valor social no está integrada a su modelo de negocio y mucho menos a su propuesta de valor. En el caso de Inka Moss, ambas creaciones de valor están integradas tanto en su modelo de negocio como en su propuesta de valor, permitiéndole la creación de valor en ambos campos. Esto se puede reflejar en su misión, en la cual detalla ambos objetivos: social y económico. De esta manera, Inka Moss cumple con el primer filtro para la denominación de empresa social.

En ese sentido, Barrera (2007) también menciona que una empresa social debe incluir una misión social; contar con una estrategia que se enfoque en la base de la pirámide (segmentos de rentas bajas) y realizar sus actividades bajo un modelo de negocio que integre la creación del valor social y económico, de manera autosostenible financieramente. Sin embargo, el segundo filtro para identificar a una empresa social se enfoca en la captura del valor económico creado por el modelo de negocio: en la distribución de los excedentes. Para ser considerada una empresa social, la captura de valor económico, en una mayor parte, debe de ser por parte de su público beneficiario a través de su propuesta de valor, así como de su excedente financiero. A partir de ello, el autor propone una segunda matriz (Ver figura 9) en la que ubica en los ejes la captura de valor económico por parte de los clientes de rentas bajas (beneficiarios) y la creación de valor económico. Una empresa social se ubicaría en el cuadrante derecho superior con una creación de valor económico alta y una captura de valor económico alta por parte de sus beneficiarios. Entonces, con esta segunda matriz se presenta el tercer elemento que permite reconocer a una empresa social. Inka Moss, logra cumplir con este tercer elemento. Esta captura de valor se puede dar, según Barrera (2007), a través de la reinversión de la mayor parte de los excedentes en el corazón del negocio social. En ese sentido, Inka Moss lleva a cabo una serie de iniciativas que abordan las tres dimensiones (Ver tabla 12). Es por eso que Inka Moss calza con la denominación de una empresa social, ya que cumpliría con las tres dimensiones propuestas por Barrera (2007): un alto nivel de creación económica, una alta creación de valor social y una alta captura de valor social.

Inka Moss, como empresa social, en su misión aborda dos objetivos que abarcan tanto lo económico como lo social. Desde la perspectiva económica, en su misión se hace referencia a la actividad de comercialización del musgo blanco y el compromiso con la calidad y tiempo de entrega del producto. Una empresa social debe de regirse a las normas del mercado, lo que significa que al igual que otra empresa cuentan con clientes, con competidores y con retos empresariales. En el Perú, hasta el momento, es la única empresa formal que comercializa musgo blanco. Sin embargo, este producto en su totalidad es destinado al mercado internacional,

por lo que sus competidores se encuentran en países como Chile, que ofrece musgo de calidad baja, Nueva Zelanda, que ofrece musgo de calidad alta o como China, que al igual que Chile posee un musgo de calidad baja. El precio del producto dependerá de la calidad de las hebras del musgo. En ese sentido, es preciso indicar que la venta de musgo que realiza Inka Moss la hace en base a precios que puedan convertirlos en una empresa competitiva con los países anteriormente mencionados. Inka Moss vende musgo secado, prensado y empacado al mercado industrial (73%) y mercado *retail* (27%) (Inka Moss, 2017). Por otro parte, Inka Moss considera, dentro de su estrategia comercial, la certificación que ostenta como miembro de la organización mundial de comercio justo o mayormente conocida por sus siglas en inglés WFTO (*World Fair Trade Organization*). Esta certificación resulta importante para que la empresa pueda diferenciarse ante sus competidores y representa un factor que puede incidir en la compra de los clientes. Si bien esta certificación tiene una mayor relevancia para el sector *retail*, ya que los clientes pueden reconocer esto, no tiene la misma importancia para los clientes mayoristas de la empresa, ya que estos no se guían por ese atributo sino por temas más tangibles como el precio. Asimismo, la empresa no vende el producto con la marca de Inka Moss, sino que recibe los empaques con las marcas impresas de sus clientes internacionales, por lo que el precio al cual vende el producto es uno que se ajusta a un precio que le permite competir en el mercado.

Por otro lado, Inka Moss funciona como cualquier otra empresa convencional, cumpliendo con los impuestos por generación de renta como, también por el aprovechamiento que realiza del musgo. Debido a esto paga un porcentaje de impuesto de 0.12 por saco recolectado a la autoridad reguladora SUNAT. Además, tienen un dueño de la empresa con diversos colaboradores a los que se les debe brindar un sueldo, ya que estos no trabajan como voluntarios para la empresa. Al mismo tiempo, en el Perú no existe una ley que permita que las empresas puedan registrarse como Empresas sociales por lo que lo que estas deben adaptarse a estos vacíos legales.

En el caso de lo social, en su misión hace referencia a la generación de impacto social y ambiental en las comunidades en las que se encuentre presente. Es por ello, que la empresa Inka Moss enfoca sus esfuerzos en abordar una de las problemáticas más grandes en nuestro país: la pobreza. Como se mencionó, anteriormente, el musgo es extraído de las zonas altoandinas de la región Junín. Muchas comunidades ubicadas en esta región que cuentan con este producto son comunidades rurales en condición de pobreza e incluso pobreza extrema. Esta empresa, como empresa social, busca incidir en las comunidades con las que trabaja, realizando acciones que apunten a reducir la pobreza. Este es su propósito social. Algunas de las acciones que permiten reducir esta problemática pueden darse a través de la creación de empleo,

proveer algún producto o servicio a un grupo desfavorecido, capacitaciones para el desarrollo de alguna actividad económica y/o creación de nuevos mercados para estos productos. Inka Moss centra sus esfuerzos en la realización de estas actividades para la generación de su valor social, que repercutan en una mejor calidad de vida.

Respecto a la generación de valor social creada por la empresa, está el mejoramiento del nivel de vida de los estratos pobres de la población, específicamente, las comunidades altoandinas a las que compra el musgo blanco en la región Junín. Esto lo logra a través de diversas iniciativas como el otorgar acceso a dinero, a través de los adelantos que les brindan a las comunidades por el musgo que aún no cosechan pero que pueden venderlo posteriormente, también genera empoderamiento microempresarial y personal a través de las autoridades a las que acerca a estas comunidades, en cierto punto olvidadas. El principal discurso de Inka Moss con las comunidades hace mención a que la población no será rica a través del trabajo que realizan con el musgo, pero que este será una forma de obtener capital para poder invertirlo posteriormente en determinado producto, negocio o a nivel personal. Este producto no requiere ninguna inversión por parte de la población solo la disposición para trabajarlo ya que los materiales son brindados por la empresa. A partir de este trabajo, las comunidades entrevistados señalan haber equipado las tiendas del pueblo, han mejorado la educación de sus hijos como las condiciones estructurales de sus casas.

La creación de valor social por parte de la empresa se encuentra también en haber mostrado a las comunidades que el recurso con el que cuentan en sus territorios, anteriormente quemados, ahora tienen un valor económico. Además de la protección que generan en el medio ambiente a través de los planes de manejo que realizan a este producto. Acerca de los excedentes de los flujos económicos de la empresa, han sido reinvertidos para poder fortalecer la estrategia de entrega de valor social y económico como en el mejoramiento de su planta, visitando nuevas comunidades cada año para ampliar su zona de impacto, apoyando en el conocimiento de la población para que trabaje con este recurso a través de charlas con profesionales como con colaboradores de la organización, además de destinar a un ingeniero que pueda ayudar a la población con problemas de linderos como en trámites que deberían realizar las autoridades de estos.

Tabla 12: Acciones de creación de valor social y captura de valor económico de Inka Moss

Iniciativa social	Descripción
Participación femenina	<p>Muchas de las actividades realizadas en la agricultura requieren de una gran capacidad física y en muchos casos las mujeres eran excluidas de dicha actividad por sus mismos padres o parejas, limitando sus actividades en torno al hogar y al cuidado de los hijos. Inka Moss, principalmente, se enfocó en la participación de las mujeres en la extracción del musgo blanco. El porcentaje de participación femenina desde el 2010 hasta el 2016 alcanzó el 60% del total (Inka Moss, 2017). De esta manera, son más mujeres las que participan de esta actividad. Esta iniciativa aporta a la creación de valor social de la empresa.</p>
Mejora de ingresos en las familias	<p>Los ingresos de las comunidades son bajos debido a la condición económica en la que se encuentran. El trabajar en el acopio del musgo permite que estas familias cuenten con un mayor ingreso en sus familias. Esto en su mayoría permite que los comuneros puedan prescindir de préstamos de terceros con tasas altas. Inka Moss brinda orientación a las familias para una mejor administración del ingreso extra generado por dicha actividad. Desde el 2010 hasta el 2016 el ingreso acumulado recibido por estas comunidades es de US\$ 1,205,000 (Inka Moss, 2017). Esto es parte de su creación de valor social.</p>
Diversificación de ingresos	<p>Las personas que habitan las comunidades con las que trabaja Inka Moss suelen trabajar un solo producto, en su mayoría la papa. No obstante, esto representa un riesgo para estos comuneros debido a que es su única fuente de ingreso y en caso de eventos fortuitos pueden perder gran parte de esta. Inka Moss brinda la oportunidad de trabajar con el musgo blanco con una gran flexibilidad sin la necesidad de que dejen de trabajar en su actividad principal. La empresa permite que los comuneros decidan las épocas de trabajo de manera libre y sin compromiso alguno. Muchos de estos comuneros trabajan en el acopio del musgo de manera paralela al cultivo de sus productos. De esta manera, les permite contar con un ingreso adicional que puede servir como un fondo de contingencia. Esto es parte de la creación de valor de la empresa.</p>
Formalización de comunidades	<p>Para que la comunidad pueda extraer el musgo de las zonas aledañas, necesitan un permiso otorgado por Serfor. Este permiso requiere una serie de documentos y trámites que en muchos casos son desconocidos por parte de los comuneros. Inka Moss, brinda asesoría a través de un ingeniero forestal que los orienta en el proceso para la consecución de su plan de manejo. Si bien esta actividad es necesaria para el trabajo, es deber de la comunidad realizarlo. Inka Moss genera valor social apoyando a los comuneros con esta actividad.</p>
Capacitación técnica	<p>Inka Moss como uno de sus objetivos es incidir en la pobreza en estas comunidades. Por ello, brinda capacitaciones relacionadas a la agricultura, específicamente al mejor aprovechamiento de sus recursos y a la mejora en la calidad de los productos agrícolas que cultivan. En ese sentido, la empresa facilita el acceso a ingenieros y agrónomos para que trabajen con los agricultores y que les permitan mejorar en su principal actividad: la agricultura. Se les enseña el tipo de productos que podían cultivar según el tipo de clima y según el tipo de terreno. Inka Moss busca que estas comunidades mejoren los productos que ofrecen diferentes al musgo y así puedan mejorar sus ingresos con un producto más competitivo. Esta iniciativa es financiada con los excedentes de la empresa, pues son actividades que no están relacionadas al <i>core</i> del negocio. Por lo tanto, es una captura de valor económica por parte de estas comunidades.</p>

Tabla 12: Acciones de creación de valor social y captura de valor económico de Inka Moss (continuación)

Iniciativa social	Descripción
Mejora constante de condiciones de trabajo	En muchas de las actividades de agricultura es necesario contar con un capital para comprar los materiales (semillas, abonos, pesticidas, etc.) En el caso de la extracción del musgo, Inka Moss facilita el inicio del trabajo brindando el material necesario para realizar dicha actividad. Esto permite que los comuneros puedan llevar a cabo el trabajo con el musgo sin la necesidad de contar con un capital previo. Asimismo, Inka Moss invierte en la mejora de las condiciones de trabajo facilitando algún equipo de ser necesario. Hasta el momento una dificultad que se encontró en la extracción del musgo fue el traslado de los sacos de musgo ubicados a gran distancia en las montañas que debían de ser trasladados a las zonas bajas. Esta situación se agravaba cuando el musgo se encontraba mojado. Ante ello, Inka Moss brindó el uso de poleas que permitieran el facilitar el traslado en estos casos. Al ser una inversión en el mismo negocio, esta iniciativa suma a su creación de valor social.
Protección de áreas de musgo	En un inicio, las comunidades al no conocer el valor económico del musgo blanco lo extraían y quemaba indistintamente para contar con mayores terrenos de cultivo o por otros motivos. Inka Moss, incentivaron en las comunidades el cuidado de este producto y a su vez de sus otros recursos. Asimismo, la empresa asesora constantemente a estas personas para que realicen la extracción de manera que no afecte la regeneración de la misma. A diferencia de algunos comerciantes informales que solo compran el saco de musgo sin importar el impacto negativo en el ambiente. Inka Moss siempre está pendiente de que se realice esta actividad de manera adecuada, para que el impacto ambiental sea el menor posible. Estos esfuerzos, al ser parte de su negocio, suma a su creación de valor.
Fondo común para proyectos comunales	El sistema de pago que maneja la empresa con estas comunidades es un monto específico por saco. A este monto, la empresa añade 1 sol, por saco entregado por parte de la comunidad, que es destinado a fondo común. La comunidad administra y decide a qué proyectos destinar esos fondos, que en su mayoría son destinados a infraestructura. La empresa Inka Moss brinda asesoría técnica a las comunidades para llevar a cabo el proyecto elegido. El monto de 1 sol entregado por la empresa es parte del excedente que genera con la actividad económica. Dicho monto puede representar entre el 10% al 18% de estos ingresos (Macera, 2018). Esto es considerado como captura de valor económica por parte de estas comunidades al ser dinero que se destina directamente a ellos.
Investigación de filtros de agua	Muchas de las comunidades con las que trabaja Inka Moss no cuentan con accesos a servicios básicos como lo es el agua. La empresa se destina parte de sus excedentes a la investigación de filtros purificadores de agua utilizando las propiedades del musgo blanco. Se apunta a que este filtro permita a las comunidades, sin acceso a este servicio, contar con agua apta para el consumo humano. Actualmente, la investigación se encuentra en etapa de prueba. Esta iniciativa permite la captura de valor económico por parte de las comunidades beneficiarias.

Tabla 12: Acciones de creación de valor social y captura de valor económico de Inka Moss (continuación)

Iniciativa social	Descripción
Conexión con el mercado	La distancia y el acceso a transporte para estas comunidades representaba una dificultad para poder abastecerse de algunos productos básicos (artículos de higiene, comida, etc.). Los negocios locales, como las bodegas, contaban con poca variedad y cantidad de productos. Al trabajar con el musgo, Inka Moss facilita un medio de transporte para el traslado de los sacos recolectados. Aprovechando el tramo de Junín hacia la comunidad, Inka Moss facilita a las personas el acceso a diferentes productos, previa coordinación con el transportista. Asimismo, facilita la movilización a algunos comuneros que deseen ir a Junín o a algún poblado que se encuentre en la ruta. De esta manera hay un mayor movimiento de estas comunidades que les permiten abastecerse o realizar otras actividades gracias a esta movilización. Esto permite que Inka Moss genere valor social.

Por último, esta organización cuenta con una serie de certificaciones internacionales que resaltan su labor social y la creación de valor social a través de su modelo de negocio. Una de ellas es el reconocimiento de la organización internacional NeSst, organización sin fines de lucro, que brinda apoyo, a través de inversiones y conocimiento técnico, para el desarrollo de empresas sociales potenciales alrededor del mundo, con el fin de abarcar problemáticas sociales. Actualmente, Inka Moss forma parte del portafolio de NeSst desde el 2015. Como parte de su portafolio, Inka Moss ha recibido apoyo de NeSst para que incremente su impacto social a través del desarrollo de nuevas tecnologías para el uso de sus proveedores que mejoren el rendimiento de sus cosechas. Asimismo, NeSst apalancó un préstamo con una baja tasa de interés para apoyar a Inka Moss en la compra de equipos que le permitan una expansión en su línea de producción. Este préstamo también permitió que Inka Moss pueda desarrollar planes de gestión de tierra para garantizar el cuidado del medio ambiente (NeSst, s.f.)

Además, desde el 2017, cuenta con la certificación de empresa B entregada por B Lab, organización sin fines de lucro en EE. UU. Para obtener dicha certificación, se evalúa a la empresa en 4 dimensiones: gobernanza, trabajadores, medio ambiente y comunidad. Inka Moss, logró cumplir de manera satisfactoria los estándares en cada una de las dimensiones. Asimismo, con esta certificación la empresa debe de cumplir una serie de acciones: fortalecer el compromiso con el impacto social, ampliar el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros a través de un cambio de Estatuto y, finalmente, fortalecer el compromiso de operación con altos estándares de gestión y transparencia (Sistema B, s.f.).

En el marzo del 2018, la empresa ganó el premio global de Creación de Valor Compartido 2018 de Nestlé, en colaboración con Ashoka, realizado en Brasilia. El premio

consiste en la dotación económica de 500.000 francos suizos para contribuir a ampliar el negocio, la oportunidad de participar en el Foro Mundial del Agua 2018, en Brasil, y obtener una prestigiosa beca de Ashoka, red mundial más importante de emprendedores sociales (Nestlé, 2017)



CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Diseño Metodológico de Investigación

1.1. Alcance de investigación: descriptivo

En el mundo, existe una cantidad reducida de estudios relacionados a la gestión de *stakeholders* en las empresas sociales, muchos de estos estudios han sido teóricos y muy pocos han sido empíricos. Sin embargo, la teoría e investigaciones existentes han servido de sustento para el desarrollo del tema de estudio elegido.

Así, el alcance de la presente investigación es descriptivo debido a que “este tipo de estudio sirve para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2015, pp. 44). De esta manera, se detallaron las características presentes en la gestión de *stakeholders* de una empresa social en el Perú, las cuales se definirán a través del análisis de las siguientes variables: Poder, Urgencia, Legitimidad e interés. Asimismo, cabe precisar que las variables mencionadas serán trabajadas de manera independiente sin la pretensión de generar algún vínculo entre ellas.

1.2. Tipo de diseño

El enfoque de la investigación es cualitativo, debido a que se decidió realizar entrevistas tanto a la empresa como a sus *stakeholders* internos y externos, los primeros referidos a sus colaboradores internos y los segundos referidos a las comunidades y los organismos públicos con los que trabaja. Para las entrevistas, se realizaron guías de preguntas semi-estructuradas para cada grupo identificado, ya que se buscó comprender de manera más profunda las percepciones de cada actor sobre la empresa, además de buscar la flexibilización en las respuestas al tener la posibilidad de replantear las preguntas si estas no eran contestadas de manera completa o clara. Asimismo, se utilizaron fuentes primarias y secundarias, las primeras a través de las entrevistas semi-estructuradas y las observaciones realizadas y las segundas con los documentos brindados por la empresa relacionados a sus grupos de interés y su información institucional.

El presente estudio tiene una estrategia de investigación no experimental con diseño transversal descriptivo. “La investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). De este modo, la presente

investigación es no experimental, debido a que no se manipulan las variables y es transversal, ya que se analizan variables de un contexto en un tiempo determinado.

1.3. Selección de la unidad de observación

La selección de la unidad de observación se realizó a través de un muestreo no probabilístico, puesto que la investigación no tiene como finalidad que los resultados de la muestra seleccionada sean generalizados al universo de actores relacionados con la empresa elegida. Una parte de la muestra fue escogida a través del muestreo por bola de nieve, el cual “enfatisa una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Ponce & Pasco, 2015, p. 54). Este método se utilizó para generar el contacto con el fundador de la empresa, una vez que se concretó la comunicación, este brindó el contacto de distintos representantes de la empresa que se ubicaban tanto en Lima como en la región Junín. Estos a la vez, proporcionaron información adicional de otros actores como organizaciones públicas y de representantes de las comunidades con las que la empresa trabajaba.

Por otro lado, se utilizó el muestreo por conveniencia tanto para la selección de las comunidades a ser investigadas como para la definición de los actores a ser entrevistados dentro de estas comunidades. En relación con la selección de las comunidades, estas fueron elegidas al tener la autorización de extracción del recurso autorizada por el organismo público correspondiente, además se buscó trabajar con las comunidades que tuvieran la mayor cantidad de producción, por lo que se eligió a las comunidades de Macón, Curimarca y Tambillo. Estas tres poblaciones generaron cerca de un noventa por ciento de producción con respecto a todas las comunidades en el año 2016, además de contar con una gran cantidad de familias que se trabajaban con el recurso dentro de las comunidades. En cuanto a la selección de los actores a entrevistar en las comunidades, se eligieron actores que pudieran encontrarse en cualquiera de las tres localidades. Esta selección se concretó, a partir de la realización del primer viaje exploratorio y de las respuestas obtenidas en las entrevistas de validación. Finalmente, se utilizó el criterio de saturación para elegir al número de comuneros por entrevistar en cada comunidad.

1.4. Operacionalización del estudio

“La operacionalización de una investigación consiste entonces en traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio” (Pasco & Ponce, 2015, p. 56). Para la investigación, se utilizó las

variables de Poder, Urgencia, Legitimidad e Interés; sin embargo, estas variables son teóricas y deben ser traducidas a variables empíricas. Esto se explica con mayor precisión en la Tabla 16.

2. Fases de la investigación

La investigación consta de 3 grandes fases. La primera consistió en la revisión preliminar de referencias que ayudaron a delimitar el tema de investigación, el planteamiento del problema y los objetivos. También, se realizó la construcción del estado del arte, el marco teórico, además de la delimitación de la matriz de consistencia.

La segunda fase consistió en el diseño de la metodología de la investigación, en la que se estableció el enfoque del estudio, así como las variables que serían posteriormente utilizadas en la formulación de la guía de entrevistas para los diversos grupos de interés de la empresa. Paralelamente, se realizó un primer viaje exploratorio para poder conocer de manera más clara la actividad de la empresa por medio de la realización de entrevistas a colaboradores de planta, comunidades involucradas en la actividad del musgo y un representante de una organización pública. Lo anterior, junto con la entrevista a profundidad que se realizó al fundador de la empresa contribuyó para la actualización del marco contextual de la investigación y para el mapeo de actores presentes en la actividad de Inka Moss

En la tercera fase, se llevó a cabo el trabajo de campo, en el cual se realizaron entrevistas a los colaboradores internos de la empresa, las comunidades y los organismos públicos seleccionados. Después, se inició la transcripción de todas las entrevistas, para posteriormente sistematizar y analizar la información de acuerdo con las variables anteriormente elegidas. Finalmente, se desarrolló la redacción del marco metodológico y el marco analítico de acuerdo con los resultados y hallazgos encontrados, además de las conclusiones y recomendaciones para último capítulo de la presente tesis.

3. Metodología de recolección de información

En primer lugar, en esta sección, se desarrolla el criterio bajo el cual se seleccionan a los actores de estudio. En segundo lugar, se explican las variables de estudio en las que se centra la herramienta de clasificación dada por Mitchell *et al.* Esta herramienta es la que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación. En tercer lugar, se exponen y explican las decisiones metodológicas tomadas con respecto a las herramientas de investigación que han sido utilizadas para la recolección de la información. Finalmente, se describe el proceso realizado en el trabajo de campo bajo las herramientas metodológicas, anteriormente, definidas.

3.1. Criterio de identificación y selección de stakeholders

Para la identificación de los *stakeholders* que formaron parte de la investigación, primero se realizó una identificación general de todos los *stakeholders* vinculados a la organización en base a la definición de *stakeholders* dada por Freeman (1984), la cual menciona que estos son cualquier grupo que pueden ser afectados o que pueden afectar al logro de los objetivos de una organización. Cabe resaltar que no hay una lista predefinida de grupos de interés para las empresas, ya que estas dependen de la industria y pueden cambiar a lo largo del tiempo (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)). Por tal motivo, para el caso específico de la empresa social Inka Moss se ha realizado la enumeración de los actores de interés en dos grandes grupos: externos e internos. Esto se muestra en la Tabla 10.

Tabla 13: Cuadro del listado preliminar de stakeholders

<i>Stakeholders</i> Internos	<i>Stakeholders</i> Externos
<ul style="list-style-type: none"> - Administradora - Jefe de Abastecimiento - Consultora Forestal - Jefe de Control de Calidad - Jefa de Ventas - Jefe de Producción - Directorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Agricultura y Riego - Serfor - Osinfor - NeSst - Sierra Exportadora - Comunidades abastecedoras - Municipalidades distritales - Universidad del Centro - Clientes

Considerando dicha lista como punto de inicio, se delimitaron los actores según el criterio de enfoque de nuestra investigación. Dicho enfoque, se centra en los actores que intervienen en torno al trabajo que la empresa realiza con las comunidades para cumplir el propósito social que se planteó. Por ello, el listado de los *stakeholders* con el que se contaba en un inicio se delimitó, seleccionando de estos solo aquellos que están relacionados a la premisa anterior. Para ello, se realizaron reuniones con determinados miembros de la misma organización, incluyendo al fundador. En dichas reuniones, se les pidió identificar a los *stakeholders*. Asimismo, se realizó un trabajo de campo exploratorio para validar el listado anterior, a través de reuniones con personas locales y autoridades en el lugar de estudio. Finalmente, este listado fue reducido manteniendo los dos grupos: *stakeholders* internos y *stakeholders* externos. Del primer grupo, se consideraron solo los miembros cuyo contacto con la comunidad era de manera constante, pasando de 7 a 4 miembros. Con respecto a los

stakeholders externos, estos fueron separados en dos subgrupos: organizaciones públicas y comunidades. Del primer grupo, no se consideró al Ministerio de Agricultura y riego, ya que su participación no era directa, sino se realiza a través de los programas dados por Sierra Exportadora. Las municipalidades locales fueron otro grupo que no se consideró, debido a que no contaban con influencia sobre el trabajo de las comunidades con el musgo. Este caso fue el mismo con NeSst y con la Universidad del Centro. Finalmente, en la Tabla 14 se muestran los grupos de interés que fueron elegidos después de realizar el filtro y en la Tabla 15 se muestra el criterio usado para elegir a las tres comunidades (Macón, Curimarca y Tambillo).

Tabla 14: Lista final de grupos de interés de la investigación

<i>Stakeholders</i> Internos	<i>Stakeholders</i> Externos	
	Organizaciones públicas	Comunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisor de Abastecimiento - Consultora Forestal - Supervisor de Control de Calidad - Consultor Forestal 	<ul style="list-style-type: none"> - Serfor - Sierra Exportadora 	<ul style="list-style-type: none"> - Curimarca - Macón - Tambillo

Tabla 15: Determinación de la muestra: comunidades con permiso de extracción

Comunidad	Status	N° de Familias	N° de Familias participantes	N° de sacos x año	% de producción por año	Distancia desde Jauja (Planta)	
						Km	Tiempo en horas
Macón	Activo	82	20	10000	24%	85	3.5
Pucacocha	Activo	180	180	3000	7%	200	8
Paltarumi	Activo	55	55	3000	7%	100	3
Curimarca	Inactivo	123	120	15000	37%	60	1.5
Tambillo	Inactivo	45	45	10000	24%	45	3.5
Muestra Seleccionada		250	185	35000	85%		
% Muestra/total		51.55%	44.05%	85.37%	85.37%		
TOTAL		485	420	41000	100%		

3.2. Variables e indicadores de estudio para la clasificación de los stakeholders

Para delimitar las variables, se utilizó la teoría desarrollada por Mitchell, Agle & Woods. Dicha teoría propone atributos presentes en los *stakeholders* que son utilizados para definir la clasificación de los mismos. En ese sentido, la presente investigación contrasta la percepción de la empresa con respecto a estos atributos y sus *stakeholders*; y viceversa. Se buscó encontrar una brecha entre ambas percepciones. Asimismo, en las investigaciones se utilizó una variable adicional a las que propone Mitchell: esta es la variables de interés, la cual fue propuesta por Mendelow (1991) y la cual complementa la variable de poder propuesta por el autor anterior. A partir de ello, en la Tabla 13 se desarrollan las variables y los enfoques de investigación que aplican a cada uno.

Tabla 16: Variables, Definición conceptual y operacional e Indicadores de estudio

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Interés	Según Mendelow et al. (2001) el interés que puedan tener los stakeholders por las decisiones de la empresa. Este autor también relaciona esta variable con la variable poder.	Se evaluó el interés que poseen los stakeholders por la actividad de extracción del musgo blanco.	No aplica	- Percepción de nivel de grado de interés sobre la actividad de extracción del musgo
Poder	Según Weber (1947), el poder es la capacidad de ejercer la voluntad a pesar de la resistencia. Otra definición de esta variable poder es la de Salancik y Pfeffer (1974) que la define como la habilidad de aquellos que poseen para lograr los resultados que deseen.	Se evaluó el poder que tienen los <i>stakeholders</i> sobre la empresa Inka Moss, para lo cual se buscó conocer las siguientes percepciones: - Conocer la percepción de la empresa con respecto a qué tanto poder tienen los <i>stakeholders</i> sobre él. - Conocer la percepción de la comunidad y organización pública sobre el poder que creen tener sobre la empresa.	Coercitivo Utilitario Normativo	- Percepción de nivel de poder de los <i>stakeholders</i> sobre la empresa - Percepción de nivel de poder que la empresa atribuye a los <i>stakeholders</i>

Tabla 16: Variables, Definición conceptual y operacional e Indicadores de estudio (continuación)

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Urgencia	Según Caballero et al. La urgencia se define como el grado en el cual los <i>stakeholders</i> consideran importantes sus reclamaciones en la organización. Existen dos atributos: a) La sensibilidad temporal: surge cuando una relación es sensible al tiempo por su naturaleza : el grado de inaceptabilidad por parte del <i>stakeholder</i> en el retraso del directivo en atender sus reclamaciones. b) La criticabilidad: es la importancia que consideren los <i>stakeholders</i> que tienen sus asuntos .	Se evaluó la urgencia con la que la empresa atiende a sus <i>stakeholders</i> , para lo cual se buscó conocer las siguientes percepciones: - Conocer la percepción de urgencia que tiene la empresa sobre la comunidad y organización: que tan rápido atiende a sus <i>stakeholder</i> y bajo qué criterios - Conocer la percepción de la comunidad y organización pública sobre la atención que le presta la empresa.	Sensibilidad temporal	- Percepción de nivel de urgencia de los <i>stakeholders</i> sobre la empresa - Percepción de nivel de urgencia que la empresa atribuye a los <i>stakeholders</i>
			Criticabilidad	
Legitimidad	Legitimidad es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un <i>stakeholder</i> son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente contruidos de normas, valores, creencias y definiciones (Suchman, 1995).	Se evaluó la legitimidad que tienen la empresa sobre sus <i>stakeholders</i> y los <i>stakeholders</i> sobre la empresa en base a al comportamiento que cada uno califica como correcto. - Conocer la percepción que la empresa tiene sobre los comportamientos de sus grupos de interés y si estos son deseable para la organización. - Conocer la percepción que los grupos de interés tienen sobre los comportamientos de la empresa Inka Moss, y si estos son deseables o no.	Legitimidad del grupo de interés como entidad	- Percepción de nivel de legitimidad que los <i>stakeholders</i> atribuyen a la empresa - Percepción de nivel de legitimidad que la empresa atribuye a los <i>stakeholders</i>
			Legitimidad de las demandas de los grupos de interés	
			Legitimidad del comportamient o del grupo de interés.	

3.3. Técnica de recolección de la información

Como se desarrolló anteriormente, el enfoque de esta investigación es cualitativo. Por ello, la técnica utilizada fue la entrevista individual en profundidad y la observación no participante. Para el primer caso, se realizaron guías de entrevistas semi-estructuradas (Ver anexos F, G, H) que fueron aplicadas a los *stakeholders* del listado final. Se consideró dicha técnica debido a la flexibilidad presente en el momento de la entrevista y que la técnica en mención busca recopilar información detallada sobre un tema en específico, en este caso información en torno a las variables de Mitchell et al. (1997) y Mendelow (1991). La aplicación de esta técnica nos permitió recolectar la información para un análisis posterior, utilizando data discursiva que reflejó el modo de pensar de los entrevistados (Ponce y Pasco, 2015). Asimismo, se buscó el desarrollo una conversación natural, utilizando las preguntas formuladas como guías aplicadas sin un orden predeterminado.

Las guías de entrevista se formularon según el cuadro final de grupos de interés para la investigación (Ver tabla 11). Se realizaron tres guías para cada grupo: comunidades, organizaciones públicas y otro para los miembros de la empresa. Cada una de estas guías, estaba dividida en cuatro secciones según las variables de estudio: poder urgencia, legitimidad e interés. Se realizó una validación de preguntas en el trabajo de campo exploratorio para cada uno de los grupos. A partir de esto, se pudo modificar y replantear la guía de preguntas. Para el caso de las comunidades, se buscó utilizar preguntas simples, para facilitar la comprensión de las mismas.

Para el caso de la segunda técnica, esta fue la observación no participante, pues buscamos recolectar información sin involucrarnos en la realidad estudiada, manteniendo distancia con los actores estudiados con el fin de no influir en sus acciones (Ponce y Pasco, 2015). Una primera observación se realizó en la planta de Inka Moss ubicada en Jauja. La finalidad de dicha observación fue recolectar información sobre el proceso dentro de la planta, para lo cual se nos otorgó una autorización por parte del fundador, para el uso de la información recopilada. Una segunda observación no participante se realizó en un evento en el que participaron varios grupos de interés de nuestra investigación. Este espacio pudo brindarnos una perspectiva sobre cómo se relacionan los grupos de interés. En este caso, la observación se realizaba en un espacio público por lo que no fue necesaria la autorización de los sujetos de estudio para la recolección de datos y difusión de la misma.

La presente investigación consta de 6 capítulos que abarcan el Marco Teórico, Marco Contextual, Marco Metodológico y Marco Analítico. Para cada uno de estos, se utilizó distintas fuentes de investigación que se detallan en la Tabla 17.

Tabla 17: Fuentes de información según objetivos de investigación.

Objetivos Específicos	Fuente de información/ técnica de investigación	Producto final
Analizar los fundamentos teóricos vinculados a la gestión de <i>stakeholders</i> y conceptos propuestos de empresa social.	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes de información secundarias: uso de artículos académicos en revistas y literatura académica relacionados a la teoría de <i>stakeholders</i> y la teoría de empresas sociales. 	Marco Teórico
Describir el modelo de negocio de la empresa social Inka Moss y su cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes de información primarias: realización de entrevistas semi-estructurada a Marco Piñatelli y Juan Ladines; observación de planta de procesos. Fuente de información secundaria: artículos académicos, noticias y literatura proporcionada por la misma empresa. Fuentes de información terciaria: uso de información estadística. 	Marco Contextual
Conocer y analizar la reciprocidad entre las percepciones de Inka Moss y sus <i>stakeholders</i> según las variables de Poder, Urgencia, Legitimidad propuestas por Mitchell.	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes de información primarias: realización de entrevistas semi-estructurada a los <i>stakeholders</i> definidos; observación de los actores. Fuente de información secundaria: artículos académicos y literatura sobre la teoría de Mitchell et al. 	Marco Analítico

3.4. Recolección de datos de campo

Una vez definidas las técnicas de investigación, estas se aplicaron en el trabajo de campo. El plan desarrollado para esta intervención consistió en tres grandes fases. La primera fase consistió en entrevistar a los grupos de interés ubicados en Lima (miembros de Inka Moss). La segunda fase consistió en entrevistar a los que se ubicaban en Huancayo y Jauja, ambas ubicadas en la región de Junín. Por último, la tercera fase consistió en la observación. Se acudió a un evento en el distrito de Comas (Provincia de Concepción, Junín) realizado por Sierra Exportadora que reunía a representantes de comunidades y a empresarios, entre ellos Inka Moss, para hablar el tema de oportunidades en el campo agrícola frente a la crisis de la papa.

Dentro la primera fase, se buscó entrevistar a los miembros de la empresa Inka Moss que trabajaban en Lima. Realizamos una entrevista inicial con Marco Piñateli, fundador de la empresa, en la que se pudo validar las preguntas realizadas y, asimismo, obtener información para desarrollar el marco contextual. Posteriormente, entrevistamos al Jefe de Calidad en las oficinas ubicadas de la empresa.

Dentro de la segunda fase, se realizó un viaje hacia la región de Junín para entrevistar a otros miembros de la empresa, organizaciones públicas y las comunidades elegidas. Con respecto a este último actor, las entrevistas a realizar se plantearon inicialmente, considerando la Tabla 15. Sin embargo, no todas las comunidades contaban con la misma estructura de miembros: esta variaba según comunidad. Algunas no contaban con una posta médica, otras no tenían presente algún miembro religioso y en otras el transportista no era de la misma comunidad, por lo que finalmente se aplicaron 30 entrevistas a los miembros de la comunidad de las comunidades elegidas: Curimarca, Macón y Tambillo (Ver Tabla 18).

Con respecto a la tercera fase, también se realizó un viaje hacia el Distrito de Comas, en la provincia de Concepción dentro de la región Junín, para acudir a un evento organizado por Sierra Exportadora. Dicho evento tuvo una duración de un día y fuimos acompañados del fundador de la empresa. Los grupos de interés presentes fueron las organizaciones públicas (Serfor y Sierra Exportadora), comuneros y la empresa Inka Moss.

Tabla 18: Lista de stakeholders entrevistados

Grupo de interés	Lista de entrevistados
Comunidades abastecedoras	Presidente de la Junta Directiva
	Vice-presidente de la Junta Directiva
	Secretario de la Junta Directiva
	Fiscal de la Junta Directiva
	Vocal de la Junta Directiva
	Director/ profesor del Colegio local
	Párroco/ líder religioso local
	Representante de la posta local
	Transportista
Organismos públicos	Representante de Serfor
	Representante de Sierra Exportadora

Tabla 18: Lista de stakeholders entrevistados (continuación)

Grupo de interés	Lista de entrevistados
Colaboradores internos	Jefe de calidad
	Jefe de abastecimiento
	Ingeniero Forestal
	Asesora Forestal
Inka Moss	Marco Piñateli (Fundador)

4. Desarrollo del trabajo de campo

El Plan de Intervención para el trabajo de campo se llevó a cabo en dos grandes etapas. Esta recolección de datos de campo se realizó durante el último trimestre del año 2017. La primera etapa consistió en entrevistar al fundador y tomador de decisiones de Inka Moss, Marco Piñateli, el cual se desarrolló en la ciudad de Lima. Mientras que la segunda etapa consistió en entrevistar a los *stakeholders* de la empresa Inka Moss, donde en su gran mayoría fueron realizados en Junín y una tercera etapa en la que se realizó una observación en un evento con los stakeholders reunidos.

Por un lado, la entrevista al fundador de la empresa se llevó a cabo en la oficina principal de Inka Moss. En esta entrevista se buscó conocer la percepción que tiene la empresa sobre el grado de poder, urgencia y legitimidad que poseen sus *stakeholders* sobre ella y como esta relación beneficia o limita el propósito social de la empresa.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a los *stakeholders* de la empresa para poder contrastar la percepción que tienen sobre el grado de poder, urgencia y legitimidad que les asigna la empresa y cómo esta relación beneficia o limita el propósito social. Del mismo modo, estas entrevistas, se dividieron en tres grandes grupos: Colaboradores, Comunidades y Organizaciones Públicas. En primer lugar, se llevaron a cabo las entrevistas a los colaboradores, las cuales se realizaron en Lima (1) y en Junín (3). En segundo lugar, se realizaron 32 entrevistas a comuneros de las comunidades seleccionadas para la muestra, las cuales fueron Curimarca, Tambillo y Macón. Por último, se llevaron a cabo 2 entrevistas a las organizaciones públicas, las cuales fueron Serfor, y Sierra y Selva exportadora.

De igual manera las 37 entrevistas realizadas en la ciudad de Junín se realizaron en 3 distintos viajes. El primero fue el viaje exploratorio, donde se pudo conocer al jefe de planta de

Inka Moss (Dionicio Jiménez) y se le realizó una entrevista para conocer información sobre las comunidades que visita constantemente, y así tener un panorama más claro de las comunidades para poder elegir una muestra para las entrevistas. Luego se realizó un viaje de 5 días, donde se realizaron las entrevistas a los comuneros de las comunidades seleccionadas para la muestra, organizaciones públicas y 2 colaboradores más. Finalmente se realizó un último viaje de 1 día con el fin de asistir a una asamblea general realizada en el distrito de Comas, Concepción, Junín, donde se reunieron organizaciones públicas (Serfor, Sierra y Selva Exportadora), representantes de la empresa (Marco Piñateli, Dionicio Jiménez y Daniel Baltazar) y representantes de las comunidades del Alto Tulumayo. Esta asamblea se dio con el fin de que los comuneros conozcan y empiecen a trabajar con cultivos alternativos, como el musgo blanco, y así puedan diversificar su economía.

Por otro lado, cabe resaltar que durante los días de entrevistas se pudo obtener la opinión de dos comuneros pertenecientes a Apalla, una comunidad que se encontraba en negociaciones para empezar a trabajar con Inka Moss. A estos comuneros se les pudo entrevistar gracias a que se encontraban reunidos con Dionicio el día que se le entrevistó. Es por ello, que la opinión de los comuneros fue considerada como una información adicional al análisis, mas no como una comunidad investigada, debido a la poca información obtenida de la comunidad y a que no se encontraba dentro de las comunidades de la muestra para la presente investigación (Ver anexo K).

