



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE POSGRADO

Diseño de un modelo de negocio inclusivo con la Asociación Apu Pachatusan en la cadena de valor de la fibra de alpaca en el distrito de Marcapata de la región de Cusco, Perú

Trabajo de graduación sometido a consideración de la División de Educación y el Programa de Posgrado como requisito para optar al grado de

MAESTRÍA EN PRÁCTICA DEL DESARROLLO

Fredy Alonso Duque Pineda

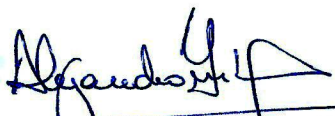
Turrialba, Costa Rica

2016

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante, como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

FIRMANTES:



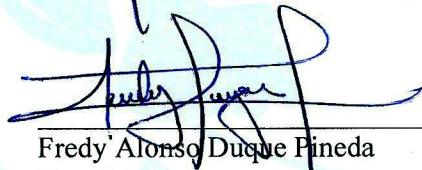
Alejandro Urbach, M.Sc.
Codirector del Trabajo de Graduación



Felicia Granados, M.Sc.
Codirectora del Trabajo de Graduación



Mario A. Piedra Marín, Ph.D.
Decano del Programa de Posgrado



Fredy Alonso Duque Pineda
Candidato

DEDICATORIA

A Marco Aurelio Duque Ramírez, Octavio Pineda Castaño y Natalia García. He sentido su presencia en todos los grandes logros y dificultades de mi vida. Gracias por estar siempre presentes.

A Ana Teresa Higueta, Doralina Pineda Higueta, Alirio García, Jonatan García, Esteban García, Andres Mauricio García y Edelmira Pineda. Gracias familia por su apoyo, confianza y amor incondicional.

A mi hermosa Guajira Tatiana Bermúdez Trespalacios. Este trabajo y mi formación de maestría se suman a los logros que he conseguido gracias a tu sabiduría y amor. Desde que nos casamos he sentido que me acompañas y te acompaño en la felicidad y en la felicidad.

A Regina Trespalacios de Moscote. Gracias por prestarme a su hija durante estos dos años, por cuidar a nuestra Tita y por su inmenso amor de madre.

A todas las personas afectadas por el absurdo conflicto que atraviesa nuestra amada Colombia. Son el motivo de inspiración para continuar trabajando en la construcción de nuestra anhelada paz.

AGRADECIMIENTOS

Inmenso agradecimiento al Programa Conjunto de Japón y el Banco Mundial de Becas de Posgrado (JJ/WBGSP) por el apoyo suministrado mediante la beca que permitió financiar mi maestría.

A las personas que integran el programa académico de Práctica del Desarrollo y la Conservación del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Ustedes son la mejor fuente de inspiración para continuar aportando en el desarrollo rural de nuestros países y el resto de lugares en donde tengamos oportunidad de llevar los conocimientos tan importantes que adquirimos en nuestra formación de maestría.

Al profesor Alejandro Imbach y la profesora Felicia Granados por los conocimientos que compartieron conmigo para convertirme en mejor profesional y persona. En especial, agradezco sus valiosas orientaciones y respaldo durante la elaboración del presente trabajo.

A todo el personal administrativo y de servicios generales del CATIE, gracias por su permanente esfuerzo por hacer más fácil nuestra estancia en Costa Rica.

A los representantes de la asociación Apu Pachatusan. Muchas gracias por permitirme hacer parte de su proceso. Les deseo éxitos en los nuevos retos que vienen para ustedes.

A todo el personal de Heifer Perú por darme la oportunidad de contribuir en el desarrollo rural de este país. En especial agradezco al equipo de la oficina de Heifer Perú en la Zona Sur y su Coordinador de proyectos Oscar Aragón por toda la confianza y apoyo recibido para que este trabajo fuera posible.

CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
CONTENIDO	V
ÍNDICE DE CUADROS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ACRÓNIMOS.....	IX
RESUMEN.....	X
1. Introducción	1
1.1. Caracterización del tema y justificación	1
1.2. Metodología Link.....	2
1.2.1. Mapeo de la cadena de valor.....	3
1.2.2. Elaboración de la plantilla del modelo de negocio.....	4
1.2.3. Evaluación de principios de inclusión.....	6
1.2.4. Diseño del prototipo de modelo de negocio	7
1.3. Caracterización del área de trabajo y problemática actual	8
1.3.1. La fibra de alpaca.....	8
1.3.2. Información sobre la fibra de alpaca en Perú	11
1.3.3. Información sobre el distrito de Marcapata	13
1.3.4. La asociación de alpaqueros Apu Pachatusan de APAAP.....	16
1.3.5. Descripción de la organización solicitante del trabajo de graduación	18
2. Objetivos.....	20
2.1. Objetivo general.....	20
2.2. Objetivos específicos	20
2.3. Preguntas orientadoras.....	20
3. Metodología	21
3.1. Etapa de Preparación.....	21
3.2. Trabajo de Campo.....	22
3.2.1. Mapeo de la cadena de valor.....	24

3.2.2. Elaboración de la plantilla del modelo de negocio.....	25
3.2.3. Evaluación de principios de inclusión.....	26
3.2.4. Diseño del prototipo de modelo de negocio	26
3.3. Etapa de presentación de resultados.....	27
4. Resultados.....	28
4.1. Mapeo de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata	28
4.1.1. Actores directos de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata	29
4.1.2. Actores indirectos de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata.....	39
4.1.3. Relación entre actores de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata	48
4.1.4. Esquema de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata	52
4.1.5. Influencias del entorno	54
4.2. Análisis del modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan.....	55
4.2.1. Modelo de negocio actual de la asociación Apu Pachatusan.....	55
4.2.2. Análisis de aspectos de equidad de género y conservación en el modelo de negocio de Apu Pachatusan	61
4.2.3. La conservación en el modelo de negocio de Apu Pachatusan	64
4.3. Evaluación de principios de inclusión.....	65
4.4. Diseño prototipo de modelo de negocio.....	70
4.4.1. Análisis FODA	71
4.4.2. Visión de nuevo modelo de negocio de Apu Pachatusan	73
4.4.3. Priorización de aspectos claves.....	76
4.4.4. Objetivos, criterios de éxito y líneas de acción	79
5. CONCLUSIONES.....	81
6. RECOMENDACIONES	84
6.1. Recomendaciones a la Asociación Apu Pachatusan	84
6.2. Recomendaciones a Heifer Perú	86
6.3. Recomendaciones a los (las) practicantes del desarrollo	87
7. LECCIONES APRENDIDAS	89
8. LITERATURA CITADA	90
9. ANEXOS	94

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Categorización de fibra de alpaca	9
Cuadro 2. Clasificación de calidades de la fibra de alpaca	10
Cuadro 3. Grupos focales, reuniones y entrevistas realizadas durante el trabajo y su relación con los objetivos del trabajo.....	23
Cuadro 4. Relación entre la Asociación Apu Pachatusan (APPAP) y otros actores directos de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata	49
Cuadro 5. Relación entre la Asociación Apu Pachatusan (APPAP) y los actores indirectos de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata	50
Cuadro 6. Relación entre actores de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata diferentes a la Asociación Apu Pachatusan (APAAP).....	51
Cuadro 7. Impacto de actividad alpaquera en recursos naturales en Marcapata y estrategias mitigación o mejoramiento.....	64
Cuadro 8. Evaluación de principios de inclusión desde la perspectiva de la Asociación Apu Pachatusan (vendedor).....	65
Cuadro 9. Evaluación de principios de inclusión desde la perspectiva de Alphakas Andinas Fashion Export (comprador).....	68
Cuadro 10. Análisis FODA de la Asociación Apu Pachatusan	71
Cuadro 11. Análisis FODA de la Asociación Apu Pachatusan relacionado con los módulos de su modelo de negocio.....	76
Cuadro 12. Priorización de aspectos clave en el modelo de negocio de la asociación Apu Pachatusan.....	78
Cuadro 13. Planificación estratégica para implementación de prototipo de modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Esquema mapeo de la cadena de valor	4
Figura 2.	Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	5
Figura 3.	Variedades de alpacas	9
Figura 4.	Top de fibra de alpaca teñido con diferentes colores	10
Figura 5.	Ubicación del distrito de Marcapata en Perú.....	14
Figura 6.	Esquema metodología del trabajo de grado	21
Figura 7.	Grupo focal mapeo de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata 2016..	28
Figura 8.	Entrevista a representantes de APAAP 2016	29
Figura 9.	Esquema de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata	53
Figura 10.	Grupo focal análisis de modelo de negocio actual de APAAP en Marcapata 2016	56
Figura 11.	Plantilla modelo de negocio de APAAP 2016.....	57
Figura 12.	Participación de hombres y mujeres en los componentes del modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan	62
Figura 13.	Puntajes evaluación de principios de inclusión por parte de representantes de la asociación Apu Pachatusan y Alphakas Andinas Fashion Export	70
Figura 14.	Visión de nuevo modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan de Marcapata	74
Figura 15.	Grupo focal elaboración de prototipo de modelo de negocio de APAAP 2016.....	76