Tabla 19: Lista final de entrevistados

N°	Nombre	Grupo	Organización	Cargo
1	Adolfo Inga Casimiro	Comunidad	Curimarca	Comunero
2	Eliserio Inga Huamán	Comunidad	Curimarca	Ex Presidente
3	Gaitano Inga Huamán	Comunidad	Curimarca	Presidente
4	Herminio Baldeón Astudillo	Comunidad	Curimarca	Constructor
5	América Baldeón Inga	Comunidad	Curimarca	Comunera
6	Maribel Baldeón Callupe	Comunidad	Curimarca	Comunera
7	Santiago Inga Inga	Comunidad	Curimarca	Tesorero
8	Urbano Inga Cárdenas	Comunidad	Curimarca	Vocal
9	Sandro Inga Baldeón	Comunidad	Curimarca	Comunero
10	Heber Inga Yarihuaman	Comunidad	Curimarca	Fiscal
11	José Callupe Baldeón	Comunidad	Curimarca	Comunero
12	Albina Inga Huamán	Comunidad	Curimarca	Comunera
13	Santos Zárate Bertolo	Comunidad	Macón	Fiscal
14	Zarela Hinostroza Lizarraga	Comunidad	Macón	Comunera - Estudiante
15	Ángel Matos Cuadros	Comunidad	Macón	Profesor
16	Hugo Loroña Meza	Comunidad	Macón	Alcalde
17	Octavio Hurtado Torres	Comunidad	Macón	Presidente
18	Próspero Loroña Ricra	Comunidad	Macón	Vicepresidente
19	Elmer Martinez	Comunidad	Macón	Comunero - exencargado de Inka Moss
20	Pablo Barja Ricra	Comunidad	Macón	Comunero - pastor evangélico
21	Yuel Zárate Romer	Comunidad	Macón	Secretario
22	José Capcha Catay	Comunidad	Tambillo	Fiscal
23	Heber Ciriaco Usquiano	Comunidad	Tambillo	Teniente
24	Esteban Anchiriaco Flores	Comunidad	Tambillo	Ex Presidente
25	Elmer Montalvo Anchiriaco	Comunidad	Tambillo	Comunero
26	William Usquiano	Comunidad	Tambillo	Coordinador de seguridad
27	Neder Baltazar	Comunidad	Tambillo	Comunero - exsecretario
28	Gilmer Ramirez	Comunidad	Tambillo	Agente
29	Betty Anchiraico	Comunidad	Tambillo	Comunera
30	Rousuel Hnaire Magno	Comunidad	Tambillo	Posta Médica
31	César Alcalá	Comunidad	Apalla	Comunero
32	Hernán Rodríguez	Comunidad	Apalla	Comunero
33	Raquel Sedano	Organización Pública	Sierra Exportadora	Jefa de Sede Junín
34	Gastón Chucos	Organización Pública	SERFOR	Administrador Técnico
	Víctor Villa	Organización Pública	SERFOR	Responsable sede Huancayo
35	Dionisio Jimenez	Colaboradores	INKA MOSS	Supervisor de abastecimiento
36	Gladis Zúñiga	Colaboradores	INKA MOSS	Asesora Forestal
37	Daniel Baltazar	Colaboradores	INKA MOSS	Ingeniero Forestal
38	Marco Piñatelli	EMPRESA	INKA MOSS	Fundador y Gerente General
39	Juan Ladines	Colaboradores	INKA MOSS	Supervisor de Calidad

5. Metodología para la sistematización y análisis de la información

Una vez finalizado el recojo de información en el trabajo de campo, se pasó a sistematizar dicha información de las entrevistas según las variables de Mitchell (Poder, Urgencia, Legitimidad) y la variable propuesta por Mendelow (Interés) para analizar los datos recopilados de forma ordenada.

En primer lugar, se transcribió las 39 entrevistas semi-estructuradas que se realizaron, según la información obtenida para cada variable. Luego se pasó a resaltar las palabras claves (“*keywords*”) de cada entrevista basándonos en un criterio de información repetitiva. Una vez realizado el resaltado, se trasladaron los “*keywords*” a una matriz vertical, que consistía en tres grandes cuadros, uno para cada variable (poder, urgencia, legitimidad e interés), en donde se tuvo como objetivo realizar un análisis inicial de cada variable por cada grupo de interés (colaboradores, comunidades y organizaciones públicas), teniendo como insumo las palabras más importantes de cada entrevista (ver anexos N, O, P, Q). A partir de ello, se desarrolló una matriz consolidada que incluía la información de los análisis que se realizaron en las matrices verticales mencionadas. Dicha matriz consolidada (matriz para un análisis consolidado de los entrevistados (39)) constaba de tres filas (poder, urgencia y legitimidad) y cinco columnas (colaboradores, organizaciones públicas, comunidades, empresa y total) donde se tuvo como objetivo contrastar la información recibida por la empresa y cada grupo de interés sobre su percepción de poder, urgencia y legitimidad que tiene la empresa sobre cada *stakeholder* (Ver tabla 20). Por otro lado, la variable interés propuesta por Mendelow (1991) no se consideró dentro de esta matriz consolidada pero fue utilizada posteriormente por la matriz Interés- Poder. Asimismo, en el siguiente cuadro se puede observar un cuadro guía que ayudará a tener una visión general de la matriz mencionada.

Tabla 20: Cuadro guía de la matriz consolidada

	Poder	Urgencia	Legitimidad
GI: Comunidades	Principales Hallazgos	Principales Hallazgos	Principales Hallazgos
GI: Org. Públicas	Principales Hallazgos	Principales Hallazgos	Principales Hallazgos
GI: Colaboradores	Principales Hallazgos	Principales Hallazgos	Principales Hallazgos
	↑ Contraste ↓	↑ Contraste ↓	↑ Contraste ↓
Inka Moss	Principales Hallazgos	Principales Hallazgos	Principales Hallazgos

Realizado este contraste, se obtuvieron análisis totales que comparaban la percepción de cada grupo con la empresa. Dicho contraste se presenta en matrices verticales según variable.

Cabe resaltar que el análisis fue vertical, ya que la teoría propuesta por Mitchell et al presenta dichos atributos de manera individual en la matriz de clasificación sin contrastarlos entre sí. Es decir, se evalúa si los grupos de interés cuentan o no con los atributos propuestos. En ese sentido, un análisis horizontal, no guarda relación con la teoría que se está aplicando en la investigación.



CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Hallazgos y Resultados

En esta sección se presentan los hallazgos principales de la información recopilada en el trabajo de campo. Cabe resaltar que la herramienta de recolección de información de principal uso en la presente investigación fue la entrevista a profundidad. A partir de ello, se ordenó la información de las entrevistas realizadas a cada actor según las variables de estudio: poder, urgencia y legitimidad. Se realizó un análisis de información vertical, por lo que se presenta la información por variable y dentro de cada variable los hallazgos han sido divididos por los siguientes grupos de *stakeholders*: comunidades abastecedoras, organizaciones públicas y colaboradores internos de la empresa. Los datos que se resaltan en este capítulo son los que han sido más recurrentes en las entrevistas.

1.1. Variable Poder

En esta sección, se muestran los comentarios resaltantes de las preguntas aplicadas, así como los comentarios que coincidieron con los de otros entrevistados. Cabe resaltar que esta variable buscó medir el grado de poder que los *stakeholders* tienen sobre la empresa Inka Moss, contrastando las percepciones de la empresa frente a las percepciones de los *stakeholders*. Por un lado, la percepción de la empresa busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es el grado de poder que Inka Moss le atribuye a sus *stakeholders*? Por otro lado, la percepción de los *stakeholders* busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es el grado de poder que los *stakeholders* se atribuyen sobre Inka Moss?

1.1.1. Grupo de interés: Comunidad abastecedora

En las entrevistas aplicadas a diferentes miembros de las comunidades elegidas, se evidenciaron ciertos hechos. Resaltó en la investigación la participación de un actor interno en este grupo: el presidente de la Junta Directiva. Esta persona, como lo mencionaron varios comuneros, es quien se encarga de representarlos y de comunicarse de manera directa con la empresa Inka Moss. Las comunidades atribuyen poder y respeto para los miembros de la junta directiva y su opinión es tomada en cuenta, así lo deja claro Eliserio Inga, comunero de Curimarca, quien al respecto dijo: “El presidente de la comunidad tiene firmas, sellos y el respaldo de la comunidad, porque si eres particular no tienes el peso” (comunicación directa, 7 de diciembre, 2017). Sin embargo, con respecto al control de calidad del musgo entregado por las comunidades, ellos mencionan que este debe de ser revisado por la misma empresa y no por los mismos miembros de su comunidad. Yuel Zárate, comunero de Macón, mencionó “eso ya

son cuestiones de la empresa” (comunicación personal, 8 de diciembre, 2017). En ese sentido, el encargado de controlar y sancionar, en caso fuera necesario, era Dionicio con apoyo de los transportistas. Por ello, las comunidades, en su mayoría, reconocen a Dionicio como el representante de la empresa o como el comprador. Albina Inga, comunera de Curimarca, dijo al respecto: “vienen de allá. Dionicio nomás compra. Él es el que compra” (comunicación directa, 7 de diciembre, 2018) Son pocas las personas que reconocen a Marco (Fundador) o algún otro miembro de la empresa.

Por otro lado, resaltó en las entrevistas que sí existen sanciones dentro de las comunidades, pero solo si no acatan las decisiones tomadas en las asambleas comunales. Además, de las tres comunidades, solo una mencionó, con mayor énfasis, que sí hubo problemas (Curimarca) y fue con relación a los sacos de musgo (tamaño y precio). Eliserio Inga menciona al respecto lo siguiente: “la diferencia en los tamaños de los sacos, de eso sí le reclamamos. No puede ser el mismo precio” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017). Asimismo, Gaitano Inga mencionó: “No puede ser el mismo precio. Eso hemos conversado que los sacos más grandes deben costar más. No todos los sacos son del mismo tamaño” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017). Sin embargo, las otras dos comunidades no mencionan ningún problema relacionado o diferente e incluso resaltan el trabajo que la empresa realiza.

Otro hallazgo fue con respecto a qué parte (comunidad o empresa) se vería más afectada en caso la comunidad dejase de abastecer a Inka Moss. Las opiniones encontradas estaban divididas, sobre todo en Curimarca y Macón, en donde se encontraron más comentarios en los que se consideraba que Inka Moss sería el más afectado. Herminio Baldeón de Curimarca dijo al respecto: “posiblemente mucho (grado de afectación) porque sí había un buen ingreso tanto para ellos como para nosotros. Por eso ellos vinieron a exigirnos que sigamos negociando, pero no se le aceptó y de todas maneras tienen una pérdida regular ellos” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017). De igual forma, otro comunero de Macón, Santos Zárate, dijo en relación al tema: “No, para nosotros nada (grado de afectación), pero a Dionicio puede ser, porque como ha sacado el permiso, tantos gastos, le afectaría” (comunicación directa, 8 de diciembre, 2017).

Sin embargo, otros comuneros mencionaron que ellos son los que se verían más afectados por no contar con ese ingreso extra que la extracción del musgo les deja. En un menor grado la comunidad de Tambillo pensaba de esta manera, pero otra parte de la comunidad consideraba que no. Heber Ciriaco, miembro de esta comunidad, mencionó al respecto: “No creo que le haya afectado tanto a la empresa, porque ellos sacan también de otro sitio”

(comunicación directa, 9 de diciembre, 2017). Muchos mencionaron que la empresa contaba con otros proveedores que también los abastecen y que por eso consideraban que no se vería afectada.

1.1.2. Grupo de interés: Organizaciones Públicas

En las entrevistas realizadas a los *stakeholders* del sector público tanto Serfor como Sierra Exportadora mencionaron haber trabajado en conjunto con otras organizaciones para mejorar y articular sus procesos. Todo esto para poder cumplir mejor sus objetivos organizacionales. Además, ambas organizaciones están adscritas al Ministerio de Agricultura y Riego. Según Raquel Sedano, Sierra Exportadora promueve negocios, determina necesidades de los productores y también de los empresarios para hacer una articulación (comunicación directa, 11 de diciembre, 2017). Por otro lado, está Serfor, que según el Ing. Gastón Chucos, representante de Serfor, se encarga de promover el uso sostenible de todo los recursos forestales (comunicación directa, 11 de diciembre, 2017)

Por el lado de Sierra exportadora, en la entrevista se resalta el beneficio del aprovechamiento del musgo no solo para las comunidades, sino también para reducir el problema de la tala ilegal de árboles, ya que si los comuneros diversifican sus ingresos a través del musgo, la probabilidad de que talen árboles se reduce. Raquel Sedano, Jefa de la Sede Junín de Sierra Exportadora mencionó en la entrevista: “mejor sería enseñarles a ellos a trabajar, enseñarles a contactarse con los mercados [...] Hemos trabajado con otras empresas, pero muy informales, no han tenido la formalidad de Inka Moss. Ellos no deben a nadie, pagan a todos: puede haber un retraso, pero no es tanto, porque los otros sacaban y no pagaban y no tenían un manejo” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2017). En ese sentido, considera que el trabajar con el musgo es un beneficio para las comunidades, porque se concientiza sobre su valor y representa un ingreso económico para los mismos comuneros. Asimismo, considera que Serfor dificulta el proceso de obtención de permiso de extracción debido a la tramitología y que esto impacta en el tiempo y dinero invertido. Ella dijo al respecto: “mucha traba para que las comunidades puedan utilizar este musgo [...] piden tantas cosas: que tengan título de propiedad en las comunidades. Y tanta cosa, si solo es el aprovechamiento del musgo” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2017). Además, mencionó que el musgo no representa depredación como muchas personas creen: el aprovechamiento de musgo se da a través de una poda.

Si bien es de conocimiento de ambas organizaciones que para que la comunidad pueda realizar la extracción del musgo, se necesita de un permiso forestal que es otorgado por Serfor, esta organización considera que este proceso se ha agilizado gracias a la nueva ley

forestal. El Ing. Gastón Chucos mencionó en relación a este tema: “antes estaba demorando más, en la anterior legislación. Ahora, eventualmente se están entregando más rápido. La idea es que se mueva en ese ritmo, pero depende de que cumplan con los requerimientos. En promedio es un mes, porque se tiene que ir al área, ver el recurso” (comunicación directa, 11 de diciembre, 2017)

Sin embargo, comenta casos en los que el permiso es difícil de tramitar debido a los conflictos internos entre comunidades. Asimismo, también menciona que la comunidad ahora posee más oportunidades para poder adquirir el permiso. Esto se diferencia a lo que menciona Sierra Exportadora. En ese sentido, el Ing. Gastón Chucos dijo al respecto: “obviamente la empresa también sale ganando, y todo esto dentro de un marco normativo. Creo que es una oportunidad que tiene la empresa también, porque la normatividad se ha simplificado bastante y no hay excusas que digan que trabajar con musgo requiere muchos requisitos y demora mucho tiempo”. Finalmente, el ingeniero Chucos señala que no hubo actos de intimidación, pero que sí hubo diferencias con la empresa sobre observaciones en los aspectos técnicos de los documentos, pero estas ya perdieron frecuencia gracias a la nueva ley forestal (comunicación directa, 11 de diciembre, 2017).

1.1.3. Grupo de interés: Colaboradores internos

Con respecto a las entrevistas realizadas a los colaboradores internos, en su mayoría, consideran que dentro de las comunidades de mayor influencia está Curimarca y Macón. Sin embargo, también mencionan que esto representa un problema, por lo que se está trabajando una expansión de proveedores para diversificar el riesgo, y no depender de unas cuantas comunidades proveedoras. Asimismo, Daniel Baltazar resalta que, si se hubiera trabajado con Curimarca este año, se hubieran alcanzado varias metas planteadas por la empresa (comunicación directa, 10 de diciembre, 2017). El único colaborador que no compartía esta opinión era Dionicio, Supervisor de Abastecimiento, pues él consideraba que Curimarca era una de las comunidades más problemáticas con las que había trabajado y si tuviera que elegir entre las dos comunidades con las que no a trabajo en el año 2017 (Curimarca y Tambillo), él elegía Tambillo y no Curimarca (comunicación directa, 11 de diciembre, 2017).

Mencionan que Dionicio, principalmente, es el encargado de la comunicación con las comunidades. A veces, este es apoyado por Daniel (Asesor Forestal), Edhinson (Supervisor de Producción) y otros. Al respecto, Juan Ladines, Jefe de control de calidad, menciona: “Dionicio, él es el número 1 en ese tema. Ahora, Edhinson también, hemos cambiado un poco la estructura de manejo para permitir que Edhinson pueda movilizarse un poco más, porque Dionicio también

necesita apoyo” (comunicación directa, 4 de diciembre, 2017). En ese sentido, todos resaltan el rol importante de Dionicio para el cierre de los tratos con estas comunidades. Por otro lado, en las entrevistas se mencionan que el encargado de la comunicación y gestiones con las organizaciones públicas es en su mayoría Daniel, en algunos casos la Ing. Zúñiga y en otros menos, Marco (fundador).

Con respecto a estos actores, las opiniones se alinean a que Sierra Exportadora es un *stakeholder* que ha venido apoyando a la empresa, sobre todo para el contacto con las comunidades. Los comentarios en relación a Serfor, resaltaron el nivel de dificultad en asuntos documentarios. Asimismo, mencionaron que la nueva ley forestal es más sancionadora y que esta ley no se acopla al producto del musgo, pues se promulgó pensando en los productos madereros. Al respecto, Daniel Baltazar, Asesor Forestal, menciona: “la nueva ley forestal indica que las comunidades deben de ser autónomas, pero cualquier problema que ellas puedan tener somos responsables. Cualquier sanción referente a un producto forestal ya es muy grave. Entonces, no puede existir un error con lo que es productos forestales” (comunicación directa, 10 de diciembre, 2017). Esto también lo considera Juan Ladines: “ellos (Serfor) son los que nos abren las puertas para el trabajo, y los que nos cierran las puertas si es que no cumplimos con el manejo correcto del producto” (comunicación directa, 4 de diciembre, 2017).

Otro punto importante que consideran los colaboradores es la importancia de los costos, ya que si bien hay un lado social que se debe cumplir, primero está el económico, pues sin este no se logra el objetivo social. Dionicio menciona que no pueden subir el precio de manera indiscriminada, porque existen topes (comunicación directa, 11 de diciembre, 2017). A esta posición, Daniel Baltazar menciona: “Tiene que verse la manera de cómo justificar los precios, porque como una empresa tiene todos los montos establecidos para un trabajo, no puede excederse, porque ya es pérdida” (comunicación directa, 10 de diciembre, 2017).

1.1.4. Empresa Inka Moss

En los hallazgos que se encontraron en las entrevistas con respecto a la empresa, resalta que en un inicio se consideraba a Curimarca como un actor de gran influencia sobre IM, por ello se buscó una diversificación de proveedores para reducir el riesgo que esta situación representaba para la empresa. Sin embargo, Curimarca es considerada como importante por ser una de las comunidades más representativas con las que se trabajó desde el inicio de operaciones de Inka Moss. El fundador, Marco Piñatelli, menciona: “Curimarca es una de las primeras comunidades con las que hemos trabajado, la que más hemos engréido, o sea, la que más beneficios se ha llevado. Pero eso nos hizo ser poco exigentes” (comunicación directa, 27

de noviembre, 2017). Asimismo, se resalta que, a pesar de dicha expansión, aún hay comunidades más importantes que otras, ya sea por volumen, calidad o cercanía. Por otro lado, la empresa resalta el rol del presidente de cada comunidad, así como el respeto que los comuneros tienen a la opinión que este pueda emitir. Por eso, lo consideran clave en las negociaciones. Sin embargo, en algunos casos, son los mismos miembros de la junta directiva los que influyen en las decisiones que pueda tomar el presidente.

Con respecto a las organizaciones públicas, Inka Moss considera que tramitar las autorizaciones con Serfor puede resultar muy complicado y prolongado. En ese sentido se resalta como mayor problema frente a este actor el tema legislativo: “El máximo problema que tiene el musgo es que no hay lineamientos específicos para este. Como no existe algo específico, entonces no está sujeto más que a leyes interpretativas. No puedes reclamar porque no hay una norma específica. Te aplican la de la madera y es totalmente absurdo” (comunicación directa, 27 de noviembre, 2017). Por ello, se ha hablado con Serfor para que puedan integrar el tema del musgo a su normativa y agilizar los procesos, considerándolo como un producto diferente a la madera. Además, también menciona el aspecto sancionador de esta nueva ley, considerando cualquier mala práctica como muy grave y aplicando una multa de 10 UIT. Por ello, la empresa le atribuye a Serfor un poder coercitivo alto, pues lo percibe como un organismo castigador. Por otro lado, se menciona que Sierra exportadora apoyó con técnicas para mejorar la siembra no solo del musgo, sino de otros productos. Asimismo, resalta el apoyo de los funcionarios de dicha organización: “hemos tenido la suerte de encontrar funcionarios de Sierra Exportadora que están en Junín, que sí se compraron el pleito con nosotros. Más que nada por el impacto social, que por el impacto económico o divisas que pudiera generar. La relación con Sierra Exportadora mejoró” (comunicación directa, 27 de noviembre, 2017). Por lo antes mencionado, la empresa le otorga un poder normativo medio a Sierra Exportadora, pues al ser un organismo articulador, tiene la facultad de influir en algunas decisiones de Inka Moss; sin embargo, no cuentan con el poder necesario para frenar sus operaciones.

En relación con lo anterior, otro problema para Inka Moss es el cambio de autoridades tanto en las comunidades, como en las organizaciones públicas. Estas pueden representar cambios a favor como en contra. Cada cambio representa condiciones y trato diferente. Por lo que se genera un ciclo determinado con cada autoridad en el cargo.

1.2. Variable Urgencia

En esta sección se hablará de la variable urgencia en torno a la información recabada de las entrevistas realizadas a los tres grupos de interés: comunidades abastecedoras,

organizaciones públicas y colaboradores. Asimismo, también se considerará la opinión de la empresa, en torno a la variable mencionada. Cabe resaltar que esta variable busca medir el grado de urgencia que Inka Moss le atribuye a sus *stakeholders*, contrastando la percepción de la empresa frente a la percepción de los *stakeholders*. Por un lado, la percepción de la empresa busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es el grado de urgencia, que percibe Inka Moss, sobre la atención que da a los reclamos de sus *stakeholders*? Por otro lado, la percepción de los *stakeholders* busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es el grado de urgencia, que perciben los *stakeholders*, en la atención que Inka Moss le da a sus reclamos?

1.2.1. Grupo de interés: Comunidad abastecedora

En primer lugar, las comunidades señalan que la comunicación con la empresa suele ser vía telefónica o visitando la planta. Todas las comunidades se contactan con Dionicio, jefe de abastecimiento y encargado de visitar las comunidades, que en ocasiones los visita acompañado de Edhinson, su hijo, y en algunos casos con Marco. La respuesta de Inka Moss en la mayoría de los casos es rápida.

Por un lado, cada una de las comunidades se considera como uno de los principales proveedores de Inka Moss. Sin embargo, algunos comuneros tanto de Curimarca como Tambillo señalan que Comas (Macón) es otra comunidad que produce musgo y le vende a la empresa como se observa en las entrevistas realizadas: “ellos (Macón) cosechan en gran cantidad, en cambio Tambillo y Curimarca cosechamos en la misma cantidad” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017). Además, la mayoría de los comuneros afirma que Inka Moss elige estas comunidades, porque cuentan con gran cantidad y buena calidad de musgo blanco (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017). Por otro lado, en Curimarca también comentan que la empresa los elige, porque venden el musgo a un precio bajo, mientras que en Macón señalan que la amistad entre ellos y Dionicio hace que la empresa los elija.

En segundo lugar, ninguna comunidad pide grandes requisitos para trabajar con la empresa, así lo señalan algunos comuneros, que afirman lo siguiente: “Solo pedía costales”, “Al principio sí como un adelanto, después ya no”, “Nada, pagarle a la comunidad, con eso nomás” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017). Lo único que solicitan es que se les pague el precio pactado y que el pago sea a tiempo. Cabe mencionar que Curimarca y Tambillo pidieron un incremento de precio, como lo señaló Gilmer Ramírez, agente de Tambillo: “que pague más siquiera 10 soles, 8 soles, porque ya no se encuentra cerca” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017), pero la empresa no accedió. Del mismo modo, en Macón solicitaron que la

empresa los ayude con los permisos para sacar musgo y que capaciten a los comuneros, porque muchos no saben cómo cosechar musgo (comunicación personal, 8 de diciembre, 2017).

Por último, en Curimarca se comprometieron a cuidar el musgo, cosechar sin depredar y entregar más limpio los sacos con el musgo. De igual manera, hubo algunos comuneros de la junta directiva, especialmente de Curimarca, donde se encontró algunas quejas o reclamos hacia la empresa. Por ejemplo, al Tesorero de Curimarca le fastidió que la empresa a inicios de año entregue sacos directamente a algunos comuneros sin consultarle a la junta directiva, como lo señala Santiago Inga, tesorero de Curimarca: “unos paisanos de acá habían ido a la empresa a pedir costales, y entonces la empresa no se había negado y les habían dado costales y ya estaban cosechando. Eso fue lo que nos molestó” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017).

En base a ello, él considera que no fueron transparentes y que este fue uno de los factores que influyó en que no trabajen con Inka Moss el año 2017, a pesar de que la empresa se disculpó por el incidente “Ellos reconocieron la culpa y se disculparon” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017). Es decir que Inka Moss atendió este fastidio de manera rápida. También ha habido problemas con la Sunat, ya que, según el tesorero, la empresa sacó musgo de Tambillo con el permiso de Curimarca. Posteriormente, la empresa solucionó el problema, pero igual fue una molestia para Curimarca. Frente a ello, comentó: “vinieron y nos dijeron que nuestros comuneros estaban endeudados con la Sunat [...] luego ellos solucionaron, ellos dijeron que se encargarían, pero igual fue una molestia” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017).

1.2.2. Grupo de interés: Organizaciones Públicas

En primer lugar, las organizaciones públicas cumplen distintos roles. Sierra exportadora funciona como una organización articuladora; por ello, la comunicación es más fluida, mientras que Serfor es un ente regulador, por lo que los permisos pueden demorar más tiempo del esperado: en una situación ideal el permiso puede ser otorgado en un mes, pero en casos más críticos, al encontrarse observaciones en el documento, el permiso podría tardar muchos meses más, pues se debe enviar a Lima y luego retornar a Huancayo de manera reiterativa. Sin embargo, actualmente, la legislación otorga mayores beneficios para el aprovechamiento del musgo: ya no es como antes que ponían “muchas trabas” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017).

En segundo lugar, todas las organizaciones entrevistadas coinciden en que Serfor es la organización más importante para Inka Moss, ya que son el ente regulador y normativo; es

decir, que de ellos depende el funcionamiento de la empresa: si Serfor otorga los permisos, Inka Moss puede trabajar, sino no. Así lo menciona Raquel Sedano, jefa de sede Junín de Sierra y Selva Exportadora, “desde el inicio ha sido así. Serfor siempre ha sido importante, porque Serfor es normativo, es el que da las autorizaciones, se tiene que trabajar con ellos, sino te decomisan el musgo” (comunicación personal, 11 de diciembre, 2017). De igual forma, el nivel de compromiso que la empresa tiene con Sierra Exportadora y Serfor es el mejor. El más alto según ellos “Cuando yo los solicito ahí ellos están y cuando ellos me solicitan ahí estoy yo” (comunicación personal, 11 de diciembre, 2017). Además, la comunicación entre la empresa y las organizaciones públicas es rápida y fluida.

En tercer lugar, Serfor menciona que le brinda capacitaciones tanto a las comunidades, como a la empresa, aunque la prioridad siempre son las comunidades. Por otro lado, Sierra Exportadora apoya a las comunidades contratando a un consultor que pueda realizar los planes de manejo, esto lo hace de la mano con las empresas, en este caso Inka Moss, que son parte del mercado destino de los productores de musgo blanco.

1.2.3. Grupo de interés: Colaboradores internos

Por un lado, en el caso de las comunidades, se mencionó que estas se contactan con la empresa vía telefónica o visitan la planta si es algo urgente. Asimismo, Dionicio realiza visitas periódicas a cada comunidad, en el que se busca utilizar el tiempo para conversar de las preocupaciones de los comuneros. Cabe resaltar que la comunicación con las comunidades se da entre junio y diciembre con más frecuencia, que son los meses de cosecha. También algunos colaboradores aseguran que se necesitaría de otro personal para poder realizar visitas más seguidas, pues señalan que Dionicio necesita apoyo (comunicación personal, 4 de diciembre, 2017). De igual manera algunos colaboradores mencionan que la atención a las comunidades depende de la cantidad de musgo que tenga el solicitante, como lo menciona Daniel Baltazar: “laboralmente Curimarca tiene buena cantidad de trabajo, buena cantidad de recursos. Tambillo no tiene tantas zonas, pero tiene buena capacidad de regeneración, o sea el musgo crece más rápido. Entonces ahí nos conviene, porque en 2, 3 años ya viene buena cantidad” (comunicación personal, 10 de diciembre, 2017). Asimismo, sobre la comunidad más importante para el logro de los objetivos de la empresa, la mayoría señala que es Curimarca; sin embargo, no todos comparten esta idea. Por ejemplo, Dionicio antepone a Tambillo y Macón, en el orden mencionado “Curimarca no, no voy a comprar” (comunicación personal, 11 de diciembre, 2017). Además, sobre las demandas más críticas de los actores se menciona que ellos quieren que los visiten, los capaciten para trabajar y que les compren el producto.

Por otro lado, en el caso de las organizaciones públicas, la comunicación con Serfor es más frecuente, pues es la más importante para el logro de los objetivos de la empresa: todos los entrevistados mencionan a Serfor y señalan que sin la autorización que brinda no se podría trabajar; por ejemplo, Dionicio menciona lo siguiente: “de todas maneras, Serfor. Si ellos no nos dan autorización, no se puede” (comunicación personal, 11 de diciembre, 2017). Del mismo modo, la comunicación con Sierra Exportadora se da tres veces al mes, aproximadamente. Los colaboradores mencionan que Sierra Exportadora los ayuda a articular el mercado con los productores. Es importante mencionar que el encargado de comunicarse con Sierra Exportadora es el ingeniero forestal, principalmente. Él menciona que la importancia de estos no cambia porque cada uno tiene sus propias competencias.

1.2.4. Empresa Inka Moss

Por un lado, con respecto a las organizaciones públicas, las visitas que se realizan a Serfor son casi tres veces por semana y a Sierra Exportadora una visita cada tres meses. No obstante, Marco considera que Serfor no debería ser el “foco de atención”, ni ser considerado como uno de los actores principales, pues generalmente complica más la actividad del musgo blanco. En ese sentido, menciona: “No es un actor de desarrollo, es un actor de control. No tendría que ser el más importante. Es como el árbitro... no tiene que ser el actor principal, sino los jugadores. Si el árbitro es el jugador principal es porque hay un problema. El más importante debería ser Sierra Exportadora” (comunicación personal, 27 de Noviembre, 2017). Por tal motivo, él considera que el actor principal debería ser Sierra Exportadora, que es una organización que busca el desarrollo tanto del mercado, como de las comunidades.

Por otro lado, con respecto a las comunidades, la comunicación suele ser vía telefónica y a través de las visitas que Dionicio realiza a cada comunidad al menos una vez cada dos meses. Cabe resaltar que para Inka Moss, Curimarca es la comunidad con mayor grado de influencia, luego está Tambillo y, por último, Macón, como lo menciona el fundador: “Curimarca, siempre van a estar en nuestro corazón. Le hemos hecho videos y todo. Tenemos muy buenos amigos ahí” (comunicación personal, 27 de Noviembre, 2017). Esta percepción se ha mantenido a lo largo del tiempo. Además las comunidades requieren que Inka Moss, los apoye en los trámites. Cabe resaltar que si bien la empresa los apoya dándoles pagos adelantados, no se ha accedido a incrementar el precio del saco de manera significativa, ya que es insostenible pagar más de 9 soles por saco de musgo seco en la comunidad, debido a los costos logísticos que incurre la empresa en la cadena de valor.

Por último, Marco, fundador de la empresa, distribuye su tiempo de la siguiente

manera: 30% es destinado a asuntos relacionados con las comunidades. Otro 30% a temas administrativos. El otro 30% al Directorio y lo restante entre administración y ventas. Por lo que intenta distribuir sus prioridades entre los actores más representantes.

1.3. Variable Legitimidad

Se presentan los hallazgos y resultados encontrados sobre la variable legitimidad en las entrevistas realizadas tanto a la empresa como a sus *stakeholders*. Por un lado, se busca conocer la legitimidad que la empresa le otorga a sus *stakeholders*, a través de la siguiente pregunta: ¿Inka Moss le otorga legitimidad al accionar de sus *stakeholders*? Por otro lado, se busca conocer la legitimidad que los *stakeholders* le otorgan a la empresa, a través de la siguiente pregunta: ¿Los *stakeholders* otorgan legitimidad al accionar de Inka Moss?

1.3.1. Grupo de interés: Comunidad abastecedora

En las entrevistas realizadas, se preguntó a las diferentes comunidades a cerca de los valores que los caracterizaba como comunidad, los valores que resultaron ser compartidos por las tres comunidades fueron los de unión, respeto, tranquilidad, humildad y el ser caritativos. Además, se les consultó a todas las comunidades si la empresa compartía sus valores y la gran mayoría de los entrevistados respondió afirmativamente. Sin embargo, se considera preciso mencionar las opiniones de las personas que declararon que la empresa no compartía los valores de sus comunidades e indicar que estos entrevistados no representan el común de posturas de cada comunidad. Así, el tesorero de la junta directiva de Curimarca, Santiago Inga, señaló lo siguiente sobre el comportamiento de la empresa: A veces querían trabajar sin transparencia. Como te digo se asociaban a los comuneros que cosechaban en mayor cantidad, y a las directivas lo dejaban de lado, por eso nos molestaba un poco (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017). Una opinión de descontento similar fue brindada por el presidente de la comunidad, Gaitano Inga (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017) quien indica que los comuneros de Curimarca visitaban la planta de Inka Moss y recogían sus propios costales cuando antes estos eran entregados al presidente de la comunidad. El representante indica que no estaba de acuerdo en que tanto los comuneros como la empresa dejen de lado la autoridad de la junta directiva, por ello tomó la decisión final de dejar de trabajar con musgo durante el tiempo que durara su administración.

A diferencia, la gran mayoría de entrevistados en las comunidades de Macón y Tambillo coincidieron en que la empresa sí respeta sus valores. Al respecto, el pastor evangélico de Macón (comunicación personal, 8 de diciembre, 2017) confiesa que en la comunidad ven a

Dionicio, jefe de abastecimiento de la empresa, como uno más de ellos y que por eso confían en él, además de que es la persona que más los visita de parte de la empresa. Por otro lado, el alcalde de la comunidad Hugo Loroña (comunicación personal, 8 de diciembre, 2017) comenta que la empresa respeta los reglamentos internos de la comunidad que son explicados en una reunión donde participan los miembros de la junta directiva y comuneros. Asimismo, en la comunidad de Tambillo ocurre algo similar, ya que admiten tener una buena relación con Dionicio y señalan que la empresa respeta las decisiones de la comunidad cuando prohíben la cosecha de musgo. También, se preguntó sobre los posibles cambios en las costumbres de las comunidades a partir de la cosecha del musgo.

En las tres comunidades los entrevistados afirman que no hubo cambios; sin embargo, algunos señalan que la gente disminuyó o paralizó por un periodo la siembra de productos tradicionales para poder dedicarse a la actividad del musgo. Además, aseguran que la actividad del musgo beneficia a las familias como a la comunidad, esta última se beneficia por cada número de sacos vendidos por los comuneros. Situación semejante ocurre con la opinión de las comunidades referente a si las actividades del musgo les facilita o dificulta sus actividades regulares. Los entrevistados aseguran que se puede cosechar musgo paralelamente a sus demás actividades sin dificultad debido a que la actividad del musgo es temporal. En relación con la preocupación por las plantaciones por parte de la empresa, los entrevistados aseguran que la empresa ha realizado reforestaciones de musgo y que además les ha mencionado de otros cultivos que pueden ser sembrados en la zona.

En relación a las demoras en los pagos, la mayoría de entrevistados en las tres comunidades aseguran que el pago es puntual, mientras que los que indicaron que hubo demoras en el pago aseguraron que eran de pocos días, pero que siempre se les pagó. Llama la atención, que Curimarca haya sido la única comunidad en la que señalaron que hubo discrepancias con la empresa por los actos que esta llevó a cabo, a diferencia de las comunidades de Macón y Tambillo.

1.3.2. Grupo de interés: Organizaciones Públicas

A partir de las entrevistas realizadas a los representantes de las organizaciones públicas de Sierra Exportadora y Serfor, se identificó que el valor que representa a Sierra Exportadora es el apoyo o asistencia que brinda; por otro lado, según Serfor, los identifican los valores de vocación de servicio, atención de calidad y la orientación al cliente en el servicio. Por otra parte, estas organizaciones coincidieron en afirmar que la empresa comparte y respeta los valores que ellos tienen como instituciones. Por su parte, Serfor señala que Inka Moss está

tratando de hacer las cosas bien, ya que no existen quejas (comunicación personal, 11 de diciembre, 2017). Por otro lado, Sierra Exportadora señala que la empresa está realizando un buen trabajo y que si esta lo hiciera mal, realizarían observaciones sobre su comportamiento.

Con respecto a la deseabilidad del accionar de la empresa, los organismos públicos señalaron que no han existido quejas sobre el compartimiento de esta. Del mismo modo, Sierra Exportadora y Serfor califican con un alto compromiso a la empresa. Por su parte, Sierra Exportadora señala que Inka Moss es una empresa formal que cuenta con un plan de manejo adecuado del recurso, debido a que esta instruye a los comuneros para que cosechen el musgo sin la necesidad de extraer su turba o raíz, ya que la extracción completa del musgo retarda el tiempo de regeneración y crecimiento de la planta. Además, señala que la empresa cumple con el pago oportuno de los sacos recogidos en las comunidades y que cuando existió algún retraso no fue por un tiempo prolongado (comunicación personal, 11 de diciembre, 2017). De igual manera, Serfor reconoce el apoyo que realiza la empresa a las comunidades en cuanto al levantamiento de información o documentación, además de facilitar la disponibilidad de un ingeniero forestal profesional para que la comunidad inicie formalmente el procedimiento con ellos.

Al consultar a cerca de los canales de consulta o reclamos de cada institución, resultó que la organización Serfor contaba con una mayor cantidad de canales como los de teléfonos, ventanillas abiertas y coordinadores que se encargaban de atender consultas surgidas dentro de cualquier grupo de interés de la institución. Mientras que Sierra Exportadora realiza una anotación de dudas o consultas pertenecientes a sus *stakeholders*, las cuales le son transmitidas por sus intermediarios.

1.3.3. Grupo de interés: Colaboradores internos

De acuerdo a los colaboradores, los valores que caracterizan a la empresa son el buen trato, la responsabilidad, honestidad, igualdad y el compromiso. Estos valores, según el jefe de abastecimiento de la empresa, son compartidos por las comunidades de Tambillo y Macón, ya que las describe como honestas y confiables; sin embargo, no califica con estas cualidades a la comunidad de Curimarca al indicar que esta no cumple con sus compromisos. Al respecto, el jefe de calidad de Inka Moss señala que Curimarca es la comunidad más comprometida, lo cual se contradice con la postura del actor anteriormente mencionado. En referencia a las organizaciones públicas, todos los colaboradores concuerdan en que el accionar tanto de Serfor como de Sierra Exportadora no se ajustan a los valores de la empresa, ya que señalan que estas no apoyan a Inka Moss, además de indicar que la institución Serfor tiene preferencias por

determinadas personas para agilizar los procesos y que Sierra Exportadora no les destina un tiempo considerable de visitas como sucedía en años anteriores. Así, una de la opiniones surgidas en las entrevistas fue la siguiente: Las organizaciones públicas no cumplen sus roles de misión, visión o valores que están escritos y no se fijan del sufrimiento de la gente (comunicación personal, 10 de diciembre, 2017).

La confianza que se le atribuye a las comunidades difiere entre la opinión de los colaboradores debido a que se tiene una distinta perspectiva de ellas. Un ejemplo de esto se muestra en los diferentes puntos de vista que los actores presentan en relación a la comunidad de Curimarca. Así, se menciona que en Curimarca los comuneros envían a la planta sacos de musgo combinados con basura y otros residuos con la finalidad de vender una mayor cantidad del recurso (comunicación personal, 11 de diciembre, 2017); sin embargo, determinados colaboradores confían en Curimarca debido al conocimiento que esta comunidad tiene en el manejo y aprovechamiento del recurso por los años que ha venido trabajando, además del número de familias involucradas en la actividad de aprovechamiento del musgo. En este sentido, los colaboradores señalan que tienen confianza en Curimarca debido a que consideran que la comunidad no le vendería el recurso a otra empresa que no sea Inka Moss debido al cumplimiento de los compromisos que tiene la empresa con ellos (comunicación personal, 4 de diciembre, 2017). No obstante, uno de los colaboradores que tiene mayor contacto con las comunidades y que establece acuerdos con ellas, el jefe de abastecimiento confía en mayor medida en la comunidad de Tambillo debido al nivel de compromiso que esta demuestra al dejar de hacer sus actividades habituales cuando se le requiere una determinada cantidad de musgo en un corto tiempo (comunicación personal, 11 de diciembre, 2017). También, es importante indicar que la asesora forestal de Inka Moss señala que los profesores de las comunidades desconocen las necesidades de la población e incluso comentan a la población que el musgo una vez cosechado ya no crece (comunicación personal, 9 de diciembre, 2017).

1.3.4. Empresa Inka Moss

Los valores que caracterizan a la empresa se relacionan con la igualdad en la atención que se le brinda tanto a los requerimientos del Estado como también a las solicitudes de las comunidades y la transparencia en el accionar de sus colaboradores al dedicarse a una actividad que beneficia a las comunidades y a sus pobladores. Sobre el asunto, al consultar si los grupos de interés compartían los valores de la empresa, la respuesta fue que se estaba trabajando para que estos valores se puedan alinear, además de señalar que no pueden asegurar la transparencia de los actos de sus *stakeholders* (comunicación personal, 27 de noviembre, 2017).

Esta desconfianza se puede explicar en la percepción negativa que tiene Inka Moss sobre el comportamiento de las organizaciones públicas con las que trabaja en la actualidad.

La empresa señala que Serfor les brinda pocas facilidades a diferencia de Sierra Exportadora. Inka Moss indica que esto se debe a la falta de lineamientos específicos para el musgo, lo cual conlleva a que el recurso se sujete a leyes que serán interpretadas por el funcionario público que esté a cargo de la organización. Además, se añade que Serfor no cumple con los plazos de aprobación de las declaraciones de manejo solicitadas por las comunidades, también se señala que los funcionarios públicos tienen miedo para utilizar su criterio para otorgar los permisos, ya que no quieren perder sus puestos. Al respecto, la empresa señala que las mayores trabas para que se otorguen los permisos por Serfor se relacionan a los documentos que las comunidades deben presentar como los planos registrados y títulos de propiedad de las tierras. Sin embargo, afirman que es difícil que se pueda cumplir con esos requerimientos debido a los conflictos de linderos que existen en las comunidades, además de la falta de recursos de estas para poder financiar profesionales que puedan realizar los documentos (comunicación personal, 27 de noviembre, 2017). Por otra parte, como se mencionó anteriormente, la empresa señala que Sierra Exportadora se enfoca principalmente en objetivos numéricos; es decir, en actividades o productos que se puedan exportar en grandes cantidades hacia el extranjero; sin embargo, indica que existen determinados funcionarios dentro de la institución que se comprometen en difundir el modelo de negocio de Inka Moss con las poblaciones debido al impacto social, que la actividad puede significar.

Por último, la empresa demuestra una gran preferencia por Curimarca y menciona que elegiría trabajar con esta comunidad debido al impacto que la actividad del musgo ha provocado en las vidas de los pobladores, por el gran volumen del recurso con el que cuenta y la cantidad de comuneros que se dedicaban a la actividad. Además, respecto al compromiso en las actividades que las comunidades demuestran, la empresa señala que las más comprometidas son Curimarca y Tambillo seguidas por la comunidad de Macón.

1.4. Variable interés

Se presenta los hallazgos y resultados en relación a la variable interés encontrados en las entrevistas realizadas a los *stakeholders* de la empresa Inka Moss. Al respecto, esta variable se entiende como el grado de interés que demuestran los *stakeholders* por los objetivos, estrategias o actividades de la empresa en torno a la cosecha del musgo.

1.4.1. Grupo de interés: Comunidad abastecedora

El interés de las comunidades se reflejó, sobre todo, en la actividad de extracción del musgo. La mayoría de los miembros de las comunidades sabían de la existencia del musgo y consideraban esta actividad como un ingreso extra que, si bien no era un ingreso alto, les permitía cubrir ciertos gastos básicos. Se refleja el interés a partir de la pregunta relacionada a si les gustaría trabajar en la extracción del musgo en un futuro. Muchos de los entrevistados, mostraron su interés en la continuidad de esta actividad. En el caso de Curimarca, que es una de las comunidades con las que se dejó de trabajar en el año 2017, Albina Inga respondió en esta pregunta que cuando el musgo vuelva a crecer, ella otra vez volvería a extraer dicho producto (comunicación personal, 7 de diciembre, 2017). Por tal motivo, es muy importante para ellos que el pago se realice de manera puntual. Por otro lado, también existen algunos detractores que no quisieran que se coseche el musgo, esto se notó sobre todo en Curimarca.

En muchos casos, el interés en los comuneros también se reflejó en la ayuda que recibían de la empresa, ya que la empresa pagaba 1 sol a la comunidad por saco entregado. Este dinero era recolectado en un fondo común y era utilizado para la elaboración de obras a favor de la misma comunidad. Por tal motivo, los comuneros que no cosechaban también se veían involucrados de manera indirecta. Adolfo Inga, comunero de Curimarca, mencionó al respecto: “La comunidad se beneficia por cada saco 1 sol y aparte para el que cosecha. Con eso se hace obras públicas” (comunicación directa, 7 de diciembre, 2017). No obstante, algunos mencionaron que este monto era muy bajo y que se debía de incrementar.

1.4.2. Grupo de interés: Organizaciones Públicas

Por un lado, las organizaciones públicas señalan que existe un interés alto por el trabajo que pueda realizar Inka Moss, pues si bien al inicio las expectativas no eran altas, debido a la mala práctica de empresas anteriores, con Inka Moss no ha habido mayores problemas y han podido cumplir, hasta el momento, con todos los requerimientos. Como ellos mencionan: “hemos tenido malas experiencias con otras empresas. Entonces queríamos apostar y no, pero yo creo que no ha sido mala la idea” (comunicación personal, 11 de diciembre, 2017). Asimismo, el temor más grande de las organizaciones públicas es que la empresa vaya engañar a los comuneros, o no les pague a tiempo; sin embargo, eso no ha pasado hasta el momento como lo mencionan en la entrevista: “Nosotros les pedimos a ellos que sean serios, que paguen a los productores, que no le vayan a meter cabeza, eso es lo que queremos, y hasta ahora Inka Moss ha trabajado de esa manera; hasta ahora no he tenido ninguna queja de ninguna comunidad”.

Por otro lado, estas organizaciones públicas se encuentran interesadas en poder ayudar a las empresas como Inka Moss, pues, Serfor, por ejemplo, cuenta con un plan nacional forestal que se espera cumplir efectivamente al año 2030.

1.4.3. Grupo de interés: Colaboradores internos

Los intereses de los colaboradores internos de Inka Moss para trabajar con una comunidad en específico varían, ya que el jefe de abastecimiento de la empresa demuestra un alto grado de interés en trabajar con la comunidad de Tambillo a diferencia del ingeniero forestal y el jefe de calidad, los cuales muestran un interés predominante por la comunidad de Curimarca al igual que la empresa. Sin embargo, la mayoría de los colaboradores indican que Tambillo cuenta con elevados volúmenes, además de una buena calidad del recurso natural.

Por otro lado, en la entrevista personal realizada a la asesora forestal, Gladys Zúñiga, se muestra un alto interés en los objetivos de la empresa, por lo que brinda distintas recomendaciones que se deben tomar en cuenta por la empresa. Al respecto, la ingeniera señala que el jefe de abastecimiento debe comprar musgo a la población que no sea de un tamaño pequeño para que los comuneros no depreden el recurso, además de interesarse en que recojan a tiempo el musgo recolectado en las comunidades en épocas de lluvias para que las familias no se queden con el producto por mucho tiempo y puedan recibir el dinero que les corresponde por el trabajo. En referencia al tamaño del musgo que se debe comprar comentó lo siguiente: “Le dije a don Dionicio más que a nadie y le he dicho que no acepte pequeño, porque es contagioso, porque una persona que recolecta pequeño, no pasó nada, le compraron y le pagaron igual que al que recolectó grande”. Asimismo, la asesora forestal comenta que su principal interés se relaciona con la preservación y el aprovechamiento sostenible del musgo por parte de la empresa y la población. Para ello, recomienda que la empresa busque establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Agricultura y los municipios para que se le pueda destinar un presupuesto a la actividad del musgo con el propósito de realizar capacitaciones, extensiones o dotar de un profesional que se encuentre de manera permanente en la zona.

Por otro lado, en la entrevista realizada al jefe de control de calidad de Inka Moss, este demuestra un alto grado de interés hacia la actividad y los objetivos que posee la empresa. Esto se entiende debido a que indica que la motivación de trabajar con la empresa surgió al conocer el modelo del negocio y el impacto social que esta generaba en comunidades alejadas en las que el Estado no lograba intervenir (comunicación personal, 4 de diciembre, 2017). También, demuestra interés en poder ampliar el número de comunidades abastecedoras de musgo para que en épocas de lluvias la empresa pueda contar con los volúmenes de musgo

necesarios para su actividad. Asimismo, refleja interés en identificar, controlar y dialogar con los grupos de interés dentro de cada comunidad que puedan significar una amenaza a la actividad que desarrolla la empresa.

2. Contraste de percepciones entre la empresa y los grupos de interés.

En esta segunda parte, una vez presentados los hallazgos según cada variable y por cada actor, se realiza un contraste a partir de un análisis. Dicho contraste, como se mencionó en el capítulo 4, busca encontrar las brechas y similitudes entre las percepciones encontradas de los grupos de interés que han sido investigados y la empresa Inka Moss.

2.1. Variable Poder

En base a los hallazgos presentados anteriormente, se realiza un contraste de las percepciones de cada actor con la empresa Inka Moss, en relación a las percepciones del poder de cada grupo de interés. En esta sección, se atribuyen los tres distintos tipos de poder: coercitivo, utilitario y normativo. En base a estos, se identifican las brechas entre las percepciones.

2.1.1. Empresa vs Comunidades abastecedoras

Las comunidades saben que ellos proveen del producto a la empresa IM, por lo tanto, el poder que resalta en este escenario es el utilitario, ya que se basa en los materiales. Es decir, la comunidad controla particularmente los recursos tangibles de lo que depende el negocio (el musgo). Sin embargo, considerando el nivel de poder que ellos consideran tener este estaría en un grado medio, pues las opiniones están divididas una gran parte cree que, si dejan de abastecer a la empresa, le afectaría a la misma. Sin embargo, otra parte de las comunidades considera que la empresa no se vería afectada, pues mencionan que la empresa se abastece de distintas comunidades.

Al respecto de lo que Inka Moss menciona, se puede resaltar que el poder utilitario de las comunidades era alto en un principio. Dentro de estas, una de las comunidades que más influencia tenía sobre los recursos tangibles, era Curimarca. Menciona que el no trabajar este año con la comunidad generó que se acelerara el proceso de expansión en otras comunidades, para reducir el poder de negociación que estas pudieran tener por ser proveedores de grandes cantidades de recursos, como lo era Curimarca, por ejemplo. Actualmente, Marco consideraría que el nivel de poder de las comunidades es medio, por contar con mayor variedad de comunidades abastecedoras de musgo.

De igual manera, una brecha que se encontró fue en la percepción entre la empresa y la comunidad de Macón, con respecto al poder utilitario que posee esta. Mientras que Macón considera tener un poder utilitario bajo, pues cree que existen comunidades que aportan mayores cantidades de musgo a la empresa, Inka Moss señala que el poder utilitario que le atribuyen a la comunidad de Macón es medio, ya que lo consideran como una comunidad abastecedora importante, como Curimarca y Tambillo.

Dentro de las mismas comunidades, un actor con un rol importante es el presidente y, en algunos casos, la junta directiva también. Estos cuentan con un poder normativo alto, pues los mismos miembros de su comunidad resaltan la importancia de las opiniones y decisiones que estos puedan emitir, ya sea por su reputación o por el valor que reciben de los demás. Este poder se caracteriza por hacer uso de los recursos simbólicos. A su vez, Marco también considera que estos actores son relevantes para las negociaciones debido al alto poder normativo que representan en sus mismas comunidades. Por ello, se puede decir que con respecto a la percepción de poder que se tiene del presidente de la comunidad, existe una similitud entre las percepciones.

Dentro de la organización Dionicio es quien se encarga de las negociaciones, ambas partes, tanto la comunidad como la empresa le atribuyen un poder normativo, ya que se relaciona con la reputación. Es decir que las comunidades le otorgan un poder normativo medio, porque lo consideran como un comunero al igual que ellos, pero conocen que trabaja para una empresa externa a las comunidades, mientras que la empresa le otorga a Dionisio un poder normativo alto, debido a que es un trabajador de confianza y cumple con su trabajo de manera eficiente: mantiene un vínculo con las comunidades.

2.1.2. Empresa vs Organizaciones públicas

Las organizaciones públicas que se relacionan con la empresa son dos: Serfor y Sierra Exportadora. Según el levantamiento de información, Serfor considera que su organización facilita el trabajo de extracción del musgo y a su vez, protege los productos naturales. Por ello, esta organización señala que posee un poder normativo alto, ya que se considera como un organismo facilitador. Sin embargo, para la empresa, el poder que le atribuye a Serfor es coercitivo alto, pues aplica restricciones para el trabajo, sobre todo en relación con los permisos forestales, por lo que se le ve como un organismo castigador, más que un facilitador. De esta manera, la brecha de percepciones refleja que no hay un mensaje único en la labor que realiza Serfor, por lo que podría convertirse en una amenaza para los objetivos de la empresa, si no se gestiona de manera más efectiva la comunicación entre las dos

organizaciones. Además esta misma perspectiva es compartida por Sierra Exportadora, ya que considera que la tramitología es un obstáculo que hace que Serfor sea un actor con más restricciones.

Con respecto a Sierra Exportadora, el grado de poder que considera tener sobre Inka Moss es un poder normativo alto, pues señalan, básicamente, que son un organismo articulador entre la empresa y las comunidades y, por ello, son importantes para la empresa. Así mismo, la empresa le otorga un poder normativo medio a Sierra Exportadora, pues si bien la empresa reconoce que la organización la ayuda en el contacto con comunidades, esto no es una función únicamente de Sierra Exportadora, sino que la empresa también lo hace por su cuenta. Es decir que Sierra exportadora no es una organización de la que Inka Moss dependa para seguir laborando, a diferencia de Serfor que tiene la facultad de retrasar las operaciones de la empresa.

2.1.3. Empresa vs Colaboradores internos

Por un lado, los colaboradores internos consideran que las comunidades poseen un poder utilitario alto sobre la empresa, ya que cuentan con el recurso clave del negocio: el musgo. Así mismo le atribuyen un poder utilitario alto a Curimarca y Tambillo y un poder utilitario medio a Macón, por proveer menos musgo que las dos comunidades anteriores. Por otro lado, la empresa le atribuye a las comunidades un poder utilitario medio, pues si bien son claves para obtener el recurso, existen varias alternativas de comunidades potenciales para extraer el musgo. En este caso, se puede decir que las percepciones de los colaboradores no se encuentran alineadas totalmente a la percepción de la empresa. Por ello, se podría gestionar mejor el mensaje que la empresa le brinda a los trabajadores para reducir la amenaza de que algún objetivo organizacional no se cumple debido a esta brecha de percepciones.

Del mismo modo, tanto los colaboradores, como la empresa, resaltan el rol de Dionicio y el trabajo que este realiza con las comunidades. Por tal motivo, se le atribuye un poder normativo alto, pues cuenta con la ventaja de que su opinión es escuchada en las comunidades, y de alguna manera, cuenta con la facultad para influir en algunas decisiones de las comunidades en torno a la actividad del musgo. Por ello, se puede decir en este caso que existe una similitud entre las percepciones de la empresa y los colaboradores internos.

Finalmente, con respecto a las organizaciones públicas, la opinión de los colaboradores es la misma que la de Inka Moss: le otorga un poder coercitivo a Serfor por ser una entidad que castiga, en vez de orientar, y le otorga un poder normativo medio a Sierra

Exportadora, por ser una organización articuladora, pero no vital para sostenimiento de la empresa.

2.2. Variable Urgencia

En esta sección se presenta las percepciones contrastadas tanto de los grupos de interés como de la empresa en torno a la variable urgencia. Del mismo modo, se busca conocer las brechas o similitudes existentes entre estas dos perspectivas.

2.2.1. Empresa vs Comunidades abastecedoras

En primer lugar, con respecto a la comunicación, tanto la empresa como las comunidades mencionan que existe una comunicación rápida y fluida que se da en la mayoría de casos vía telefónica y por medio de visitas que realiza el jefe de abastecimiento (Dionicio) a cada comunidad.

En segundo lugar, tanto la empresa como la mayoría de los comuneros concuerdan en que Inka Moss elige a las comunidades por la capacidad y calidad del Musgo que poseen. Así mismo, Macón, por ejemplo, menciona que la relación que se tiene con Dionisio, jefe de abastecimiento, no solo es por negocios, sino que existe un vínculo de amistad. Con respecto a ello, la empresa tiene conocimiento que para las comunidades es importante mantener un vínculo amical si se quiere realizar alguna negociación, mas no priorizan su atención a las comunidades en base a este enunciado. Además, Curimarca señala que la empresa los elige, debido al bajo precio al que venden el musgo. Cabe resaltar que esta comunidad es la que posee el precio más alto del mercado (9 soles el saco), por lo que la empresa no toma en consideración este supuesto para priorizar la atención a las comunidades. Por ello, se puede mencionar que existe una similitud en las percepciones con respecto a la priorización de atención de las demandas en base a la cantidad y calidad de musgo que posean las comunidades. También la empresa sabe que es importante para la comunidad contar con un vínculo amical para poder cerrar alguna negociación, y esto lo gestiona de manera eficiente a través del jefe de abastecimiento, Dionisio. Sin embargo se puede afirmar que existe una brecha de percepciones con respecto al precio del saco de musgo, pues mientras la comunidad de Curimarca considera que el precio de saco es bajo, la empresa menciona que ese precio (9 soles) se encuentra en el límite permitido, ya que de excederse los 9 soles por saco, los costos de transacción serían mayores al beneficio económico que se pueda obtener. Cabe resaltar que Curimarca posee el mayor precio por saco de musgo: 9 soles, mientras que Tambillo y Macón cuentan con precios de 6 y 3 soles respectivamente (el último vende el musgo mojado).

En tercer lugar, la percepción de Inka Moss sobre el grado de urgencia que le atribuye a las comunidades es alta. Es decir, que la empresa señala que atiende las demandas de las comunidades con una prioridad alta. Esta percepción coincide con la comunidad de Curimarca. Sin embargo, se han encontrado brechas con las comunidades de Tambillo y Macón, donde la percepción es que la empresa atiende sus demandas con una prioridad medio alta. Esto se debe a que ambas creen que Curimarca es la comunidad más importante para ellos, por contar con la mayor cantidad de musgo. Por ello, es importante gestionar la brecha en estas percepciones, pues todas las comunidades deberían sentir que sus demandas son entendidas con una alta prioridad, para evitar algún tipo de problema futuro en torno al vínculo laboral.

2.2.2. Empresa vs Organizaciones públicas

Por un lado, tanto la empresa como las organizaciones públicas señalan que la organización más importante para Inka Moss es Serfor, pues es el encargado de dar las autorizaciones para el aprovechamiento del musgo: de ellos depende que la empresa pueda trabajar. Sin embargo, Inka Moss también menciona que esto no es lo ideal, ya que por la naturaleza de las organizaciones, se debería prestar más atención a la organización que busca el desarrollo, la articulación entre los productores y el mercado: Sierra Exportadora. De igual manera, Inka Moss señala que la comunicación con Serfor es continua, 3 veces por semana aproximadamente; a diferencia de Sierra Exportadora con la que se reúnen cada 3 meses. No obstante, la comunicación siempre es rápida y fluida. Por ello, se puede mencionar que las organizaciones públicas cuentan con un grado urgente de atención, sobre todo Serfor. En este caso existe una sensibilidad temporal de urgencia, ya que si existe un retraso o desatención en atender las reclamaciones, la relación entre Serfor y la empresa podría debilitarse. Asimismo, Serfor sería considerado como un *stakeholder* de criticabilidad alta para Inka Moss, pues ellos consideran que la empresa atiende sus reclamos o demandas rápido y con un grado alto de importancia.

Por otro lado, si bien Sierra Exportadora es considerado por la empresa como la organización que debería ser la más importante, esto no ocurre por la naturaleza de la organización: Sierra Exportadora no podría paralizar las acciones de Inka Moss, como lo haría Serfor, que es regulador; por ello, la empresa le otorga un nivel medio alto de urgencia. Con respecto a Sierra exportadora, ellos se atribuyen contar con una urgencia alta; es decir Sierra exportadora considera que la empresa atiende sus demandas con una prioridad alta. Esta brecha de perspectivas puede llegar a ser una oportunidad para que Inka Moss siga gestionando de la misma manera su relación con Sierra exportadora, ya que existe una percepción buena de que la

empresa atiende rápido las demandas de Sierra exportadora; sin embargo, los esfuerzos que la empresa realiza no son los más elevados. Entonces con una atención medio alta, la empresa está cumpliendo con las expectativas de Sierra exportadora.

2.2.3. Empresa vs Colaboradores internos

Por un lado, los colaboradores señalan que la atención que le brinda la empresa a las comunidades es oportuna y rápida en general, pero que de alguna forma existe una priorización por aquellas comunidades que cuentan con mayor cantidad de musgo blanco. En este sentido, la gran mayoría de colaboradores opina que la comunidad más importante en cuanto a cantidad sería Curimarca, luego Tambillo y, por último Macón. Del mismo modo, la empresa señala lo mismo: atiende las solicitudes de todas las comunidades, priorizando a las que cuentan con mayor cantidad de musgo blanco (las 3 comunidades mencionadas cuentan con más del 50% de la producción total de musgo blanco): primero Curimarca, segundo Tambillo y tercero Macón. Por ello, se puede afirmar que existe una sensibilidad temporal de urgencia alta para atender a las comunidades, pues la demora en la atención a los reclamos, afectaría la relación entre la empresa y este grupo de interés. En este caso, se puede encontrar una similitud entre la percepción de la empresa y los colaboradores.

Por otro lado, los colaboradores mencionan que tanto Serfor como Sierra Exportadora cumplen funciones importantes para los objetivos de la empresa; sin embargo, al cumplir roles diferentes se les asigna distintos grados de urgencia. Primero la relación con Serfor posee una sensibilidad temporal de urgencia alto, pues este actor al cumplir una función de regulador, no puede esperar que la atención de la empresa demore: mientras más rápido se atiendan sus demandas, habrá menos riesgo de que la relación entre Serfor y la empresa se vea afectada. Asimismo, Sierra Exportadora es un agente de desarrollo que ayuda a la empresa a mejorar su relación con los comuneros y facilita la articulación entre las comunidades y los mercados. Por ello, se podría decir se da una sensibilidad temporal de urgencia media entre Sierra Exportadora y la empresa, pues si bien es un agente de desarrollo, no es capaz de paralizar las actividades de Inka Moss, como lo podría hacer Serfor.

2.3. Variable Legitimidad

En el presente apartado, se realiza el contraste de las percepciones de cada uno de los grupos de interés con la empresa Inka Moss, en relación a la percepción de la legitimidad que tiene la empresa sobre sus *stakeholders* y los grupos de interés sobre la empresa. La legitimidad es entendida como la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un

stakeholder son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones (Suchman 1995 citado en Caballero et al. 2007).

2.3.1. Empresa vs Comunidades abastecedoras

Según la percepción de las comunidades, el accionar de la empresa es apropiada en la mayoría de los casos, debido a que respeta los normas y valores que ellas comparten. Sin embargo, se encontró una brecha entre la percepción de Curimarca y la empresa. Mientras le empresa le otorga legitimidad a la comunidad de Curimarca, esta comunidad no le otorga legitimidad a la Inka Moss, pues la junta directiva mencionó que en el pasado existieron problemas con la SUNAT en donde la empresa inscribió a otra comunidad con el nombre de Curimarca. A pesar de que la empresa lo solucionó de inmediato, esto causó molestias a la comunidad. De igual manera, esta junta directiva señaló que no les agradó que la empresa entregue sacos vacíos de frente a los comuneros sin consultar a la junta directiva, ya que mencionaron que ese tipo de acciones les quita autoridad dentro de la comunidad. Por ello, se debe poner énfasis en gestionar mejor la relación que se tiene con la junta directiva de Curimarca en caso de que se busque trabajar con ellos en el futuro, porque esta brecha genera una amenaza para las futuras gestiones de la empresa.

Además, se encontró una similitud en las percepciones que tienen tanto las comunidades como la empresa en torno a la legitimidad que le otorgan al jefe de abastecimiento, Dionicio Jiménez. Las comunidades lo señalan como uno más de ellos y afirman que confían en él. Del mismo modo, la empresa decidió que este sea la “mano derecha” y pueda tomar decisiones al nombre de la empresa con las comunidades, porque estos le creen más los testimonios que puede dar él.

2.3.2. Empresa vs Organizaciones públicas

Las organizaciones públicas en general otorgan legitimidad al accionar de la empresa, debido a que esta comparte sus valores, además de ser visible el buen trabajo que Inka Moss hace con ausencia de quejas y reclamos. No obstante, por un lado, se ha identificado una brecha de percepciones entre la empresa y Serfor. Inka Moss no considera legítimo el accionar de Serfor, debido a las trabas que esta presenta tanto para las comunidades como para la empresa en lo que respecta a los permisos para la cosecha de musgo. Por ello, es fundamental realizar esfuerzos en mejorar la relación o comunicación con Serfor, ya que a la empresa no le conviene que esta organización pública le ponga trabas, cuando ellos sí consideran que el accionar de la empresa es legítimo. Si bien esto no depende totalmente de Inka Moss, se deben

generar alternativas de solución para corregir esta amenaza en la gestión de *stakeholders*. Por otro lado, con respecto a Sierra exportadora se puede decir que existe una similitud de percepciones entre la empresa y esta organización pública.

2.3.3. Empresa vs Colaboradores internos

En primer lugar, con respecto a los valores de Inka Moss se encontró una brecha entre la perspectiva de la empresa y la perspectiva de los colaboradores, ya que no existe un único discurso que se refiera a los valores organizacionales. En este caso, sería importante colocar los valores de manera explícita en la organización, así como la visión y misión de la empresa para que todos los colaboradores los conozcan.

Por otro lado, el jefe de abastecimiento de la empresa, Dionicio, quién se relaciona constantemente con las comunidades no coincide con la opinión que tiene la empresa y el jefe de calidad. Estos evidencian una aceptación clara por las acciones llevadas a cabo por la comunidad de Curimarca; sin embargo, Dionicio no le otorga legitimidad a esta comunidad y evidencia una preferencia en el accionar de la comunidad de Tambillo y Macón. Por ello, sería relevante para la gestión de *stakeholders* conocer los motivos por los cuales existe esta brecha entre la empresa, la mayoría de los colaboradores y Dionicio, tomando en cuenta el vínculo cercano que tiene este trabajador con Curimarca y con las demás comunidades en general.

2.4. Cuadros de contraste resumen por variable

Tabla 21: Cuadro contraste variable poder

Stakeholders	Variable Poder: Grado de Poder de los <i>Stakeholders</i> sobre Inka Moss		
	Percepción de Inka Moss	Percepción de los colaboradores	Percepción de los Stakeholders
Comunidad: Curimarca	Poder Utilitario Medio	Poder Utilitario Medio	Poder Utilitario Medio
Comunidad: Macón	Poder Utilitario Medio	Poder Utilitario Medio	Poder Utilitario Bajo
Comunidad: Tambillo	Poder Utilitario Medio	Poder Utilitario Medio	Poder Utilitario Medio
OP: Serfor	Poder Coercitivo Alto	Poder Coercitivo Alto	Poder Normativo Alto
OP: Sierra Exportadora	Poder Normativo Medio	Poder Normativo Medio	Poder Normativo Alto
Colaboradores	Poder Normativo Medio	Poder Normativo Medio	Poder Normativo Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Cuadro contraste variable urgencia

Stakeholders	Variable Urgencia: Grado de Urgencia que Inka Moss atribuye a sus Stakeholders		
	Percepción de Inka Moss	Percepción de los colaboradores	Percepción de los Stakeholders
Comunidad: Curimarca	Alto	Medio Alto	Alto
Comunidad: Macón	Alto	Medio	Medio Alto
Comunidad: Tambillo	Alto	Medio Alto	Medio Alto
OP: Serfor	Alto	Alto	Alto
OP: Sierra Exportadora	Medio Alto	Medio Alto	Alto
Colaboradores	Alto		Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Cuadro contraste de la variable legitimidad

Stakeholders	Variable Legitimidad en el accionar de los Stakeholders		Legitimidad del accionar de Inka Moss
	Percepción de Inka Moss	Percepción de los colaboradores	Percepción de los Stakeholders
Comunidad: Curimarca	Accionar Legítimo	Accionar Legítimo	Accionar NO Legítimo
Comunidad: Macón	Accionar Legítimo	Accionar Legítimo	Accionar Legítimo
Comunidad: Tambillo	Accionar Legítimo	Accionar Legítimo	Accionar Legítimo
OP: Serfor	Accionar NO Legítimo	Accionar NO Legítimo	Accionar Legítimo
OP: Sierra Exportadora	Accionar Legítimo	Accionar Legítimo	Accionar Legítimo
Colaboradores	Accionar Legítimo	Accionar Legítimo	Accionar Legítimo

Fuente: Elaboración propia

3. Matriz de interés/poder de Mendelow

La matriz interés/poder busca cumplir una función complementaria al análisis previo, que permita clasificar en cierta medida la prioridad que se le debe dar a cada *stakeholder* según el nivel de interés y poder que posea. Por un lado, el eje horizontal indica el grado de interés que lo *stakeholders* tienen en la actividad del musgo y, por otro lado, el eje vertical mide el nivel de poder que tienen los *stakeholders* sobre la empresa. (Ver figura 1)

En primer lugar, con respecto a los *stakeholders* que poseen interés y poder bajo, que vendrían a ser dos comunidades (Curimarca y Macón) y una colaboradora (Gladys Zúñiga), no es necesario que se destine muchos esfuerzos en gestionar a estos grupos de interés, pues su accionar no impacta de manera significativa en los objetivos de la empresa y porque, además, no poseen un alto grado de interés en las decisiones que fuera a tomar la empresa.

En segundo lugar, con respecto a los *stakeholders* que cuentan con un interés alto y un poder bajo, que vendrían a ser una comunidad (Tambillo), una organización pública (Sierra Exportadora) y un colaborador (Juan Ladines), se debe mantener informados a los *stakeholders* sobre las diferentes acciones que realice la empresa, ya sea para tomar decisiones o llevar a cabo algunos cambios oportunos. Este contacto o comunicación que pueda realizarse entre la empresa y sus *stakeholders* será valorado por estos, ya que cada uno cuenta con un grado de interés alto hacia la empresa, por lo que, si se deja de atender alguna demanda o se pierde comunicación, podría verse afectada la relación entre ambos. Asimismo, al contar con un grado bajo de poder, estos *stakeholders* no influyen de manera directa en los objetivos de la empresa, por lo que si bien una desatención podría perjudicar su relación, no impediría que la empresa siga desarrollando sus actividades.

En tercer lugar, con respecto a los *stakeholders* que poseen un interés y poder alto, tales como una organización pública (Serfor) y dos colaboradores internos (Dionicio Jiménez y Daniel Baltazar). Estos *stakeholders* son considerados como “jugadores clave” según la matriz de interés-poder; por ello, se recomienda mantener especial atención en la relación existente entre la empresa y estos grupos de interés, ya que al contar con un grado elevado de poder, podrían perjudicar los objetivos de la empresa, si no se encuentran alineados a los mismos. Si alguno de estos *stakeholders* no estuviera de acuerdo en algún punto específico, se deberá buscar negociar con ellos para poder mantenerlos satisfechos. De igual manera, al contar con un alto grado de interés en las decisiones que pueda tomar la empresa, la comunicación con ellos debe ser prioritaria y constante, pues se debe buscar la aceptación de estos *stakeholders* en relación a las nuevas estrategias que la empresa se plantee.

Por último, cabe resaltar que ningún *stakeholder* se encuentra en el cuadrante C, pues ninguno cuenta con un interés bajo y poder alto. Esto resulta, de alguna forma, una ventaja para la empresa, pues no necesita convencer a ningún grupo de interés que pueda estar en contra de las decisiones u objetivos de la empresa y que cuente con el poder de incidir directamente en estos.

Tabla 24: Clasificación de stakeholders según la matriz de Interés-Poder

Clasificación de <i>stakeholders</i>		
	Interés bajo	Interés alto
Poder bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Curimarca • Macón • Asesora forestal (Gladys Z.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tambillo • Sierra Exportadora • Juan Ladines
Poder alto		<ul style="list-style-type: none"> • Serfor • Dionicio • Daniel Baltazar



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1.1. Conclusión sobre los fundamentos teóricos vinculados a la gestión de *stakeholders* y conceptos propuestos de empresa social.

Como se pudo observar en el primer capítulo, existen diversas herramientas teóricas para gestionar a los *stakeholders*. Estas herramientas pueden ser aplicadas a un modelo de empresas sociales sin ningún problema. No obstante, se eligieron los conceptos teóricos más relevantes para la presente investigación, el cual fue el modelo de Mitchell (1997), basado en las tres variables: poder, urgencia y legitimidad, que se utilizó en principio para realizar la guía de entrevistas y posteriormente para hacer el análisis y contraste entre las percepciones de los grupos de interés y la empresa Inka Moss. Del mismo modo, una herramienta que se utilizó como soporte para el análisis fue la matriz de interés-poder de Johnson & Scholes (2001), la cual permitió ahondar más en el nivel de importancia o influencia que pueda tener el *stakeholder* frente a las actividades de la empresa.

De igual manera, se demostró que Inka Moss cuenta con un modelo particular que la diferencia de las otras empresas, debido al propósito social que persigue. Esta empresa genera valor económico, a partir de producir ganancias al igual que otras empresas; sin embargo, Inka Moss utiliza el recurso económico como medio para poder alcanzar un propósito social. Asimismo, se puede aplicar la gestión de grupos de interés en esta empresa, debido a que la teoría de *stakeholders* puede ser usada en diversos modelos de negocios y este no es la excepción. Al respecto, Inka Moss puede gestionar a sus grupos de interés con las herramientas desarrolladas en el marco teórico según los objetivos que se plantee, ya que en la actualidad la empresa cuenta con diversos grupos de interés pertenecientes al sector público, social y privado. De la misma forma, la empresa podrá realizar mapeos de *stakeholders* en el futuro para poder identificar cambios en los actores que pueden presentar algún interés en sus actividades, para así poder adoptar medidas al respecto.

1.2. Conclusión de la descripción el modelo de negocio de la empresa social Inka Moss y su cadena de valor.

Inka Moss es la única empresa social y formal en el Perú que se encarga del aprovechamiento del recurso natural del musgo. Este producto tiene la potencialidad de ser exportado al extranjero, debido a las propiedades que posee y a la demanda actual que existe hacia este producto en el mercado. Respecto al musgo y sus propiedades, estas están relacionadas a su gran capacidad de absorción de agua, residuos metálicos, además del poder bactericida que lo caracteriza. De esta manera, los usos comunes para los que se destina este producto se relacionan con el cultivo de orquídeas, plantas cuyo crecimiento requieren altos niveles de humedad, además de usarlas para la supervivencia de jardines verticales u ornamentales; por otro lado, también se utilizan como reemplazo de hábitat de reptiles, filtros de piscinas y filtros de metales pesados en aguas contaminadas. El recurso mencionado crece en zonas que superan los 3300 msnm dentro del territorio peruano; sin embargo, la producción y extracción del recurso se realiza de manera formal a través de planes de manejo que son gestionados de manera conjunta con las poblaciones, que cuentan con este producto dentro de sus terrenos y que poseen interés en extraer este recurso por motivos económicos, y con la única autoridad que puede otorgar el permiso para su manejo: Servicio Forestal y de Fauna Silvestre (Serfor). Al respecto, dentro de los departamentos que han gestionado estos permisos y que realizan el aprovechamiento del recurso se encuentran los siguientes: Huánuco, Huancavelica, Junín y Pasco.

Por otro lado, respecto al mercado del musgo en el extranjero, este está conformado principalmente por países como: Japón, Taiwán, Estados Unidos y Holanda. Estos países compran el recurso no solo al Perú (caracterizado por tener un musgo de mediana calidad) sino también a sus principales competidores como Chile (caracterizado por tener un musgo de baja calidad) y Nueva Zelanda (caracterizado por tener el musgo de la mejor calidad en el mercado). Dentro de las ventas realizadas, estas pueden ser destinadas tanto como para mayoristas (mercado en el que el precio de venta es menor) como para el sector *retail* (mercado donde el precio de venta es mayor).

Con respecto a la empresa Inka Moss, esta genera el contacto con determinadas comunidades dentro de los departamentos de la sierra del Perú, que cuentan con un gran volumen del recurso y una adecuada calidad, para poder realizarle una propuesta tanto a los comuneros como a sus autoridades sobre la venta que se puede realizar del producto en los mercados anteriormente mencionados. Si las comunidades se muestran interesadas, estas deben

encargarse de gestionar los documentos y los permisos con la autoridad de Serfor; sin embargo, la gran mayoría de estas no cuenta con los recursos para realizar dichos trámites, por lo que la empresa apoya a estas comunidades con un ingeniero que se encarga de asesorar y orientar a las autoridades de las comunidades o líderes con la finalidad de que estos puedan superar las trabas burocráticas que los trámites implican, además de evitar el desinterés de los *stakeholders* que puede surgir por la extensa duración de los permisos que, en la mayor parte del tiempo superan el plazo previsto.

Después de que Serfor otorga los permisos de aprovechamiento del recurso a las comunidades, el modelo de negocio de la empresa Inka Moss tiene como propósito la exportación del musgo blanco cuya cadena de valor consiste en la cosecha y acopio, secado, prensado y empaquetado, y, finalmente, el despacho y entrega del producto en el país convenido. Todo ello, con la finalidad de generar un beneficio social, económico y ambiental en sus zonas de influencia. El beneficio económico se puede evidenciar en los ingresos adicionales que se generan por el ingreso de los sacos de musgo blanco vendidos tanto para las familias, como para las comunidades. Ingresos que, posteriormente, permiten sustentar gastos familiares, educacionales y del cuidado de la salud de los pobladores. Sobre el beneficio ambiental, la empresa también contribuye en la preservación del medio ambiente al incentivar la reforestación del recurso, además de trabajar con un plan de manejo sostenible del musgo blanco con la autoridad forestal pertinente. Finalmente, habiendo mencionado lo anterior, se puede afirmar que la empresa Inka Moss actúa como un agente de desarrollo social en las comunidades altoandinas, al generar oportunidades de diversificación de ingresos a la población, a través del recurso natural del musgo, el cual no requiere de ninguna inversión en la siembra, además de brindar un ingreso adicional a las poblaciones en caso existan problemas a los que habitualmente están expuestos como, las condiciones climatológicas extremas o la falta de atención en sus principales necesidades por parte de las autoridades del Estado peruano.

1.3. Conclusión sobre el conocimiento y análisis de la similitud entre las percepciones de Inka Moss y sus stakeholders según las variables de Poder, Urgencia, Legitimidad e Interés

En esta sección se han dividido las conclusiones en dos partes: los factores positivos de la gestión de Inka Moss con sus *stakeholders* y los aspectos a mejorar en la gestión de *stakeholders* de Inka Moss.

1.3.1 Factores positivos de la gestión de Inka Moss

En primer lugar, se puede concluir que la empresa está realizando algunas gestiones de manera eficiente en su relación con las comunidades abastecedoras, como el pago puntual y en ocasiones adelantado del saco de musgo. Por un lado, como se pudo observar en el capítulo 5, las comunidades valoran que la empresa les pague sin demoras, y en ocasiones que le den pagos por adelantado, como un tipo de préstamo. Por otro lado, la empresa es consciente de que esta acción es valorada por los comuneros; por ello, no hay demora en los pagos y se cuenta con cierta flexibilidad para poder darles pagos adelantados cuando los comuneros lo necesitan. De igual manera, para las comunidades es importante contar con un vínculo de amistad antes de realizar alguna negociación. La empresa lo tiene en cuenta; por ello, desde el inicio de las operaciones encargó esta responsabilidad a Dionicio Jiménez, un comunero de la zona que contaba con cierta popularidad por ocupar cargos políticos en las comunidades.

En segundo lugar, con respecto a las organizaciones públicas se puede concluir que la empresa gestiona de manera adecuada su relación, debido a que cuenta con la aprobación de las organizaciones públicas. Tanto Serfor como Sierra exportadora señalan que Inka Moss es una empresa que ha superado sus expectativas con respecto al trabajo que realiza con las comunidades, cumple con las normas y requerimientos impuestos, y no tienen ningún problema con esta empresa. De esta manera, Inka Moss, a pesar de mencionar que Serfor muchas veces demora en los trámites, cumple con todos los requerimientos impuestos y, de igual forma, trabaja de la mano con Sierra Exportadora para promover negocio entre las comunidades y los mercados internacionales.

Por último, se puede concluir que, en la mayoría de los casos, los colaboradores se encuentran alineados a la visión, misión y objetivos de la empresa, debido a que existe concordancia entre lo que el gerente de Inka Moss (Marco Piñatelli) y los colaboradores señalan. Cabe resaltar que la única brecha encontrada fue la opinión que tiene Dionicio de Curimarca, que a diferencia de los demás colaboradores y la empresa no considera a Curimarca como más comunidad más importante, sino que prioriza a Tambillo y Macón.

1.3.2 Aspectos por mejorar en la gestión de Inka Moss con sus stakeholders

Por un lado, con respecto a las organizaciones públicas, un aspecto por mejorar es la relación o comunicación que existe entre la empresa y Serfor, debido a que se encontró una brecha entre las percepciones de poder. Mientras que la empresa le atribuye a Serfor un poder coercitivo alto: lo ve como un organismo castigador, la organización pública se atribuye un poder normativo alto: se considera un organismo facilitador. Por ello, si bien esta brecha de

percepciones no depende únicamente de Inka Moss, la empresa debería plantear estrategias que le permitan gestionar mejor la relación con Serfor para reducir esta brecha existente.

Por otro lado, se encontró que tanto la empresa como los colaboradores, consideran que es importante contar con más personal que se encargue de visitar las comunidades, ya que en la actualidad el encargado es el jefe de abastecimiento, Dionicio Jiménez, y si bien se reconoce su buen trabajo, es riesgoso para la empresa depender de una sola persona para la negociación, pues en el caso de que Dionicio deje de trabajar en Inka Moss, la empresa no podrá mantener contacto con las comunidades de manera inmediata, tomando en cuenta la importancia del vínculo amical que las comunidades le otorgan a la venta del musgo. De igual manera, los colaboradores señalan que, de contar con más personal que visite comunidades, los proveedores podrían crecer, y se podría expansión a otras comunidades de manera más rápida. Por ello, es importante tomar en cuenta la importancia que tiene Dionicio dentro de la organización, y generar planes de contingencia. Cabe resaltar, que la empresa sabe, de alguna manera, que Dionicio es vital para la negociación con las comunidades, y lo ha logrado fidelizar a la empresa, no solo como trabajador de Inka Moss, sino también a través de su familia, ya que muchos de sus hijos también están vinculados al negocio del musgo. Del mismo modo, en la actualidad Dionicio y su familia viven en una casa que se ubica dentro de la planta de Inka Moss en Jauja. Es decir, Dionicio al ser un actor importante para la empresa, posee ciertos beneficios que permite una cierta fidelización a la empresa, pero no se puede dejar de lado la recomendación de expandir el personal o de generar planes de contingencia en el caso de que Dionicio fuera a desvincularse de la empresa

1.4. Conclusión general de las brechas existentes entre las percepciones de Inka Moss y sus stakeholders considerando su propósito social

Es importante resaltar que la presente investigación se ha realizado en un rango de tiempo determinado (recogimiento de datos del año 2016 y viaje exploratorio en el último trimestre del año 2017) y los hallazgos han sido evaluados en dicha temporalidad, por lo que esas percepciones pueden cambiar o variar con el tiempo. Asimismo, al ser una investigación cualitativa, los resultados son subjetivos y no buscan una generalización.