ACRÓNIMOS

APAAP	Asociación de Productores Alpaqueros Apu Pachatusan
AVSF	Agrónomos Veterinarios Sin Fronteras
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CECOALP	Central de Cooperativas Alpaqueras de Puno
CIAT	Centro internacional de Agricultura tropical
CRS	Catholic Relief Services
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IIED	Instituto Internacional del Medio Ambiente y Desarrollo
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
ISCOS	Istituto Sindacale per la Cooperazione allo Sviluppo
ISUR	Iniciativa Interoceánica del Sur
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINAM	Ministerio del Ambiente, Perú
m.s.n.m	Metros sobre el nivel del mar
PLA	Aprendizaje y Acción Participativa (PLA)
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
QQ	Quintal
RA	La Alianza por la Selva Tropical
S/	Nuevo sol peruano
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
Tres Alpaquitas H&F	Tres alpaquitas Hilos y Fieltros

RESUMEN

En el distrito Peruano de Marcapata, ubicado en la región de Cusco, se creó desde hace 6 años la Asociación de familias Alpaqueras Apu Pachatusan. Esta organización se ha centrado en mejorar los niveles de ingresos de lo familias alpaqueras a través del acopio y obtención de mejores precios durante la comercialización de la fibra de alpaca.

El presente trabajo contribuyó al proceso de fortalecimiento de esta organización y la cadena de valor de la fibra de alpaca a través del diseño de un modelo de negocio inclusivo de esta organización. El trabajo se realizó utilizando como base la metodología Link. Esta metodología ofrece valiosas herramientas que se orientan a facilitar participativamente el diseño, implementación y evaluación de modelos de negocio inclusivos. Dentro estas herramientas se encuentra el mapeo de la cadena de valor, el análisis del modelo de negocios de los actores que intervienen en la misma, la evaluación del nivel de inclusión existente y la elaboración del prototipo de modelo de negocio inclusivo (Lundy et al. 2014).

Mediante el mapeo de la cadena de valor de la fibra de alpaca se identificaron los actores directos e indirectos que la conforman, las relaciones existentes y los aspectos del entorno que influyen en el funcionamiento de esta cadena. Se pudo identificar la necesidad de fortalecimiento que requieren las relaciones comerciales entre Apu Pachatusan y los socios y las posibilidades de adelantar una relación inclusiva con sus compradores actuales. También se obtuvo información sobre las acciones que han venido realizando otros actores indirectos en esta cadena para fortalecer o limitar el funcionamiento de la asociación.

En el análisis del modelo de negocio de la asociación se revisaron los siguientes componentes: segmentación de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos. Adicionalmente se verificó la forma en que este modelo incluye los componentes de equidad y conservación de los recursos naturales. Se encontró que este modelo se concentra en las actividades productivas y comerciales de la fibra de alpaca, cuenta con limitados recursos para la obtención de su propuesta de valor. Igualmente existe escasa participación de la mujer y se requieren realizar acciones para el mejoramiento del acceso al pasto y el agua por parte de las alpacas.

Se evaluaron los niveles de inclusión con la asociación Apu Pachatusan y su comprador directo con base en los siguientes seis criterios: colaboración entre actores, vinculación efectiva al mercado, gobernanza transparente y consistente, acceso equitativo a servicios, innovación incluyente y medición de resultados. Esta evaluación permitió conocer que se han implementado algunas acciones orientadas a la inclusión en esta relación comercial y se la motivación que existe para fortalecer sus relaciones comerciales en el futuro.

Con los insumos antes recolectados, los representantes de la asociación diseñaron un prototipo de modelo de negocio e identificaron seis aspectos prioritarios para implementarlo: innovación y diferenciación, mejoramiento de la comunicación, capacitación de socios y representantes de la asociación, adquisición de recursos físicos y financieros, alianzas con entidades y mejoramiento de los ingresos de las familias alpaqueras de Marcapata. Con base en esta información, se definieron objetivos, criterios de éxito, medios de verificación y las líneas estratégicas de acción que servirán como instrumento de planificación y gestión para los representantes de la asociación, sus compradores y las entidades que los vienen apoyando.

Palabras claves: fibra de alpaca, asociación de familias alpaqueras, metodología Link, cadena de valor, negocios inclusivos, modelo Canvas, conservación y equidad en modelo de negocio, principios de inclusión, prototipo de modelo de negocio.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Caracterización del tema y justificación

La mayor parte de la población en condición de pobreza en el Perú se encuentra en sus zonas rurales, el 60% de la población en condición de pobreza y pobreza extrema de este país se encuentra ubicada en la zona rural. El 66% de esta población en condiciones de pobreza y pobreza extrema está ubicada en la zona de la sierra peruana, es decir, en las zonas montañosas correspondientes a la cordillera de los Andes (INEI 2016).

En esta zona se concentra también el mayor número de familias que dependen de la crianza y reproducción de la alpaca para su sustento diario. La alpaca es un camélido oriundo de la zona andina peruana y del cual se extrae su fibra para la elaboración de diferentes productos a nivel artesanal e industrial. Perú ocupa el primer lugar a nivel mundial en la producción y comercialización de esta fibra (SPAR 2005).

A pesar de la relevancia que tiene esta actividad para las familias alpaqueras de la sierra peruana, existen varias situaciones que vienen afectando la capacidad de mejorar su productividad, su inserción en los mercados y la venta de sus productos en condiciones justas. Estos problemas tienen relación con las limitaciones en los recursos con que cuentan para aumentar el valor agregado sus productos, el alto nivel de intermediación en la comercialización, sus limitadas habilidades empresariales y las deficiencias en el funcionamiento de la cadena productiva de la fibra.

En el distrito de Marcapata, ubicado en la sierra peruana, fue creada hace seis años la Asociación de Productores Alpaqueros Apu Pachatusan de APAAP, más conocida como la Asociación Apu Pachatusan. Este proceso organizativo surge como una respuesta a la necesidad de las familias alpaqueras de la zona de mejorar sus niveles de ingresos a través del mejoramiento del proceso de reproducción, crianza y cuidado de las alpacas, así como el acopio y comercialización de fibra de este animal. En esta misma zona también existen asociaciones de artesanas que elaboran productos con fibra de alpaca y que vienen mejorando sus ingresos elaborando productos artesanales y comercializándolos a nivel nacional e internacional.

Estas asociaciones han alcanzado importantes avances en la comercialización de sus productos apoyándose en los recursos con que cuentan y el respaldo de diferentes entidades nacionales e internacionales. Sin embargo, todavía existen muchos retos por superar en torno al fortalecimiento de sus modelos de negocio y de la cadena productiva en la que se encuentran.

El presente trabajo contribuyó a este proceso de fortalecimiento a través de la metodología Link. Esta metodología es una guía participativa para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio inclusivos con productores a pequeña escala. Con Link se busca promover de forma

participativa el análisis de los aspectos claves que se requieren fortalecer en la cadena de valor, en los modelos de negocios de los diferentes actores y en sus relaciones con el ánimo de identificar estrategias innovadoras que les permitan mejorar sus niveles de inclusión y desempeño empresarial (Lundy 2014).

El modelo de negocio inclusivo diseñado durante el presente trabajo busca entonces contribuir a mejorar los niveles de desempeño empresarial de la Asociación Apu Pachatusan y de otros actores locales vinculados a la cadena de valor de la fibra de alpaca. Se espera que este proceso también contribuya a mejorar las condiciones de vida de la población rural que se encuentra vinculada a estas asociaciones y que dependen de la producción y procesamiento de esta fibra en el distrito de Marcapata.