A partir de la identificación de las brechas, se puede resaltar que uno de los *stakeholders* que estuvo presente en la discordancia de percepciones en las tres variables fue Serfor. Esta institución se encarga de controlar que la extracción de los recursos forestales y de fauna silvestre se realice de manera sostenible. En el escenario específico de Inka Moss, esta entidad pública es el encargado de otorgar los permisos para que las comunidades puedan

extraer el producto que la empresa comercializa, musgo blanco, así como controlar que esta extracción se realice según su normativa. Por ello, este es uno de los actores más importantes para que la empresa pueda trabajar con las comunidades y así poder cumplir con su objetivo social, ya que, de no aplicarse una adecuada gestión, Inka Moss podría poner en riesgo la adquisición de su recurso clave y, por ende, no poder comercializar el musgo blanco. Esto queda evidenciado en las percepciones de los colaboradores internos, quienes creen que Serfor obstaculiza el rápido flujo de sus operaciones con la burocratización y la exigencia de control. Con respecto a Sierra Exportadora, si bien es una entidad del Estado, su función es ser un facilitador entre las comunidades y las empresas que trabajan con productos agrícolas. No obstante, no es un actor crítico para que Inka Moss logre realizar su objetivo, pues si bien es una de las opciones de articulación, no es la única, ya que existen diversas organizaciones sociales que cumplen una función similar, como NesSt, por ejemplo, que en algunas oportunidades ha cumplido con el rol de conectar a las comunidades con el mercado.

Con respecto al grupo de comunidades, es muy importante que estas deseen trabajar con la empresa, pues sin su consentimiento no existiría ningún vínculo y no se lograría cumplir con el objetivo social. Por ello, el análisis se centró en las comunidades principales que abastecen a la empresa y las percepciones entre ellas que no se alinean. Una de las comunidades con mayores años de trabajo junto a la empresa es Curimarca; sin embargo, una de las limitantes es la junta directiva, pues como se mencionó en el capítulo 5, los miembros de la comunidad le brindan un alto respeto e incluso no cuestionan las decisiones que ellos toman, alegando que los directivos desean lo mejor para la comunidad. En ese sentido, dentro de las comunidades se debe trabajar la comunicación hacia los miembros de la junta directiva, pues ellos, finalmente, son los comunicadores del mensaje de la empresa a la comunidad entera.

En Curimarca, la Junta Directiva actual desacredita a la empresa; a pesar de esto, algunos miembros de las comunidades aún les gustaría trabajar con el musgo. Por otro lado, tanto en Macón como Tambillo, las Juntas Directivas no mostraban oposición al trabajo con Inka Moss, incluso valoraban mucho el hecho de que la empresa los considere como uno de sus proveedores, por lo que la empresa debe identificar la oportunidad de fortalecer vínculos con estas últimas comunidades a través del trabajo conjunto con líderes de cada una de las localidades que contribuyan en disminuir la inestabilidad política que existe en el entorno, debido a los cortos periodos de vigencia de las juntas directivas. Este cambio de autoridades aceleradas obliga a que la empresa deba establecer estrategias adaptables y dinámicas que le permitan asegurar la continuidad en las operaciones de la empresa para generar valor económico y, por lo tanto, valor social debido a la esencia que caracteriza a la empresa.

En relación con lo anterior, las brechas identificadas a partir de la presente investigación pueden ser percibidas como una eventual limitación para Inka Moss si la empresa no realiza un alineamiento de las percepciones de sus principales *stakeholders*, ya que estaría desaprovechando oportunidades que podrían beneficiar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio a mayor escala. Estas oportunidades se podrían evidenciar en la reducción de tiempos de negociación que la empresa tiene actualmente con sus grupos de interés, así como en la reducción de la asimetría de la información con la que cuentan los diferentes *stakeholders*, y en la transparencia con que la empresa desempeña y proyecta sus acciones.

Cabe resaltar que, si bien no existe una normativa específica que facilite y promueva la creación de empresas sociales, Inka Moss debe continuar con acciones que fortalezcan el modelo híbrido que lo caracteriza y, además, fortalecer también las relaciones con sus grupos de interés para que los esfuerzos giren en torno a una problemática y no en torno a la empresa u otro actor. De esta manera, se promueve iniciativas de negocios que contemplen abarcar alguna problemática social. Además, promueve investigaciones en torno a este modelo de negocio y las implicancias de realizarlo en el contexto peruano.

Por último, como se ha observado en el capítulo dos, la gestión de *stakeholders* permite administrar de una manera más eficiente los riesgos y oportunidades que pudieran surgir en la organización a partir de la relación con sus grupos de interés. Esta gestión puede aplicarse a cada tipo de organización: privada, público o social. Sin embargo, la gestión de *stakeholders* en una empresa social implica una dificultad extra, pues a diferencia de la organización privada, los objetivos no van alineados únicamente a cumplir con un fin económico: generar rentabilidad para los accionistas, sino que existen dos fines igual de relevantes: generar valor económico y social. Entonces, por un lado, se consigue ser eficiente en lo económico, cuando se genera valor para los accionistas y, por otro lado, se consigue ser eficiente en lo social, cuando se demuestra que se ha cumplido con el objetivo social de la empresa. Es decir que no se puede hablar de que una empresa social ha tenido éxito en el año si solo ha cumplido con generar valor económico, o si solo ha generado valor social. Una empresa social, debe cumplir con sus dos objetivos principales para ser reconocida como una empresa social eficiente. Por ello, la gestión de *stakeholders* cobra mayor relevancia en este tipo de empresa, ya que no solo se debe gestionar a los grupos de interés internos que influyen en la entrega de valor económico, sino que se debe tomar en cuenta la opinión y posible impacto de los *stakeholders* externos que podrían afectar la entrega de valor social y así llevar al fracaso a este tipo de organizaciones, que están fundadas con un propósito social.

2. Recomendaciones

A partir de la matriz de interés - poder de Johnson y Scholes, desarrollada anteriormente en el capítulo de análisis, en la que se clasificó a los stakeholders se realizará recomendaciones a la empresa Inka Moss.

Por otro lado, se respalda la idea de seguir priorizando a las comunidades según su cantidad y calidad de musgo; sin embargo, se recomienda incrementar la comunicación entre el gerente general y sus colaboradores clave, pues en algunos casos no existe un alineamiento de las percepciones sobre las comunidades que deberían ser priorizadas por la empresa; por ejemplo, el jefe de abastecimiento (Dionisio) no considera a Curimarca como la comunidad más importante, a diferencia de los demás stakeholders; por ello, sería fundamental, conocer los motivos de Dionisio, pues al estar en constante contacto con las comunidades puede contar con información relevante para el análisis. Del mismo modo, se recomienda que se contraten a más personas para que apoyen a Dionisio en su visita a las comunidades, ya sea para agilizar aún más las negociaciones, como para reducir el riesgo de perder contacto con las comunidades en el caso de que Dionisio no continúe en la empresa.

Cabe considerar, por otra parte, que la empresa debe fortalecer los vínculos con la comunidad de Curimarca, debido a que esta no le otorgó legitimidad al accionar de Inka Moss. Uno de los principales puntos en los que la empresa se debe enfocar debe ser en el establecimiento de un diálogo entre la población mencionada y los representantes de la empresa, en el que no solo se encuentre el jefe de abastecimiento (Dionisio) sino también otros representantes de Inka Moss. La empresa deberá presentar la situación en la que vivía el pueblo antes y después de haber trabajado con el recurso, además de tener como finalidad el esclarecimiento de las actividades llevadas a cabo por la empresa en los años de trabajo en Curimarca junto con la identificación de los aspectos por mejorar en la relación y trabajo con los grupos de interés. Los principales temas de interés de la comunidad se refieren a la falta de claridad sobre el volumen de musgo vendido a nombre de Curimarca y el desconocimiento de las obras realizadas a partir del dinero recaudado de la venta de sacos de musgo. Debe señalarse que, se debe dedicar especial interés en las autoridades de la junta directiva de la comunidad, debido a que se tiene la percepción de que tanto la empresa como algunos pobladores faltan a su autoridad.

Finalmente, es importante indicar que todas las comunidades entrevistadas no conocen las propiedades del musgo ni tampoco las aplicaciones a las que se destinó; sin embargo, estas demuestran un gran interés en que la empresa les pueda orientar al respecto. Es por eso, que la

empresa deberá trabajar en presentaciones o folletos que puedan esclarecer de manera clara y concisa los principales temas de interés de cada comunidad.



REFERENCIAS

- Alonso, J., Cantera, M., & Orozco, B. (2006). Estado: Sector Público y Deficit Fisca. 1-29. Universidad ICESI Departamento de Economía. Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/departamentos/economia/publicaciones/docs/Apecon9.pdf>
- Animales y Plantas de Perú. (12 de febrero de 2016). *Animales y Plantas de Perú: Musgo Blanco - Sphagnum moss*. Obtenido de <https://animalesyplantasdeperu.blogspot.pe/2016/02/musgo-blanco-sphagnum-moss.html>
- Araque, R., & Montero, J. (2006). *La Responsabilidad Social de la Empresa a Debate*. Barcelona: Icaria editorial.
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastrì, E., & Reflìco, E. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. (G. Giannoni, Ed.) Washington DC: Editorial Planeta.
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Innovar*, 17(30), 59-76. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19677/20748>
- Besharov, M., Smith, W., Gonin, M., & Gachet, N. (2012). Managing Social - Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *ILR Collection at Digital Commons*, 1-54. Obtenido de <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.pe/&httpsredir=1&article=1932&context=articles>
- Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What everyone needs to know*. New York: Oxford University Press.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: The University of Iowa Press. Obtenido de <https://muse.jhu.edu/book/29080>
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2007). *Civil Economy. Efficiency, equity, public happiness*. Berna: Peter Lang AG, international academic Publishers.
- Caballero, G., García, J., & Quintás, M. (2007). La Importancia de los Stakeholders de la Organización: un Análisis Empírico Aplicado a la Empleabilidad del Alumnado de la Universidad Española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 13-32. Obtenido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/54416/1/663864852.pdf>

- Comité Técnico de la Norma AA1000SES. (2011). *Norma AA1000: Compromiso de los Grupos de Interés*. Madrid. Obtenido de <http://www.mas-business.com/docs/AA1000SESenespanol.pdf>
- Dees, G., & Anderson, B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship*, 39-66. Obtenido de https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/BookChapter_Deas_FramingTheoryofSE_2006.pdf
- Defournay, J., & Borzaga, C. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. 2004. London.
- Defournay, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. En M. Nyssens, *Social enterprise: at the crossroads market, public policies and civil society* (págs. 3-26). New York: Routledge.
- Defournay, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(75), 7-34. Obtenido de http://www.emes.net/what-we-do/publications/working-papers/el-enfoque-emes-de-empresa-social-desde-una-perspectiva-comparada/%5Cnhttp://www.emes.net/uploads/media/EMES_WP_13-01.pdf
- Díaz, D., Filomeno, M., & Rizo Patrón, C. (2007). Relación y Compromiso con los Grupos de Interés: Guía práctica para las empresas peruanas hacia una Responsabilidad Social Empresarial Estratégica. Perú: Perú 2021. Obtenido de https://www.mendeley.com/research-papers/grupos-inter%C3%A9s-gu%C3%ADa-pr%C3%A1ctica-para-las-empresas-peruanas/?utm_source=desktop&utm_medium=1.17.13&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7B832e2ddd-402f-4f5e-81ee-12d669deeb6c%7D
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417- 436. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12028>
- Drucker, P. (1995). *La administración en una época de grandes cambios*. California.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations. *World Development*, 6(24), 961-973. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305750X96000198>
- Elías-Letts, R., Ugarte La Torre, D., Loayza-Muro, R., Condori, D., & Rojas. (2012). Evaluación del potencial de adsorción de cobre, cadmio y cinc del musgo *Sphagnum maguellanicum*. *Revista de la Sociedad Química del Perú*, 78(3), 183-187. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3719/371937628004.pdf>

- Espinosa, A. (02 de marzo de 2016). Auara, el agua que combate la desigualdad. (ZEN, Entrevistador) Obtenido de <http://www.elmundo.es/vida-sana/bienestar/2016/03/02/56d025bc268e3e2a3c8b4603.html>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, E. (2007). Managing for stakeholders. *The Purpose of the Corporation*, 56-68. doi:10.2139/ssrn.1186402
- Freeman, E., & Velamuri, R. (2008). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. *SSRN Electronic Journal*, 2-22. doi:DOI: 10.2139/ssrn.1186223
- González-Perez, M. A. (2013). Corporate Social Responsibility and International Business: A Conceptual Overview. *International Business, Corporate Social Responsibility*, 1-35. doi:10.1108/S2051-5030(2013)0000011006
- Granda, G., & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*(381), 71-76. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3789642>
- Griffith, J. (2009). A Cautionary Note on Stakeholder Theory and Social Enterprise. *Philosophy of Management*, 8(3), 75-79. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.5840/pom2009838>
- Harrison, J., Bosse, D., & Phillips, R. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/27735509>
- Harrison, J., Cavalcanti, M., & Freeman, E. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios: Review of Business Management*, 17(55), 858-869. doi:10.7819/rbgn.v17i55.2647
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1-12.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Inka Moss . (junio de 2017). *Presentación Final Inka Moss BID NeSst*. Lima, Perú.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7 ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://bit.ly/2FMw17P>

- Kirkbridge, J., Bryde, D., & Mason, C. (2007). From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45(2), 284-301. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=1345903>
- Lázaro, F. (22 de Junio de 2016). *Sociedad de la Innovación*. Obtenido de 5 Proyectos innovadores de la industria del agua: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/5-proyectos-innovadores-la-industria-del-agua/>
- Ley 28890. (2006). Creación de Sierra Exportadora. *Congreso de la República del Perú (2006)*.
- Ley 29763. (2015). *Ley Forestal y de Fauna Silvestre*. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-29763.pdf>
- Loosemore, M., & Higgon, D. (2015). *Social Enterprise in the Construction Industry: Building better communities*. New York: Routledge.
- López, D. (2014). Principios y Materias Fundamentales de la Responsabilidad Social Organizacional. En L. Del Águila (Ed.), *Ética de la Gestión, Desarrollo y Responsabilidad Social* (págs. 148-177). Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Macera, D. (19 de marzo de 2018). Inka Moss, la empresa peruana que exporta musgo al mundo. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/inka-moss-empresa-peruana-exporta-musgo-mundo-noticia-505543>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. Obtenido de http://www.academia.edu/7190159/Social_entrepreneurship_research_A_source_of_explanation_prediction_and_delight
- Martínez, C., & Rubio, A. (2014). Gestión de recursos en la empresa social: un reto ineludible. *Revista de estudios Empresariales*(2), 7-25. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5098413>
- Matuleviciene, M., & Stravinskiene, J. (2016). How to Develop Key Stakeholders Trust in Terms of Corporate Reputation. *Engineering Economics*, 27(4). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.27.4.13987>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Documento Prospectivo al 2030 Sector agrícola y riego*. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/dcto-prospectivo-2030.pdf>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/259247>

- Nasrunddin, E., & Fahada, A. (2014). Innovation for a Social Enterprise Business Model: an Analysis of Key Success Factors. *International Journal of Organizational Innovation*, 7, 149-157. doi:10.1016/S0022-3913(12)00047-9
- NeSst. (s.f.). *NeSst: Portafolio Perú*. Obtenido de <https://www.nesst.org/inca-moss/>
- Nestlé. (19 de Octubre de 2017). *Nestlé: Premio Creando Valor Compartido*. Obtenido de <https://www.nestle.com.pe/nosotros/noticias/premio-creando-valor-compartido-2018>
- Nicholls, A. (2008). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. New York: Oxford University Press.
- Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 34(4), 611-633. Obtenido de <https://sci-hub.tw/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x>
- Ning, C., Wen-Wen, S., & Qi-Taisong, S. (2009). Management to Social Enterprise from a Perspective of Social Innovation. *Innovation Management and Industrial Engineering*, 14-17. doi:10.1109/ICIII.2009.465
- Palacios, C., & Coppa, C. (2015). Informe de sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders. Un estudio de caso. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(40), 233-259. Obtenido de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/13099>
- Parmar, B., Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., De Cole, S., & Purnell, L. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 403-445. doi:DOI: 10.1080/19416520.2010.495581
- Peláez, V. (2013). *Jardín Vertical con Musgo Blanco*. Obtenido de Uso de materiales para jardines verticales en espacios interiores: <http://www.jardinesverticales.pe/jardin-vertical-con-musgo-blanco-367-n.html>
- Peñaranda, C. (2017). *Pobreza en el Perú disminuyó pero a menor ritmo en últimos cuatro años*. Cámara de Comercio de Lima. Lima: Revista IEDEP. Obtenido de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/revista-iedep-22-05-2017.pdf>
- Perú Opportunity Fund. (2011). *Diagnóstico de la Agricultura en el Perú*. Lima: Libélula: Comunicación, ambiente y desarrollo. Obtenido de http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagno_stico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Posada, J., & Ramírez, L. F. (2017). El gerente y la creación intencionada de valor social en una empresa social. *Maestría gerencia de Empresa Social para la innovación social y el desarrollo local*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11817>
- Quintão, C. (2007). Empresas de inserción y empresas sociales en Europa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 33-59. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17405903.pdf>
- Rivera, I. (2012). Microeconomía de la pobreza: el caso del Perú. *Economía*, XXXV(69), 9-52. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/2709/2653>
- Rowley, T. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887-910. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/259248>
- Roy, M., McHugh, N., Huckfield, L., Kay, L., & Donaldson, C. (2015). "The most supportive environment in the world"? Tracing the development of an institutional 'ecosystem' for social enterprise. *Voluntas*, 26(3), 777–800. Obtenido de [http://researchonline.gcu.ac.uk/portal/en/publications/the-most-supportive-environment-in-the-world-tracing-the-development-of-an-institutional-ecosystem-for-social-enterprise\(cf424524-c243-461b-8ff9-12e0af716c7d\)/export.html](http://researchonline.gcu.ac.uk/portal/en/publications/the-most-supportive-environment-in-the-world-tracing-the-development-of-an-institutional-ecosystem-for-social-enterprise(cf424524-c243-461b-8ff9-12e0af716c7d)/export.html)
- Santos, F., & Pache, A.-C. (2012). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4). Obtenido de <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2011.0405>
- Sarmiento, S. (2010). Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas. *Responsabilidad Social Empresarial*, 8(2), 24-37. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3990453.pdf>
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management*, 5(2), 61-75. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/4165008>
- Scarlatto, M. (2012). Social Enterprise, Capabilities and Development: Lessons from Ecuador. *Journal of Development Studies*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/254445177_Social_Enterprise_Capabilities_and_Development_Lessons_from_Ecuador
- SEA. (2016). *Social Enterprise Awards*. Obtenido de <http://seawards.com.au/soft-landing-from-waste-to-wages/>
- Serfor. (2015). *Anuario Forestal en Números 2015*. Obtenido de <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>

- Sistema B. (s.f.). *Sistema B: ¿Qué es una empresa B?* Obtenido de <https://sistemab.org/como-me-sumo/>
- Skloot, E. (1983). Should not-for-profits go into business? *Harvard Business Review*, 61(1), 20-27.
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381 - 403.
doi:10.5465/AMR.2011.59330958
- Social Enterprise Alliance. (2010). Social enterprise: A powerful engine for economic and social development . 1-15. Dallas. Obtenido de <http://www.socialent.org/documents/Briefingpaperaboutsocialeenterprise.pdf>
- Strandberg, L. (Marzo de 2010). El compromiso con los Grupos de Interés. (I. B. School, Ed.) *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*(10). Obtenido de https://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf
- Tello, P., & Arguedas, C. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)
- Tomsett, P., & Shaw, M. (2015). Developing a new typology for a behavioural classification of stakeholders using the case of tourism public policy planning in the snow sports industry. *European Journal of Tourism Research* , 115-128.
- Vásquez del Solar, M., & Etchart, N. (2016). Más allá del laboratorio: cambiando vidas a través de empresas de tecnología tangible. *Serie de Aprendizajes NESsT*, 1-78. Obtenido de https://issuu.com/nesster/docs/beyond_the_laboratory__esp__final_w
- Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento y Gestión*(37), 255-284. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7028/6427>
- Vela , L., & Gonzales, J. (2011). *Competitividad del Sector Agrario Peruano, Problemática y Propuestas de Solución*. Obtenido de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf?noCache=1320137876922>
- Velásquez, I. (2016). Emprendimiento Social y Empresas Sociales. En P. Marquina, *Empresas Responsables y Competitivas* (2 ed., pág. 524). Pearson.

- Villajos, E., & Sanchis, J. (2013). Las empresas sociales y el management social. *GEZKI*, 10, 189-216. Obtenido de www.ehu.es/ojs/index.php/gezki/article/download/12757/12736
- Virtue Venture. (2017). *Virtue Venture: Enterprising Social change*. Obtenido de <https://www.site.virtueventures.com/resources>
- Wang, W. -J. (2006). Accountability in Social Enterprises : An Analytical Framework. *Graduate School of Public and International Affairs University of Pittsburgh*, 1-22. Obtenido de <https://intranet.weatherhead.case.edu/document-upload/docs/241.pdf>
- Wronka-póspiech, M. (2016). The Relation Between Leadership Style and Succes in Social Enterprises - Evidence from Poland. *Research on enterprise in modern economy* , 7-21. doi:10.19253/rem.2016.03.001
- Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales : una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad* (1 ed.). Barcelona.

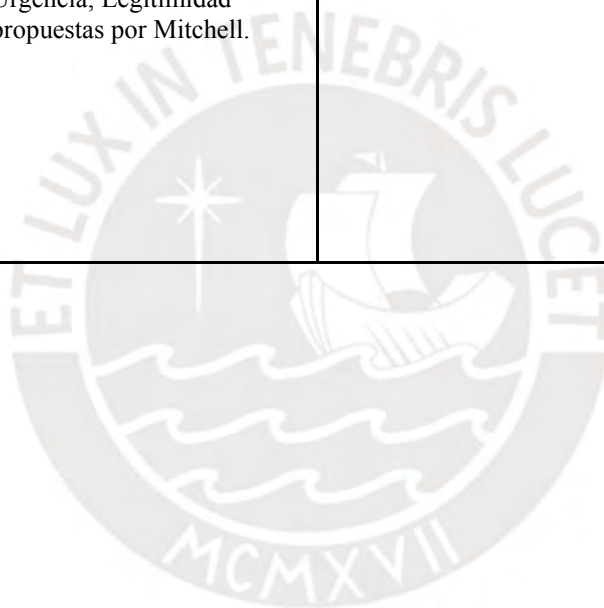


ANEXO A: Matriz de consistencia

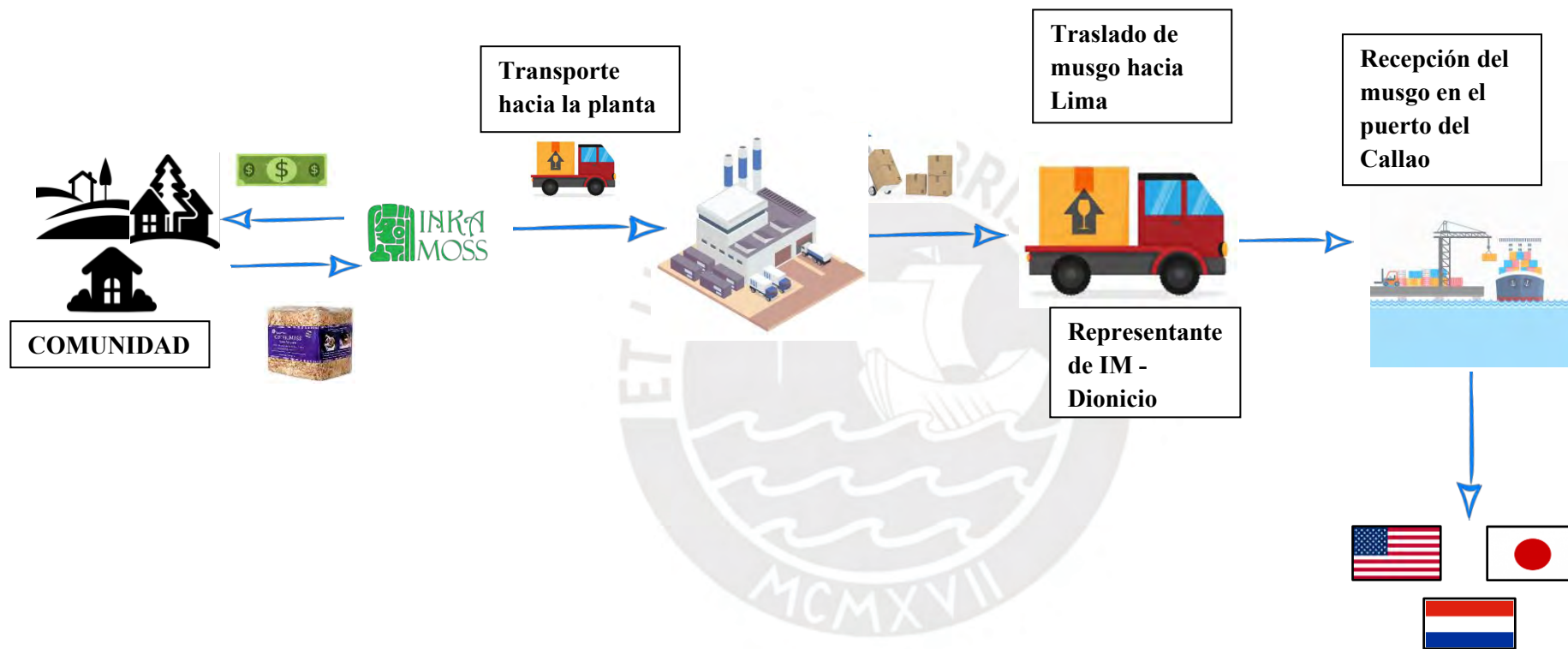
Título: La gestión de <i>stakeholders</i> en una empresa social. El caso de Inka Moss, empresa acopiadora y comercializadora de musgo blanco, y su contribución al desarrollo local en comunidades de la región Junín.					
Tema: El diagnóstico de la gestión de <i>stakeholders</i> en una empresa social: caso aplicativo Inka Moss y su contribución en el desarrollo local en comunidades de la región Junín					
PROBLEMA	RETO DE GESTIÓN	OBJETIVOS	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	METODOLOGÍA
Existe una gran cantidad de población ubicada en las zonas alto andinas del Perú que dedican y sostienen su economía al desarrollo de una sola actividad productiva como la actividad agrícola. Estas actividades pueden ser la siembra de cultivos tradicionales como la papa, quinua, olluco, oca, producciones que se realizan en base a tecnologías y conocimientos tradicionales y con escasa inversión en el mejoramiento de las semillas y en el sistema de riego lo que influye en la baja producción y productividad	Han surgido empresas sociales que desean involucrar a las comunidades en el trabajo con nuevos producto y brindarles una alternativa de negocio diferente a la tradicional, además de brindar la facilitación acceso a conocimiento aplicable en sus actividades; sin embargo, para que estas empresas puedan establecer un vínculo comercial, resulta difícil que las comunidades quieran acceder a trabajar con una producto distinto del tradicional.	<p>Objetivo General:</p> <p>Identificar las brechas existentes entre las percepciones de la empresa Inka Moss y sus stakeholders para dar a conocer cómo estas diferencias o similitudes existentes en las percepciones pueden contribuir o limitar al cumplimiento del rol como agente de desarrollo de la empresa social en las comunidades altoandinas de Junín.</p>	<p>Pregunta General:</p> <p>¿Cuáles son las brechas identificadas, a partir del contraste de las percepciones entre Inka Moss y sus <i>stakeholders</i>, tomando en cuenta los beneficios y limitaciones para el cumplimiento de su propósito social?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto de intervención - Valor económico - Urgencia - Poder - Legitimidad - Interés. - Cooperación. 	

PROBLEMA	RETO DE GESTIÓN	OBJETIVOS	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	METODOLOGÍA
A lo anterior, se puede sumar la vulnerabilidad de los agricultores en la pérdida total de sus cultivos lo cual puede afectar de manera directa en sus ingresos debido a que esta actividad sirve para la subsistencia de la familia. Además, las comunidades tienen desconocimiento sobre otros posibles cultivos que pueden ser más rentables y fáciles de cultivar que los que tradicionalmente vienen desarrollando.	Además, las empresas no solo deben considerar a las comunidades, sino que alrededor de estas negociaciones intervienen distintos grupos de interés de los distintos sectores que pueden entorpecer o beneficiar el desarrollo económico y social de las localidades. Por ello, una gestión de stakeholders es necesaria, pues permitirá gestionar estratégicamente las relaciones con los distintos actores para que ocurra un acuerdo exitoso.	Objetivos Específicos:	Preguntas Específicas:		
		1. Analizar los fundamentos teóricos vinculados a la gestión de <i>stakeholders</i> y conceptos propuestos de empresa social.	1. ¿Cuáles son los conceptos teóricos pertinentes a la gestión de <i>stakeholders</i> y conceptos planteados sobre la empresa social?	-Definiciones existentes de empresa social -Definiciones existentes más relevantes de <i>stakeholders</i> -Escalabilidad de empresas sociales - Innovación social	-Revisión de literatura pertinente - Entrevistas a expertos
		2. Describir el modelo de negocio de la empresa social Inka Moss y su cadena de valor.	2. ¿Cuál es el modelo de negocio de Inka Moss y cómo genera valor?	-Participación de mercado - Productos vendidos - Actores presente en la cadena de valor	-Documentos de la empresa -Observación no participante - Entrevista a representantes

PROBLEMA	RETO DE GESTIÓN	OBJETIVOS	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	METODOLOGÍA
		<p>3. Conocer y analizar la reciprocidad entre las percepciones de Inka Moss y sus <i>stakeholders</i> según las variables de Poder, Urgencia, Legitimidad propuestas por Mitchell.</p>	<p>3. ¿Cómo las brechas y/o similitudes identificadas a partir del análisis de <i>stakeholders</i> dada por Mitchell contribuyen o limitan el cumplimiento del propósito social de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Categorías de <i>stakeholders</i>. - Poder - Urgencia - Legitimidad - Poder de influencia - <i>Stakeholders</i> internos - <i>Stakeholders</i> externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas Semi Estructuradas - Observación no participantes - Recopilación de información: bola de nieve. - Matriz de Criticidad - Clasificación de Mitchell - Escala de Likert.



ANEXO C: Cadena de valor de Inka Moss

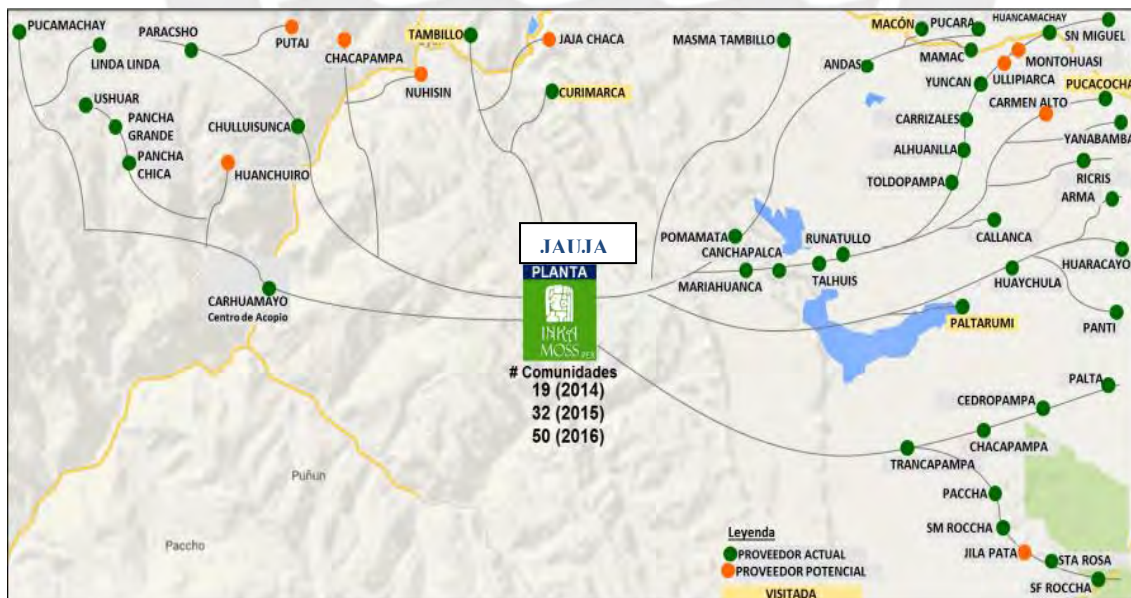


ANEXO D: Mapa de comunidades

Ubicación de Junín en el mapa del Perú



Mapa de comunidades proveedoras de musgo blanco vista desde la planta ubicada en Jauja



Fuente: Estudio ONG Emzingo 2015

ANEXO E: Guía de entrevistas de las comunidades abastecedoras

VARIABLES	PREGUNTAS GUÍA
Información contextual - Conocimiento del musgo - Usos y aplicaciones del musgo - Mercado destino - Conocimiento de la empresa Inka	¿Conoce el musgo blanco ? ¿Qué es lo que sabe?
	Usos del musgo , ¿trabajan con musgo? ¿Quiénes les compran?
	¿Tiempo de trabajo con el musgo?
	¿Conoce a Inka Moss ?
	¿Conoce a algún representante de Inka Moss ? ¿Quién (es)?
Interés de la comunidad - Demandas de la población - Motivo de trabajo de las comunidades con la empresa - Identificación de la acciones que realiza la empresa para el desarrollo local	¿ Necesidades de la comunidad?
	¿Qué lo motiva a trabajar con Inka Moss?
	¿ Preocupación de Inka Moss por el desarrollo local ?
	¿ Ayuda o apoyo que han recibido de Inka Moss?
	¿Cuál ayuda valoran más de Inka Moss? (construcciones de locales, mejoras educativas, tecnología para el trabajo, etc.) (desarrollo local)
Poder de los actores sobre la actividad extractora de la empresa Inka Moss -Grado de influencia de las comunidades sobre Inka Moss -Actores de mayor influencia en la toma de decisiones y en solución de problemas.	¿ Persona de la comunidad encargada de comunicar los reclamos a Inka Moss?
	¿La comunidad sanciona a personas que no cumplan con acuerdos que tienen con Inka Moss? ¿Cuáles?
	¿Existió diferencias, discusiones con la empresa? ¿Reclamos por parte de ustedes?
	¿ Si deja de producir musgo , en cuanto cree que afectaría a Inka Moss? 1. Mucho 2. Bastante 3. Poco 4. Nada
Urgencia de Inka Moss sobre la comunidad - Percepción de priorización que le da la empresa a las comunidades. - Tiempo de respuesta de	¿ Medio para contactarse con la empresa?, ¿ tiempo de respuesta ?
	¿ Atención de Inka Moss para resolver dudas, inquietudes o necesidades de la comunidad?
	¿Consideras que eres uno de los principales proveedores (como comunidad) para Inka Moss? Sí, no, ¿por qué?

<p>la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de la comunidad para trabajar con Inka Moss 	<p>(sí) ¿Siempre han considerado eso o con el paso de los años esto ha ido cambiando?</p> <p>(no) ¿Cuáles cree que son los principales proveedores de Inka Moss?</p>
	<p>¿Motivo por el que son elegidos para trabajar por Inka Moss?</p>
	<p>¿Condiciones/Requisitos para que la comunidad trabaje con Inka Moss?</p>
<p>Legitimidad del accionar de Inka Moss</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valores de la comunidad - Valoración de accionar de Inka Moss - Conocimiento de acuerdos con la empresa - Costumbres de la comunidad - Percepción de la imagen de Inka Moss 	<p>¿Valores de la comunidad?</p>
	<p>¿Inka Moss comparte estos valores?</p>
	<p>¿Cambio de costumbres por trabajar con Inka Moss?</p>
	<p>¿Beneficios de trabajar con Inka Moss?</p>
	<p>¿Inka Moss o la actividad del musgo facilita o dificulta sus labores?</p>
	<p>¿Demora de Inka Moss en el tiempo de pago?</p>
	<p>¿Preocupación por otras plantaciones por parte de Inka Moss?</p>
	<p>¿Estatuto, leyes o reglas de la comunidad?, ¿incumplimiento de Inka Moss?</p>
	<p>¿Cumplimiento de promesas de Inka Moss?</p>
	<p>¿Han tenido Discrepancias con los acuerdos de Inka Moss?</p>
	<p>¿Recomendación del comunero hacia la empresa?</p>
	<p>¿Preferencias, gusto de trabajar con Inka Moss?</p>

ANEXO F: Guía de entrevistas de las organizaciones públicas

VARIABLES	PREGUNTAS
Información contextual - Funciones organizacionales - Conocimiento sobre el producto Musgo Blanco - Descripción características - Zonas de producción y mercados de destino - Usos / aplicaciones - Clasificación y Normativa para su cosecha - Vínculo institucional con el producto / coordinación interinstitucional	¿ Rol de su organización?
	¿ Función que desempeña?
	¿Conocimiento de Musgo Blanco y el mercado al que se dirigen?, ¿para qué sirve?
	¿ Relación entre la institución y el musgo blanco?
	¿ Zonas donde crece el musgo?
	¿ Normativa legal que regule este producto?
	¿Posible aliado para regular la producción, comercialización del musgo?
	¿ Conocimiento de Inka Moss ?
Interés en la extracción del Musgo Blanco (de la empresa Inka Moss) - Grado de involucramiento de la org. pública con Inka Moss - Condiciones para que Inka Moss labore - expectativa sobre la empresa	¿Qué requerimientos, obligaciones debe cumplir Inka Moss?
	¿ Expectativas iniciales sobre la empresa?
	¿Opinión sobre el beneficio que reciben las comunidades a partir de la actividad del musgo? (se puede ver su interés al buscar el bien común para la comunidad)
	¿ Actividad extractiva puede afectar el medio ambiente u otro recurso natural?
	¿Existe un plan anual dedicado a este recurso?, ¿ objetivos vinculados al desarrollo de esta actividad en la zona? ¿Cómo ha sido el desarrollo?
	¿ Presupuesto para el desarrollo de la actividad del musgo en la zona?
Poder - Identificación de aliados - Identificación de actores que cumplen un papel en el aseguramiento de la calidad del producto - Reconocimiento de actores que realizan las negociaciones y toman decisiones finales - Conocimiento de	¿Han tenido alianzas para apoyar a la actividad del musgo? (cuales)
	¿Participación en la regulación sobre la calidad del musgo que cosechan los pobladores? ¿Cómo comunican las fallas de calidad?
	¿ Actores de Inka Moss con los que se relaciona ? ¿ Personas de la empresa que realizan las negociaciones o trámites con ustedes?
	¿Existencia de actos de intimidación para las personas que trabajan con el musgo? ¿Quiénes eran? ¿Cómo actúan al respecto?

actores que intimidan o amenazan a la empresa - Identificación de conflictos de interés de los actores	¿ Conflicto de interés entre Inka Moss, comunidades o actores relacionados al musgo y la institución? ¿Solución? *(conflicto de interés: anteponer los intereses personales frente a los intereses de la organización o la comunidad)
Urgencia - Tiempo de comunicación de la empresa con los actores - Percepción de los actores priorizados - Identificación de principales requerimientos de los organismos públicos - Percepción de	¿Cada cuánto tiempo la empresa se contacta con ustedes? ¿ Motivos por los que comúnmente lo contacta? ¿Cuál cree que son los organismos públicos más importantes para la empresa y su actividad? ¿Por qué son importantes para Inka Moss? Esta importancia ¿siempre fue la misma o ha cambiado en el tiempo? ¿ Motivo por el que la empresa empezó a trabajar con ustedes? ¿Principales requerimientos que solicita a la empresa? ¿La empresa le da la importancia o atención necesaria a los requerimientos de tu organización? 1. Nada 2. Poco 3. Bastante 4. Mucho
Legitimidad -Percepción generalizada del accionar del actor (desarrollo de sus actividades extractivas; gestión de permisos; relación con las comunidades; cumplimiento con compromisos adquiridos con las comunidades)	¿ Valores que guían a la entidad? ¿Los representantes de Inka Moss actúan respetando estos valores? ¿El accionar de Inka Moss en el ámbito laboral/legal son apropiadas ? ¿Por qué? En una escala del 1 al 4, ¿Cómo considera el compromiso que tiene la empresa o sus representantes con su institución ? 1. Nada 2. Poco 3. Bastante 4. Mucho ¿Se cuenta con un área que canalice las consultas o sugerencias de los actores relacionados a esta actividad extractora?

ANEXO G: Guía de entrevistas de los colaboradores internos e Inka Moss

VARIABLES	PREGUNTAS
Información contextual - Historia de la organización - Objetivos organizacionales - Reconocimiento de actores - Problemas iniciales - Comportamiento de los actores - Percepción de relevancia de los actores para la empresa - Nivel de involucramiento de los actores	¿ Motivación para iniciar /trabajar en esta empresa?
	¿ Funciones dentro de la organización?
	¿ Retos en los primeros contactos con las comunidades?
	¿El negocio del musgo tiene potencial de crecimiento a largo plazo?
	¿ Colaboradores o actores que tienen mayor involucramiento con sus grupos de interés? (empresas públicas y comunidades)
	¿ Organizaciones (públicas y sociales), relacionadas al trabajo con las comunidades , son relevantes para el logro de los objetivos de la empresa? ¿Por qué? (Mencione solo 5 de estos)
	¿ Descripción de cada organización/individuo ? ¿Cuál fue el comportamiento de estos hacia los representantes de la organización al inicio del contacto? ¿Este comportamiento cambió?
	¿ Principales preocupaciones de los grupos de interés?
	¿ Encargado del manejo de las relaciones entre las comunidades al inicio ? ¿Y cómo es ahora ?
	¿Han surgido problemas durante el trabajo con las comunidades ? ¿Cuáles? ¿Cuál de ellos afectó más?
¿Cómo actuaron los grupos de interés con respecto al problema ?, ¿Cuál fue su nivel de involucramiento? Mencione ejemplos	
Interés de los actores identificados por la empresa - Identificación de intereses de las entidades públicas - Identificación de intereses de las comunidades - Motivaciones principales para trabajar por parte de la comunidad - Conocer si existen intereses más allá de la generación de valor económico - Identificación	¿ Principales intereses de las entidades públicas ? (Nombrar)
	¿ Retos principales de trabajar con las organizaciones públicas ? Mencionalos
	¿Principales demandas, necesidades de la comunidad?
	¿Principales preocupaciones de las comunidades relacionadas al trabajo con el musgo?
	¿ Alguna de las 4 comunidades con las que trabaja solicita condiciones particulares para poder laborar con ustedes?

	<p>¿Motivación principal de las comunidades para trabajar con la empresa? (Mencionar 4 comunidades) (desarrollo local)</p> <p>¿Con cuáles de las comunidades que no trabajas actualmente te hubiera gustado trabajar este año? ¿Por qué? (ordenarlas por orden de prioridad).</p> <p>Aparte de lo económico, ¿Inka Moss se preocupa por el desarrollo de las comunidades donde trabaja? ¿En qué medida? (desarrollo local)</p> <p>¿Qué tipo de desarrollo local es valorado por las comunidades con las que trabaja? (construcciones de locales, mejoras educativas, tecnología para el trabajo, etc.) (desarrollo local)</p> <p>Específicamente, ¿qué tipo de ayuda o apoyo le ha brindado a las comunidades con las que trabaja? (mencionar 4 comunidades) (desarrollo local)</p>
<p>Poder</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de aliados - Grado de influencia de los <i>stakeholders</i> en la toma de decisiones - Manejo de conflictos - Percepción de la priorización de <i>stakeholders</i>. 	<p>¿Grupo de interés (comunidades) que posee mayor grado de influencia sobre la empresa?</p> <p>¿Quiénes fueron sus aliados (personas u organizaciones) al momento de transmitir el mensaje de la organización hacia las comunidades? ¿Por qué? (<i>puede ser legitimidad</i>)</p> <p>¿Comunicación las fallas de calidad a las comunidades? ¿Con qué actores se apoyan para implementar medidas de mejora en la calidad del musgo? ¿Porque?</p> <p>¿Posiciones opuestas en los miembros de la organización en la toma de decisiones? ¿Cómo se llegó a un acuerdo? (<i>con respecto a decisiones sobre proveedores, organizaciones públicas o actividades relacionadas a la producción de musgo</i>)</p> <p>¿Ha habido actos de intimidación o amenaza a su organización por parte de terceros relacionados a los intereses del musgo? ¿Quiénes? ¿Cómo lo manejan?</p> <p>¿Conflicto de interés en las negociaciones con los distintos actores? ¿Cómo lo solucionaron? ¿Cómo incorporan las opiniones de los actores? *(conflicto de interés: anteponer los intereses personales frente a los intereses de la organización o la comunidad)</p>
Urgencia	Si la comunidad desea comunicarse con la empresa , ¿De qué manera lo hace? ¿Podría dar un tiempo promedio de respuesta?

<ul style="list-style-type: none"> - Priorización de atención de la empresa frente a los <i>stakeholders</i> - Tiempo de respuesta a cada actor - Criticidad de cada actor 	<p>¿Cada cuánto se comunica la empresa con los diferentes actores? (Organismos públicos como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) (Presentamos material de apoyo)</p> <p>¿Cuál de las comunidades considera, particularmente, importantes para el logro de los objetivos de la empresa? (ordénalas en orden de importancia para ti). ¿Por qué las consideras importante? (Mencionar las 4 comunidades)</p> <p>¿Cuáles de las organismos públicos consideras principalmente importantes para el logro de los objetivos de la organización? ¿Por qué? (Entregar material de apoyo)</p> <p>¿Esta perspectiva siempre se mantuvo o ha ido cambiando con el tiempo?</p> <p>¿Razones principales por las que decidieron trabajar con ellos?</p> <p>¿Demandas de los actores/organizaciones más críticas o importantes?</p>
<p>Legitimidad de los actores percibida por la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imagen que los <i>stakeholders</i> tienen de Inka Moss - Relación entre los valores de la empresa y sus <i>stakeholders</i> - Nivel de confianza - Comportamiento de los <i>stakeholders</i> 	<p>¿Valores que guían a Inka Moss?</p> <p>¿Actores o colaboradores contribuyen con la conservación de las costumbres o tradiciones de las comunidades?</p> <p>¿Los grupos de interés comparten estos valores?</p> <p>¿Las acciones de las instituciones públicas con las que trabajan son apropiadas? ¿Por qué?</p> <p>En una escala del 1 al 4 (donde 1 es poco y 4 es mucho), ¿qué tantas facilidades (que tan comprometida está) le otorga la organización pública a Inka Moss?</p> <p>De las 4 comunidades presentadas, califique del 1 al 4 la confianza que tiene hacia las comunidades (donde 1 es menor confianza y 4 es mayor confianza), justifique</p> <p>En el caso hipotético de que solo 1 comunidad cuente con el recurso deseado (musgo blanco), con qué comunidad te sentirías más cómodo trabajando, ¿por qué? (confianza, facilidad)</p> <p>En una escala del 1 al 4 (donde 1 es poco y 4 es mucho), qué tan comprometida con la empresa consideran que están las siguientes comunidades, justifique su respuesta</p>

ANEXO H: Agenda de Trabajo de campo

Día	Hora	Tiempo	Actividad
Miércoles 06/12/17	23:00	8h	Viaje a Huancayo
Jueves 07/12/17	7:00	-	Llegada a Huancayo
	8:00	-	Encuentro con Willy (Transportista)
	8:00-11:30	3h30m	Viaje a Curimarca
	11:30-14:30	3h	Entrevistas en Macón
	14:30-15:00	30m	Almuerzo
	15:00-16:00	1h	Entrevistas (tiempo extra)
	16:00-19:30	3h30m	Retorno a Jauja
	19:30-20:30	1h	Entrevista Dionicio/Ing.Zuñiga
	20:30-22:00	1h30m	Retorno a Huancayo
Viernes 08/12/17	5:00-6:00	1h	Viaje Jauja
	6:00-9:30	3h30m	Viaje a Tambillo
	9:30-10:00	30m	Desayuno
	10:00-14:00	4h	Entrevistas en Tambillo
	14:00-14:30	30m	Almuerzo
	15:00-18:30	3h30m	Retorno a Jauja
	18:30-19:30	1h	Entrevista Dionicio/Ing.Zuñiga
	19:30-21:00	1h30m	Retorno a Huancayo
Sábado 09/12/17	5:00-6:00	1h	Viaje a Jauja
	6:00-8:00	2h	Viaje a Curimarca
	8:00-8:30	30m	Desayuno
	8:30-12:30	4h	Entrevistas en Curimarca
	12:30-13:00	30m	Almuerzo
	13:00-14:00	1h	Tiempo extra de entrevistas

	14:00-16:00	2h	Retorno a Jauja
	16:00-18:00	2h	Entrevista Dionicio/Ing. Zuñiga
	18:00-19:30	1h30m	Retorno a Huancayo
Domingo 10/12/17	6:00-9:00	3h	Viaje a Paltarumi
	9:00-9:30	30m	Desayuno
	9:30-13:30	4h	Entrevistas en Paltarumi
	13:30-14:00	30m	Almuerzo
	14:00-15:00	1h	Tiempo extra de entrevistas
	15:00-18:00	3h	Retorno Jauja
	18:00-19:30	1h	Retorno a Huancayo
	19:30-20:30	1h	Entrevista con Daniel Zúñiga (CONFIRMADO)
Lunes 11/12/17	7:00-8:00	1h	Tomar desayuno
	8:00-8:30	1h	Traslado a las Org. Públicas
	8:30-10:00	1h30m	Entrevista al Ing. Gastón Chuco Lazo (representante SERFOR)
	10:00-11:30	1h30m	Entrevista a Raquel Sedano (Representante Sierra Exportadora) (9:00 am CONFIRMADO)
	12:00-13:00	1h	Almuerzo
	14:00	-	Retorno Lima

ANEXO I: Bitácora del viaje exploratorio

Fecha	Actividad	Comentarios
22-Oct	Salida de Lima - Huancayo a las 11 p.m.	
23-Oct	Llegada a Huancayo a las 5:30 a.m.	Nos hospedamos en la casa de la tía de uno de los miembros del grupo. La locación fue favorable para la movilización rápida para Jauja.
	Salida de Huancayo hacia comunidades con Dionicio a las 10 am	Dionicio, trabajador de la empresa Inka Moss, nos recogió junto con su hijo para llevarnos a recorrer algunas comunidades. Durante el viaje se entabló una conversación con él en la que se pudo obtener información general del trabajo que se ha venido realizando con las comunidades.
	Observación de plantaciones de musgo de llegada a las comunidades a las 2:38 pm (distancia y tiempo)	Dionicio realizó pequeñas paradas para que pudiéramos observar las zonas en las que crece el Musgo Blanco
	Llegada a la primera comunidad dentro del distrito de Comas a las 2:50 pm	En esta parada se pudo observar los sacos de musgos ya extraídos. Asimismo, conocimos a dos comuneros los cuales instalaron un sistema de poleas que tomó, aproximadamente, una hora y 15 minutos en instalarse. En ese momento, pudimos ver cómo trasladaban, hacia la zona baja, los sacos de musgos extraídos en las zonas altas.
	Se realizó visita a las 6 pm a la comunidad de Tunso dentro del mismo distrito de Comas	En esta comunidad, la visita fue corta ya que era tarde estaba empezando a llover, además que solo se iba a entregar papeles entre el señor Dionicio y un representante.
24-Oct	Se realizó la visita a la planta de Inka Moss en la provincia de Jauja a las 10:30 am	Nos recibió Dionicio el cual nos dio libre acceso a la planta. Pudimos observar por nuestra cuenta todo el proceso. Durante el mismo, conocimos algunos trabajadores los cuales nos comentaron algunos detalles de las actividades que estaban realizando. Se tomó fotos y grabaciones de todas las actividades.
	Entrevista al ingeniero forestal Daniel Zuñiga a las 12:30 pm	Edinson, hijo de Dionicio, nos presentó con Daniel, quien asesora en la documentación de las comunidades que se presentan a las entidades públicas como SERFOR o INRENA. La entrevista tuvo una duración de aproximadamente 40 minutos.
25-oct	Visita a las oficinas de SERFOR de Huancayo a las 10:00 am	Se visitó la oficina, en la cual nos atendió Hugo, representante de SERFOR. La entrevista tuvo una duración de 30 minutos. En este se conoció a nivel macro el funcionamiento de esta entidad. Asimismo, nos brindó información de la persona idónea para una próxima visita. Se mostró muy colaborador.

	Visita a la Universidad del centro en el camino de Huancayo a Jauja a las 3:00 pm	Nos dirigimos a una de las sedes de la Universidad del Centro, con la finalidad de acceder a la biblioteca en busca de más información del Musgo. Sin embargo, la biblioteca y las áreas administrativas ya habían cerrado. Asimismo, esa sede solo era de trabajo de campo, más no de trabajos académicos.
26-oct	Partida de Huancayo hacia la planta a las 4:50 am	Se tomó un colectivo a las 5:00 am con dirección a Jauja para encontrarnos con el joven Willy, recomendado del Señor Dioncio, para que nos transportará a una de las comunidades que era Curimarca en el distrito de Molinos
	Llegada a la planta a las 5:58 am	Nos estaba esperando el Willy, el cual nos iba a realizar la movilidad hacia la comunidad junto con la hija del señor Dioncio. Este movilizaba a Dioncio hacia comunidades cuando no contaba con un carro así que conoce la mayoría de la rutas de las comunidades con las que se trabaja
	Partida de Huancayo a Curimarca a las 6:15 am	En el camino, se entablo conversación con la hija de Dioncio y el chofer para poder saber más acerca de la comunidad de Curimarca. La llegada a la comunidad fue a las 7:30 am.
	Entrevista a dos pobladores de Curimarca a las 7:45 am	Uno de los pobladores había sido miembro de la directiva del año 2016 y el otro comunero extraía musgo desde hace varios años. Ambos se mostraron amables y respondieron todas las preguntas que realizamos. Tomamos una foto.
	Entrevista al ex presidente de la Directiva 2016	Lo visitamos en su casa y la entrevista duró aproximadamente 20 minutos. Actualmente, su hermano es el Presidente de la Directiva de la comunidad.
	Regreso de Curimarca a Jauja a las 10:20 am	Llegada a Jauja a las 12:30. En la planta nos despedimos de la hija del señor Dioncio que fue la que nos acompañó en todo el viaje y nos presentó a
	Visita a la Universidad del Centro en Huancayo a las 1:30	Se realizó una búsqueda de investigaciones realizadas sobre el musgo en el buscador de la universidad y se encontró dos tesis relacionadas. Esta visita fue en la sede principal.
	Retorno Huancayo-Lima a las 11:00 pm	El bus de retorno sufrió un percance, por lo que el viaje se pospuso unas horas más.

ANEXO J: Bitácora del trabajo de campo

Fecha	Actividad	Comentarios
06-Dic	Salida de Lima - Huancayo a las 23:30p.m.	Se hizo el viaje hacia Huancayo para dejar artículos de valor en la casa de un familiar. La llegada a la ciudad se retrasó debido a que el día anterior hubo nevada que había afectado la carretera y los buses estaban conduciendo a una velocidad mínima en Ticlio.
07-Dic	Llegada a Jauja a las 10:05 am	Nos hospedamos en un hotel de Jauja. La locación fue favorable para poder partir hacia las comunidades seleccionadas.
	Salida de Jauja hacia Curimarca a las 10:30	Contratamos a un transportista de confianza que había trabajado con la empresa Inka Moss.
	Llegada a Curimarca a las 11:55 am	La hora de llegada nos permitió realizar entrevistas a comuneros que habían trabajado con el musgo; sin embargo teníamos que esperar a los demás miembros de la comunidad a que regresaran de sus chacras a partir de las 4:30 pm
	11.55 - 14:30	Realizamos entrevistas a las personas que se encontraban en la comunidad.
	14:30 - 16:30	Nos tomamos un tiempo para almorzar y esperar a los comuneros que llegarían a partir de las 4:30pm a la comunidad. También llovió durante este transcurso.
	16:30 - 18:30	Realizamos las entrevistas pendientes a los comuneros y junta directiva
	Partida de Curimarca hacia Jauja 18:30	
	Llegada a Jauja 20:00 pm	
08-Dic	Salida de Jauja hacia Macón 4:00 am	
	Llegada a Macón 7:30 am	
	7:30 - 12:00	Entrevistas a junta directiva, comuneros, profesor, alcalde, enfermera, pastor.
	12:00 - 13:20	Partida de Macón hacia Comas
	13:20 - 14:00 Almuerzo	Almuerzo en Comas a solicitud del señor que nos trasladaba
	14:00 - 16:00	Partida de Comas hacia Jauja
09-oct	Partida de Jauja hacia Tambillo 3:30 am	

	6:15 Llegada al Distrito de Ricrán	Nos encontramos con el encargado de Inka Moss en la comunidad de Tambillo: William. Aprovechamos en entrevistarlo, luego nos indicó que algunos de la junta directiva y los comuneros aún estaban en Tambillo
	6:15 - 6:55	Traslado desde Ricrán hacia Tambillo
	6:55 - 9:30	Realizamos entrevistas en Tambillo a todos los actores planificados
	9:30 - 10:30	Traslado desde Tambillo hacia Ricrán
	10:30 - 11:30	Se realizó una entrevista al encargado de la posta de Ricrán, ya que Tambillo es un anexo y no cuenta con posta propia. Asimismo buscamos al Alcalde para entrevistarlo, pero no se encontraba en su oficina
	11:30 - 13:00	Retorno desde Ricrán hacia Jauja
	13:00 - 14:30	Viaje de Jauja- Huancayo
	19:45 - 21:15	Entrevista a la Ingeniera Gladys Zúñiga
10-Dic	18:00 - 19:00 Entrevista a ingeniero Daniel Zúñiga	Se realizó la entrevista en la casa del ingeniero y está duró un aproximado de 1 hora.
	19:00 - 21:00 Entrevista y observación a poblador de la comunidad Apalla.	El poblador de la comunidad realizó una visita a la casa del ingeniero para poder mostrar documentos que avalara la propiedad de sus terrenos y para recibir asesoría del ingeniero. Este poblador estaba interesado en cosechar el musgo que tenía en sus propiedades (de manera privada).
11- Dic	8:30 Visita a la casa del Ingeniero Daniel Zúñiga	Esta visita se pactó porque los comuneros de Apalla querían que estemos reunidos al día siguiente con ellos para que seamos testigos del pacto a realizar con el Jefe de abastecimiento de la empresa. Sin embargo, este último no llegó a la hora acordada y se pactó otro horario.
	10:30 - 11:30	Entrevista a Raquel Sedano- Jefa de Sierra y Selva Exportadora
	11:30 - 12:15 Entrevista a poblador de Apalla	Se realizó la entrevista al poblador de Apalla, quien era el primo del comunero al que se le hizo una entrevista el día anterior. Se realizó la entrevista para conocer las expectativas que tenía de trabajar con la empresa y el musgo.
	15:30 - 16:45	Entrevista a Ingeniero Gastón Chucos Lazo - Administrador Técnico de Serfor. También se encontraba el encargado de la Administración Técnica Forestales y de Fauna Silvestre (Ingeniero Víctor Alfredo Villa)
	16: 45 - 17: 30	Paralelamente a la entrevista de SERFOR, se realizó una entrevista al jefe de abastecimiento de Inka Moss (Dionicio Jiménez)

ANEXO K: Dossier fotográfico

Cadena de abastecimiento de Inka Moss	
1. Cosecha y Acopio	
	<p>Primero, se identifican las zonas donde crece musgo y se determinan los lugares donde se cosechará, priorizando la cercanía del lugar.</p> <p>Posteriormente, se cosecha el musgo con especial cuidado para que las fibras se mantengan largas y no se rompan al sacarlo. Así mismo, el musgo, al absorber gran cantidad de agua, dificulta, de alguna manera, la cosecha, pues se encuentran en zonas húmedas.</p>
	<p>Una vez extraído, el musgo es puesto en sacos con capacidad para 40 kg aproximadamente, que son entregados por la empresa Inka Moss a las comunidades. Posteriormente, estos sacos con musgo son ubicados de tal manera que le lleguen los rayos del sol, con el fin de reducir su humedad. De este modo, la primera ubicación de los sacos es el terreno llano más cercano al punto de cosecha.</p>
	<p>El tercer paso es el traslado de los sacos, desde la zona de cosecha a la carretera más cercana o al centro de acopio central de la zona. En muchos casos la carretera está al otro lado de la quebrada o el río, por lo que los sacos son transportados en poleas metálicas, que también lo entrega la empresa Inka Moss, y que facilitan el transporte: se reduce el tiempo de traslado de los sacos.</p>

2. Secado



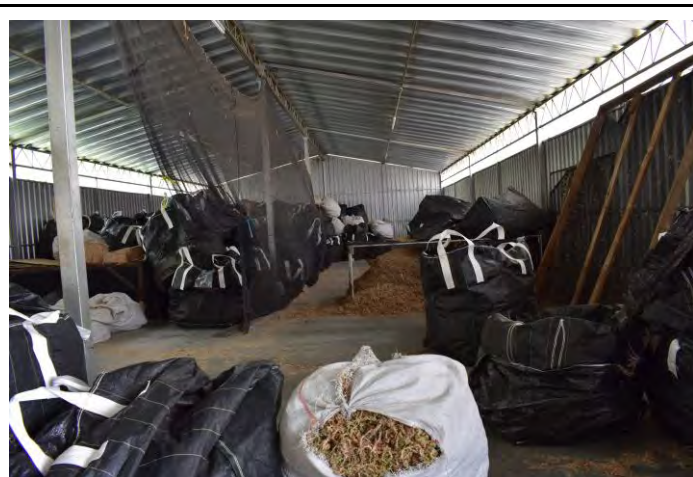
Los sacos son transportados de las comunidades a la planta de Inka Moss. Posteriormente, son apilados en un espacio abierto. Estos sacos pueden contener musgo en distintos niveles de humedad.



Se asigna una cantidad de sacos por trabajador. Ellos se encargan de colocar el musgo de los sacos en estas mallas. Mientras realizan esta labor, seleccionan la fibra que no está apta para ser desechada. El musgo se extiende en una fina capa y se deja en reposo.



Una vez extendido seleccionado y extendido el musgo, se espera. El tiempo de espera para el secado es de un día y medio hasta 4 días, dependiendo del nivel de humedad del musgo y también de las camas de secado. Estas últimas tienen tres tamaños: grande, mediana y pequeña. En estas últimas el tiempo de secado es menor.



Después de que el musgo se encuentra completamente seco, son trasladados en sacos negros hasta la zona prensado y empaquetado. Son puestos en las esquinas y bordes de dichas instalaciones.

3. Prensado y Empaquetado



Los trabajadores cogen el musgo que se encuentra en estos sacos negros para que pase por la máquina vibradora. El musgo es puesto en el nivel alto de esta. Las vibraciones separan el musgo por tamaño de fibra: grande y pequeña. Este último pasa al segundo nivel. Dos cajas son puestas para recepcionar el musgo. El del nivel alto es para la presentación de 3 Kg y el otro para la presentación de 5 Kg. Estas son apiladas en diferentes montículos.



Se realiza el armado de cajas en las que se colocará el producto final. Se marca en la caja el peso del producto. Estas cajas son posicionadas a un costado de la máquina prensadora.



Paralelamente al armado de las cajas, se perforan manualmente el empaque del producto con la ayuda de un martillo. Se realizan cuatro perforaciones para que el empaquetado no conserve aire y exista una ventilación.



Después de que el musgo es clasificado por la vibradora y apilado en montículos, se mide el nivel de humedad con un aparato.



Se pesa la cantidad idónea según presentación:

- 150 gr.
- 500 gr.
- 3 kg.
- 5 kg.



Esta cantidad es trasladada a la máquina prensadora. Esta máquina tiene dos aperturas. Una por la que se coloca el producto y la otra por la que sale el producto ya comprimido.



Otro operario se ubica en el otro extremo de la máquina prensadora y , con el empaque listo, se encarga de recepcionar el musgo comprimido.



Una vez que el musgo ya se encuentra dentro del empaque. El mismo operario utiliza una máquina selladora con calor para cerrar el empaque con el musgo.



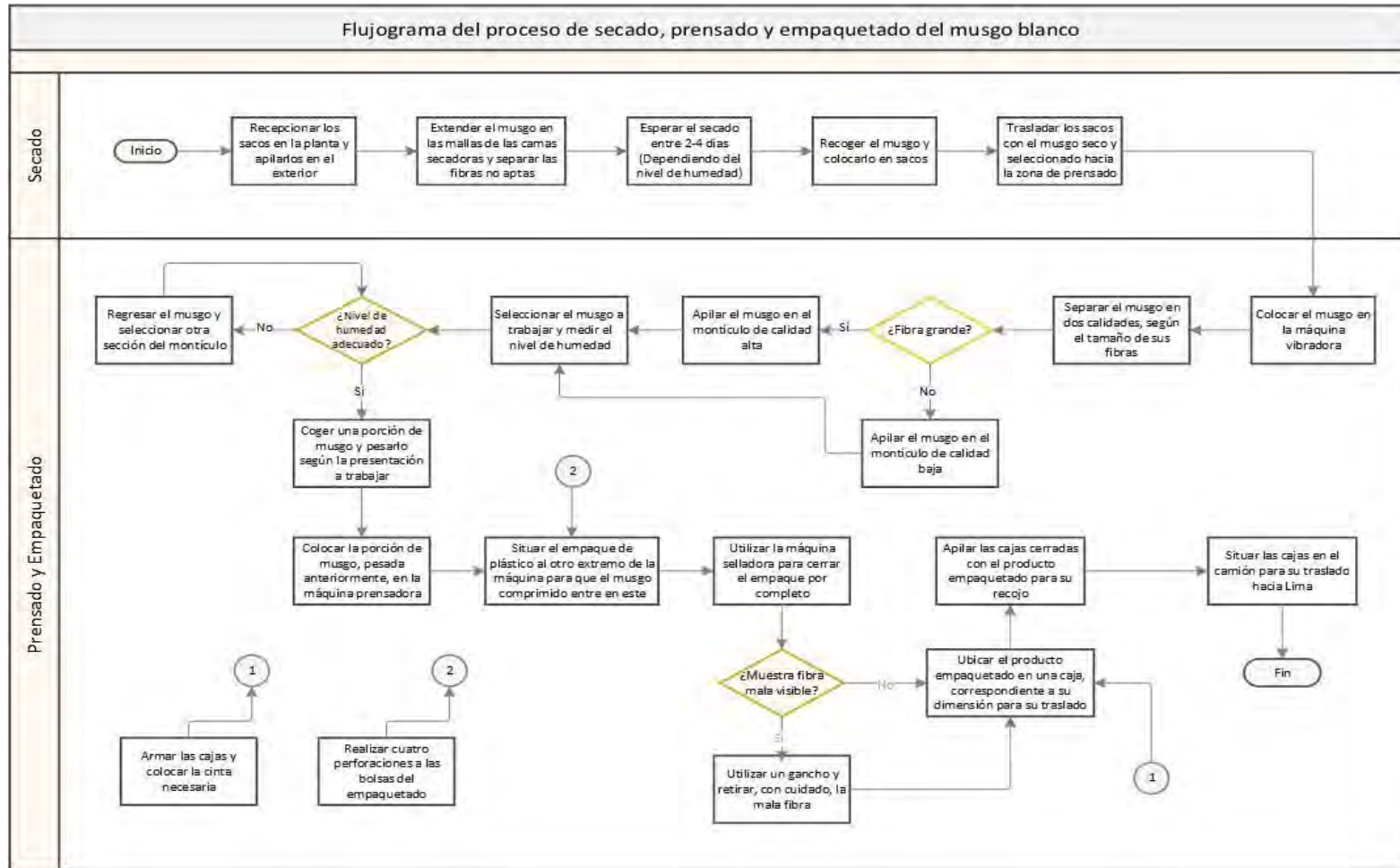
Finalmente, una vez que los paquetes se encuentran embolsados, se almacenan en cajas, las cuales fueron preparadas previamente. El tamaño de estas varía según la presentación del producto que puede ser de 150 gr, 3 kg y 5 kg.. Después, estas cajas son ubicadas a un costado de las instalaciones para ser recogidas por el camión que las trasladará a Lima.

4. Despacho y Entrega



El producto empaquetado es recogido por camiones de carga en dirección hacia Lima para, finalmente, ser llevados al puerto del Callao y ser exportado a distintos países como Japón, EE.UU., etc.

ANEXO L: Flujograma del proceso de secado, prensado y empaquetado del musgo blanco



ANEXO M: Matrices verticales variable poder

Stakeholder externo: Comunidades		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Comunidad Curimarca	<ul style="list-style-type: none"> - El presidente tiene firmas y respaldo de la comunidad - Las personas particulares no tienen peso - Aquí el lucro es personal - Dejar de venderle musgo les ha afectado porque IM tiene un contrato por cumplir - Les ha afectado no trabajar con nosotros porque tenían que soltar documentos - IM compraba musgo a otras comunidad a nombre de Curimarca - IM ingreso generó pero de repente hubo mal manejo de directivas - La plata del musgo se iba en nada, por eso yo no lo iba a permitir (presidente) - El presidente, fiscal, toda la junta es la encargada de hacer reclamos a IM - Si el presidente dice que no se cosecha, no se hace - El que cosecha cuando está prohibido se le sanciona - Reclamamos de la diferencia en los tamaños de los sacos, no puede ser el mismo precio, no todos los sacos son del mismo tamaño - Hemos trabajado transparente - Curimarca ha retirado una gran cantidad de musgo, la empresa de todas maneras no está enviando como debe ser su convenio - El presidente se encarga de hacer los reclamos - Hay muchos casos donde los comuneros echaban más paja a los sacos - Comuneros cosechaban como podían y llenaban por eso la empresa ha aumentado el tamaño, bajado el precio. - Casi todo el mundo sentía que la empresa los estaba engañando porque los sacos eran más grandes. - Todos querían cosechar. En enero ya la gente había traído su costal dejando de lado a mí, mi autoridad. - La empresa enviaba al presidente de la comunidad los costales pero este año la gente quería hacer lo que le daba la gana. - Con la directiva acordamos para pararlos (IM), acá no van a hacer lo que les da la gana - La decisión final la dimos nosotros por mayoría de votos (junta) - El presidente de la comunidad y su directiva son los encargados - Existe comuneros negligentes que quieren vender por lo 	<ul style="list-style-type: none"> - El presidente y la junta directiva son los encargados de comunicarse con el representante de Inka Moss, Dionisio. - La mayoría de la comunidad reconoce a Dionisio como representante de la empresa Inka Moss. - Las personas de la junta directiva tienen un peso importante en la comunidad. Se respeta mucho su opinión y decisiones. - Hay sanciones económicas para las personas que no acatan las decisiones tomadas en las asambleas comunales. - La empresa se encarga de controlar y sancionar a los que no entregan bien los sacos del musgo, la comunidad no. - Algunos mencionan que los problemas que hubo fue por reclamos relacionados a los sacos de musgo (tamaño, calidad) tanto de parte de la empresa como de la misma comunidad. - Algunos comuneros mencionan que la empresa utilizaba a la Comunidad para comprar musgo de otras comunidades. Esto no fue bien visto por la comunidad. - Con respecto a si Inka Moss

	<p>bajo una vez que las autoridades deciden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay multa para los que quieren vender sin autorización de la junta en el pueblo - Le vendemos a IM porque nos ha pagado más que el resto - Afecta mucho a la empresa como a la comunidad que no vendamos musgo - Conocemos a Dionisio. Cuando no cumplíamos con la calidad descontaba a cada comunero. No han habido discusiones con la empresa y no creo que le perjudique mucho a la empresa que este año no le vendamos; a nosotros sí nos afecta, porque no hay plata.” - “Conozco a Dionisio. No ha habido problemas, Don Dionisio es bien bueno. Nos descontaba solo a los que entregábamos basurilla, no a todos. A IM le afecta poco que dejemos de venderle.” - “Conozco a Dionisio. Quisimos venderle musgo a S/. 10 el saco, pero no quisieron. A ellos no les debe afectar nada que no le vendamos, a nosotros nos afecta de alguna manera; pero en parte es bueno porque ahora el musgo está creciendo más: podríamos venderle en 4 años.” - “Conozco a Dionisio, Marco y los hnos. Meza. Hace algunos años hubo problemas con un tal Félix, luego cambiaron a otra empresa y no hubo más conflictos. Se descontaba a la persona que entregaba sacos con basura. A la empresa le ha afectado bastante que no le vendamos este año, a nosotros también nos afecta.” - “El presidente es el encargado de contactarse con IM. El comprador se quejaba cuando entregábamos con basura. Sin embargo no ha habido problemas con la empresa. A ellos y a nosotros nos afecta poco que este año no le vendamos.” - Cuando llega un poco menos, se descontaba - Las autoridades controlaban - La junta Directiva controlaba - Casi no había sanciones - Por el precio siempre - (Algunos) no lo cosechaban bien y ya pasaban por igual - No le afectó. Están sacando de otras comunidades - No los conozco - A veces no pagaban puntual - Ponían excusas - Venía a la semana o la quincena pagando a toditos. - Les afectaría más o menos, porque son empresas grandes, son de tener. - Él (Dionicio) no llega - La junta directiva conversan ahí - Reclamará seguro - Nosotros recogemos limpio 	<p>se vio afectada por la decisión de Curimarca de no trabajar este año, las opiniones están divididas. Una tercera parte de los entrevistados cree que sí le afectó a la empresa; sin embargo, también consideran que les afectó a ellos mismos. La otra tercera parte considera que no les afectó, pues ellos saben que sacan el producto de otras comunidades. La última parte, considera que sí le afectó, pero en un mínimo grado.</p>
--	---	---

<p>Comunidad 2: Macón</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estamos prohibidos de sacar musgo de manera personal pero por orden de la autoridad sí vamos - No ha habido discusiones con IM - A Dionicio le afectaría que no le vendamos por los permisos y gastos - El presidente, la junta hacen reclamos - El alcalde es de mayor peso pero hace trámites - Aquí las personas dicen algo y tienen que cumplirlo porque quedarían mal con la empresa - Los sacos están contabilizados por el presidente - A la empresa no creo que le afecte que no le vendamos porque tienen otros lugares. - Yo no estuve de acuerdo y dije que no debían sacar el musgo porque mantiene humedad y mantiene el clima - La gente me dijo que no había problema en sacar todo el musgo - Aquí un docente es importantísimo pero la comunidad no lo valora - La gente trata bien al ingeniero, no al docente - Cuando hay un problema, el docente es que el aparece porque está capacitado y conoce a toda la gente y su situación. - Solo Serfor puede hacer reclamos a IM, el presidente de la directiva comunal - Somos una comunidad organizada por eso no va a venir una empresa a trabajar sin avisar. - En caso la empresa no cumpliera con su acuerdo con algún comunero la junta intervendría. - No hay ningún inconveniente con la empresa solo conversación sobre aumentar el precio - Si no le vendemos musgo, IM se afectaría - “Conozco a Marco y Dionisio. El presidente se encarga de llamarlo a Dionisio. No ha habido problemas con la empresa. Macón es más importante para IM que otras comunidades, porque tenemos más musgo y contamos con el permiso: con nuestro permiso puede sacar de otras comunidades cercanas.” - “Conozco a Dionisio. El presidente se contacta con él. No se sanciona a los comuneros, lo cosechan bien porque hay un encargado de la empresa supervisando. Si dejamos de venderles, le afectaría un poco, porque tenemos bastante musgo.” - “Conozco a Dionisio, Daniel y Marco. El encargado de comunicarse con la empresa es el presidente y el encargado de cosechar es Timoteo Hinostroza: él contrata gente para cosechar. No hay discusiones entre nosotros. A IM le puede perjudicar si nosotros no le vendemos, pues tenemos buena 	<ul style="list-style-type: none"> - Los entrevistados mencionan que la persona encargada de comunicarse con la empresa es el presidente de su comunidad. - Reconocen a Dionisio como representante de la empresa. Pocos son los que conocen a Marco o a Daniel Baltazar. - La mayoría dice que no ha habido problemas con la empresa y si hubiese alguno, su presidente intervendría. - Solo un profesor que trabaja en la comunidad considera que la extracción del musgo puede ser perjudicial para el clima. Sin embargo, menciona que la comunidad no valora su trabajo - En la comunidad de Macón, la mayoría considera que la empresa Inka Moss se afectaría en caso la comunidad dejara de abastecerlos. Una menor parte considera que no les afectaría y si así fuese, sería en un menor grado, pues consideran que la empresa se abastece de otras comunidades.
-------------------------------	--	--

	<p>cantidad y calidad de musgo.”</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Conozco a Dionisio. Antes había una empresa de un tal Chuy con el que hubo problemas; luego vino Dionisio y con él normal. No creo que le perjudique a la empresa si dejamos de venderle, porque otras comunidades venden también.” - El presidente (Se comunica) - Eso ya es cuestión de la empresa - Preguntaba, no me daban razón - No, (Afecta) dice que tiene otros lugares - Nos apoya por amistad por costumbre 	
Comunidad 3: Tambillo	<ul style="list-style-type: none"> -Presidente y teniente encargado de hacer reclamos a IM - Nos descuentan si va sucio el musgo - No ha existido diferencias o discusiones con IM - IM ha dejado o bajado en exportar, antes era una buena cantidad que compraba - Presidente : encargado de reclamos - La empresa no nos obliga a cosechar, es lo que tu puedes. - No creo que afecte a la empresa que no le vendamos porque ellos sacan de otros sitios - El que puede hacer reclamos hacia la empresa son en mayor medida los de Ricrán - No ha habido discusiones con la empresa - El presidente es quien puede hacer reclamos a la empresa. - Tienen duda de para qué sirve el musgo - La comunidad tenía miedo de preguntarle <p>COMENTARIO: dicen para que les dijeron que servía pero no saben si será cierto</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunidad sanciona a personas que no cumplan acuerdos con IM en los derechos de la comunidad. en bienes, en faenas, arriendo de pastos - No ha habido diferencias o discusiones con la empresa - Les afectará bien porque cosechamos bien nosotros (cantidad) - Saben que hay más musgo en Curimarca y Macón - “Conozco a Dionisio y al Ingeniero. El que lo llama es el presidente. Antes venía, ahora solo va a los que cosechan, más individual. No han habido discusiones.” - “Conozco a Dionisio y a otro que venía. No hemos tenido problemas con la empresa, y si dejaremos de venderles le afectaría, porque de acá saca cantidad; <p>También le compran a Curimarca y Comas. Este año que se prohibió cosechar musgo, las fibras están</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mencionan que la persona que se comunica directamente con la empresa es el presidente de su comunidad. - Comentan que es la misma empresa quien se encarga de controlar la calidad de los sacos del musgo. - Así mismo, mencionan que no ha habido ningún tipo de problema con la empresa - Muchos no tienen claro para qué se usa el musgo. A pesar de que solicitaban información, esta no se les facilitaba. - Con respecto a al grado en el que le afectó a la empresa el no trabajar con Tambillo, la mayoría de los entrevistados considera que sí les afectó, pues el volumen que su comunidad les daba era alto. Una minoría considera que no les afectó, pues la empresa se abastece de otros lugares y que los afectos han sido ellos. No obstante, la diferencia de estas opiniones no dista en gran número.

	<p>creciendo más largas, y hemos vuelto a la faena que habíamos dejado de hacer por cosechar.”</p> <p>- “Conozco a Dionisio y he visto que viene otro también. Dionisio viene 1 vez al mes aproximadamente. William es el que se contacta con IM; con ellos no ha habido conflictos. No sé si le afectará a ellos que no le vendamos, pero a nosotros sí, porque convenía venderles. Antes no utilizábamos el musgo.”</p> <p>- “William Musteano es el agente comunitario de salud de Tambillo, encargado de comunicarse con nosotros. Igual cualquier persona puede acercarse con DNI nomás. William es como un alcalde de la comunidad.”</p>	
Comunidad 4: Apalla	La comunidad recién empezará a trabajar con la empresa Inka Moss	No aplica
Total	<p>- El presidente de cada comunidad es el encargado de la comunicación directa con la empresa Inka Moss. Sin embargo, con respecto al control de calidad, este debe de ser visto por la misma empresa.</p> <p>- En su mayoría, las comunidades reconocen a Dionisio como el representante de la empresa o como el comprador. Son pocas las personas que reconocen a Marco u algún otro miembro de la empresa.</p> <p>- Las comunidades atribuyen cierto poder y respeto para los miembros de la directiva y su opinión es muy tomada en cuenta. Algunos mencionan que existen sanciones, pero solo si no acatan las decisiones tomadas en las asambleas comunales.</p> <p>- De las tres comunidades, solo una mencionó que sí hubo problemas y fue en relación a los sacos de musgo (tamaño y calidad). Sin embargo, las otras dos no mencionan ningún problema relacionado o diferente.</p> <p>- Considerando todas las opiniones, la mayoría (42%) considera que sí le afecta a la empresa el no brindarle el musgo. Sin embargo, de este grupo, varios consideran que afecta tanto a la empresa como a la misma comunidad. En un menor grupo (38%), mencionan que no le afecta nada a la empresa, pues este cuenta con otras comunidades que lo abastecen. Por último, una minoría (19%) considera que sí le afecta, pero poco.</p>	

Stakeholder externo: Organizaciones públicas		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Sierra Exportadora: Representante (Raquel Sedano)	<ul style="list-style-type: none"> - Ahora MINAGRI es una sola voz: coordinamos entre todos SERFOR, Agroideas, Agrorural, SENASA. Tenemos reuniones quincenales donde presentamos nuestra actividad para poder acordar objetivos - También se quiere coordinar con los alcaldes, queremos conocer el presupuesto que manejan para que ellos, al igual que nosotros, pongan especialistas técnicos. - Las alianzas que tenemos son principalmente entre son mercado y a comunidad. - Algunas personas piensan que sacar musgo atenta contra la naturaleza, pero no están informados: sacar musgo es una poda; depredación sería sacar la turbera, así como estaban haciendo antes, vender o quemar el musgo. Este rechazo muchas veces no viene de la comunidad, sino de “medioambientalistas” externos, pero no se dan cuenta que solamente es un aprovechamiento como alternativa para que dejen de depredar la madera: si tuvieran otra alternativa, primero venden su musgo y después la madera; sería una forma de parar con la tala ilegal. - Si los comuneros no le tienen un sentido económico al musgo, lo van a quemar, depredar, pero si le sienten ese sentido económico, les llega al bolsillo, ellos lo vana a cuidar. - Ahora los comuneros aman su musgo y cuidan el valor de la naturaleza. - Hasta el momento solo he escuchado la queja de un señor con respecto al musgo; lo invitamos para que venga a la cosecha, pero no vino. Al parecer la persona no era de la comunidad, era un externo. - No hay una normativa específica para el musgo blanco: ahorita se está trabajando con la normativa de madera creo y hay muchas dificultades para que las comunidades puedan utilizar ese musgo. Piden muchas cosas: que tengan título de propiedad, cuando solo se quiere aprovechar el musgo, porque ese dinero le sirve a la comunidad. SERFOR tiene que trabajar ese tema. - SERFOR puede demorar hasta 1 año en dar la autorización, eso es mucho. No nos ayuda a generar, 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay un trabajo conjunto con el Minagri y otros programas para definir objetivos. A este trabajo, se le suma el Alcalde y los presupuestos que manejan para la disposición de técnicos. - Sierra Exportadora se enfoca en las alianzas entre el mercado y la comunidad. - El musgo no representa depredación como muchas personas creen (en su mayoría ambientalistas externos). Solo es una poda. Solo sería depredación si sacan la tubera. - Considera que es un beneficio para las comunidades trabajar con el musgo porque también se puede contrarrestar la tala de árboles ilegal, pues el musgo sería su primera alternativa. Otro beneficio es la concientización de su valor, pues ahora puede representar un ingreso económico a diferencia de antes que no tenía ningún valor para ellos y lo quemaban. Ahora sí lo cuidan (al musgo) - Solo ha habido una queja sobre el musgo, pero al parecer no era de ninguna comunidad. Nunca más vino. - No existe una normativa para el musgo blanco. Se está trabajando con la normativa que aplica para los productos madereros, eso representa un problema (mucha documentación) para la obtención de los permisos de extracción para las comunidades.