1.2. Metodología Link

La metodología Link "es una guía participativa para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyente con productores a pequeña escala" (Lundy 2014:1). "Fue desarrollada como parte del Proyecto de nuevos modelos empresariales para las relaciones de comercio sostenible", dirigido por El Laboratorio Sostenible de Alimentos en colaboración con el Catholic Relief Services (CRS), el Centro internacional de Agricultura tropical (CIAT), el Instituto Internacional del Medio Ambiente y Desarrollo (IIED) y la Alianza por la Selva Tropical (RA)" (Lundy 2012:3).

Para su diseño se han tomado como referencia experiencias de proyectos de investigación en varios países de América Latina y África, resultados exitosos de modelos empresariales que funcionaron para productores a pequeña escala y la utilización de herramientas de diseño o desarrollo para aumentar la efectividad de los procesos empresariales con el fin de combatir la pobreza (Lundy 2012).

Los negocios inclusivos se pueden entender como "relaciones comerciales entre una empresa privada y un grupo (formal o informal) de productores, en las que tanto el comprador como el vendedor generan valor social, económico y ambiental para mantener a largo plazo una interdependencia rentable" (Lundy 2014:17). Acorde a esto, la metodología no busca "vincular a los productores más pobres con los mercados más exigentes, sino invertir para mover a los productores hacia los mercados y hacer los mercados más asequibles" (Lundy 2014:28).

Dentro de los herramientas que incluye esta metodología se encuentran el mapeo de la cadena de valor, la elaboración de la plantilla de modelo negocio, la evaluación de los principios de negocio inclusivos y la realización de un prototipo de negocio innovador con su respectivo sistema de monitoreo y evaluación. Estas herramientas se desarrollan de forma cronológica e involucran la participación como un componente fundamental durante su implementación.

1.2.1. Mapeo de la cadena de valor

Esta herramienta se basa en el análisis del modelo clásico de cadena de valor. Este concepto fue desarrollado por Michael Porter en 1985 a través de su libro "La ventaja competitiva" en donde expresa que las actividades económicas están compuestas por una serie de actividades específicas que generan valor (Schmid 2006).

El concepto de cadena de valor se encuentra relacionado con el concepto de la cadena productiva. Esta última "se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo que realizan diferentes actores que se relacionan mediante una serie de transacciones (monetarias o no monetarias), las cuales permiten el flujo de productos desde la provisión de insumos y materias primas, hasta el consumidor final, así como diferentes niveles de transformación y agregación de valor" (Gottret 2011:17).

La cadena de valor corresponde a un estado más avanzado de la cadena productiva pues tiene un enfoque más holístico, sinérgico e integral. En una cadena de valor los actores directos e indirectos de la cadena productiva tienen identificado un propósito común, están orientados a la demanda, su objetivo común es agregar valor para aumentar los beneficios netos de la cadena, tienen relaciones de mediano o largo plazo que estimulan la innovación, reconocen su interdependencia, comparte conocimientos y existe alto nivel de información y flujo de información que fortalece sus interacciones. Todo lo anterior se enmarca en altos niveles de compromiso y cooperación entre los actores de la cadena (Gottret 2011).

En el marco de la metodología Link la cadena de valor es entendida como "una serie conectada de organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final" (Lundy 2014:34). De acuerdo a lo anterior, para el desarrollo de la metodología Link no es necesario realizar distinciones especiales entre la cadena de valor y la cadena productiva.

En el mapeo de la cadena de valor realizado con la metodología Link se identifican y analizan tres componentes: actores directos, actores indirectos y las influencias del entorno (Figura 1). Los actores directos corresponden a los que "toman posesión directa del producto o servicio y son dueños de éste en uno o más eslabones de la cadena" antes de entregarlo al consumidor final (Lundy 2014:35)

Dentro de estos actores se encuentran los productores, los intermediarios, empresas procesadoras, empresas mayoristas. Los actores indirectos son aquellos que prestan servicios operativos (por ejemplo: transporte, procesado, empaçado), servicios de apoyo (por ejemplo: servicios financieros, capacitación, certificación, desarrollo tecnológico, investigación) y suministran insumos o regulan a los actores de la cadena en distintos eslabones (Lundy 2014).

En la influencia del entorno, se deberá tener en cuenta las fuerzas externas de tipo económico, político-legal, ambiental, tecnológico, socio-culturales que producen efectos en la cadena de valor. Usualmente corresponden a fuerzas que no son iniciadas ni pueden ser controladas por sus actores directos (Lundy 2014).

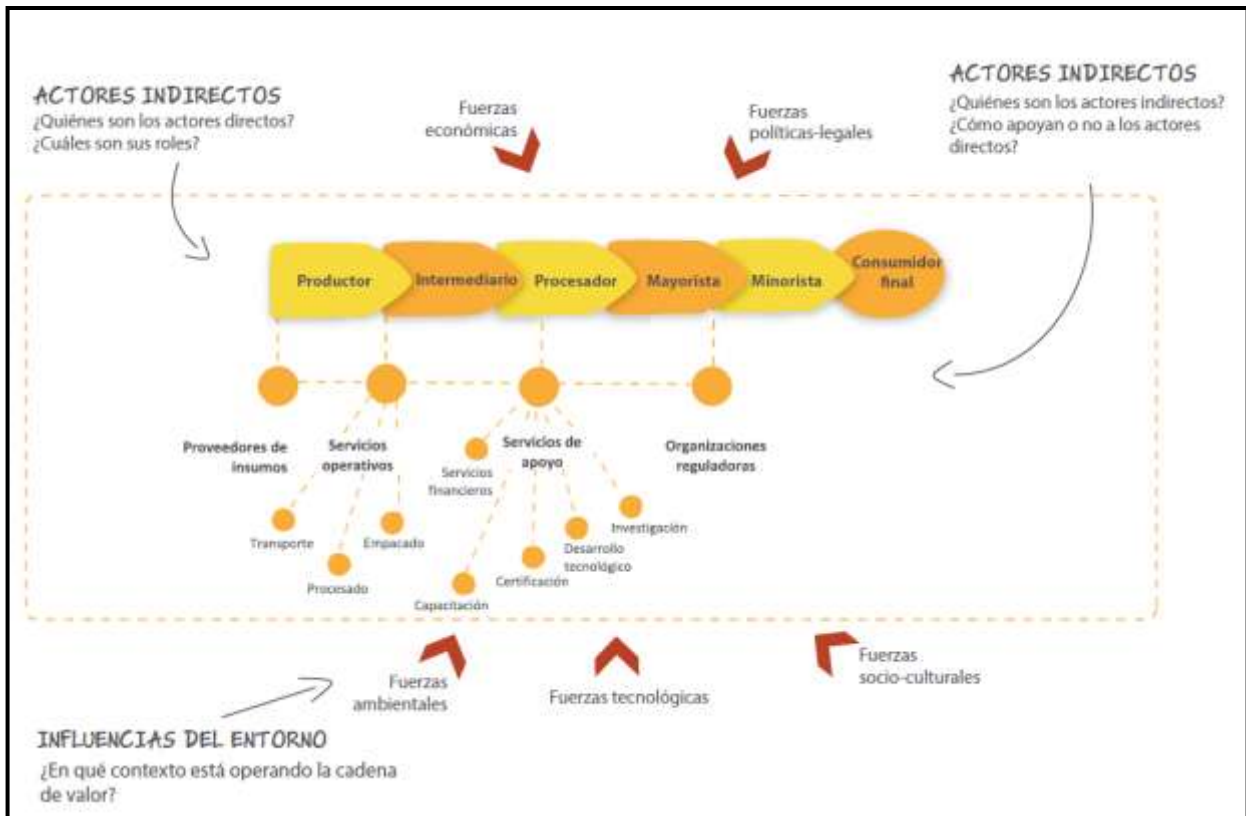


Figura 1. Esquema mapeo de la cadena de valor
Fuente: Tomado de Lundy 2014:36

1.2.2. Elaboración de la plantilla del modelo de negocio

En esta etapa se busca analizar la forma en que un determinado actor directo de la cadena de valor contribuye a la creación, captura y entrega de valor. Para realizar este análisis, la metodología Link utiliza como herramienta el modelo Canvas. Éste modelo tiene su origen en una tesis doctoral realizada por Alexander Osterwalder. En su trabajo, Osterwalder resalta la importancia de la descripción del modelo de negocio de las empresas para el proceso de definición, implementación y seguimiento de sus estrategias (Osterwalder 2004).