	<p>ya que con lo poco que ganan se benefician un poco más, están contentos. Ese dinero puede hacer caja para sembrar otra planta</p>	<p>- Serfor debe trabajar en ese aspecto, porque la extracción del musgo representa un ingreso para las comunidades y para el capital de futuras cosechas de otros productos.</p>
<p>SERFOR Representante: (Gastón Chucos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - SERFOR otorga los derechos, políticas y regulaciones para el aprovechamiento del musgo. La sede Huancayo es el lugar donde se hace la evaluación técnica; una modalidad de aprovechamiento puede ser el plan de manejo. Entonces una vez hecho el informe, hacemos la ficha técnica que otorga la autorización. - El año 2001 entró en vigencia la ley para el aprovechamiento de musgo; desde ese momento las comunidades pueden aprovechar el musgo con un previo plan de manejo; sin embargo esta ley se modificó en el 2015 con el fin de agilizar el proceso. Nos reunimos con algunas instituciones como Sierra Exportadora, Cámara de comercio, entre otras. - SERFOR no regula la calidad del musgo. - IM se relaciona con diversos actores como comunidades, Sierra Exportadora y la Universidad de centro básicamente. - Las personas de IM que realizan los trámites con nosotros son Daniel Zúñiga y el señor Marco Piñatelli. -No ha habido actos de intimidación. Discusiones puede ser en el planteamiento de la parte técnica cuando había demora en levantar las observaciones. Ahora ya no hay problemas, porque la nueva ley favorece, pues aún así no tenga título de propiedad, se puede aprovechar el recurso. - En el caso de las comunidades que son anexos (como Tambillo), comunidad principal (Ricrán) puede solicitar un permiso a nombre de la comunidad-anexo, ya que formalmente el permiso sale a nombre de la comunidad principal (Ricrán): se debe pedir autorización para el anexo (tambillo). Una comunidad puede solicitar permiso para varios anexos. El problema se da cuando existe alguna redesilla o disputa entre la comunidad y el anexo, ya que ahí si no hay buena relación, el anexo (tambillo) puede salir perjudicado, ya que dependen de la comunidad principal (Ricrán). 	<ul style="list-style-type: none"> - Serfor otorga los derechos y las normativas correspondientes para el aprovechamiento del musgo. - Para poder entregar la autorización, es necesario realizar un plan de manejo. - Previamente había una ley para el aprovechamiento del musgo, esta fue modificada en el 2015 para agilizar el proceso. Para ello, hubo reuniones con algunas instituciones. - La relación de IM son con diversos actores: comunidad, Sierra exportadora y la Universidad del Centro. - Los encargados de la realización de la documentación de la empresa son Daniel Zúñiga y Marco Piñatelli - No hubo actos de intimidación, solo discusiones sobre el levantamiento de las observaciones de la parte técnica. Ahora, ya no hay discusiones debido a la nueva ley forestal. - Algunas comunidades deben de solicitar permisos a nombre de la comunidad principal. El problema se da cuando hay disputas internas entre comunidad y anexo.

Total	<p>- Tanto Serfor como Sierra Exportadora han trabajado con otras instituciones para mejorar y articular sus procesos. Ambas organizaciones saben que para poder realizar el aprovechamiento del musgo, la comunidad debe contar con un permiso que es otorgado por Serfor.</p> <p>- Sierra Exportadora considera que Serfor dificulta el proceso de obtención de permiso de extracción debido a la tramitología. Por otro lado, Serfor considera que este proceso se ha agilizado gracias a la nueva ley forestal. Sin embargo, comenta casos en los que el permiso es difícil de tramitar debido a los conflictos internos entre comunidades.</p> <p>- Ambos se reconocen como actores con los que Inka Moss debe relacionarse. Serfor menciona también a la Universidad. del Centro.</p> <p>- Con respecto a los actos de intimidación, ambos concuerdan que no ha habido ninguno, pero quizás sí, diferencias de opiniones que no llegaron a un mayor grado</p> <p>- Sierra exportadora resalta el beneficio del aprovechamiento del musgo no solo para las comunidades, sino también para reducir el problema de la tala ilegal.</p>
--------------	---

Stakeholder interno: Colaboradores		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Dionisio Jiménez - IM	<p>- De mayor influencia es Macón (1), Pucacocha (2), Turulume (3), Antihuasi (4), Huaychulá (5). Ellos nunca dudan de nosotros.</p> <p>- (Sierra exportadora) nos apoyaría, una institución del Gobierno tiene más peso cuando nosotros le decimos (a las comunidades)</p> <p>- Curimarca este año no tenemos problemas.</p> <p>- Unos cumplían, otros no (Curimarca)</p> <p>- (Tambillo) hay uno o dos familias, pero ya los hemos corregido</p> <p>- Nosotros vamos a la directiva, una reunión.</p> <p>- A veces, tenemos en cada lugar, personal encargado.</p> <p>- El transportista en cada sector.</p> <p>- (Dentro de la org.) casi no he tenido oposiciones dentro del manejo que tengo</p> <p>- Marco no se mete casi nada.</p> <p>- Nunca voy a decir, hacer o proponer algo que va a salir mal</p> <p>- Sí, amenazas de quejas frente a Serfor esos de Curimarca.</p> <p>- Serfor sanciona, sea grave o no, con 10 UITs</p> <p>- Primero hago una visita, después, si están de acuerdo, los</p>	<p>Comunidades de mayor influencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Macón (1) • Pucacocha (2) • Turulume (3) • Antihuasi (4) • Huaychulá (5) <p>- El apoyo de alguna institución pública (como Siex) pesa en las comunidades</p> <p>- En curimarca unos cumplían, otros no. En tambillo había uno o dos, pero ya se arregló.</p> <p>- La comunicación directa es con la junta directiva de cada comunidad</p>

	<p>invitamos a la planta y coordinamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hago que Marco participe - Cuando yo voy van a hacerse de rogar (Curimarca) 	<ul style="list-style-type: none"> - El transportista está presente en cada sector. - Dentro de IM no ha habido problemas. Marco no se involucra. Lo que se propone no es para mal, por eso confía. - Sí, han existido amenazas de quejas frente a Serfor por parte de algunos en Curimarca - Curimarca se hace de rogar cuando yo voy.
Gladys Zúñiga	<ul style="list-style-type: none"> - GI con mayor grado de influencia en las comunidades es el presidente o líder de la comunidad. - Líderes: el que ha vivido más tiempo en la comunidad, persona adulta más preparada que el resto, puede tener mayores recursos económicos - Aliados para transmitir el mensaje de IM: líderes - Se ubica las fallas en la calidad recién en la empresa - Dionicio no debe aceptar que le vendan musgo pequeño porque es contagioso y al que recolectó pequeño le pagaron como al que recolectó grande - Valerse de miembros de la comunidad para que controlen - No hay amenaza por la gente de la comunidad sino foránea como: profesores de primaria y secundaria. - Les han hecho creer que el musgo cuesta bastante - Gladis habla directamente con Marco porque él es que va a pagar todas las responsabilidades es él, no Dionicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los más influyentes dentro de las comunidades son los líderes comunales o líderes (personas adultas de experiencia, ya sea por conocimiento o por dinero) - Considera que para transmitir el mensaje los líderes de la comunidad son los indicados - Menciona que el control de la calidad del musgo en los sacos es importante, porque eso puede generar problemas entre los mismos comuneros. - Las amenazas provienen de la gente foránea que vive en las comunidades como los profesores, que influyen en las personas. - Las conversaciones son directamente con Marco, ya que él es quien asume las responsabilidades.
Daniel Baltazar - IM	<ul style="list-style-type: none"> - (Mayor influencia) las comunidades de buena capacidad de trabajadores como Curimarca - Si (Curimarca) hubiera trabajado, estaríamos cumpliendo metas - Trabajar con otras comunidades es un paso lento. - En las nuevas comunidades hay interesados y otros que no 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades de mayor influencia: - Curimarca, por la buena capacidad de recurso y trabajadores.

	<p>tienen interés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dionicio y mi persona nos encargamos de la comunicación y las relaciones. - La preparación es un año, trabajamos con ellos el otro año y al siguiente no, por la duración de las juntas directivas. Al final todo depende de ellos. - Pedimos apoyo de Sierra, de Serfor para capacitaciones de información - Serfor les dice (a las comunidades) que somos legal - No puede existir un error en lo que es productos forestales - Hemos tenido varios problemas. Se ve en el mismo sistema dentro de la cadena de trabajo - El abastecedor es el mismo camionero. Él debe de dar conformidad a los sacos - El transportista tiene que volver a la zona y cancelar el producto (pago) - (Problemas) no tanto. Hay otro comprador a un mayor precio - No, no tanto. Tiene que verse la manera de cómo justificar los precios. - No pueden excederse (subir el precio) porque ya es pérdida. - Existen conflictos por los terrenos comunitarios. - Surgen conflictos internos. - (Problema con la empresa) No, ninguno, porque todo es acuerdo previo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de expansión en las comunidades es lento. - Dionisio y Daniel son los encargados de la comunicación con las comunidades. - El problema más grande son los cortos ciclos de las juntas directivas, pues depende de ellos el apoyo. - Serfor valida que la empresa es legal. - El camionero es un actor clave, para el control dentro del abastecimiento. - Problemas no hay, quizás a futuro por compradores que pretenden comprar a un mayor precio que nosotros. - Los precios se deben justificar, por eso no podemos aumentar el precio. - Existen conflictos internos entre las comunidades, pero con la empresa no, ya que todo es previo acuerdo.
<p>Juan Ladines - IM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (Mayor influencia) <ul style="list-style-type: none"> • Curimarca (1) • Tambillo (2) • Macón (3) - Siex estuvo cuando empezaron a trabajar con esto, apoyando a Inka Moss - Nuestra idea de aliados sería tener a otra persona (como Dionicio) - Inka Moss ya se ha creado un nombre en la zona - Amenazas no, sí existencia de empresas ilegales - Se les explica a los directivos y ellos explican a la gente de la comunidad - Los directivos de la comunidad se reúnen, convocan a la 	<p>Comunidades de mayor influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curimarca (1) • Tambillo (2) • Macón (3) <ul style="list-style-type: none"> - Siex es un actor clave de apoyo - Lo ideal sería tener a otra persona como Dionisio - Inka Moss posee una buena

	<p>gente, ellos hablan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Daniel y Dionicio agregan cosas - El desafío principal lo veo en tratar de plantar la semilla en la cabeza de la gente, de que esta es una muy buena oportunidad para ellos y que tiene posibilidades de que sigas viendo a futuro. - Dionisio jugó un papel fundamental, porque sirvió como contacto directo: una persona que es de la comunidad, de la zona, confían en él. - Ahora Edhinson ayuda a Dionisio (su papa); para ello se tuvo que cambiar un poco la estructura de manejo, para que Edhinson pueda acompañar a su papá a las comunidades. <p>A pesar de contar con el apoyo de Edhinson y de personas de confianza, Dionisio igual tiene que ir a las comunidades para poder cerrar los contratos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La persona encargada de contactarse con las organizaciones públicas es Daniel Baltazar y Gladys Zúñiga (su mamá), aunque actualmente Daniel está más en movimiento - Serfor es la organización más importante para IM, ya que ellos son los que nos abren las puertas para el trabajo, y los que nos cierran las puertas si es que no cumplimos con el manejo correcto del producto. <p>Serfor Huancayo es más importante que Serfor Lima, porque con ellos nos relacionamos directamente; tenemos algunos problemas, cuando el encargado de supervisar es Serfor Satipo, pues en esa sede la solicitud es enviada a San Ramón y luego - Serfor me parece que es demasiado burocrático. No reconocen bien al musgo como producto independiente tal cual como es, sino que lo sigues metiendo dentro del lineamiento de otra clase de productos y lo tratan con otra clase de reglas que complican el proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con respecto a los municipios o los alcaldes no he tenido mucho trato con ellos. S En realidad ellos no influyen mucho: cada comunidad juega con sus propias cartas, más que con el municipio, o sea no necesitamos hacer un contacto con ellos hasta donde tengo entendido. - Cuando vamos a hacer un trabajo conjunto con la municipalidad debemos indicarles cómo va ser, pero muchas veces ellos tienen su presupuesto reservado, pero a ellos les conviene trabajar con nosotros, porque para el arreglo de una carretera, nosotros les decimos, “ya mira de esos 5000, tú pones una parte, nosotros la mano de obra te la traemos; o sea les conviene que nosotros les ayudemos. -Somos un emprendimiento social, pero no podemos quitarle el lado que somos una empresa. - Hay que tener el tema de los costos de producción bastante 	<p>reputación</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay amenazas, pero sí empresas ilegales - Inicialmente, se les explica a los directivos para que ellos expliquen a su comunidad. - Daniel y Dionisio son los que brindan información en las comunidades. - El reto es convencer a los comuneros que la actividad del musgo es beneficioso. - Dionisio juega un rol muy importante como contacto con las comunidades. Edhinson, su hijo, lo ayuda en esta labor. - Dionicio tiene personas de confianza en cada zona que también lo ayudan a supervisar. Sin embargo, su presencia para el cierre de los acuerdos aún es imprescindible. - Con las org. Públicas se comunica tanto Daniel como Gladys. - Serfor es la organización más importante, la sede ubicada en Huancayo. Un problema de este, es el proceso de los trámites y su sistema burocrático. - Se busca concientizar al Estado sobre el musgo y sus propiedades para que haya una norma mejor aplicada a este producto
--	---	--

	<p>claros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se está viendo ampliar el terreno, para no ser tan dependientes de una sola - La proyección tenía comunidades que siempre han dado más y que este año han sido un cero completo - Ha sido algo positivo, porque ha hecho que iniciemos más rápido el proyecto de expansión - El próximo año, la perspectiva cambia, porque vamos a tener comunidades nuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los alcaldes de los municipios no tienen mucha participación - Somos un emprendimiento social, pero no se puede dejar de lado que es una empresa. Los costos son importantes. - Se busca no depender de una sola comunidad. Por ello, se está ampliando la cantidad de comunidades con las que están trabajando - El no trabajar con algunas comunidades este año, ha sido positivo para empezar antes este proceso de expansión.
Total	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los actores internos considera que dentro de las comunidades de mayor influencia está Curimarca y Macón. Sin embargo, también mencionan que esto representa un problema, por lo que se está trabajando una expansión de proveedores. Asimismo, uno resalta que si se hubiera trabajado con Curimarca este año, se hubieran alcanzado varias metas. - Mencionan que Dionicio, principalmente, es el encargado de la comunicación con las comunidades. A veces, este es apoyado por Daniel, Edhinson y otros. Sin embargo, todos resaltan el rol importante de Dionisio para el cierre de los tratos con estas comunidades. Por otro lado, mencionan que el encargado de la comunicación con las organizaciones públicas es en su mayoría Daniel, en algunos casos la Ing. Zúñiga y en otros menos, Marco. - Otro punto importante que consideran los colaboradores es la importancia de los costos, ya que si bien hay un lado social que se debe cumplir, primero está el económico, ya que sin este no se logra el objetivo social. - Comentan que no hay amenazas, solo existen algunos intercambio de opiniones. Mencionan que Serfor es difícil algunos procesos y Sierra es un articulador. Ambos son actores importantes. 	

Inka Moss		
Actor	Keywords	Análisis
Marco Piñatelli - Inka Moss	<ul style="list-style-type: none"> - Antes Curimarca tenía gran influencia sobre nosotros, ahora nosotros buscamos diversificarnos para no correr el riesgo de depender de una comunidad. La idea es que ninguna tenga una participación mayor al 10 o 15% de producción. De todos modos hay comunidades más importante que otras por el volumen, calidad y cercanía del musgo. - Sierra Exportadora ha aportado experiencia y conocimiento sobre el musgo. Aportó con técnicas para mejorar la siembra de productos; eso es valorado por el comunero: que no solo lo ayudes con el musgo, sino con todos sus productos. - Dionisio era el encargado de comunicarse con la comunidad. Es valioso que alguien de ellos del dé el testimonio, más que si fuera una persona externa. Desde el inicio iba a las comunidades, acompañado de Dionisio, nunca solo. - Han surgido problemas con la comunidad, como la desconfianza inicial que nos tenían: ellos pensaban que los íbamos a engañar. Al comienzo era muy difícil, ahora es más sencillo. si alguna comunidad no nos cree, le mostramos los resultados que han tenido otras comunidades y los convencemos. - El clima también puede ser una dificultad que se debe sobrellevar, ya que. Cada comunidad tiene un clima particular. - Las autorizaciones también pueden generar dificultades, porque pueden tardar. Sobre todo si existe autonomía en los anexos y la oficina es lejana, se debe mandar a la central del distrito, no a la comunidad (anexo) y eso lo hace engorroso. - Otro problema puede ser los mitos que existen en las comunidades con respecto al musgo; por ejemplo que se cosechan musgo ya no van a tener agua, cosa que es falta. Lo que hacemos nosotros es mostrarle ejemplos de otras comunidades que han cosechado musgo y que siguen teniendo agua, incluso más que antes. - El cambio de autoridades ha generado una serie de problemas, cambios totales a favor o en contra - Cualquier autoridad nueva te presiona por los precios o te piden otro tipo de condiciones, de apoyo y se olvidan del apoyo anterior - Si el presidente te dice no, así el resto de comunidad quiera es un NO - Los que siempre hablan son los líderes del no aunque prepares a los que están a favor nunca hablan en la asamblea - La clave es el presidente pero puede haber o puede haber otro de la junta que tiene carácter fuerte y va por sobre el 	<ul style="list-style-type: none"> - Curimarca tenía gran influencia sobre IM, por ello se buscó una diversificación de proveedores para reducir el riesgo. A pesar de dicha expansión, aún hay comunidades más importantes que otras, ya sea por volumen, calidad o cercanía. - Sierra exportadora apoyó con técnicas para mejorar la siembra no solo del musgo, sino de otros productos. La comunidad valora mucho eso. - Dionisio desde un inicio acompañó a Marco para el contacto para las comunidades. Su presencia brindaba un mayor peso a lo que se decía, pues era un comunero también. Actualmente, Dionisio es el encargado de la comunicación con las comunidades. Él con la ayuda de Daniel, definen los asuntos en las comunidades. - La desconfianza inicial de las comunidades, ha sido uno de los más grandes retos que han tenido hasta ahora, así como mitos que se forman alrededor de la extracción del musgo. Para ello, usamos la experiencia de otras comunidades para que se convezan. Otra dificultad también es el clima. - Tramitar las autorizaciones (Serfor) pueden resultar muy complicada y prolongada. Esta dependerá de las condiciones particulares en las que se encuentre la comunidad (anexos entre comunidades o problemas internos). Por ello, se ha hablado con Serfor para que puedan integrar el tema del

	<p>presidente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuando yo iba a las comunidades no se podía cerrar nada si yo no estaba ahí - Hoy Dionicio define prácticamente todo en las comunidad con Daniel - Desde que hablamos en Lima con autoridades superiores de SERFOR en SERFOR Huancayo ya están internalizando más el tema, lo están pensando más. 	<p>musgo a su normativa y agilizar los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un problema para IM, es el cambio de autoridades tanto en las comunidades, como en las organizaciones públicas. Estas pueden representar cambios a favor como en contra. Cada cambio representa condiciones y trato diferente. - Marco resalta el rol del presidente de cada comunidad así como el respeto que los comuneros tienen a la opinión que este pueda emitir. Por eso, lo considera clave en las negociaciones. Sin embargo, en algunos casos, son los mismos miembros de la junta directiva los que influyen en el presidente.
--	---	---



ANEXO N: Matrices verticales variable urgencia

Stakeholder externo: Comunidades		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Comunidad 1: Curimarca	<ul style="list-style-type: none"> - El presidente, fiscal o la junta se comunica por celular con IM -Atención: casi nada. La comunidad va a averiguar a Sunat en que condición están. - No se les cree a IM si no se averigua por uno mismo - Principal proveedor porque son los más antiguos, lo ha dicho el de la empresa - IM para insistiendo porque sabe que tenemos recurso - No sabría decir porqué eligen puede ser la calidad - requisitos para trabajar con IM que no fallen en el pago y nosotros dar calidad y limpieza - Contacto: llamada al número de Dionicio o Marco y atención rápida. - Sí hay atención para resolver dudas con Dionicio y solucionan rapidito - Sí se considera uno de los principales proveedores porque había charlas de las comunidades donde sabían la cantidad que cosechaban con Macón, Andamarca, Huancamanchay. - Siempre ha sido así. Curimarca casi siempre parejo con Macón. - Motivos por el que son elegidos: por la confianza que da la directiva comunal. - Se tiene un contrato con precio por persona y a la comunidad - IM debe cumplir con precio justo y la comunidad cosechar más bonita, calidad y peso - Sí se considera uno de los principales proveedores - En Tambillo han sacado musgo a nombre de la Curimarca - La empresa y la directiva habían dado de bajo el número de RUC de la comunidad. - Si no tienes RUC no puedes hacer nada - Nos eligen porque le vendemos a un buen precio (bajo) - No le ponen casi nada de condiciones para trabajar con IM - Contacto con IM por celular - Sí hay información por parte de la empresa - Si se considera uno de los proveedores principales por el monto fijo o tonelaje que se vendía - Nos eligen porque hay buena calidad y cantidad - La empresa nos pide calidad, que no haya paja pero nosotros lo enviamos a medio sacar - “Cuando el presidente llamaba a Dionisio, venía, no se tardaba. IM nos da costales y pita. Nosotros producimos igual que el resto.” 	<ul style="list-style-type: none"> - El encargado de comunicarse con IM es el presidente, principalmente, y también lo puede hacer algún miembro de la junta directiva de la comunidad, usualmente lo hace vía celular y también visita la planta en algunas oportunidades. Normalmente se contactan con Dionisio o Marco y la respuesta de ellos en la mayoría de veces es rápida. Se trabajaba bien con la empresa. - En Curimarca señalan que son una de las comunidades que más producen musgo: son importantes para IM, también por la calidad del musgo. Algunos reconocen que no son la única comunidad importante, sino que también mencionan a Tambillo y Macón (Comas) como proveedores de la empresa. La empresa puede comprar musgo en otros lugares, pero no van a tener la misma cantidad que le otorga Curimarca. -Un comunero señala que IM insiste para que Curimarca le venda, porque tiene mucho musgo y porque ellos le venden musgo a un precio bajo. - El único requisito que pedía la comunidad a IM era que cumplan con los pagos. Luego se le pedía que incrementen el

	<p>“Lo llamábamos por celular y venía rapidito. En Comas hay musgo más largo.”</p> <p>-“A veces demoran en venir cuando los llamamos. lo que queremos es que sean transparentes: hace poco un grupo de comuneros le pidieron sacos para cosechar e IM les dio de frente, sin darle a la junta directiva primero. Antes había problemas con Chuy, ahora no. IM ha ayudado a unos cuantos, no a todos.”</p> <p>- “Los llamamos por teléfono y también el presidente va a la empresa para conversar: la respuesta es rápida. También hay musgo en Tambillo y Comas, donde hay más cantidad. En otros lugares no hay musgo.”</p> <p>- “El presidente se contacta con IM y se demoran en venir. Viene 1 vez a la semana. Acá hay bastante musgo, quizá más que en otros lugares. Solo pedimos costales para trabajar.”</p> <p>- Como le hemos negado, ya no hay contacto</p> <p>- Quieren que nosotros (junta directiva) salgamos</p> <p>- Años anteriores, había comunicación rápida</p> <p>- La comunidad entera quedó en no cosechar este año</p> <p>- Sí, (principales proveedores) Nosotros cantidad llevábamos en camiones</p> <p>- De repente acá a un año, ya va a ser cerca para cosechar</p> <p>- (Condiciones) casi no, solo aumento del precio, pero eso no quiso.</p> <p>- Nos prometía venir, pero no venía</p> <p>- Había personal de la empresa aquí. Ellos contactaban con la empresa.</p> <p>- Sí, rápido respondía</p> <p>- Todos trabajábamos bien</p> <p>- No había problemas</p> <p>- (requisitos para la comunidad) el compromiso de cada uno, de ser responsable, tener cuidado con la cosecha</p> <p>- (Encargado de hablar) El presidente de la comunidad.</p> <p>- Sí (rapidez), Dionicio venía</p> <p>- (Principales proveedores) De otro lugar ellos han comprado</p> <p>- (Motivo de elección) Años hemos cosechado, todo el musgo hemos cogido</p> <p>- (Condiciones de la empresa) nos dice que debemos cuidar el musgo</p> <p>- Nos han enseñado cómo cosechar</p>	<p>precio del musgo para que nos paguen más, pero no accedieron. Nosotros nos comprometimos con ellos a cuidar el musgo, cosecharlo bien, no depredarlo, entregarlo limpio en los sacos, sin basura (aunque a veces le enviábamos a medio sacar). Por otro lado el tesorero de la junta directiva cree que la empresa no es transparente, porque le otorgó, a inicios de año, sacos a algunos comuneros, sin consultar a la junta directiva, y eso los enfadó mucho, ellos piensan que esos actos les quitan autoridad, y por ello, tampoco quisieron trabajar con IM este año, a pesar de que la empresa se disculpó por este incidente.</p> <p>- Ha habido algunos problemas con IM, como señala el tesorero, relacionados al permiso que le otorgaron a Curimarca, pues según él con este permiso IM aprovechaba en sacar musgo de Tambillo. Esto les trajo problemas con la SUNAT, y a pesar que la empresa lo solucionó, les trajo incomodidad a las personas de Curimarca. Otro comunero menciona que no puede confiar en IM, y que antes de negociar con ellos debe averiguar bien de otras fuentes.</p>
Comunidad 2:Macón	<p>- Contacto: celular, visitas cada 2 meses de IM o autoridades los buscan</p> <p>-Tenemos bastante cantidad de producto</p> <p>- Condición para IM: que pague al día.</p> <p>- Medio de la comunidad para contactarse con IM: el presidente habla con su papá o su tío (Timoteo)</p>	<p>- El presidente o algún representante (Timoteo o Junta Directiva) suele comunicarse con Dionisio vía celular y también visitando la planta. Cuando se le llama</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Sí hay atención de IM para explicar la diferencia en los tamaños de los sacos que compra en otros lugares - Sí se considera uno de los proveedores principales porque hay bastante calidad y cantidad. cantidad siempre fue la misma - Nos eligen, tal vez, por la calidad y cantidad - Condición no hay solo que si empiezan a cosechar que no lo abandonen - Medio de contacto: celular de Dionicio - Atención rápida, cuando lo llamamos Dionicio viene de inmediato - Dionicio nos ha resuelto algunas dudas como comunidad porque vienen con sus técnicos. - IM nos ha explicado que somos los que tienen la mayor cantidad de musgo - Otras comunidades: Cochás, Comas tienen musgo - Nos eligen por la cantidad, convenio armónico o necesidades de la población - Requisito: el precio, que ellos hagan toda la documentación, tener diálogo en una reunión con toda la comunidad y explicarles a los comuneros - “Voy a la planta o lo llamo por teléfono para pactar el día que vendrá. Solo pedimos pactar el precio del musgo. Deben sacar musgo de otras comunidades también.” - “Nosotros trabajamos con Dionicio más que todo por la amistad que hay y porque han mostrado compromiso. Otras comunidades también le venden. Ellos han pactado un precio fijo. - “Dionicio viene a las asambleas y también lo llamamos por celular, luego él viene, con su hijo también “El presidente se comunica con IM. No ponemos condiciones para trabajar y eso que hace frío fuerte cuando cosechas, porque el musgo está mojadito.” - Sí, de inmediato (viene) - Se le solicita y viene - Sí, nos ayuda - (Principal proveedor) No, dice que es por amistad. - Le hemos pedido más (precio) y dice que tiene otras comunidades - (condiciones) el permiso para vender. 	<p>viene de inmediato, a veces con su hijo (Edhinson).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nosotros trabajamos con Dionicio por la amistad y porque han mostrado compromiso (la empresa). - Macón se considera como una de los principales proveedores de IM, debido a la calidad y cantidad de musgo que poseen, pero también tienen en cuenta que existen otras comunidades que le venden a la empresa. Un comunero señala que Macón no es el principal proveedor, sino que es más que todo por la amistad que existe entre la comunidad y Dionicio. - No pedimos grandes requisitos para venderles y eso que hace frío cuando se cosecha, porque el musgo está mojadito. Solo les pedimos que ellos cumplan con pagarnos el precio que se acordó, que paguen puntual, si empezamos a cosechar que no nos abandonen a mitad de camino. También pedimos que nos ayuden con la documentación, los permisos para sacar el musgo y que hagan reuniones en la comunidad para explicarles a los comuneros cómo se cosecha. - Dionicio nos ha resuelto algunas sobre el tamaño de los sacos y dudas técnicas, ya que viene con especialistas que nos orienta.
--	---	---

<p>Comunidad 3: Tambillo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo con Dionicio - La empresa sabe todo pero a nosotros no nos hace saber, que nos expliquen (para qué se utiliza el musgo) - No somos los únicos que le vende musgo a IM, hay varios. - No tenemos mucho musgo comparado con Curimarca dicen - nos eligen por la calidad, tal vez, primero era mejor después bajamos por la distancia - Requisitos: aumento por saco para la comunidad - Medio de contacto: teléfono satelital - Atención: cualquier documento o necesidad que le enviamos o necesitamos siempre nos ha apoyado - Uno de los principales proveedores: sí regular pero también están Curimarca y Comas - condiciones: costos por sacos por el bien del pueblo - Medio de contacto con IM: personalmente con Dionicio. - Motivo: ha localizado que acá existe y que hay venta del producto - No hay requisitos para trabajar nos pagaba en efectivo - Por medio del teléfono, los llamamos y al toque viene - La atención: es de buen trato, tranquila, no se altera Dionicio, es paciente - Si viene otra persona para atenderles es difícil para conocerse porque no sabemos cómo es su trato. - Hay otras comunidades, no somos los únicos que venden, ellos se dedicaban más pero ya están bajando creo - Hemos ido aumentando los cosechadores ahora casi son todos - Nos elige porque ya sabemos cosechar, no sacamos la raíz para que vuelva a crecer - Dionicio nos conocía por eso nos daba preferencia - La comunidad no pone condiciones para trabajar - Medio: Teléfono - Atención: rápida cuando iban a la empresa - Dionicio nos dejaba la puerta abierta - Cuando solicitamos apoyo con dinero el nos daba para la comunidad. - Sí éramos uno de los proveedores principales por la cantidad. - Último hemos hecho más cantidad - No sabemos por qué nos eligió - Condición: si deja cierta cantidad para el pueblo - A la comunidad paga adelantado - “Al principio le pedíamos pago adelantado, después ya no. A IM le afecta que no le vendamos este año, porque de Curimarca y acá sale cantidad - “William se comunica con Dionisio. El único requisito era pactar el precio del musgo”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solemos contactarnos directamente con Dionisio vía teléfono. Suele venir rápido cuando lo llamamos, es una persona paciente con nosotros. - La gran mayoría de la población cree que en Tambillo es una de los principales proveedores de IM, pero señalan que también hay otras comunidades que le venden en gran cantidad como Curimarca y Comas (Macón). También tenemos buena calidad de musgo, porque ya no sacamos desde la raíz: ya sabemos cómo cosechar sin depredar. - No le pedíamos muchos requisitos, solo que nos pague a tiempo el precio pactado por el saco. También solicitamos un aumento en el precio del saco. - Dionisio nos apoyaban dándonos pagos adelantados. - Un comunero señala que a IM le afecta que Tambillo no es venda este año.
----------------------------------	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> - “Lo llaman a Dionisio y viene rápido. Le venden otras Curimarca y Runatuyo también. Nos daba pago adelantado.” - (POSTA) “Solemos ir a Tambillo 1 vez al mes. Ellos también vienen, normalmente viernes y domingo. Lo más común es que tengan infecciones respiratorias y lumbalgia. 	
Comunidad 4: Apalla	<ul style="list-style-type: none"> - Nadie ha ido (Empresa) - Me enteré por internet - Mi comunidad no conoce a la empresa - El teléfono al momento responden. - Resultados de documentos, casi no se ven - No tiene mucho interés (IM) - Supongo que hay muchos proveedores. - Yo tengo que exigirles - Supliqué que vengan con practicantes de la universidad. - Vía telefónica - Demora, ayer llamamos y recién hoy nos encontramos - Recién está por experimentar - Aspecto económico - Que no demoren en el pago 	<ul style="list-style-type: none"> - Se comunican con IM vía telefónica, aunque algunas personas no conocen la empresa. Demoran en responder. - Suponemos que hay muchos proveedores. - Solo les pedimos que no demoren en el pago. - Vender musgo nos ayuda en el aspecto económico.
Total	<p>- La comunicación con la empresa suele ser vía telefónica o visitando la planta. Todas las comunidades se contactan con Dionisio, que en ocasiones los visita acompañado de Edhinson, y en algunos casos con Marco. La respuesta de IM en su mayoría es rápida.</p> <p>- Cada una de las comunidades considera que son uno de los principales proveedores de IM. Sin embargo, tanto Curimarca como Tambillo señalan que Comas (macón) es otra comunidad que produce musgo y les vende a IM. La mayoría de comuneros afirma que IM elige estas comunidades, porque cuentan con gran cantidad y buena calidad de musgo.</p> <p>- En Curimarca también dicen que IM los elige, porque les vende el musgo a un precio bajo, mientras que en Macón señalan que la amistad entre ellos y Dionisio hace que la empresa los elija.</p> <p>- Ninguna comunidad pide grandes requisitos para trabajar con IM. Lo único que solicitan es que se les pague el precio pactado y que sea a tiempo. Curimarca y Tambillo pidieron un incremento de precio, pero la empresa no accedió. Así mismo, en Macón solicitan que la empresa los ayude con los permisos para sacar musgo y que capaciten a los comuneros, porque muchos no saben cómo cosechar musgo.</p> <p>- En Curimarca se comprometen a cuidar el musgo, cosechar sin depredar y entregar limpio el musgo. Al tesorero de Curimarca le fastidió que la empresa a inicios de año entregue sacos</p>	

	<p>directamente a algunos comuneros sin consultarle a la junta directiva: para él no fueron transparentes y fue uno de los factores que influyó en que no trabajen con IM este año, a pesar de que la empresa se disculpó por el incidente. También ha habido problemas con la SUNAT, ya que, según el tesorero, IM sacó musgo de Tambillo con el permiso de Curimarca. Luego la empresa solucionó el problema, pero igual fue una molestia para Curimarca.</p>
--	---

Stakeholder externo: organizaciones públicas	
Actor	Keywords
Sierra Exportadora	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajamos de la mano con IM, generalmente en la época de cosecha (Marzo, Abril, Mayo y Junio). - En esos meses se le paga al consultor para que realice el plan de manejo en las comunidades, pero las reuniones con la empresa son todo el año, siempre que IM lo solicite. La comunicación es rápida y fluida. - La organización más importante para IM es SERFOR, ya que es el ente regulador, normativo. SIERRA viene después. - Cuando vino Marco, al inicio, ya estábamos trabajando con otra empresa de musgo, pero esta empresa empezó a tener problemas, entonces Marco fundó su empresa, me explicó el proyecto, vi que era conveniente para la comunidad y aceptamos. Queremos generar economías para la comunidad. - El plan de manejo lo manejo yo con la comunidad, la empresa es el articulador comercial, pero el plan de manejo es para la comunidad, entonces yo no trabajo para el empresario, sino para la comunidad, pero tengo que guardar buena relación con el empresario, porque él es el que va a comprar. - El nivel de compromiso es el mejor (4): cuando yo los solicito, ahí están ellos y cuando ellos me solicitan, ahí estoy yo.
SERFOR	<ul style="list-style-type: none"> - Serfor como tal tiene 2 años, antes era INRENA. - Serfor es la organización más importante para IM, pues no puede laborar si Serfor no lo permite - La importancia que IM le presta a SERFOR es bastante (escala 3 de 4). - Serfor realiza capacitaciones tanto para comunidades, como para empresa, pero trata de priorizar que sea para comunidades. - En teoría los permisos se pueden otorgar hasta en 1 mes, ya que se tiene que ir al área para ver el recurso y si es que se cumplen con todos los requerimientos, que se especifican en el documento oficial; pero muchas veces las comunidades delegan a un tercero que hace el trámite incompleto, que genera que hayan observaciones y eso retrase la autorización. - Según la ley hay 30 días para modificar las observaciones, pero si se demoran, nosotros los esperamos. - Ahora la legislación otorga mayores facilidades que antes.
TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las organizaciones entrevistadas coinciden en que Serfor es la organización más importante para IM, ya que son el ente regulador y normativo; es decir que de ellos depende el

	<p>funcionamiento de la empresa: si Serfor otorga los permisos, IM puede trabajar, sino no.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El nivel de compromiso que la empresa tiene con Sierra y Serfor es el mejor. El más alto según ellos (opción 4). - Por un lado, Serfor le brinda capacitaciones tanto a las comunidades, como a la empresa, aunque la prioridad siempre son las comunidades. Por otro lado, SIEX apoya a las comunidades contratando a un consultor que pueda realizar los planes de manejo, esto lo hace de la mano con la empresa IM, que son el mercado destino de los productores de musgo. - La comunicación entre la empresa y las organizaciones públicas es rápida y fluida. - Sierra exportadora funciona como una organización articuladora; por ello, la comunicación es más fluida, mientras que SERFOR es un ente regulador, por lo que los permisos pueden demorar más tiempo del esperado: en una situación ideal el permiso puede ser otorgado en 1 mes, pero en el peor de los casos, al encontrarse observaciones en el documento, el permiso podría tardar muchos meses más, pues es enviado a lima y retornado a Huancayo en varias ocasiones. - Ahora la legislación otorga mayores beneficios para el aprovechamiento del musgo: ya no es como antes que podía muchas trabas.
--	---

Stakeholder interno: Colaboradores		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Dionisio Jiménez	<ul style="list-style-type: none"> - Nosotros siempre dejamos celular, tarjeta y ellos vienen - Serfor: dos, tres veces a la semana - Siex: cada 8, 15 días a semana - (comunidades Importantes) Pucacocha, Torulume, Santa Rosa. Tambillo (1), Macón (2), Curimarca (3) - (Org. públicos importantes) Serfor, sin la autorización, no se puede. - Siempre cambia (importancia de las comunidades) por cómo trabajamos - Nos han pedido (las comunidades) - Si cumples, nosotros también. Si no cumples, nosotros tampoco. - Lo que la gente promete se olvida, lo que piden no. 	<p>Medio de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Teléfono, si es urgente los representantes de la comunidad vienen a la planta, visitas a las comunidades por Dionicio. Asistencia de IM en reuniones de los centros poblados. -La capacidad de respuesta depende de la cantidad de musgo que ellos tienen (Daniel) -Frecuencia de comunicación de Inka Moss con las instituciones públicas o organismos de la sociedad Civil según Dionicio Serfor: 2-3 veces por semana SIEX: 8-15 días
Gladys Zúñiga	<ul style="list-style-type: none"> - Si comunidad quiere comunicarse: si es urgente la comunidad viaja a Jauja. - En época de cosecha se comunican bastante pero en diciembre ya no hay tanta comunicación - Comunidad importante para el logro de los objetivos de IM: pensaba antes que Curimarca pero el musgo se ha alejado. - Hay otras comunidades con el mismo potencial que 	

	<p>Curimarca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Serfor y Minagri debe haber una conversación directa y fluida, para que consideren al musgo como un recurso más cultivable, que le den presupuesto - Minagri o Serfor consideren un personal permanente para el muesgo - Únicos que podrían poner trabas en los logros de los objetivos: Minagri y Serfor - No habrá trabas si se demuestra que es sostenible - Comunidades piden que los visiten, nunca los visitan - Comunidades cometen errores por desconocimiento - problemas con el trabajo de comunidades: porque no se les recoge todo el producto a las familias y se quedan con el producto. 	<p>-Segun Daniel Baltazar, Siex: 5 veces al mes; Serfor: depende si hay trámites pendientes. Si es así, la comunicación es constante</p> <ul style="list-style-type: none"> - En época de cosecha se comunican bastante con las comunidades pero en diciembre ya no hay tanta comunicación -Comunicación seguida por las visitas que hace Dionicio en las semanas; con Serfor se comunica prácticamente a diario (Juanjo)
<p>Daniel Baltazar - IM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (Comunicación con comunidades nuevas) Hemos hecho panfletos. (Comunicación con comunidades antiguas) por teléfono. - Otra manera es por reuniones en los centros poblados, las comunidades bajan los domingos y a veces nosotros paramos ahí - Todos los domingos nos enteramos de todo. - (Tiempo de respuesta según prioridad) todo se decide por la capacidad de musgo que ellos puedan tener. - (comunicación con org. públicos) Siex: 5 veces al mes Serfor: depende si hay trámites pendientes. Si es así, la comunicación es constante. - Minagri: solo cuando iniciamos procesos con alguna comunidad - (Org. relevantes para el logro de los objetivos) dentro de los principales está Sierra Exportadora y Serfor. Son las más importantes - Sierra exportadora posee al negocio - Serfor da la autorización correspondiente - (No cambió esta importancia) Como autoridades cada una tiene sus propias competencias. - Hay muchas deficiencias a nivel comunitario - Cada quien apoya sus intereses monetarios 	<ul style="list-style-type: none"> -Comunidad más importante para el logro de los objetivos de la organización: primero: Tambillo; segundo, Macón; tercero, Curimarca (Dionicio), Gladis antes pensaba que podría ser Curimarca pero el musgo se ha alejado y hay otros lugares, (Juanjo) Curimarca algunas veces -La importancia de las comunidades siempre cambia por la manera en la que trabajan (Dionicio). -Organización pública importante para el logro de los objetivos de IM: Serfor porque sin autorización no se puede (Dionicio); Minagri y Serfor podrían poner trabas (Gladys) ; SIEX y Serfor (Daniel); Serfor (Juanjo).
<p>Juan Ladines - IM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (Comunicación de la empresa) Comunidad seguido. Dionicio está toda la semana visitando una tras otra. - Foco en las comunidades con las que estamos trabajando o se están haciendo gestiones. - Nos gustaría tener una persona que pueda dar una vuelta, por lo menos una vez al mes a las comunidades - Curimarca algunas veces - Tambillo una vez cada dos meses - Dionicio trata de darse el tiempo de tocar todas las comunidades que se pueda - Dionicio sabe lo importante que es para ellos (las comunidades) saber que nosotros seguimos interesados en el 	<ul style="list-style-type: none"> -Según Daniel, la importancia de las organizaciones públicas no cambia, porque cada uno tiene sus propias competencias. -Demandas más críticas de los actores: Las comunidades piden que los visiten, las comunidades cometen errores por desconocimiento, no les