Sus hallazgos en esta investigación sirvieron de base para el libro "Generación de un modelo de negocio" que realizó en conjunto con Yves Pigneur en el cual propone el análisis de un modelo de negocio dividiéndolo en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos (Osterwalder y Pigneur 2011):

1. Segmento de mercado: en donde se definen los grupos de personas o entidades a los que se dirige la propuesta de valor que tiene una empresa. Corresponde a la definición del cliente.
2. Propuesta de valor: en donde se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para los clientes identificados
3. Canales: en donde se explica la forma en que una empresa entrega su propuesta de valor a los diferentes clientes
4. Relaciones con clientes: en donde se describen los medios y estrategias que serán utilizados por la empresa para relacionarse con determinados clientes
5. Fuentes de ingresos: se refiere a la informa en que la empresa obtendrá ingresos al entregar su propuesta de valor a los clientes
6. Recursos clave: en donde se describen los recursos más importantes que requiere el modelo de negocio
7. Actividades clave: en donde se describen las acciones más importantes que se deben realizar para que el modelo de negocio funcione
8. Socios clave: en donde se identifican las empresas, entidades públicas o privadas o personas que pueden ser aliados claves para que el modelo de negocio funcione
9. Estructura de costos: se describen los costos requeridos para que el modelo de negocio funcione.

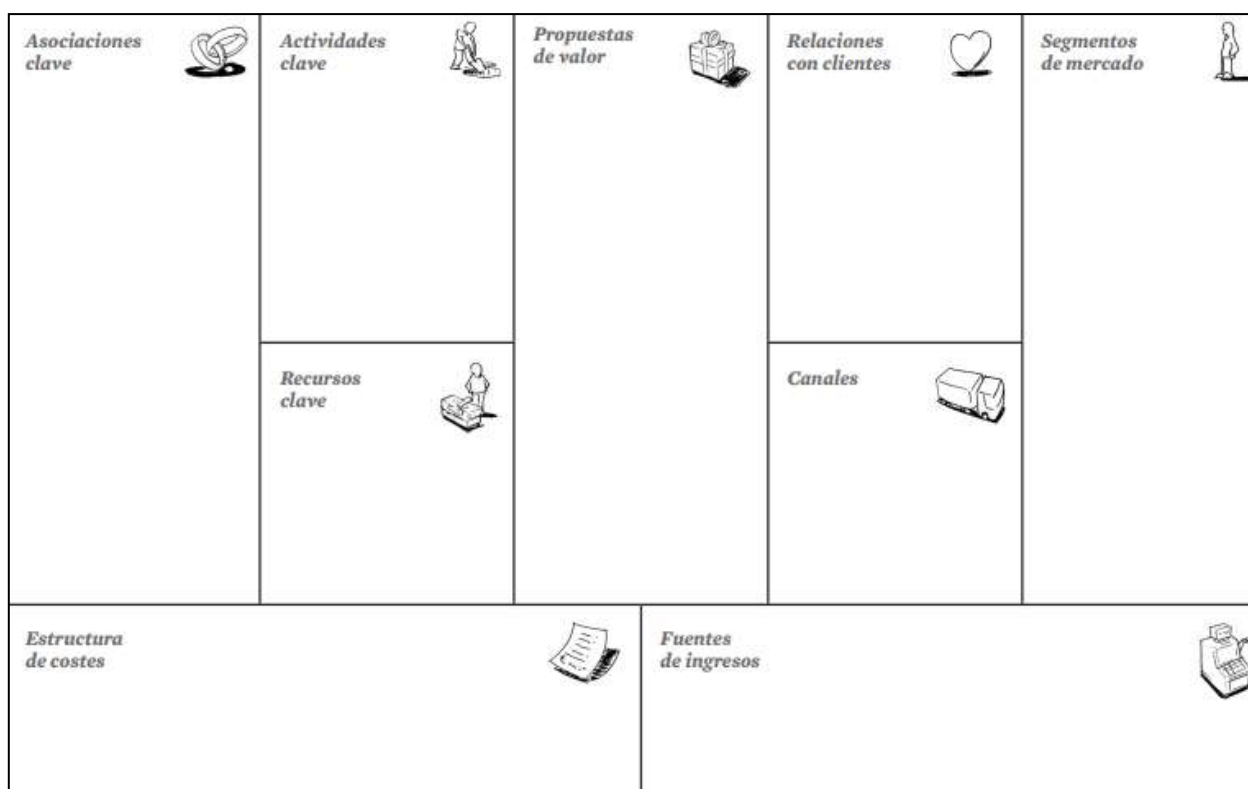


Figura 2. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Fuente: Tomado de Osterwalder y Pigneur 2011:44

El análisis de estos componentes se plasma secuencialmente en una plantilla que se encuentra diseñada para diferenciar la forma en que una empresa crea y captura valor (Figura 2). Según lo propuesto por la metodología Link, la plantilla se debe ubicar en un lugar visible para que los participantes puedan analizar conjuntamente los componentes del modelo de negocio de la empresa mediante preguntas orientadoras relacionadas con cada componente.

1.2.3. Evaluación de principios de inclusión

Teniendo en cuenta que la metodología promueve la mejora de la inclusión de los pequeños productores en los mercados, otro de los aspectos que incluye es la identificación del estado en que se encuentra ese nivel de inclusión. En esta etapa se evalúan los avances en la coordinación, establecimiento de acuerdos y apoyo recíproco que tienen los actores para fortalecer la cadena de valor. Este análisis facilitará el proceso de creación de oportunidades de mejora y estrategias que se pueden implementar para avanzar en la inclusión, especialmente de los pequeños productores en el mercado.

Para realizar esta evaluación, la metodología Link propone una serie de principios que se han considerado comunes en casos exitosos analizados en diferentes partes del mundo sobre empresas que demostraron altos niveles de inclusión (Lundy 2014):

1. Colaboración entre actores: busca verificar en qué medida los actores establecen metas y acciones comunes para la colaboración mutua y son conscientes de la importancia de implementar estas alianzas
2. Vinculación efectiva al mercado: por un lado, se verifica que los productores estén vinculados a un mercado estable, con una señalización clara de los estándares de calidad, de precios y de volúmenes y acceso a servicios clave. Por el lado de los compradores, se verifica que tengan un suministro consistente de productos seguros, de calidad, a precios competitivos y con bajos costos de transacción. Se busca identificar la comunicación y coordinación continua que realizan los actores para fortalecer su proceso de creación de valor
3. Gobernanza transparente y consistente: se refiere a la verificación de la existencia de estándares claros y sólidos de calidad y compromiso al comprar y vender volúmenes en determinados momentos, así como procesos equitativos de manejo del riesgo
4. Acceso equitativo a servicio: corresponde a la verificación de como los actores se colaboran mutuamente para acceder a servicios financieros, información de mercado, conocimiento y herramientas que los impulsen a invertir en su propia producción con base en las necesidades del mercado
5. Innovación incluyente: se verifica si existe coordinación y colaboración entre los actores para el diseño e implementación de innovaciones y si las ganancias de estas acciones son distribuidas equitativamente

6. Medición de resultados: se verifica la existencia de indicadores y planes de monitoreo a la medida, para evaluar el estado de las relaciones comerciales de una empresa con ánimo de lucro, así como su efectividad como impulsora de desarrollo. Se verifica si el diseño de estos indicadores y planes se realiza y analiza en forma participativa. Igualmente se conoce en qué medida recursos naturales son incluidos en esta medición.

Para la evaluación de estos principios la metodología propone una lista de aspectos que deben ser calificados por cada actor dependiendo de su rol como comprador o vendedor en la cadena de valor y de acuerdo con su nivel de cumplimiento. Al finalizar esta evaluación, se deberá realizar un resumen de los puntajes obtenidos y un análisis de los aspectos que explican estos resultados. En todo este proceso se deberán registrar las discusiones generadas por los participantes en torno a los puntajes asignados para cada aspecto evaluado y el promedio general obtenido. Estos datos serán un insumo importante para las siguientes etapas de la implementación de la metodología Link (Lundy 2014).

1.2.4. Diseño del prototipo de modelo de negocio

En esta etapa se busca utilizar la información obtenida mediante las herramientas anteriores para diseñar el prototipo del modelo de negocio deseado. En este contexto, la palabra prototipo hace referencia su etimología: "las palabras en latín *proto*, que significa primero y *typus*, que significa molde o patrón" (Lundy 2014:147).

Es necesario que las partes involucradas en el diseño del prototipo tengan presente la importancia que su diseño esté orientado a la inclusión en lugar de centrarse exclusivamente en el desempeño empresarial individual. La inclusión es más relevante en la medida que involucra el compromiso de varios actores para la definición de las acciones, responsabilidades y el financiamiento que se verán reflejados en beneficios generales para el desempeño empresarial de todos los actores de la cadena (Lundy 2014).

Para el desarrollo del proceso de planificación que permita desarrollar el prototipo de modelo de negocio deseado en la metodología Link se propone la utilización del enfoque de marco lógico. Mediante este enfoque se realiza una identificación clara y precisa lo que se quiere lograr en términos de cambios en una realidad determinada sobre la que se quiere influir así como las correspondientes acciones que se tienen que hacer para lograrlos (Imbach et al 2000).

Para desarrollar el marco lógico la metodología Link propone utilizar una herramienta conocida como el árbol de problemas. Mediante este esquema se organiza la información de la situación encontrada en el mapeo de la cadena de valor, el análisis de modelo de negocio y la evaluación de los principios de inclusión. Posteriormente se analiza la estructura de causa y efecto en torno a la cual se definirán los objetivos generales y específicos que se deseen alcanzar para mejorar

el modelo de negocio inclusivo. En este mismo orden se definirán las correspondientes actividades, el plan de acción y sistema de monitoreo y evaluación (Lundy 2014).

En el presente trabajo se pretende realizar aportes a esta metodología orientados a simplificar y facilitar el proceso de planificación requerido para el desarrollo del prototipo de modelo de negocio por parte de los participantes en este proceso. En este nuevo enfoque se buscará desarrollar un proceso de planificación estratégica de organizaciones. Esta es una planificación a largo plazo que define las prioridades y lineamientos de acción para que una organización pueda alcanzar objetivos a largo plazo. "Normalmente es realizada por las organizaciones que quieren definir los caminos más apropiados para cumplir con su Misión" (Imbach 2012:17).

En este enfoque, se parte de definir el prototipo (ó la visión) del modelo de negocio deseado y se analizará su relación con la información obtenida a través de las tres herramientas de la metodología Link. Este análisis se realizará sobre la plataforma de la plantilla de modelo de negocio visionada por los participantes con el ánimo de que sea más fácil identificar que módulos se verán afectados de acuerdo a la información previamente obtenida. Con base en este análisis, se identificarán los aspectos claves que se deben tener en cuenta para alcanzar el modelo de negocio deseado y se definirán los objetivos, criterios de éxito y líneas de acción necesarios para alcanzarlos.

1.3. Caracterización del área de trabajo y problemática actual

1.3.1. La fibra de alpaca

La alpaca (lama pacos) es un mamífero rumiante que pertenece a la familia de los camélidos. Se calcula que la domesticación de camélidos en la zona andina comenzó desde hace más de 5.000 años. Se encuentra mayormente distribuida a lo largo de las zonas altas de la cordillera de los andes con alturas entre los 4370 y 4800 m.s.n.m (Tapia y Flórez 1984). Existen dos tipos conocidos de alpacas, la Suri y la Huacaya (Figura 3). La Suri, tiene fibras largas y rectas organizadas en ondas que caen a cada lado del cuerpo. La Huacaya tiene más cortas fibras rizadas, que le dan un aspecto esponjoso. El 90% de las alpacas son de este último tipo (Schmid 2006).

Perú, Bolivia, Argentina y Chile son los países que tradicionalmente han contado con el mayor número de alpacas en el mundo por estar ubicados en las zonas andinas que ofrecen las condiciones propicias para su reproducción y crianza. Desde los años 80, países como Australia, Francia, Canadá, Inglaterra y Estados Unidos han venido desarrollando métodos para la crianza y reproducción estos animales con el ánimo de aprovechar sus potencialidades a nivel industrial. Dentro de los productos que se obtienen de la alpaca se encuentran la fibra, la carne, el cuero, sus pies de cría, sus huesos y el abono.



Figura 3. Variedades de alpacas

La fibra que cubre la alpaca, conocida en conjunto como vellón, es utilizada para la producción de hilos, cuerdas, telas, tejidos, accesorios y otras prendas de vestir. Tiene una gran variedad de cualidades: alta resistencia al fuego, es elástica y resistente, propiedades higroscópicas, conserva el calor mejor que las fibras de otros animales, absorbe el olor, es hipoalergénica, es suave al tacto, tiene textura prolongada y puede llegar a tener más de 17 tonalidades.

Luego de que la fibra es obtenida de las alpacas mediante la esquila, se debe realizar el proceso de categorización y clasificación de la misma. La categorización corresponde a la calificación del vellón entero, sin fragmentarlo, de acuerdo a la cantidad de calidades superiores e inferiores, longitud y colores definidos. Como resultado de este proceso, el vellón es calificado con cuatro categorías: extrafina, fina, semifina y gruesa. Las características de estas categorías se expresan en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Categorización de fibra de alpaca

CATEGORÍAS	CALIDADES SUPERIORES	CALIDADES INFERIORES %7	LONGITUD DE MECHA (en cm.)	COLOR	CONTENIDO MÍNIMO BABY
Extrafina	70 a más	30 a menos	6,5	Entero	20
Fina	55 a 60	45 a 31	7	Entero	15
Semifina	40 a 55	60 a 45	7	Entero Canoso	5
Gruesa	Menos de 60	Más de 60	7	Entero Canoso Pintado	-

Fuente: Adaptado de Aguilar Calla 2012

En la etapa de clasificación de la fibra de alpaca se divide el vellón por sus calidades, separando las partes finas de las gruesas y retirando restos que lo contaminen. Las diferentes calidades que se obtienen en la clasificación se presentan en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Clasificación de calidades de la fibra de alpaca

CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Baby	fibra más fina en un rango entre 14 a 23 micras
alpaca fleece	diámetro entre 23.1 y 26.5 micras y una longitud mínima promedio de 70 mm
alpaca medium fleece	diámetro entre 26.6 y 29 micras y una longitud mínima promedio de 70 mm
alpaca huarizo	diámetro entre 29.1 y 31.5 micras y una longitud mínima promedio de 70 mm
alpaca gruesa	diámetro es mayor que 31.5 micras y una longitud mínima Promedio de 70 mm

Fuente: Adaptado de Aguilar Calla 2012

Posterior a los procesos de categorización y clasificación, la fibra pasa a las etapas de lavado, cardado y peinado. El producto del proceso de peinado se conoce como "top de fibra", es decir, la fibra en forma de mecha que servirá de materia prima para el hilado (Figura 4). Estos procesos se realizan en forma artesanal y/o industrial y puede incluir la mezcla con otros tipos de fibras naturales o sintéticas y teñido conforme a los requerimientos de los compradores.



Figura 4. Top de fibra de alpaca teñido con diferentes colores

Los precios de la fibra de alpaca con menor diámetro en sus filamentos son más altos. Esto se origina principalmente en la apariencia y confort que esto representa, así como “por el efecto sobre el desempeño de la fibra durante el procesamiento textil” (Frank 2012).

1.3.2. Información sobre la fibra de alpaca en Perú

Perú es el tercer país de Suramérica con el mayor número de habitantes. Está dividido en tres regiones geográficas principales: la franja del Pacífico, los Andes (también conocida como La Sierra) y la Amazonía. Su división administrativa está compuesta por 25 departamentos, 196 provincias y 1.854 distritos.

Cuenta con 31.488.625 habitantes de los cuales el 23% corresponde a población ubicada en las zonas rurales. En estas zonas es donde se concentra la población más pobre del país: el 45% de la población se encuentra en condición de pobreza y un 14% se encuentra en condiciones de pobreza extrema (INEI 2016).

Perú cuenta con el 87% de la producción mundial de alpacas contando con más de 3,5 millones de estos camélidos. Su crianza se concentra en la zona alto andina en donde el departamento de Puno tiene el 58,5% de la producción, Cusco el 11,4%, Arequipa el 9,4% y el resto se distribuye en otras partes del país (SPAR 2005). El 90% de esta producción es comercializada en el mercado internacional, mientras que el 10% restante es vendido en el mercado local. Las exportaciones de top de fibra de alpaca representan el 81,57% de las exportaciones y solo un 1% corresponde a prendas de vestir elaboradas con la misma (Schmid 2006).