	<p>trabajo conjunto - (tiempo de comunicación) Serfor: prácticamente diario, siempre se ve alguna gestión - (organizaciones importantes) Sí, queda (Serfor)</p>	<p>recogen todo el producto a las familias</p>
TOTAL	<p>-Cuando la comunidad se quiere contactar con la empresa la manera de hacerlo es por llamadas al teléfono de la empresa, visita a la planta si es algo urgente y también por visitas hace Dionicio a cada comunidad por semanas. Según Daniel, la atención depende de la cantidad de musgo que tenga el solicitante. Todos los actores señalan que la comunicación con Serfor es más frecuente; la comunicación con las comunidades es frecuente con visitas por semanas pero solo cuando se está cosechando hasta el mes de diciembre. También, Juan Ladines, asegura que se necesitaría de otro personal para poder realizar visitas más seguidas. Sin embargo, sobre la comunicación con SIEX, Dionicio y Daniel dan distintas cantidades de comunicaciones. El que tiene mayor comunicación con Siex sería Daniel Baltazar.</p> <p>-Sobre la comunidad más importante para el logro de los objetivos de la empresa ni Dionicio ni la ingeniera Gladis Zúñiga no eligen a Curimarca como la comunidad más importante. Dionicio antepone a Tambillo y Macón, en el orden mencionado.</p> <p>-Sobre la organización pública más importante para el logro de los objetivos de la empresa, todos los entrevistados mencionan a Serfor y se menciona que sin la autorización que brinda no se podría trabajar. Además, el ingeniero Baltazar menciona que la importancia de estos no cambia porque cada uno tiene sus propias competencias. Por último, sobre las demandas más críticas de los actores se menciona que ellos quieren que los visiten, los capaciten para trabajar y que les compren el producto.</p>	

Inka Moss		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Marco Piñatelli	<p>- Para SIEX la parte de generar impacto no es su foco principal sino lo que vende más cantidad - Teléfono, (rapidez) si tienen teléfono. - La costumbre es personal, con Dionisio en las ferias - (tiempo de visita) con las comunidades 20 días, 1 vez al mes... hasta dos meses. - Del 100% de mi tiempo, comunidades serán 30%, Administrativo 30%, Directorio 30% y entre administración, ventas, el restante. - Serfor es casi tres veces por semana - Siex puede ser cada tres meses ... más o menos. - Universidad del centro ... Igual (cada tres meses)</p> <p>(comunidades importantes) - Curimarca (1), Tambillo (2), Macón (3), Paltarumi (4) - Serfor (1)...Sierra es a consecuencia de la piedra que es Serfor. Serfor, es única y exclusivamente musgo, pero con Sierra es un perfecto aliado</p>	<p>-Marco considera que Siex no se preocupa en generar un impacto, sino tiene otros objetivos. Sin embargo, considera que es un aliado perfecto.</p> <p>-Con respecto a Serfor, considera que este no debería ser el foco, ni ser considerado como uno de los actores principales, pues no es un actor de desarrollo, sino un actor de control. El actor principal debería ser Sierra Exportadora. Asimismo, resalta que Serfor complica más la actividad.</p> <p>-Uno de los medios utilizados</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Sí (se mantuvo en el tiempo con las comunidades) - (Con actores públicos importancia) no se veía el problema de la normativa. Serfor debería ser sencillo. Serfor no es un actor de desarrollo, es un actor de control - (Demandas) Serfor, por ejemplo, la documentación, la tramitología, tiempos y documentos. El directorio, obviamente crecimiento en resultados 	<p>para la comunicación es el teléfono. No obstante, Dionisio siempre visita de manera personal a las comunidades o en las ferias, 1 vez al mes o dos meses.</p> <p>-Del tiempo de Marco, 30% es destinado a asuntos relacionados con las comunidades. Otro 30% a temas administrativos. El otro 30% al Directorio y lo restante entre administración y ventas.</p> <p>-Las visitas que se realizan a Serfor son casi tres veces por semana y a Sierra una visita cada tres meses. Este lapso de tiempo es el mismo para la Universidad del Centro</p> <p>-Para Marco, la comunidad con mayor grado de influencia es Curimarca, después está Tambillo. Ambas comunidades no trabajaron con la empresa en el 2017. En tercer lugar está Macón y finalmente Paltarumi. Esta percepción se mantuvo en el tiempo.</p> <p>-Las demandas de los actores son las documentaciones para Serfor y resultados para el directorio.</p>
--	---	--

ANEXO O: Matrices verticales variable legitimidad

Stakeholder externo: Comunidades		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Comunidad 1: Curimarca	<ul style="list-style-type: none"> - Valores: somos unidos - Cosas buenas como apoyo económico al pueblo y lo malo es que nos puede fallar y endeudar al pueblo facturando más de lo que trabaja la comunidad - La empresa es capaz de dejarnos con la deuda como en un tiempo no pago, pero ahora paga normal - Hay cambios económicos en las personas y en la comunidad - Beneficios: la comunidad se beneficia por saco y también la comunidad - Trabajar con Inka Moss facilita las labores porque si el factor climático de siembra o agricultura falla se puede sustentar en algo con el musgo - Demoraba en pagar pero luego ya pagaba y recién sacaba. - Nos prometieron reforestar pero nada - Hay una sanción para el que cosecha cuando está prohibido: pierdes el producto, pierdes pago - Si hubo discrepancias con acuerdos de IM se tenían que poner de acuerdo todos los miembros. - Que cumplen con las cosas que han prometido como traer poleas, con máquinas de colegio - Antes había un socio que se llevó y no pagó el musgo. - Cambiaron de jefe y nos hicieron pensar que ya se había retirado: son excusas, yo no le creo porque vi que el mismo personal trabajaba en la planta, se contradicen - Que la empresa no falle y pague de acuerdo al contrato - Con la cosecha de musgo la gente tenía un mejor ingreso para su familia, para transporte, tiendas. - El musgo nos traía bastante ingreso - Se puede dedicar a la agricultura y también al musgo. - El musgo es temporal, solo en verano - IM es puntual en los pagos - La empresa ha trabajado cumpliendo acuerdos - Nos ha fallado en darnos ventanas - No ha habido desacuerdos - IM debe mejorar el precio. - Los que no están dispuestos a cosechar son pocos, 10% o menos. Son personas adultas que la traída es 	<ul style="list-style-type: none"> - Valores de Curimarca: unión, respetuosos, tomamos decisiones en conjunto, comprometidos, cumplimiento de promesas, unidos, responsables, amables, solidarios, humildes y apoyo. - ¿La empresa comparte sus valores? Inka Moss respeta las decisiones de la comunidad y ya no les exigen, la empresa comparte los valores y los apoyan cuando necesitan dinero al prestarles lo que necesitan; sin embargo, hay entrevistados que indican que no han visto tanto apoyo, unión de la empresa y que lo ven a veces. Por otro lado, el tesorero de la junta directiva de la comunidad señala que algunas personas de la empresa no respetan y que no todos trabajan con transparencia porque “se asociaban a los comuneros y a los directivos nos dejaban de lado” cambio de costumbres: - En la comunidad de Curimarca existen entrevistados que afirman que las costumbres no han cambiado y que ellos morirán con sus costumbres; sin embargo, existe un grupo de entrevistados que indican: “la cosecha del musgo causó desorden en el campo porque la gente quería cosechar hasta el musgo más pequeño”, además, que “antes hacíamos trueque con algunos productos, desde que empezamos a trabajar con musgo eso se ha perdido”, además que el pueblo cambio porque la gente empezó a tener dinero, lo que permitió que las casas sean de material noble y la mejora de sus otros cultivos, y que ya

	<p>difícil porque no tienen animales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respetamos, tomamos decisiones en conjunto - IM generó bastante ingreso para tiendas, da trabajo a dueños de carros. - IM genera bastante apoyo - Antes éramos artesanos, desde que cosechamos musgo causó desorden en el campo porque la gente quería cosechar hasta el musgo más pequeño - IM trajo beneficios personales, depende de mí, no hay obligación es voluntario, yo me comprometo a cosechar. - no podemos dejar nuestras otras actividades porque la cosecha del musgo es solo temporada de verano - En el pago del canon a mi comunidad demoraba uno 20-60 días - IM hizo plantaciones de musgo, no de otras plantas - La universidad del centro nos ha hablado de otros cultivos pero ellos vienen por su cuenta - IM incumple en pago, en cantidad del saco, nos daba costales calculando 2 sacos cuando por eso antes pagaba por 3 sacos. Se aprovechaba. - Tal vez con la otra directiva tenía compromisos pero de palabra - Marco, Daniel, Dionicio trajo un acta para recolectar firmas e iniciar el trabajar y mi comunidad se enojó y les dijo que se retiraran. - Yo le he hecho conocer a mi comunidad que habían dado de baja nuestro RUC, que manipulaban a la ex directiva y por eso les dije que se vayan de acá. - La empresa debe poner el saco normal y peso justo. - IM no debería atropellar a las directivas comunales - Para comenzar a cosechar nos ha dicho que el saco es normal pero se los comuneros se hicieron amigos con los comuneros y hacían lo que les daba la gana. - La ingeniera no se metía en el negocio en cambio el ingeniero sí. - Mis paisanos tomaron el cargo y por lo menos tenían su pequeño tajo. - Respeto, comprometidos, cumplimos promesa, unidos - IM respeta cuando la comunidad decide, ellos ya no exigen - Con el musgo había un un buen ingreso - Autoridades mejoraron algunos locales, que es más amplio y un parque que se está haciendo ahora con ese dinero que le dejó al presidente actual. - Beneficios: las casas de los comuneros han mejorado, un ingreso que hemos tenido de la nada y 	<p>no se dedicaban mucho a la siembra de otros productos que sustentaban su hogar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beneficios de trabajar con Inka Moss: apoyo económico al pueblo, beneficio para la comunidad y personal por venta de cada saco, con la cosecha la gente tiene mejores y mayores ingresos para su familia, da trabajos a dueños de carro, tiendas, beneficios personales y es voluntario, no hay obligación, buen ingreso, algunas autoridades ampliaron locales comunales y un parque, también las casas de los comuneros han mejorado es “un ingreso que hemos tenido de la nada y mejora en algo al pueblo”, además “cuando no había trabajo en Huancayo venía acá a recoger musgo” - Los entrevistados afirman que cosechar musgo es fácil y que no pueden dejar de lado sus otras actividades al cosechar musgo porque este solo se cosecha en temporada de verano. Además de indicar que se pueden dedicar a la agricultura y el musgo y que Inka Moss facilita las labores porque “si el factor climático de siembra o agricultura falla se puede sustentar en algo con el musgo”. - Casi el total de entrevistados indican que el pago era inmediato al entregar el saco; sin embargo, un entrevistado asegura que el pago del canon a su comunidad demora entre 20-60 días, otro entrevistado afirma que cuando llevo fiado se demoró 15 días en volver a pagar a todos. Por otro lado, el presidente de la comunidad sostiene que IM se aprovechaba de ellos porque les entregaban unos sacos más grandes
--	---	---

	<p>que mejora en algo al pueblo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuando no tenía trabajo en la Huancayo, venía acá a recoger musgo - No demoran en pagar, pagan al contado - IM sí orienta sobre otros cultivos - No se llegó a hacer contratos si no cumplen con el pago - Promesas de IM de recoger el producto - IM debería mejorar el precio y un ingreso para la comunidad que parezca que deja en el pueblo porque ellos se benefician de la nada. - “Somos unidos, responsables. La empresa comparte estos valores y nos apoyan. Las costumbres no han cambiado. - La actividad del musgo es fácil de cosechar, más que la papa. - Nos pagaban ahí mismo, cuando le entregábamos los sacos de musgo. - IM podría mejorar la carretera. - “Somos unidos y responsables. Ha habido cambio de costumbres: antes hacíamos trueque con algunos productos, desde que empezamos a trabajar con el musgo eso se ha perdido. - Conozco a Dionisio, no conozco IM. - Nos pagan ahí mismo, cuando les falta dinero nos paga después. - IM solo se preocupaban de que cuidemos el musgo.” - “Acá tenemos respeto por todos; algunas personas de la empresa sí respetan, pero no todos: quieren trabajar sin transparencia, porque se asociaban a los comuneros y a los directivos nos dejaban de lado. - Aprovechaban de comprar en Tambillo con nuestros documentos; tuvimos problemas con la SUNAT, ellos lo solucionaron, pero igual incomodó. Eso sucedió con el señor CHUY y Marco también. - Cosechar es trabajoso para lo que pagan. - El pago es cuando le entregas el saco. - Solo con musgo no ayudan - En navidad nos han traído cosas pero solo a unos cuantos. - Con musgo hemos trabajado desde hace 6 años hasta el año pasado. - Acá somos amables, respetuosos, solidarios. Los de la empresa también son así, nos apoyan: cuando necesitamos dinero, nos prestan. - El pueblo ha cambiado desde que trabajamos con el musgo, porque empezaron a tener dinero, antes las 	<p>en donde les pagaban calculando una menor cantidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupación de IM por otras plantaciones <p>Los entrevistados indican que la empresa ha hecho reforestación de musgo y que se preocupaban para que ellos cuiden el musgo, el medio ambiente, pero no de otros cultivos. No obstante, el vocal de la comunidad comenta que IM sí se ha preocupado de otros cultivos porque les vendieron la granadilla y palta a precio de costo para la comunidad, además de otra persona que indica que sí orienta sobre otros cultivos. Por último, un entrevistado comenta que los alumnos de la universidad del Centro han ido a hablarles sobre otros cultivos pero que van por su cuenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En curimarca hay sanción para el que cosecha cuando está prohibido: pierdes producto y pago. También, comentan que no hay un contrato en caso la empresa no cumplan con el pago hacia la comunidad y los vendedores. Sin embargo, señalan que la empresa cumple con acuerdos. - Con el cumplimiento de las promesas, los entrevistados han dicho que Inka Moss debería cumplir con traer poleas y máquinas de colegio, llevar ventanas para el local de la comunidad. Por otro lado, se habla de un socio que se llevó el musgo sin pagar y que hicieron pensar a la comunidad que se había retirado pero que no le creen porque sigue trabajando el mismo personal y que les dicen excusas y se contradicen. - Con respecto a discrepancias de la comunidad con Inka Moss, el
--	---	--

	<p>casas no eran de material noble, ahora sí. La economía ha mejorado y eso ha hecho que mejoremos en otros cultivos también.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa se ha preocupado por otros cultivos a parte del musgo: trajeron granadilla y palta y nos ha dado a precio de costo. - Nos gustaría hacer una carretera y un sistema de riego. - Acá somos humildes y respetuosos. Ellos normal, no te podría decir si comparten estos valores. - Las costumbres no han cambiado. - Cosechar musgo es fácil. - Te pagaba ahí mismo. - No se preocupaban de otros cultivos, solo del musgo. - Sería bueno que planten árboles, porque debajo del árbol el musgo es más crecido. - Hay apoyo, unión. - Casi no se le ha visto eso - Sigue igual (Costumbres) - Hay un ingreso para la población - Más movimiento económico - Casi nada (promesas) cuando llueve es complicado - Aumenta para ellos (el precio), lo que cosechamos nos debe aumentar - Había un encargado que estaba por varios días. - (Cumplimiento de promesas) Casi nada, de repente con autoridades pasadas, pero con nosotros nada. - No hemos llegado a buen acuerdo (con la empresa) - Nosotros también fallamos de pedir - En verano es fácil (musgo) - Respeto, apoyo - A veces (IM respeto) No era todo bien - Positivo y negativo - No nos dedicábamos mucho a la siembra - (Siembra) Es el factor económico para sustentar nuestro hogar - La papa cada año no sustentaba nuestro hogar y necesitábamos más - Económicamente, sí nos afectó (ya no sembraban otros productos) Por eso dejamos de cosechar - A veces no pagaba, a veces pagaba puntual - (IM) ponían excusas - No era pago adelantado - (Preocupación por plantaciones) Claro, más que anda por el medio ambiente. - Aquí no es contaminado, se siente la diferencia 	<p>presidente de Curimarca señala que Marco, Daniel, Dionicio trajo un acta para recolectar firmas e iniciar el trabajo en la comunidad a pesar de que se había prohibido, la empresa dio de baja nuestro RUC, manipulaban a la ex directiva, la empresa no daba un saco normal y con precio justo, comenzaron a dar sacos más grandes al mismo precio. IM compraba musgo en otras comunidades a nombre de Curimarca. Mis paisanos tomaron el cargo y por lo menos tenían su pequeño tajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recomendaciones de los entrevistados: Mejorar precio, carreteras, sistema de riego, sería bueno que planten árboles, porque debajo de árboles el musgo es más crecido (grande), que los visiten.
--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - (Valores) Trabajadores, comprometidos, respeto - (IM) Sí, ellos a nosotros y nosotros respetamos a ellos. - (Costumbres) no cambiaron, nosotros moriríamos con nuestras costumbres. - (Beneficios) Caía platita - El musgo cuando plantamos, cosechamos y ya estamos en otro lado. - Cosechar musgo es fácil y fastidioso también. - (Tiempo de pago) Sí, ahí mismo nos paga. - (Preocupación de IM por plantaciones) sí, ellos nos dicen que debemos cuidar - No nos han prometido nada - (Recomendación) Que la misma empresa llegue. Nos pueden apoyar en algo. 	
Comunidad 2:Macón	<ul style="list-style-type: none"> - Unión, no queremos que se saque de uno (particular) - La empresa sí respeta los valores de la comunidad - La comunidad recién está cambiando, hacemos masa comunal para invertir en una loza deportiva para el futuro de la juventud - El musgo facilita para sacar plata para los hijos - El pago es al día - IM sí puede preocuparse en recomendarnos de otras plantas. Son bien buenos - IM sí cumple las reglas de la comunidad por eso sacó el permiso -IM cumple con sus promesas y nos espera para pagarle - IM debe cumplir con los pagos nada más - Comunidad responsable - La empresa comparte los valores de la comunidad - Ambos cumplen, hay respeto entre ambos (comunidad e IM) - Hay cambios económicos mayormente en las personas que trabajan - Beneficios económicos, un ingreso más a la familia, para sustentar los estudios de hijos en Huancayo - Tienes que hacerte un horario para poder cosechar - Nunca ha habido problemas de pago - Dionicio les decía a las autoridades que se podía sembrar otras cosas - Hay reglas de que se debe contabilizar bien los sacos - Los jóvenes quieren trabajar si el trabajo será estable - Al administrador anterior no se dedicaba al musgo todos los días, era un poco indiferente (Elmer) 	<ul style="list-style-type: none"> - Valores: unión, responsabilidad, la gente mantiene sus costumbres, tradiciones, el respeto, la unión que se evidencia en la organizados que estamos. Valores como el Ayme: intercambio de favores entre dos comuneros, Faenas: colaboración de toda la comunidad por el bien de la misma. Humildad, acogedores, tranquilos. - La empresa sí respeta los valores de la comunidad al explicarle a la empresa sobre reglamentos internos. Dionicio siempre nos apoya con alguna fiesta. “Dionicio sí es como nosotros, los demás de la empresa no”. - Sobre el cambio de las costumbres casi el total de los encuestados dijeron que siguen con sus costumbres normales, pero dos comuneros asociaron la costumbre con los cambios en la situación económica. Dicen que la comunidad recién está cambiando y que se ven los cambios económicos en las personas que trabajan con el musgo. - Beneficios de trabajar con Inka Moss: trae beneficios económicos, musgo facilita plata para sustentar la

	<ul style="list-style-type: none"> - Al inicio no confiaban de la empresa porque pensaban que iba a ser igual a la anterior pero no ha habido reclamos - La gente mantiene sus costumbres, sus tradiciones - (Profesor) No hubo cambio en las costumbres con el musgo. - La empresa debe venir a la comunidad haciendo un estudio ambiental y explicar que puede servir en situaciones de altibajos económicos - Los comuneros no saben cuidar su ecología - Si se le pagara un sol por saco, todo el musgo lo sacarían - Respeto de las costumbres, el respeto, la unión que se evidencia en la organizados que estamos - Valores como el ayme y las faenas. - Ayme: intercambio de favores entre dos comuneros - Faenas: colaboración de toda la comunidad por el bien de la misma - La empresa respeta los valores que les explicamos en una reunión sobre reglamentos internos que tenemos - A partir del musgo, seguimos con nuestras costumbres normales - Beneficios: conocer el valor del musgo para cuidarlo - No genera ninguna dificultad o incompatibilidad con los otros trabajos porque es temporal - No, han dado adelantos y eso es una facilidad - Todavía no ha sido planteado sobre plantación de otras plantas, tal vez más adelante - La empresa ha cumplido en todas sus promesas - No ha habido discrepancias, ni diferencias. Dionicio siempre ha sido claro. Siempre me ha gustado la claridad del señor. - La empresa debería involucrarse más en la actividad comunal, mantenerse en contacto con la comunidad y no perder la comunicación - Nos falta mucho por involucrarnos totalmente porque falta mayor información de la empresa con charlas videos, explicaciones interactivas para que todos puedan entender - Mostrar cómo es utilizado y la importancia que este tiene - Cosecho musgo hace 8 años. - Acá somos humildes, tranquilos, nos cuidamos entre nosotros. - Las costumbres no han cambiado. - Es complicado cosechar musgo, porque es bien 	<p>familia, sustentar los estudios de los hijos en Huancayo, conocer el valor del musgo para cuidarlo y da adelantos: “La empresa apoya a la comunidad, da pequeños regalos, si necesitamos dinero, nos da adelanto”, sin embargo un entrevistado, dice que debería deberían aportar panteón a todos en navidad no a algunos.</p> <p>- Actividad del musgo facilita o dificulta actividades: musgo facilita plata para los hijos, tienes que hacerte un horario para poder cosechar, no genera ninguna dificultad o incompatibilidad con los otros trabajos porque es temporal. Hay opiniones sobre la dificultad de la cosecha del musgo: dos entrevistados indican que la cosecha es difícil por la humedad, las partes accidentadas, abismos, el peligro que eso conlleva por las rocas y que la papa es más fácil de trabajar. El que dice que es fácil, comenta “Cosechar musgo es fácil, no hay problema con el agua que bota, como nosotros somos de acá ya conocemos el clima; es chamba nomás”.</p> <p>Por otro lado, hay entrevistados que indican que la empresa se encarga de buscar al personal, que le piden a IM que cuiden el musgo al momento de la cosecha y quieren que capacite a todas las personas no solo a los que cosechan.</p> <p>“solo capacitan a las personas que contrata, debería ser a todos para que todos tengan la oportunidad de cosechar, porque a varios les gustaría, pero por desconocimiento no lo hacen”.</p> <p>- Con respecto al cumplimiento en los pagos todos los entrevistados aseguran que el pago es puntual y que también le dan adelantos y que</p>
--	---	--

	<p>húmedo, en partes accidentadas, donde hay abismos, es peligroso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa se encarga de todo, de buscar a su personal, nos da cuerdas. - Les pedimos que cuiden el musgo al momento de cosechar, que capacite a las personas, para que no se deprede el recurso: solo capacitan a las personas que contrata, debería ser a todos para que todos tengan la oportunidad de cosechar, porque a varios les gustaría, pero por desconocimiento no lo hacen. - Llevo 15 años cosechando musgo. - Nosotros somos acogedores, las personas de IM cuando vienen son buena gente. - Las costumbres no han cambiado. - Cosechar musgo es fácil, no hay problema con el agua que bota, como nosotros somos de acá ya conocemos el clima; es chamba nomás. - Al momento que le entregamos el saco ya nos tiene que pagar. - La empresa apoya a la comunidad, da pequeños regalos, si necesitamos dinero, nos da adelanto. - Llevo 2 años trabajando con el musgo. - La población es buena, somos unidos. En IM son buenos con todos. <p>Dionisio nos apoya siempre con alguna fiesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es difícil cosechar musgo, porque hay rocas en tanta lluvia; la papa es más fácil, ya que está más cerca. - El pago es puntual. a veces nos pagan por adelantado - Nos gustaría que vengan ingenieros para que nos capaciten: nosotros no sabemos cómo es y queremos aprender. - Somos respetuosos, cercanos, somos como hermanos. Dionisio sí es como nosotros, los demás de la empresa no. - Solo aportan por el musgo, nada más. Deberían venir para navidad y aportar panteones para todos, pero nada, a algunos nomás le dará. - Ese pago del musgo sirve para viáticos, es mínima la cantidad. - Cosechar es difícil, porque tienes que ir lejos. - El pago sí es rápido, incluso a veces da adelanto. - Nos gustaría que acá construyan una loza deportiva, ahí sí le damos una mano con el musgo. <p>(Valores) Tranquilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - (IM) Sí, también - (Costumbres) Siguen 	<p>eso es una facilidad para ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre la preocupación por otras plantaciones de Inka Moss dicen que sí que el acuerdo es que cuide de las plantas, Dionicio les decía a las autoridades para sembrar otras cosas y un entrevistado dice que el aporte solo es con el musgo. Otros entrevistados se muestran confiados de que la empresa los ayude en esos temas: “ todavía no ha sido planteado sobre plantación de otras plantas, tal vez más adelante”, “ IM sí puede preocuparse en recomendarnos de otras plantas. Son bien buenos” - Los entrevistados dicen que hay reglas sobre contabilizar bien los sacos, comentan que la empresa cumple las reglas al haber sacado los permisos de extracción. - La empresa sí cumple con todas sus promesas y que los espera en el pago debido a los pagos adelantados que la empresa da. - Discrepancias: no ha habido ningún reclamo aunque al inicio desconfiaban porque pensaban que sería igual que la anterior empresa. Otro entrevistado comenta que no ha habido desacuerdos porque “Dionicio siempre ha sido claro. Siempre me ha gustado la claridad del señor” - Recomendaciones: Inka Moss debe cumplir con los pagos, cuidar la naturaleza, debe involucrarse más en la actividad comunal, no perder la comunicación, falta más charlas, videos, explicaciones interactivas para que todos puedan entender , mostrar para qué se utiliza el musgo y utilidad, que traiga ingenieros para que
--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - (Beneficios) Nos ha dado adelanto la empresa - IM nos favorece a la agricultura, porque no hay mucho verano - (Paga) nos da adelanto, nunca se han negado - (Preocupación de IM por plantaciones) Sí, ese es el acuerdo, que cuiden las plantas. - (Cumplimiento de promesas) Sí - (Desacuerdos) Nada, como hacemos contratos sí se cumple. - (Recomendaciones) Que cuide, que cuiden la naturaleza - En una asamblea (IM) ha entregado plata 	<p>capacite porque “ nosotros no sabemos como es y queremos aprender”.</p> <p>Además, el profesor de la comunidad recomienda que “la empresa debe venir a la comunidad haciendo un estudio ambiental y explicar que puede servir en situaciones de altibajos económicos” y dice que la comunidad no sabe cuidar su ecología y si le pagan sacarían todo el musgo sin medir impacto.</p>
<p>Comunidad 3: Tambillo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Más que nada respeto - Cuando nosotros le pedimos alguna cosa nos lo resuelve al toque - La gente dejó de trabajar en la zona y se dedicaba más al musgo - No hay casi nada de beneficios para la comunidad - Nos ha dicho para sembrar verduras, eucaliptos. IM nos iba a apoyar con las plantas pero no ha habido ayuda - Hasta ahora solo incumplió en traer las plantas - No ha habido desacuerdos - Recomendaría que vinieran para hacer convenio - Somos tranquilos, nos dedicamos a la agricultura - IM respeta cuando prohibimos ellos dejan de venir - Otros sitios decían que mejor no se coseche porque no hay mucha lluvia - Dicen que cuando sacas el musgo, hay más verano - IM solo compran y ahí queda, casi nada de beneficios - Cuando empezaba la cosecha de musgo se dedicaban ahí no más y poco a la siembra - Pagaba puntual IM - Ha plantado musgo no más - No hemos hecho convenios en caso de no pagar - Sí cumple promesas porque cuando envías documento te responde - Unión: comunidad se pone de acuerdo en qué trabajar - Se cosechaba y de pasada haces lo del musgo - Ningún beneficio de trabajar con musgo - Nada de preocupación de la empresa por otros cultivos - Yo tengo para poder sustentar mi vida sino estaría pidiendo para cosechar musgo y plata adelantada - tranquilos, respetuosos, no somo de problemas pero 	<ul style="list-style-type: none"> - Valores: respeto, tranquilos, unión: nos ponemos de acuerdo en que vamos a trabajar, tomamos decisiones en conjunto, no somos conflictivos, nos apoyamos (solidarios), vamos todos a cosechar musgo, humildes, caritativos, cumplen lo prometido, según el agente de la comunidad las personas son relajadas y no tan cumplidas y cada uno por su parte. La enfermera de la posta de Ricrán donde se atiende la gente de Tambillo dice que las personas de Tambillo no son muy amables, son medio desconfiados. - Inka Moss respeta decisión de la comunidad cuando prohibimos, ellos dejan de venir. Cuando le pedimos alguna cosa viene rápido. Dionicio tiene buena relación con la comunidad, nos da confianza. El ex secretario de Tambillo comenta que ya no se tiene buena relación con Dionicio porque reparte costales solo a algunos comuneros y antes repartía a todos. - Cambio de costumbres: la gente dejó de trabajar en la zona, se dedicaban más a la cosecha que a la siembra, dicen que cuando sacas el musgo, hay más verano y ya no hay lluvias, con la plata del musgo la gente compraba moto o comenzaba a

	<p>hay algunos que sí</p> <ul style="list-style-type: none"> - IM respeta las opiniones de la comunidad y acepta - Algunos empezaban a tomar de la plata de su trabajo, compraban moto - Cuando había el musgo era mejor. Había bastante facilidad. - Yo me dedicaba a cosechar musgo y a trabajar mi chacra - Nunca hubo demora en el pago, pagaba al contado - Hacia el trasplante de musgo - IM no se niega, viene y da no más - Solo Ricrán ha estado en contra de la empresa porque nosotros no somos reconocidos y estamos a la orden de ellos. - Hay autoridades que dicen que no a IM eso es un poco de egoísmo porque algunos son de tener. - Algunos que sacan el musgo lo sacan como pueden. Lo hacen por hacer más sacos y ganar más plata - Somos unidos porque tomamos decisiones en conjunto, nos apoyamos (solidarios) - Decimos cosechamos tanto sacos de musgo y vamos todos - No ha habido cambio en las costumbres - Con el musgo hemos mejorado un local en tambillo para hacer reuniones - La cosecha de musgo es más fácil, el dinero ingresaba más fácil a casa. - La cosecha de musgo no dificultó las otras actividades - El pago es sagrado, IM paga al toque por eso es que la gente se dedica a la cosecha - Han venido de Huancayo alumnos para sembrar con nosotros musgo no sé si lo habrán enviado IM o INRENA. - No tenemos leyes, estatutos porque no somos reconocidos pero la comunidad sí es organizada - Todo lo que se promete IM, ellos lo cumplen - IM nunca se ha negado por eso Tambillo le dejan las puertas abiertas para que vengan a cosechar - Siempre hemos estado de acuerdo con IM - Recomiendo que cumpla con sus compromisos y comprarnos y pagarnos al precio que acordamos - Hace 5 años cosechó musgo - En la comunidad somos humildes, tranquilos. Antes teníamos buena relación con Dionisio; ahora ya no, porque repartía costales solo a algunos comuneros. Antes todos se beneficiaban, no solo 2, 3 personas. - No han habido cambio de costumbres. 	<p>tomar. Otros entrevistados aseguran que no hay cambios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos entrevistados opinan que no hay casi nada de beneficios de trabajar con Inka Moss, solo compran y ahí queda, ningún beneficio de trabajar con musgo. - Por otro lado, otros opinan que cuando había musgo era mejor y que había más facilidades, han mejorado un local para hacer reuniones, es más fácil trabajar con musgo, el dinero ingresaba más fácil, pueden comprar alimentos. - Se puede trabajar la chacra y cosechar musgo a la par, no dificulta las otras actividades. - Todos los entrevistados están de acuerdo que no hay demoras en el pago y que la empresa pagaba al contado y a veces adelantado. Solo existe un entrevistado que dice que demoraba unos días pero también daba adelantos en otros momentos. - “El pago es sagrado, Inka Moss paga altoque por eso es que la gente se dedica a la cosecha” - “Nos ha dicho para sembrar verduras, eucaliptos. IM nos iba a apoyar con las plantas pero no ha habido ayuda”. - Ha habido preocupación hacia el trasplante del musgo, no de otras. Vinieron estudiantes de Huancayo a hacer plantaciones de musgo pero no saben si lo mando IM o INRENA. Han explicado cómo trabajar con el musgo, pero solo algunos saben. - “No tenemos leyes, estatutos porque no somos reconocidos pero la comunidad sí es organizada”. “No hemos hecho convenios en caso de no pagar” - Ha inclumplido en traer plantas prometidas, sí cumple promesas porque responde rápido, todo lo
--	--	--

	<p>Es fácil cosechar musgo; en la parte del bosque es difícil porque hay rocas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagan puntual, a veces demora un poco, pero también a veces pagaban adelantado. - Cosecho musgo hace 4 años. - Acá son buenos, caritativos, pero también relajados, no tan cumplidos; cada uno está por su parte. - Dionisio tiene buena relación con la comunidad. No hemos tenido discrepancias. - Paga al toque. - Solo se preocupan por el musgo. - Nos han dado charlas de cómo trabajar con el musgo: como cosechar, como cuidar, pero algunos nomás sabemos. - Nos gustaría que la empresa nos pague más, siquiera 10, 8 soles, porque ya no se encuentra musgo cerca: se debe ir en burro. - Cosecho musgo hace 3, 4 años. - Acá les gusta que cumplan lo que prometen; nos apoyamos entre todos, somos cumplidos. Dionisio nos da confianza. - El beneficio que recibimos del musgo es para comprarnos algo, para nuestro alimento. - Es fácil recoger musgo; lo malo es que haces doble trabajo, sacas, tiendes, mojadito sales. - El pago es puntual y adelantado. - Solo se preocupan por el musgo. - Nos gustaría que hagan carretera, o que nos den combustible para hacerlo. - Nos gustaría que suba el precio del musgo: antes era 8, ahora que sea 9. <p>(POSTA) - A mí me dijeron que trabajan con el musgo desde hace 2 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las personas de Tambillo no son muy amables, son medio desconfiados. - Muchas veces no quieren venir a la posta para atenderse, porque piensan que se van a curar en sus casas y no acá; es por un tema educacional, de idiosincrasia. - Lo que sé es que una empresa informal les compraba musgo a 5 soles aproximadamente: venían en camiones y ahí mismo les pagaban - Dicen que ya no se dedican a cosechar musgo, porque creo que han depredado todo. 	<p>cumple por eso le hemos dejado las puertas abiertas en la comunidad a IM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Siempre hemos estado de acuerdo con IM”, “solo Ricrán ha estado en contra de la empresa porque nosotros no somos reconocidos y estamos a la orden de ellos”, “Hay autoridades que dicen que no a IM eso es un poco de egoísmo porque algunos son de tener” - Recomendaciones: que vayan a visitarlos, cumplir con compromisos, comprar y pagar al precio acordado, aumento de precio a 8 a 10 soles, suba del precio de 8 a 9.
--	---	---

<p>Comunidad 4: Apalla</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (Valores) Ingratos, no obedecen leyes - (Beneficios) Es un peso de trabajo importante - (¿Dificulta las actividades?) Si trabajas con el musgo, tienes que dejar de lado tus demás actividades. - (Promesas) Profesionales que nos puedan orientar. - Quisiera que trabajemos de acuerdo a las leyes -(Recomendaciones) Que no haya contaminación - Asesoramiento a la gente de la zona -(Preferencias) El musgo, pero mediante profesionales - (Valores) Tranquilos, unidad, envidia algunos - (Beneficios) Todo por los hijos, un aspecto económico para sobrevivir - (¿Dificulta su trabajo?) No, todo es ordenar tu vida y el trabajo - No (No hay promesas hasta ahora) - (Recomendaciones) Que sean responsables, justos, que no se aprovechen. No exigir fuera de la capacidad del costa, ser justo en el precio, valorar nuestro esfuerzo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valores: tranquilos, unidad, envidia de algunos, ingratos, no obedecen leyes - Beneficios para los hijos y economía para la supervivencia - Sobre la facilidad o dificultad de trabajar con el musgo las opiniones se contradicen porque uno dice que es cuestión de ordenar tu vida y el trabajo; sin embargo, el otro dice que dejará de lado todos sus otras actividades - La promesa que se le ha hecho es que haya profesionales que puedan orientar a las personas - Recomendaciones: que trabajen de acuerdo a las leyes, asesoramiento a la gente de la zona mediante profesionales, que sean responsables, justos en precio, que no se
<p>TOTAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valores compartidos en las comunidades: Unión, respeto, tranquilos, humildes, caritativos. - La empresa sí comparte los valores porque respeta las decisiones de la comunidad cuando se prohibirá el trabajo Y ya no exigen y dejan de venir a la comunidad, respeta los reglamentos internos, Dionicio tiene buena relación con la comunidad, da confianza, es como nosotros. - En las tres comunidades existen entrevistados que afirman que no ha habido cambios; sin embargo, hay entrevistados que dicen que la gente dejó de sembrar para poder cosechar musgo y hay plata que les permite comprar y hacer otras cosas. - Beneficio económicos, mayores ingresos para la familia, apoyo para la comunidad. - En las tres comunidades, están de acuerdo que se puede cosechar musgo y dedicarse a sus otras actividades sin dificultad porque el musgo es temporal. - Con respecto a las demoras en los pagos las tres comunidades aseguran que el pago es puntual, al contado y los que indican que se demoró se trataron de pocos días y aseguran que se les pagó. - Sobre la preocupación de otras plantaciones: todas las comunidades indican que la empresa ha hecho reforestación de musgo y que la empresa les ha hablado sobre otros cultivos. 	

	<p>- Las tres comunidades señalan que la empresa cumple acuerdos, reglas. La comunidad de Macón Tambillo señalan que la empresa ha cumplido todas sus promesas; sin embargo, Curimarca, indican las promesas que la empresa debería cumplir y no hablan de las promesas cumplidas.</p> <p>- Sobre las discrepancias, Macón y Tambillo señalan que no ha habido ningún desacuerdo; sin embargo, en Curimarca se indican varios motivos de discrepancia con los actos llevados a cabo por la empresa.</p> <p>- Recomendaciones de los entrevistados: Que vayan a visitarlos, mejorar el precio, , cumplir con los precios y pagos. La comunidad de Macón es la más interesada en que haya orientación, explicaciones interactivas, información sobre usos y utilidad porque quieren aprender”.</p>
--	--

Stakeholder internos: colaboradores	
Actor	Keywords
Dionicio Jiménez	<ul style="list-style-type: none"> - Nos reconocen como buen empresa (valores) buen trato, colaboradores. - (Tambillo) Honestos, caballeros, nobles. - (Curimarca) Incumplidos - (Macón) Nos piden adelanto, les damos, Nosotros le tenemos confianza - (Costumbres) Se fortalecen, con el musgo que venden adquieren sus semillas - (Org. públicas valores) Esa gente ve su propia condición, no se fijan cómo sufre la gente - (Conductas apropiadas) - No (Serfor accionar no apropiado). - Sí, más o menos (Sierra Exportadora), pero durante un año nunca lo he visto visitarnos. - Ellos (Siex) tienen sus negocios, por cumplimiento está. - Lucros personales tiene la ingeniera. - (Confianza en la comunidad) Curimarca ...2 Tambillo...4, 3 le puedo dar Macón ...3 Paltarumi ...2 - (Confianza en la empresa) - 60% de la comunidad que confía en nosotros - Tambillo bastante son mayoría ellos (Los que confían) - (Macón) Igual casi que Tambillo - Paltarumi...No tanto (No confía). - (Compromiso de la comunidad) - (Curimarca).. 2. Ellos te cumplen, pero - (Macón) ... 3, porque ellos con tranquilidad hacen sus actividades - (Tambillo más comprometido) Si te dicen “necesito, por favor, esta semana” Ellos dejan su trabajo y se van al musgo. (Paltarumi) Es que no tiene mucho producto. (Apalla): Apalla sí tiene buena cantidad para aprovechar.. será una opción muy importante para nosotros.. Tiene recursos, tiene voluntad de trabajo... Sí, ellos están bien interesados.