En Perú existen por lo menos 2,9 millones de personas (12% de su población total) que dependen de camélidos como la alpaca. La mayoría de estas personas se encuentran ubicadas en las zonas más remotas y pobres de la sierra (Castillo 2008). El aprovechamiento de estos camélidos se convierte normalmente en el único medio de utilización productiva en las zonas más altas de la sierra. A menor altura el número de alpacas disminuye y se realizan adicionalmente actividades de crianza de especies ovinas y vacunas (IMPS *et al.* 2007).

Del total de personas dedicadas a la crianza de alpacas en Perú, el 90% corresponde a pequeñas familias productoras ubicadas en zonas rurales que poseen entre 10 y 150 alpacas por familia y utilizan sistemas de manejo tradicionales con bajo nivel de tecnológico (Schmid 2006). El resto de alpacas se encuentra en manos de unidades empresariales que realizan prácticas de manejo y control sanitario aceptables y hacen de la crianza de alpacas una actividad rentable (Aguilar *et al.* 2014). En promedio, el 55% de los ingresos de las familias productoras proviene de la venta de de la fibra, su carne o de los animales en pie (Schmid 2006).

En general, estas familias enfrentan condiciones de vida precarias: “niveles de ingreso por debajo del mínimo vital, lo cual se refleja en una situación de extrema pobreza; altas tasas de

morbilidad y mortalidad; altas tasas de analfabetismo, superiores a los promedios nacionales; altas tasas de desnutrición infantil, falta de servicios e infraestructura básica, precarias condiciones de vivienda e infraestructura productiva; limitado acceso a la información” (SPAR 2005:7).

Las condiciones de pobreza de las familias alpaqueras están relacionadas con sus bajos niveles de producción y la degradación de los recursos naturales que utilizan para esta actividad como son el agua, el suelo y los pastos, así como el progresivo deterioro genético de sus rebaños. “Este deterioro es consecuencia de la crianza tradicional. Esta crianza es mixta de llamas y alpacas, sin separar machos de hembras, lo que afecta la calidad de la fibra incrementando su diámetro. Esta crianza también produce un alto porcentaje de animales manchados, híbridos o cruzados y otros con defectos congénitos por efecto de la alta consanguinidad de los rebaños” (Aguilar *et al.* 2014: 10).

A lo anterior se suma que los productores cuentan con escasos recursos para realizar adecuado manejo de los pastos, mejoramiento y cuidado de sus rebaños, limitada infraestructura productiva, poco acceso a los mercados e insuficiente asistencia técnica para mejorar su producción (Aguilar *et al.* 2014). Estas condiciones generan que el nivel de productividad y calidad de la fibra obtenida sean bajos.

El nivel de procesamiento de la fibra por parte de los productores tampoco es alto pues normalmente es realizada por las empresas medianas o grandes que cuentan con la infraestructura y conocimiento empresarial para desarrollar este proceso (Schmid 2006). Adicionalmente, la mayoría de las transacciones se realizan de manera informal y existe poco contacto entre los pequeños productores y las empresas que procesan la fibra (Schmid 2006).

En medio de estas debilidades del sector alpaquero los intermediarios tienen un papel preponderante. Existe un intrincado esquema compuesto por agentes comerciales y acopiadores particulares que compran la fibra a nivel local y se la venden a las empresas procesadoras. A nivel local, estos intermediarios son usualmente conocidos como “los compadres”.

Estos intermediarios promueven el esquema de comprar la fibra de vellón entero sin categorizar, más conocido como “fibra al barrer” o en broza. Es su sistema preferido ya que de esta forma obtienen mayores utilidades al encargarse posteriormente de los procesos de categorización y clasificación de la fibra. Se estima que “la venta de fibra de alpaca sin clasificar puede llegar a representar el 30% de su valor comercial real” (Fernández *et al.* 2013:21).

La compra de la fibra en broza también les permite a los intermediarios adulterarla agregándole sal, tierra u otros objetos extraños que les permite obtener más peso al momento de la venta. Estas prácticas también les permiten obtener mayores ganancias teniendo en cuenta que existen empresas procesadoras que compran la fibra con base en su peso. Todas las situaciones

antes expresadas contribuyen a que el precio que los pequeños productores obtienen al vender su fibra sea muy bajo.

El mayor nivel de compra y procesamiento de la fibra a nivel nacional es realizado por dos grandes empresas: El Grupo Michell y El Grupo Inca que utilizan entre el 80% y 90% de la fibra que se produce en el Perú. Estas empresas disponen de una moderna infraestructura, amplio conocimiento del procesamiento de la fibra de alpaca y de su exportación. Igualmente cuentan con un alto grado de influencia a nivel gubernamental y del mercado de la fibra, este poder les permite definir políticas y precios que les favorezcan. (Schmid 2006).

La menor parte de compra y procesamiento de la fibra se realiza a nivel de las provincias por asociaciones de artesanías o empresas locales que producen hilos, prendas y/o artesanías. Normalmente estas prendas son vendidas a habitantes locales, turistas, intermediarios y algunas alcanzan el mercado internacional. Este tipo de consumidores de fibra a nivel nacional representan solo el 0,7% del total que se comercializa mientras que el 99,3% restante de la producción de fibra de alpaca es vendida en el mercado internacional (Buriticá 2010).

Con el objetivo de mejorar las condiciones de negociación de los precios y comercialización de la fibra de las familias alpaqueras se han creado asociaciones de productores que han desarrollado procesos de acopio y clasificación de la fibra. Sin embargo, los recursos con que cuentan estas organizaciones para desarrollar estos procesos han sido insuficientes y más del 70% de la fibra es comprada actualmente por las empresas procesadoras a través de los intermediarios. Igualmente, las asociaciones no han logrado avanzar en la generación de valor agregado a la fibra que acopian con el ánimo de obtener mejores niveles de precios (Schmid 2006).

1.3.3. Información sobre el distrito de Marcapata

La asociación Apu Pachatusan se encuentra ubicada en el distrito de Marcapata. Éste es uno de los 11 distritos de la provincia de Quispicanchi ubicada en el departamento de Cusco que pertenece a la zona de la sierra peruana (Figura 5). Tiene elevaciones que se encuentran entre los 1.000 y 5.500 msnm. El distrito tiene una superficie de 1.687,91 km.

La población del distrito se reparte en 9 unidades campesinas: Ccollasuyo, Huaracconi, Incacancha Yanacocha, Marcapata Ccollana, Puyca, Sahuancay, Socapata, Unión Arazá y Yanacancha en las que habitan un total 4.514 personas (INEI 2016). El 90% de la población habita en la zona rural (Rado 2011), el 94% domina el idioma Quechua y el 6% el idioma castellano (INEI 2012).