Gladys Zúñiga	<ul style="list-style-type: none"> - Hay una relación comercial de la empresa y comunidad y se le entiende porque no tiene presupuesto para eso - Las acciones del instituciones públicas no son apropiadas les falta personal capacitado - Instituciones públicas le ponen demasiadas trabas - Si la persona natural es de su agrado no te piden nada pero si no es de su agrado te piden autoevaluó, que esté en registro públicos - Conocían que Marco solucionaba problemas, entonces aceptaban trabajar con él - La gente le decía que se separara de chuy y ya no tuvimos ningún problema - Yo no he tenido ningún problema con la comunidad hasta la fecha, más bien me escuchan - Los problemas surgidos han sido más que todo con el personal de IM, sobre el trato que reciben, otros personales que no son Dionicio.
Daniel Baltazar	<ul style="list-style-type: none"> - (Valores) Colaboradores, responsabilidad - (Org. públicas) No son colaboradores, ni responsables. Es más un manejo político - (Accionar de las org. públicas) Pésimas, no cumplen su rol de visión, misión, sus propios valores que están escritos. - (Facilidades de la org. públicas) Poco. Sierra Exportadora (3), Serfor (1), inclusive peor., La Universidad del Centro entre el 2 y el 3, El ministerio de agricultura, entre el 1 y el 2 (elección de comunidad) La que esté más cerca puede ser Curimarca, Macón, Tunatuyo, Pucacocha, Apalla. - (Compromiso de la comunidad con IM) - Como comunidad 1, se comprometen a cosechar por necesidad económica, pero como labor fundamental, no lo harían.
Juan Ladines	<ul style="list-style-type: none"> - (Valores) compromiso, trabajadores, honestidad, igualdad. - (Comparten valores) Ha sido un tema un poco suelto Curimarca serían los más cercano a eso (valores de IM) - Comunidades confianza - La gente de Huaychulá (confía) porque es la comunidad de Dionicio, - Un poco menos (Tambillo en tema de confianza menos que Curimarca), - Con Macon no tanto como eso, no tanto a ese nivel (Menos que Curimarca) - Paltarumi no tanto ahí, por lo mismo que su potencial es más bajo (compromiso de los actores) - Las comunidades sí están bien comprometidas una vez que están mentalizadas sin ningún problema interno - NESst el principal de todos, han hecho mucho para ayudarla a crecer - Serfor: podría hacer más, si no fueran burocráticos en el procedimiento y en su desenvolvimiento. - Siex: podría involucrarse más, para cumplir con lo que deben hacer - Universidades: no se les puede pedir mucho, son muy lentos
TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Valores: buen trato, colaboradores, (Gladis) es más que todo una relación comercial, más allá de eso hay muy poco, (Daniel) colaboradores, responsables, (Juanjo) compromiso, trabajadores, honestidad, igualdad. - Sobre si las comunidades comparten los valores de la empresa, Dionicio describe que (Tambillo) son honestos, caballeros, nobles; (Curimarca) incumplidos; (Macón) nos piden adelanto, les damos, nosotros le tenemos confianza. Daniel comenta sobre las organizaciones públicas que no son colaboradores, ni responsables. Es más un manejo político; por otro lado, Juan Ladines, comenta que la comunidad más comprometida ha sido Curimarca y que en las demás el tema es un poco suelto y considera que son leales y que si vinieran otras empresas, estos no les comprarían.

	<p>- El accionar de Serfor no es apropiado, les falta personal capacitado en musgo, si la persona es del agrado de la autoridad no le exigen mucha documentación. Sierra Exportadora, maso menos, porque por 1 año casi no ha habido visitas, la ingeniera tiene lucros personales, solo está por cumplimiento la ingeniera (Raquel Sedano). Las organizaciones públicas no cumplen sus roles de misión, visión o valores que están escritos, no se fijan del sufrimiento de la gente.</p> <p>- Facilidades otorgadas por las organizaciones públicas son pocas. Sierra Exportadora (3), Serfor (1), inclusive peor. La Universidad del Centro entre el 2 y el 3, El ministerio de agricultura, entre el 1 y el 2 (donde 1 es poco y 4 es mucho)</p> <p>- Confianza hacia las comunidades: Dionicio tiene una mayor confianza hacia Tambillo, seguido de Macón y Curimarca. En cambio Juan Ladines confía en Curimarca antes que en Tambillo, Macón menos que Curimarca.</p> <p>- (Dionicio) Elección de la comunidad: Tambillo es el más comprometido; Macón trabajan tranquilos; Apalla, sí tiene buena cantidad para aprovechar. Será una opción muy importante para nosotros. Tiene recursos, tiene voluntad de trabajo... Sí, ellos están bien interesados. (Daniel) Elegiría por cercanía a Curimarca, Macón o Apalla.</p> <p>- Nivel de compromiso: (Tambillo más comprometido) si te dicen “necesito, por favor, esta semana” Ellos dejan su trabajo y se van al musgo; las comunidades se comprometen bien cuando no tienen problemas internos, se comprometen más entre más necesidad económica tenga.</p>
--	--

Stakeholder externo: Organizaciones públicas	
Actor	Keywords
Sierra Exportadora	<ul style="list-style-type: none"> - También damos asistencia técnica a los agricultores para que puedan mejorar su cultivos, para que generen un valor agregado a su producto - Los apoyamos con registro de marcas, apalancamos prestamos, certificaciones orgánicas - Lo otro que venimos trabajando es promoviendo al alcalde, porque sabemos que él es el líder de la población, ya que de acuerdo al desarrollo de él, a su imaginación, el pueblo también va a desarrollarse, para implementar talleres, por ejemplo. - Esta relación, hasta el momento, es buena, porque si habría algo, ya lo habríamos puesto en observación. - Su compromiso con nosotros es la mejor (4 el el rango mencionado). Hemos trabajado con otras empresas, pero muy informales, no han tenido la formalidad de Inka Moss. - Área de consultas: Acá en la oficina con el libro de reclamaciones. En las comunidades cuando vamos, siempre conversamos, anotamos lo que ellos necesitan. Ellos no se comunican directamente, siempre es a través de la empresa, o más que la empresa a través del dirigente de la comunidad.
Serfor	<ul style="list-style-type: none"> - Serfor vive por los usuarios, tratamos de darle una atención de calidad. Antes no había mucho ese concepto (cuando era INRENA), pero desde que nació Serfor ese es el mensaje, casi de 90% de las personas acá tienen esa orientación. - Hay vocación de servicio: si nos citan un domingo, feriado, estaremos donde nos llamen. - La empresa IM está tratando de hacer la cosas bien: no se han escuchado quejas hasta el momento. - El compromiso que ellos tienen con nosotros es un nivel 3 (bastante compromiso), ya que

	<p>cumplen con las normas; antes la legislación complicaba más los trámites, ahora el panorama es mejor con la nueva ley del 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo que nos falta ahora es difundir los requerimientos de Serfor, pues es la medida que las personas tengan información y sepan de que se trata la regulación, creo que no habría mayor problema en ese tema. Ahora la comunidad tiene la opción de presentar un plan de manejo o un plan general. - Otra cosa que debemos trabajar es contar con un lineamiento específico para el musgo blanco. - Este musgo tienen la capacidad de regenerarse, se puede aprovechar a los 5 años de haberse cosechado, según la ingeniera Gladys (Zúñiga), que ha hecho una investigación. Creo que es un tema de hacer más investigación, pero en el tema administrativo ya hay formas de cómo adecuarse con cada usuario. - La empresa apoya a la comunidad con el levantamiento de información, también le facilitan a un profesional forestal para que la comunidad pueda hacer formalmente el procedimiento en Serfor, ya que los planes de manejo se otorgan a la comunidad, no a la empresa. - Los que más vienen son los de la empresa, pero una vez que se hace la autorización es para la comunidad. - Serfor cuenta con un área de consultas, que puede ser vía telefónica, página web y presencial ya que acá contamos con 4 especialistas.
TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Valores: SIEX: brindamos asistencia, apoyo Serfor: orientado hacia el cliente, brinda atención de calidad, vocación de servicio. - ¿Inka Moss comparte estos valores? Los dos organismos públicos coinciden en que la empresa sí comparte sus valores y los respeta. Serfor señala “Ellos están trabajando, tratado de hacer las cosas bien, no hay quejas que hayamos recibido”. SIEX indica “Todo va bien hasta el momento, porque si habría algo nosotros le pondríamos por escrito nuestra observación”. - Sobre el accionar de Inka Moss en el ámbito laboral comentan que no se han escuchado quejas y que hasta el momento todo va bien - Acerca del compromiso de Inka Moss los organismos públicos lo califican en un alto nivel de compromiso. SIEX como muy comprometido y SERFOR en bastante comprometidos - Los organismos públicos tienen áreas de consulta y reclamos diferentes. SIEX tiene libro de reclamaciones y anotan las dudas o consultas y no son directas sino con un intermediario; en cambio Serfor tiene varios canales como teléfonos para consultas, ventanillas abiertas, 4 coordinadores para la atención. - Serfor reconoce que la empresa apoya a la comunidad con el levantamiento de información, también le facilitan a un profesional forestal para que la comunidad pueda hacer formalmente el procedimiento con ellos.

Inka Moss	
Actor	Keywords
Marco Piñatelli	<p>(Valores)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuestra esencia. Manera de trabajar - Igualdad: mirar al Estado y a las comunidades bajo el mismo nivel. - Buscar un equilibrio - Hacemos algo que los va a beneficiar - Nos dimos cuenta de que debíamos hacer una estrategia - (compartir valores con los GI) Sí, todo lo que hemos trabajado en las últimas semanas apuntan a generar un lineamiento equilibrado con todo - Siempre hay un interés de por medio - Yo no pongo mi mano al fuego por nadie - (acciones de las org públicas apropiadas) Depende, ahorita no. depende de los resultados (Facilidades de las instituciones públicas) -Depende, ahorita no... depende de los resultados. - Serfor 1... -1 - Sierra exportadora 3 - (Elección de una comunidad) De que tienes consideración... 4 (Curimarca). Igual 4 (Tambillo). Macón Igual (4), hoy sí, igual. Tengo mis dudas, sí...1 (Paltarumi) una de las que esté más cerca, que tenga todo el volumen... Curimarca por el impacto. Tienen muchísima más gente, ahí tienen buen volumen -(Compromiso de las comunidades) Eso sí te da una seguridad - Las comunidades tienen mucho respeto por el Estado, a pesar de que se sienten abandonados por este. - Según la nueva ley forestal de Serfor dice que un plan debería ser aprobado en 1 mes pero nunca un plan ha podido aprobarse en menos de 5 meses. Que fue el más rápido con el apoyo que recibimos de Siex - El funcionario público tiene miedo a firmar, no usa criterio sino el TUPA, piensa en cómo cuidar su puesto más que en solucionar el problema - Chuco es un ingeniero que se vale de otras herramientas como ley forestal y la ley de las comunidades andinas - El gran total de funcionarios de Serfor ve solo la ley forestal - Siex responden a un objetivo numérico - Hemos tenido la suerte de encontrar algunos funcionarios de SIEX que se han comprado el pleito con nosotros por el impacto social más que por el impacto económico. La relación ha mejorado - Con Serfor la relación ha sido muy variable porque depende del ingeniero a cargo. Hay ingenieros que se ponen la camiseta y otros que te ponen el TUPA O libro encima
TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Valores: Igualdad: mirar al estado y comunidad al mismo nivel, hacemos algo que los va a beneficiar; transparencia en sus actos - El trabajo de las últimas semanas apuntan a generar un alineamiento de valores de la empresa con sus grupos de interés pero “Yo no pongo mi mano al fuego por nadie” sobre la transparencia de sus actos. - Sobre las acciones de las organizaciones públicas su comportamiento ahora no son apropiadas - Facilidades que otorga la OP a IM: las OP mencionadas son Serfor y Sierra Exportadora donde considera que Serfor da pocas facilidades y SIEX da bastante facilidad

- Si tuviera que elegir solo una comunidad con la que se sentiría más cómodo trabajando “elegiría una de las que esté más cerca, que tenga todo el volumen... De repente podría ser Curimarca por el impacto”. Tiene más gente, tiene más volumen.
- Compromiso de las comunidades con la empresa y el trabajo: Curimarca (mucho compromiso) porque han botado a otros que van a sacar musgo a la comunidad, Tambillo (mucho compromiso), Macón (mucho).
- Las comunidades tienen mucho respeto por el Estado, a pesar de que se sientan olvidados por este
- La nueva ley forestal dice que un plan debería ser aceptado en 1 mes pero nunca se ha aprobado en menos de 5 meses
- Con Serfor la relación ha sido muy variable porque depende del ingeniero a cargo. Hay ingenieros que se ponen la camiseta y otros que te ponen el TUPA O libro encima
- El funcionario público tiene miedo a firmar, no usa criterio sino el TUPA, piensa en cómo cuidar su puesto más que en solucionar el problema
- El gran total de funcionarios de Serfor ve solo la ley forestal. Chuco es un ingeniero que se vale de otras herramientas como ley forestal y la ley de las comunidades andinas
- Siex responden a un objetivo numérico. Hemos tenido la suerte de encontrar algunos funcionarios de Siex que se han comprado el pleito con nosotros por el impacto social.

ANEXO P: Matrices verticales variable interés

Stakeholder externo: Comunidades		
Actor	Keywords	Conclusiones previas
Comunidad 1: Curimarca	<ul style="list-style-type: none"> caso climático - Muros de contención para desbordes de ríos - Reforestación de pinos - “Motivo porque vi a mis paisanos, familiares” - “La empresa promete pero no cumple” - Prometió poner poleas - No te dan algunas charlas - No vienen a hacer orientación - No conozco ayuda o apoyo que haya hecho - Mejora en la educación con talleres - Las personas que se dedican menos a la agricultura les afecta no vende musgo. - No tenemos fondos de la comunidad - Hemos solicitado al dueño de la empresa Marco que done ventanas y no ha cumplido - La empresa a lo más cuando cosechamos deja sencillo para comunidad - Debe haber un apoyo a la comunidad - A tambillo les ha dado (más cantidad) de bolsas de cemento. - Necesidad de carreteras - Chuy motivó a trabajar con el musgo - Chuy usaba un saco de tamaño normal - la empresa hacía compromiso de palabra pero no había en documento - Nos querían apoyar con bolsas de cemento pero no es una ayuda suficiente - Existencia de instituto en el pueblo de Curimarca - La empresa puede ayudarnos en los trámites para solicitar - Si la empresa se compromete a hacer gestiones, hay voluntad de trabajar - Necesidad de apoyo en la agricultura - Necesidad de explicación sobre la siembra, porque ataca la rancho - Necesitamos orientación - La agricultura no responde mucho - Necesidad de que hijos tengan educación - La empresa de boca se preocupa, después se olvidan. - Ningún apoyo por parte de la empresa - Prometieron mejorar el puesto de salud pero nunca lo han dado. - Ayuda en el mejoramiento de la educación. - Motivación: “ganar dinero extra, para poder solventar 	<ul style="list-style-type: none"> - Nos motivamos a trabajar con el musgo, debido al ingreso extra que se recibe, a pesar de no ser mucho, ayuda en algo. - Tenemos diversas necesidades como carreteras, muros de contención, requerimos capacitaciones para mejorar nuestra producción agrícola; que nuestros hijos reciban mejor educación. - La gran mayoría señala que IM solo les compraba musgo, no les ayuda con otras cosas muchas veces “promete, pero no cumple”; sin embargo, un comunero afirma que la empresa los quería ayudar con unas bolsas de cemento y que tienen voluntad de ayudar en las gestiones que sean necesarias. - El musgo es el único producto que deja un ingreso para la comunidad (1 sol por saco). - Uno de los entrevistados mencionó que Chuy los motivó a trabajar con musgo.

	<p>gastos. mientras más cerca más conviene cosechar”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Se gana dinero fácil y empecé a recoger musgo porque los demás lo hacían”. - “El musgo ayuda, pero no es mucho. Es el único producto que le otorga un ingreso a la comunidad. - “Necesitamos sistema de regadío, carretera. Convenía dedicarse a la cosecha del musgo, porque no se invierte capital”. - “Cosechar musgo ayuda a la economía. Solo se preocupan por comprarnos musgo. Dejan 1 sol a la comunidad”. - En salud, En educación, Escasez de alumnos, Baja cantidad de profesores - Apoyo para la casa, ingreso extra, La empresa se preocupaba, Más economía, Bolsas de cemento, Quisiéramos que nos apoye en fiestas, No había respuesta, Prometía, pero no cumplía., Nos apoyarían en educación. - Lo que más necesita el pueblo, no sé tanto. - Nos dedicamos a la siembra - Apoyo no sé tanto - Nos ha afectado bastante - En las faenas, (La empresa)venía con personal - En los aniversarios estaban presentes con pequeños detalles - No hay apoyo - Ing. que nos enseñen a cultivar - Platita queremos - Interés tendrá (La empresa) - Nos ha ayudado en nada - Solo compraba y se llevaba - Nos paga nuestra platita - La comunidad necesita dinero. - No podemos hacer perder esa planta - Queremos que lo cuide 	
<p>Comunidad 2:Macón</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necesitamos carretera - Necesitamos apoyo para bajar más rápido el musgo - Motivo de trabajo: la educación de hijos - La empresa sí nos apoya con pagos adelantados. “Eso nos ayuda” - Necesidad de combustible para carretera - Falta señal o antena móvil, laptops en institución educativa - Cuando cosechas musgo sacas dinero de otra parte, no solo de la agricultura. - Los jóvenes están más interesados en trabajar con el musgo si es estable - Cuando la comunidad necesita dinero la empresa ha dado - Ayuda en la comunicación - Otros administradores no cosechaban constantemente - Necesidad de apoyo en la tecnificación de la agricultura 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesitamos agua potable, alcantarilla, cambiar los postes de madera, ganar más dinero, poder construir carreteras que nos ayuden a trasladarnos a las zonas de cosecha, también no hace falta canales de irrigación para sostener la agricultura y que nos capaciten técnicamente para mejorar la producción agrícola. - Nos pagaban 1 sol por saco para la comunidad. Nos pagan muy poco, porque en Lima

	<ul style="list-style-type: none"> - Musgo es actividad complementaria - Agricultura y ganadería actividad principal - Paga muy poco porque me han dicho que en lima lo venden caro - Llevar crédito y no pagarles - Requieren apoyo en la agricultura, innovación en la ganadería, abono - La comunidad no sabe cuidar su ecología - Sacaran todo el musgo sin medir el impacto si pagas por costal a cada uno. - Necesidad de canales de riego para sostener la agricultura - Motivó ingreso económico que aporta con los viáticos - La empresa hizo valorar su vasto recurso natural (musgo) - Cuando se cosecha el musgo, mejora sino se pudre - Dionicio, representante ha ofrecido apoyo al alcalde de acuerdo a las posibilidades - Apoyo de IM en actividades sociales -IM aún no ha apoyado en actividades comunales o carreteras - Valorarían como ayuda un pequeño canal de riego en trabajo conjunto con empresa. - La empresa aún no ha convencido a las familias para que trabajen con el musgo - A la comunidad le gustaría saber de otros productos que puedan vender - “Necesitamos agua potable, alcantarilla y cambiar los postes de madera. El dinero del musgo se utiliza para tramites o viáticos de los comuneros. Recordamos los problemas con que hubo con Chuy. Con IM vamos trabajando 8 años.” - “Necesitamos canales de irrigación. Hay un beneficio comunal, pero no individual, que se utiliza para viáticos, porque no es mucho. Solo nos compran musgo. hace 15 años trabajamos con musgo” - “El musgo es algo adicional, no es estable. Necesitamos comprar combustible para hacer carreteras, antena. Yo cosecho, porque Dionisio se ha ganado mi confianza. Solo nos compran musgo, no hay otro apoyo”. - “No hay señal de teléfono. Nos pagaban 1 sol por saco para la comunidad. Trabajamos hace 6 años con la empresa y nos facilitan herramientas de trabajo como cables”. - No hay canal de riego - Educación - Profesores no bien capacitados - La comunidad necesita dinero - No podemos hacer perder esa planta. - Queremos que lo cuiden - Hemos hecho un local 	<p>nos han dicho que lo venden caro. Trabajamos hace 6 años con la empresa y nos facilitan herramientas de trabajo como cables”. También nos apoyan con pagos adelantados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La motivación para cosechar musgo es que te da un ingreso extra, aporta a los viáticos de los comuneros, el dinero recaudado se puede utilizar para los trámites de la comunidad. Otras motivaciones para cosechar musgo es mejorar la educación de los hijos (1) y la confianza que hay hacia Dionisio (1). - La cosecha de musgo es una actividad complementaria; la principal es agricultura y ganadería. Queremos que se cuide nuestro musgo. La empresa lo valora, pero algunos en la comunidad no saben cuidarlo, sacan el musgo sin medir el impacto: desde la turba. Eso sucede si pagas por costal a cada uno. - Un comunero habló sobre los problemas que tuvieron en el pasado con el empresario CHUY.
--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo para premios - Ellos sacaron el permiso - Que diga para dónde está yendo - Que informen 	
Comunidad 3: Tambillo	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad: energía - No tenemos dinero y tenemos que ir al musgo - Siempre que hay derrumbes, pedimos combustible y la empresa siempre da - Pensé que nos iba seguir apoyando - Falta electrificación, luz - Mediante la electrificación, todo será diferente - No se hizo realidad una planta en el pueblo, porque la junta directiva no lo aceptó - Hemos prohibido porque hay problemas en la comunidad porque entre la gente se están quitando - Hemos prohibido porque mucho musgo están sacando - La ayuda ha sido solo con 0.50 céntimos para comunero y la comunidad por el musgo - Con el dinero del musgo han comprado calaminas, refaccionado el consejo. - Se podría hacer un colegio porque solo hay una escuela de primaria - Carecemos de luz, techos de calamina - El musgo no ha aportado nada en el desarrollo de la localidad - Ayuda que debe dar la empresa es facilitar los costales e hilos. - IM puede prestar dinero o adelantar dinero de musgo - Carecemos de luz, no tenemos fondos - Motivo de trabajar: con el musgo, había bastante apoyo para mi comunidad y mi familia - La empresa sí contribuye con el desarrollo local - Algunos no se dan cuenta del apoyo que hace la empresa - Con el musgo se hacía puentones, trámites - Comprar cosas aquí no es fácil, IM traen cosas a cuenta de nuestro trabajo - La gente que tiene en el pueblo se opone a la empresa - A la gente pobre sí le conviene trabajar con IM - El pueblo no es reconocido - La gente quiere volver a cosechar musgo porque nos daban botas, ropa, plata adelantada - No tenemos luz, agua, desagüe - La empresa nos iba a mejorar la carretera - La junta directiva no firmó por egoísmo - La junta directiva pensaba que nosotros nos íbamos a beneficiar - La junta directiva que primero la empresa les entregue 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesitamos luz, agua potable y sistema de saneamiento. También pedimos combustible a la empresa y siempre nos da. Necesitamos apoyo para gestionar y hacer el reconocimiento del pueblo - Nos animamos a vender musgo por el precio: no es mucho, pero nos ayuda en algo, nos pagaban 7 soles para nosotros y 1 sol para la comunidad (por saco de musgo seco). Otros dicen que a la comunidad le pagaban 0.50. Con el dinero del musgo en la comunidad han comprado calaminas, refaccionaron el consejo, etc. Desde que vendemos el musgo, este recurso es más valorado por la comunidad, lo cuidamos más. - IM nos apoya económicamente: nos puede prestar dinero o adelantar el pago del musgo. Había bastante apoyo para mi comunidad y mi familia. También nos ayudaban en traer mercadería para las tiendas, por ejemplo, porque comprar cosas aquí no es fácil. La empresa sí contribuye al desarrollo de la comunidad, solo que algunos no se dan cuenta de ello. - No todos están de acuerdo con la actividad del musgo: la

	<p>dinero y luego firmar y eso no es así</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gente no quería que IM haga un camino porque más gente iba a ir por ahí e iba a cosechar musgo - Necesitamos apoyo para gestionar y hacer el reconocimiento del pueblo - Si no tenemos reconocimiento no podemos gestionar nada - Dejamos de trabajar con musgo porque la gente ya no se dedicaba a las faenas o deber de la comunidad - “Necesitamos luz y desagüe. Solo se preocupan en comprar musgo; antes convenía, pero ahora el musgo está lejos. nos pagaban 1 sol para la comunidad; 7 soles para nosotros. Ahora el musgo blanco es valorado.” - “Necesitamos luz, desagüe. Nos animamos a vender por el precio del musgo; no es mucho, pero nos ayuda. Da plata, no siembras y es fácil. Antes de que venga Dionisio no utilizábamos el musgo” - “Necesitamos luz. la comunidad recibe un pago por sacar musgo” - “Necesitan saneamiento básico y luz. El ingreso por el musgo ayuda a su alimentación, pero no cubre todas las necesidades”. 	<p>gente que tiene dinero se opone a la empresa, pero los demás sí lo necesitan, porque es un ingreso extra.</p> <p>Un comunero señala que IM no ha aportado nada con el desarrollo de la localidad. Hace tiempo IM tenía la idea de hacer una planta en Tambillo y una carretera, pero no se llevó a cabo, porque la junta directiva se opuso por egoísmo, mencionan algunos, y porque las personas dejan de hacer otras actividades (faena) por cosechar musgo.</p> <p>Antes convenía cosechar musgo, pero ahora no tanto porque está más lejos.</p>
<p>Comunidad 4: Apalla</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Aprovechamiento forestal es muy importante - El musgo es un recurso importante para mí - El musgo es renovable - Quiero aprovechar - Me estan ofreciendo carpas, cables, rodajes - Aspecto económico: cualquiera trabajamos por esa razón - Formalizar la cosecha - Una carretera - Una reforestación - Los hijos que están estudiando - Por la situación económica del mismo país. - En algo ayuda -Necesitamos los papeles, un permiso legal - Ayuda para transportar, materiales para llenar. 	<ul style="list-style-type: none"> - El musgo nos ayuda a mejorar nuestra situación económica al menos un poco, mejorar la situación de los hijos que están estudiando. - El musgo es un recurso renovable que se puede aprovechar

TOTAL	<p>- Las necesidades básicas varía un poco según cada comunidad: La comunidad más crítica es Tambillo, pues no cuentan con luz eléctrica. En esta comunidad y Macón tampoco tienen un buen sistema de saneamiento. Curimarca cuenta con los servicios básicos: agua y luz. No obstante, en general las 3 comunidades necesitan carreteras para poder transportarse más fácilmente al lugar de cosecha del musgo y también requieren capacitaciones para mejorar su producción en musgo y otros productos.</p> <p>- La motivación para cosechar musgo en las 4 comunidades es el ingreso extra que reciben gracias a esta actividad; a pesar de que no sea un ingreso grande, les ayuda a solventar algunos gastos como alimentación básica, viáticos o algunos trámites.</p> <p>- Según los comuneros de Curimarca la empresa deja 1 sol para la comunidad por cada saco; en Tambillo también es 1 sol, aunque uno mencionó que dejaban solo 0.50 céntimos. En Macón se les paga 1 sol por saco; creen que deberían pagarles más, ya que, según ellos, los precios de Lima son más elevados.</p> <p>- La empresa IM también apoya a las comunidades de distintas formas como por ejemplo les facilitan herramientas de trabajo como poleas, sacos, hilo. Así mismo las 3 comunidades reconocen que muchas veces los apoyan económicamente: les otorga pagos adelantados. También en Tambillo señalan que los han ayudado a traer mercadería para beneficiar su comercio en tiendas por ejemplo, ya que muchas veces no llegaban hasta ahí los comerciantes. Cabe resaltar que en Curimarca y Tambillo reconocen que la empresa tiene la voluntad de ayudarlos en algunas gestiones necesarias, pero también señalan que IM les ayuda con el musgo y no con otros temas, porque no cumple su palabra: “promete, pero no cumple”. Es así que en Tambillo señalaron que hace tiempo IM iba a hacer una carretera que facilite la cosecha de musgo, pero la junta directiva se opuso por egoísmo y porque muchas personas de la comunidad iban a dejar de realizar la faena por cosechar.</p> <p>- No todos están de acuerdo con la actividad del musgo: la gente que tiene dinero se opone a la empresa, pero los demás sí lo necesitan, porque es un ingreso extra.</p> <p>- En Curimarca y Macón han hablado del ingeniero Chuy mencionando que al inició él los motivo a cosechar musgo, pero que después hubieron varios problemas con él, ya que se fue debiéndoles dinero.</p>
-------	---

Stakeholder externo: Organizaciones públicas	
Actor	Keywords
Sierra Exportadora	<p>- “IM ha cumplido con las comunidades: lo que no tenían, ahora tienen un poco; hasta ahora no ha habido ninguna queja. Incluso hemos ido a Curimarca en la navidad del niño. Ha habido un desarrollo: ahora están conectados al mundo, eso lo han logrado con el musgo.</p> <p>- Nosotros ayudamos haciendo el plan de manejo para la comunidad para que se pueda aprovechar el musgo legalmente, y aunque a veces demora hasta 1 año, estamos tratando de acortar ese tiempo”.</p>
SERFOR	<p>- “La empresa IM a través de un trabajo transparente está otorgando una oportunidad a las comunidades para generar más ingresos y esto se refleje en una mejor calidad de vida. La normatividad ha cambiado y se ha simplificado. También las comunidades le están dando un valor al recurso, saben que deben cuidarlo. No va haber impactos negativos, en la medida que se cumpla con el plan de manejo. Por último no reunimos con SIEX e IM para hacer que este</p>

	recurso sea sostenible.”
Total	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos que deben cumplir Inka Moss que sean serios, que paguen a los productores, que no le vayan a meter cabeza, trabajar con la autorización que tiene la comunidad. - Expectativas iniciales sobre Inka Moss, tenían mala experiencia con otras empresas pero apostaron por Inka Moss y creen que no ha sido una mala idea, porque cumplen, es una empresa responsable. Además de verlo como una empresa que iba a generar ingresos para la comunidad. - Beneficios percibidos de OP que reciben las comunidades por Inka Moss: las comunidades están dando valor al recurso del musgo, están cuidando su planta, ha habido desarrollo desde que la empresa está trabajando para darle mejor alimentación a sus hijos o estar más conectados con el mundo. - Actividad afecta el medio ambiente sino se cumple con el plan de manejo sí generará impactos negativos. - SERFOR: Tenemos metas que se hacen cada año. Ahora estamos trabajando en un instrumento de alcance nacional, que es a largo plazo, que es el plan nacional forestal. Eso va a trazar metas para el sector de acá al año 2030, con eso ya tenemos instrumentos de carácter nacional.

Inka Moss	
Actor	Keywords
Marco Piñatelli	<ul style="list-style-type: none"> - Sierra Exportadora le interesa el impacto social y a SERFOR el impacto ambiental que pueda traer la actividad del musgo. - Se ha tenido bastante paciencia con las organizaciones públicas, porque si cambian al funcionario, se debe hacer un nuevo trámite: demora más tiempo; en vez de que sea más fácil lo complican más. Se puede decir que existe cierto poder de la entidad pública, porque de ellos dependen los permisos (SERFOR), y al parecer no facilitan el proceso. - Para conocer las principales necesidades de la población, IM hace una línea base de cada comunidad: qué necesita, cuánta población tiene. Las principales necesidades de los comuneros son agua, teléfono, infraestructura, principalmente; y también dinero para sus eventos, fiestas, etc. - Las comunidades necesitan que haya actividades más rentables: si le ofreces un producto más rentable, dejan la papa de inmediato; con la actividad del musgo, ellos pueden tener el capital para poder invertir. Nosotros siempre les decimos que el musgo no los va a sacar de la pobreza, pero lo va ayudar a diversificar sus ingresos, tener ingresos adicionales. - Lo importante en la actividad del musgo es conseguir un mercado donde vender, el resto es más sencillo. - A nosotros nos conviene comprar musgo a comunidades más cercanas; sin embargo, lo que manda es el volumen de musgo que produce la comunidad y la calidad. - Curimarca es una de las que más musgo tiene y también población; la tierra de Curimarca es medio pobre. - Curimarca está en nuestro corazón: tenemos muy buenos amigos ahí. - En Curimarca empezamos bien, pero tuvimos algunos problemas al segundo año, porque nos

	<p>quedamos sin financiamiento y Curimarca había cosechado un montón, y no teníamos como ir a comprar. Pero como veníamos trabajando desde un año antes de la fundación de IM, ya nos conocían; entonces les pedimos disculpas. Al final nos dejaron salir, igual nos gritaron de todo, siempre hay gente que no se convence: es bravo cuando les fallas. Luego con los años ya vino creciendo la venta del musgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con Curimarca hemos establecido el canon, y ellos deciden para qué usarlo: puentes, antena de teléfono, todas las fiestas habidas y por haber. La primera vez que fuimos a Curimarca apenas había una moto, ahora todos tienen moto. - Tambillo tiene una tierra mejor a la de Curimarca y un poco más de selva. El problema es que es un anexo (de Ricrán): la decisión la toman ellos, pero los documentos tienen que ser firmados por otros que no tienen nada que ver (Ricrán). <p>El apoyo que IM le dió a Tambillo fue complicado, ya que el apoyo extra que le debamos se lo llevaba la alcaldía de abajo (Ricrán). Los comuneros no notaban el aporte. Entonces teníamos que dejar en la municipalidad y en la comunidad, porque si no, no me firmaban los papeles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Macón tiene buena tierra tuvieron una mala experiencia con otra empresa de musgo hace años. Como que no querían, después el año pasado se volvió a retomar. - Es difícil medir cuánto del desarrollo proviene del musgo solamente, porque también plantan otros productos. - Si dejas la caja llena entonces la comunidad no tiene necesidad de trabajar con el musgo - razones por las que las que no trabaron: no hubo necesidad y otras porque la expectativa del precio de la papa estaba arriba - Curimarca es una de las primeras comunidades, es la que más hemos engraido, la que más beneficios se ha llevado - Hemos sido poco exigente desde el comienzo con Curimarca - Los sacos que provee Curimarca no responden al estándar. Es más bajo. No tanto por la calidad sino por el peso. - En la comunidad se oponen quien no tiene una zona que tenga musgo porque él es beneficiario indirecto y eso no le va ni le viene y es fácil de influenciar - Nosotros explicamos el uso, cómo es que lo pueden conservar, cómo es el cliente que lo compra. - Tratamos de dar a las comunidades la mayor parte de la información para evitarnos problemas, pero el tema no sale tanto por ellos, sino por otras personas de alrededor - La información más sensible de tratar es el precio porque si llega sin explicación piensan que le estas asaltando y cuando les explicas la cadena ya te entienden - Otro <i>stakeholder</i> clave es SERFOR aunque su normativa es complicada - El máximo problema del musgo es que no tiene lineamientos específicos - El musgo no tiene lineamiento específico entonces está sujeto a leyes interpretativas
--	--

Stakeholder interno: colaboradores	
Actor	Keywords
Dionisio Jiménez	<ul style="list-style-type: none"> - El reto es estar siempre mano a mano (con las org. públicas) - Apoyar conjuntamente a las comunidades (Con las org. públicas) - Serfor nos da apoyo de alguna u otra manera - Las comunidades no cuentan con documentos legales - Los docentes dicen que engañamos y robamos - Siempre cada año apoyamos - Hemos donado cementos - Se hace de manera pública - No recuerdan (La comunidad)

	<ul style="list-style-type: none"> - La gente que tiene menos ingreso, les parece fácil (El trabajar con musgo) - Otras personas no quieren trabajar porque son egoístas - Mamác y Pucará era una comunidad muy caballera - Tambillo espera que termine el año para empezar - A Curimarca no voy a comprar. No voy a ir - Marco especialmente (se preocupa por las comunidades) - Nosotros damos todo el apoyo a las comunidades - Nosotros no cumplimos, porque ellos tampoco cumplen - La comunidad siempre piensa en el presente - Quieren cerveza, orquesta, - Han pedido (Educación) - Con Tambillo nunca hemos tenido problemas - Les compro (a Tambillo) para su sostén de navidad, para el jardín. - En Macón hemos dado camisetas, pelotas, efectivo para el alcalde. - Estos son gente cargosa (Macón)
Gladys Zúñiga	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones públicas y ella quieren que el recurso de mantenga y que el aprovechamiento sea sostenible - (Retos): En la nueva ley forestal se han simplificado las cosas - Nueva ley no se han capacitado (a la empresa ni a comuneros) ni se han capacitado a los profesionales - Capacitación para aclarar mitos que hay - Los profesores no saben de las necesidades de la comunidad - Principales necesidades de las comunidades: vías de comunicación , buenas carreteras que servirán para musgo y otras actividades. - (Reto) A los municipios no les interesa la comunidad, solo los visitan cuando quieren votos - Preocupación: que se sequen los riachuelos - Condiciones para que las comunidades trabajen con IM: que seas su padrino, le des alguna donación. cosas que los municipios no llevan - Motivación para trabajar con musgo: por necesidad, porque es un recurso que retoña -Al inicio comuneros creían que musgo no iba a retoñar y los profesores también. - hasta cierto punto IM se preocupa por el desarrollo local porque pago a la comunidad funciona como un pequeño canon. - Depende de la comunidad en qué invierte el canon - Tipo de desarrollo local valorado: la apertura de carreteras, escuela, colegio - Muchos comunidades no entienden que la empresa no tiene recursos para eso - Apoyo en Curimarca: antena telefónica, buena posta médica, buzos para colegio, casas se han modificado, han diversificado actividades.
Daniel Baltazar - IM	<ul style="list-style-type: none"> - Siex: puede ayudar a mejorar y articular las líneas de negocio del mercado de la región. - Siex apunta a dar sostenimiento e impulsar - Serfor: a mayores sanciones, es un ingreso para la misma institución - (Serfor) son iguales que la policía, buscan la multa - Minagri: están envueltos en ciertos intereses políticos - (Retos org. públicas) es lo mismo que las comunidades, cuando cambian (funcionarios) todo comienza desde cero. - Demandas de las comunidades: apertura de carreteras, mantenimiento de sus propios senderos. - Preocupaciones de las comunidades: sin el factor económico, no pueden solventar - Condiciones especiales: todas las comunidades. Todas son exquisitas - Motivo de trabajo: ven que está recibiendo un factor económico y el resto se contagia - El tercer año ya no tiene motivación, por ser más laborioso

	<ul style="list-style-type: none"> - Curimarca y Tambillo tienen potencial. - Laboralmente, Curimarca tiene trabajo y recursos. - Tambillo no tiene tantas zonas, pero sí capacidad de regeneración - (Tambillo) conviene porque ya en 2, 3 años viene cantidad. - Compromiso por mi parte con los trámites documentarios del Minagri. - Encaminamos proyectos del fondo común, como construcción de puentes, adquisición de antenas, construcción de puentes, mejoramiento de caminos. - Tratamos de apoyar dentro de las actividades culturales - El incrementar nuestra actividad ya es un apoyo para ellos (Comunidad) - Más recursos para ellos - Pequeño fondo en el que se han apoyado para hacer mejoras.
Juan Ladines - IM	<ul style="list-style-type: none"> - IM trae beneficios a Serfor con dinero que reciben por el aprovechamiento del musgo y mapeo general del valor de la tierra - Tierra que tiene musgo tiene valor mucho más alto - Comunidades piden principalmente mayor precio. Apoyo en eventos, camisetas, que se lleve algo para la festividad - La comunidad que solicita condiciones especiales: Curimarca. Es la comunidad que tiene el precio más alto por saco, a la que más se le ha consentido en las peticiones que tenía como apoyo en eventos, chocolatadas. - Trabajaría con Curimarca porque las personas saben el método de trabajo y la gente está con ganas de trabajar - Trabajaría con Curimarca por la cercanía, logística, y por su producción - Tambillo también tiene buena cantidad y potencial enorme - No tomaría una decisión sin consultar a Dionicio porque él los conoce - El apoyo en las festividades es lo más valorado, si tienen campeonato de fútbol con camisetas - Apoyo brindado: concientización, mostrarles posibilidades de cultivos alternativos más beneficios que los tradicionales - Este año no se ha hecho mucho para eso porque IM tenía problemas de abastecimiento y le hemos dado foco a mantenernos en estabilidad - Se les brinda incentivos en festividades y fiestas patronales - Se les lleva productos a la comunidad con transporte gratis, construcción de carreteras y caminos - IM gestiona un proyecto y agiliza el proceso entre la municipalidad y la comunidad a través de su personal Daniel o Dionicio. - Curimarca dejó de trabajar con nosotros por un tema de políticas internas. - Tenemos que dejar que ellos arreglen sus problemas internamente y eso puede demorar 1 semana, 1 mes o como el caso de Curimarca puede tomar más tiempo, igual es importante mantener el contacto frecuente; que la gente esté yendo, así no estén cosechando, que una vez al mes (Inka Moss) se dé una vuelta. - Como empresa, nuestro plan es beneficiar a la mayor cantidad de gente.
Total	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones públicas apoyan de alguna forma a la empresa. Desde que salió la nueva ley forestal se ha mejorado el trámite que deben hacer las comunidades para obtener el permiso; sin embargo, esto no se ha comunicado efectivamente a los comuneros, ni a los profesionales; ello hace que se siga percibiendo que el trámite para los permisos demora como antes. No obstante, cada una muestra algunos retos para la empresa debido a los intereses que persiguen. - A SERFOR le conviene poner multas, porque eso representa más ingresos para la organización. También reciben un beneficio económico a partir de esta actividad del musgo. Dionisio señala que de alguna forma los apoyan, pero no es mucho tampoco. Si se les ayuda a articular negocios con las comunidades.

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- Las comunidades tienen necesidad de mejorar su economía para solventar sus necesidades básicas y construir carreteras, senderos para que puedan cosechar más musgo. Dionisio señala que se les ha apoyado con algunas obras públicas, pero no específica.- Muchos profesores no conocen de todas las necesidades que tienen los comuneros y algunos dicen que IM está engañando o robando a la comunidad.- Las personas se motivan a cosechar musgo debido al ingreso que genera y también porque empezaron a ver que otros comuneros empezaban a cosechar.- IM apoya a las comunidades a través del canon del musgo que les otorga un ingreso extra a la comunidad. Ellos son los que deciden donde destinan ese dinero. La empresa se compromete en ayudarlos en los trámites con el MINAGRI y Juanjo menciona que se les ayuda asesorándolos en la mejora de producción con cultivos alternativos. Dionisio señala que si la comunidad no los apoya, IM tampoco lo hará: él espera que el apoyo sea recíproco.- IM ha contribuido a que se construyan algunas obras públicas como antenas, puentes, mantenimiento de caminos; las casas han mejorado. También se les ha ayudado en algunas festividades, con camisetas, por ejemplo.- Juan Ladines y Daniel Baltazar señalan que les gustaría volver a trabajar con Curimarca, mientras que Dionisio dice que no volvería a ir a esa comunidad al menos por este tiempo.- La mayoría señala que Tambillo tiene potencial para producir musgo tanto en cantidad como en calidad. |
|--|--|