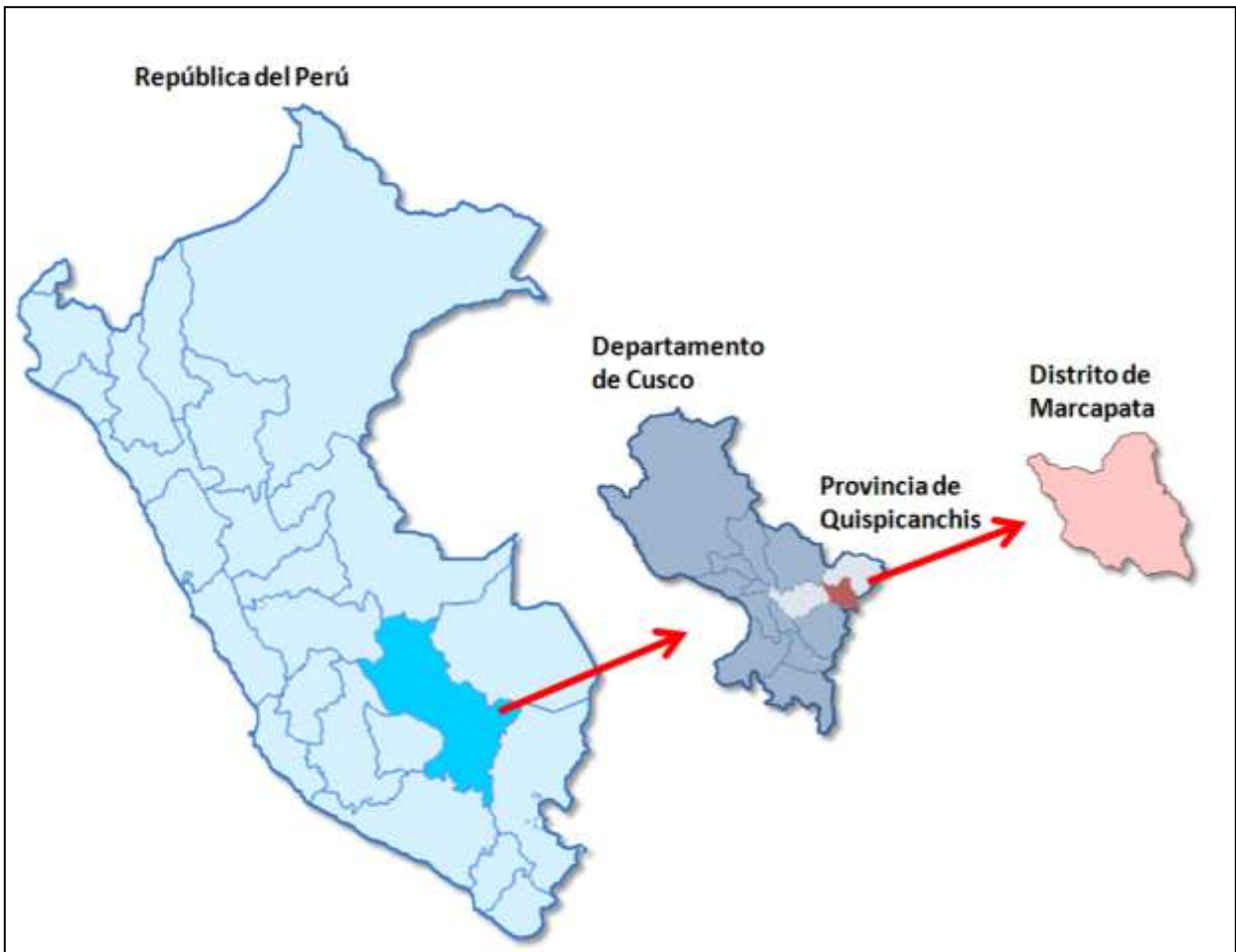


Figura 5. Ubicación del distrito de Marcapata en Perú

En la zona se pueden identificar las siguientes zonas climáticas: lluvioso frígido con precipitación abundante, lluvioso frío con invierno seco, lluvioso frío con precipitación abundante, polar con invierno seco, lluvioso polar con precipitación abundante, lluvioso semifrígido con invierno seco, muy lluvioso semicálido con precipitación abundante, muy lluvioso polar con precipitación abundante (Rado 2011).

La información histórica observada en la provincia, revela un incremento sostenido de las temperaturas extremas (máxima y mínima) anuales desde 1985, del orden de 0,01 a 0,04°C en promedio. La tendencia de las precipitaciones en esta región tampoco ha sido uniforme y espaciadamente diferenciada, presentando una tendencia actual creciente entre 0,7 y 8,5 mm por año. Las correlaciones obtenidas indican que esta variabilidad está asociada a la variabilidad interanual (fenómeno del niño), y que además es complementada con la variabilidad intraestacional. Durante un año con el fenómeno del niño las precipitaciones tienden a ser deficientes a normales, mientras que en años con el fenómeno de la niña las precipitaciones tienen a ser de normales a excesivas (Plataforma de Defensa Civil Distrital de Marcapata 2015:8)

En su territorio existen 1.133 unidades agropecuarias que cuentan con tierra (INEI 2012). El 92% de estas unidades agropecuarias en Marcapata corresponden a predios menores a dos hectáreas. (INEI 2012). La tenencia de la tierra se encuentra regida por la ley de Comunidades Campesinas del Perú, es decir, los territorios corresponden a "organizaciones de interés público, con existencia legal y personería jurídica, integradas por familias que habitan y controlan determinados territorios, ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, expresados en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de actividades multisectoriales cuyos fines se orientan a la realización plena de sus miembros y del país" (Castillo y Del Castillo 2011:10).

La producción agropecuaria constituye la principal actividad económica de la población. La mayor parte de la producción agrícola (90%) se destina al autoconsumo y el restante se comercializa en mercados locales. La crianza y reproducción de alpacas constituye la principal actividad pecuaria de estas familias. Estos camélidos representan el 60% del ganado vacuno con que cuentan los pobladores de esta zona (INEI 2012).

Es una zona con altos índices de pobreza, en donde por lo menos el 92% de la población se encuentra en esta situación y un 30% se encuentran con pobreza extrema (INEI 2007). Igualmente, tiene una tasa de desnutrición crónica en menores de cinco años del 38%, cobertura de acueducto del 20%, cobertura de saneamiento básico del 29% y una cobertura de electricidad del 33%. En el sector educativo existe una tasa de analfabetismo en menores de 15 años del 24%, de los cuales el 76,4% son mujeres y 23,6% son hombres (Plataforma de Defensa Civil Distrital de Marcapata 2015).

El distrito de Marcapata es atravesado por el eje de conexión vía conocido como Ruta Interoceánica Brasil-Perú que conecta la costa pacífica peruana con la costa atlántica brasileña. El transporte interdistrital es ofrecido por buses de transporte público y por particulares que suministran el servicio diariamente. El transporte terrestre entre la cabecera municipal del distrito y sus comunidades rurales es más limitado pues no existen buses de transporte público. El servicio es suministrado por particulares con camiones una vez por semana o por motociclistas contratados ocasionalmente. Según el último Censo Nacional Agropecuario del Perú (2012), 66% de los agricultores del distrito se demoran entre 2 y 24 horas para llegar a la capital distrital.

En lo que respecta a servicios de telecomunicaciones, en Marcapata existen tres empresas que suministran de telefonía celular. Las cuales solo tienen cobertura para el centro poblado del distrito (OSIPTTEL 2016). Los medios que más utilizan los habitantes de la zona rural para comunicarse son entonces las emisoras locales, a pesar de que la señal de estas no llega a todas las comunidades del distrito.

Al servicio de internet acceden únicamente los funcionarios de la municipalidad o los usuarios de dos locales comerciales que suministran este servicio. No existe servicio de internet en

viviendas. También se tiene acceso al servicio de telefonía fija, pero está disponible únicamente en las instituciones públicas del distrito y a través de un teléfono público ubicado cerca a la plaza del distrito.

1.3.4. La asociación de alpaqueros Apu Pachatusan de APAAP

La asociación fue creada en el 2012 debido a la necesidad de organizar las familias alpaqueras de Marcapata para afrontar el accionar de los intermediarios que les compraban la fibra de alpaca sin darles precios justos y engañándoles durante el pesaje de la misma. La principal orientación de la asociación es entonces comercializar directamente con las empresas procesadoras la fibra de alpaca al encargarse de los procesos de acopio. Adicionalmente, se orientan a gestionar recursos ante instituciones públicas y privadas que les permitan fortalecer sus actividades productivas y de comercialización de la fibra de alpaca.

Según sus estatutos, la organización fue creada como Asociación de Productores Alpaqueros Apu Pachatusan de APAAP, sin embargo, es más conocida como la Asociación Apu Pachatusan. Inicialmente se conformó por 65 familias alpaqueras, pero posteriormente se han venido vinculando otras personas que han estado comprometidas con el proceso y se han visto beneficiadas de los logros obtenidos por la misma.

La asociación estuvo en primer lugar organizada en torno al proceso que venía desarrollando la Sociedad Peruana de Criadores de Alpacas y Llamas (SPAR). Sin embargo en los dos años iniciales a la creación de la asociación, no se logró comercializar y captar cantidades considerables de fibra, ni tampoco se logró obtener el dinero que les facilitarían la compra de fibra por parte de las asociaciones.

Posteriormente mediante un proyecto de la Iniciativa Interoceánica del Sur (ISUR) se realizó un diagnóstico de las actividades en la comunidad y se acordó que la crianza de alpacas, el cultivo de rocoto, papas nativas y otros productos alternativos eran sus actividades más prioritarias. Con la información generada, esta entidad diseñó un proyecto para familias alpaqueras que contó con la asistencia técnica de la Central de Cooperativas Alpaqueras de Puno (CECOALP) las cuales contaban con experiencias exitosas en el proceso de comercialización y procesamiento de la fibra de alpaca.

CECOALP se encargó de orientar el proceso de organización y reactivación de la asociación promoviendo la renovación de la junta directiva en donde se escogió un nuevo presidente con mejor capacidad de liderazgo y gestión. Adicionalmente, les entregó algunos materiales para el proceso de acopio y financió los gastos requeridos para que los representantes de la asociación realizaran gestiones en Arequipa con las empresas procesadoras ubicadas en esa ciudad.

Adicionalmente se recibieron capacitaciones para sobre liderazgo y la clasificación y categorización de la fibra.

Gracias a este apoyo se pudo gestionar el primer acopio y pago de la fibra a las familias alpaqueras por parte de la Asociación que se realizó gracias a un préstamo en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas que facilitó el proceso y tuvo más comprensión en torno a las limitantes y falta de experiencia que tenía la asociación para entonces. El primer cliente que tuvieron en esa ocasión fue la empresa Inca Tops. Esta empresa les pagó por su fibra un precio mayor al ofrecido por los intermediarios y les vendió algunos víveres a precios más económicos que los locales. En esta ocasión lograron acopiar buena cantidad de fibra y la historia crediticia que tuvieron con la cooperativa les facilitó la consecución de préstamos que realizaron en los años siguientes.

Adicionalmente, el proyecto de ISUR apoyó el fortalecimiento de la parte productiva mediante capacitaciones, mejoramiento genético y siembra de pastos a través de un proyecto ejecutado por el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO). Heifer Perú también se vinculó financiado un proyecto ejecutado por la asociación Andares que inició un proceso para fortalecer el mejoramiento genético mediante la donación de reproductores, asistencia técnica para realizar empadre controlado y gestión de la comercialización. Cuando se terminó este proyecto, Heifer Perú continuó suministrando el mismo apoyo directamente.

En los últimos cuatro años la asociación ha venido realizando el proceso de acopio de la fibra que ha comprado a familias alpaqueras de Marcapata y ocasionalmente de los distritos de Ocongate y Ccarhuayo. Debido a que la asociación no cuenta con una sede oficial, Los acopios son realizados en bodegas que arriendan temporalmente. Actualmente se encuentran gestionando la construcción de un centro de acopio para la asociación.

Para la compra de la fibra a las familias alpaqueras, gestionan un crédito con entidades financieras como cooperativas o del gobierno como Agrobanco. La fibra acopiada la han vendido a empresas procesadoras como Inca Tops y Alpacas Andinas Fashion Export. Para obtener alguna ganancia en esta transacción, le suben algunos céntimos o soles al precio al que compraron la fibra.

La asociación se ha concentrado en la venta de fibra categorizada teniendo en cuenta que por ésta se consiguen mejores precios. Esta categorización ha sido realizada por dos maestras que han sido previamente capacitadas. Sin embargo, la asociación no quiere estancarse y una de sus metas es vender fibra clasificada y transformada en presentación de top según los requerimientos de los clientes.

Los representantes de esta asociación consideran que el proceso de categorización ha mejorado el nivel de precios que las familias alpaqueras reciben por la fibra de alpaca al venderla a través su centro de acopio, en especial el precio que han recibido por calidades como extrafina y fina.

Los precios de estas calidades pueden ser entre un 10% y 20% superiores a los que pagan otros compradores diferentes a la asociación.

Desde la asociación vienen promoviendo entonces que las familias alpaqueras avancen en el mejoramiento genético de sus rebaños de tal forma que puedan obtener mayores cantidades de fibra extrafina ó fina. Sin embargo, reconocen que el impacto del mejoramiento genético se verá en el largo plazo porque solo a los dos o tres años de edad aproximadamente nace la primera cría y que solo se obtiene una cría al año. A pesar de estos retos, varios productores han venido avanzando en este proceso.

Actualmente la asociación Apu Pachatusan es la única organización que representa a todas las familias alpaqueras del distrito de Marcapata que está conformada legalmente. También existen otras asociaciones más pequeñas (con 20 ó 30 socios) conformadas por familias alpaqueras de algunas comunidades del distrito, pero que funcionan de manera informal. La principal diferencia que existe entre Apu Pachatusan y estas otras asociaciones, es que esta organización está conformada legalmente, tiene mayores facilidades para acopiar, comercializar mayores cantidades de fibra y acceder a créditos.

En cada una de las siete comunidades alpaqueras de Marcapata hay una directiva comunal con un representante con el cual realizan la coordinación. Adicionalmente, en casa elección de la junta directiva promueven que haya representantes de cada una de las siete comunidades alpaqueras del distrito. Sin embargo, no todas las familias que se dedican a la crianza de alpacas en la zona son socios de Apu Pachatusan pues no existen imposiciones al respecto. Sus representantes consideran que la puerta está abierta a todos los productores que deseen asociarse.

1.3.5. Descripción de la organización solicitante del trabajo de graduación

Heifer Perú es una organización de cooperación internacional que viene trabajando en el Perú desde 1984 con las comunidades y organizaciones rurales para acabar con el hambre y la pobreza y cuidar el medio ambiente; promoviendo esfuerzos por sistemas alimentarios sostenibles y mejora de calidad de vida de las familias y sus comunidades (Heifer Perú 2016).

Es importante resaltar todas las acciones que realiza Heifer Perú tienen el componente de compartir recursos por parte de las personas que participan en sus proyectos. La idea es que las personas deben compartir los recursos que han recibido mediante los proyectos de Heifer Perú al cabo de un tiempo. Por ejemplo, si una familia recibe alpacas, en los años siguientes debe compartir las crías de este animal con otras familias.

Esta organización viene ejecutando actualmente un proyecto en los distritos de Marcapata y Ocongata que beneficia a 890 mujeres artesanas y sus respectivas familias y que busca

contribuir a la mejora de las condiciones de vida de familias artesanas en Cusco y Puno a partir de la mejora de su participación en la cadena de valor de la fibra de alpaca. Dentro de las organizaciones que se vienen beneficiando mediante este proyecto se encuentra la Asociación Tres Alpaquitas H&F de la comunidad de Ccoyana, Asociación Santa Ana de la comunidad de Lacco, Asociación Qory Paccocha de la comunidad de Huaracony, todas ubicadas en el distrito Marcapata.

Con el ánimo de complementar las acciones de fortalecimiento de la cadena de valor de la fibra de Alpaca en la que participan estas asociaciones de artesanas, Heifer Perú está interesado en que se apoye el modelo de negocio de que tiene actualmente la asociación Apu Pachatusan. Para Heifer Perú, el apoyo a esta organización de familias alpaqueras representa un factor clave en el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las que familias que habitan en Marcapata y el suministro de insumos para las artesanas de este distrito.

Heifer Perú ha solicitado que el análisis y diseño de este modelo de negocio se realice utilizando la metodología Link teniendo en cuenta su orientación hacia el desarrollo de modelos de negocio inclusivo de los pequeños productores y que hace parte de los instrumentos actualmente utilizados por esta entidad en el desarrollo de sus programas y proyectos.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento de la cadena de valor de la fibra de alpaca mediante la formulación de un modelo de negocio inclusivo con la Asociación Apu Pachatusan en el departamento del Cusco, Perú.

2.2. Objetivos específicos

1. Analizar la cadena de valor de la fibra de alpaca en la que se encuentra vinculada la asociación Apu Pachatusan
2. Analizar el modelo de negocio de la asociación Apu Pachatusan
3. Evaluar el nivel de inclusión que tienen los modelos de negocios de la asociación Apu Pachatusan y sus principales compradores
4. Elaborar participativamente un prototipo de modelo de negocio inclusivo de la asociación Apu Pachatusan

2.3. Preguntas orientadoras

- ¿Cuál es el esquema de la cadena de valor de la fibra de alpaca? ¿Qué actores directos e indirectos la componen?
- ¿Qué componentes externos afectan el funcionamiento de la cadena de valor de fibra de alpaca?
- ¿Cuáles son las características del modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan y otros actores directos de la cadena de valor de fibra de alpaca de acuerdo a la plantilla de la metodología Link?
- ¿Cuál es el desempeño del modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan?
- ¿Qué tan inclusivas son las relaciones entre los actores de la cadena de acuerdo a los principios de evaluación propuestos por la metodología Link?
- ¿Qué aspectos se encuentran relacionados con el nivel de cumplimiento de estos principios?
- ¿Qué acciones se pueden planear para el mejoramiento del desempeño del modelo de negocio de la asociación y el nivel de inclusión en la cadena de valor?
- ¿Cómo pueden medir el grado de avance en la implementación de estas acciones?

3. METODOLOGÍA

El trabajo de grado comprendió tres etapas para su desarrollo: etapa de preparación, trabajo de campo y etapa de presentación de resultados. En la Figura 6 se realiza un resumen de las actividades programadas en cada una de estas etapas y en los capítulos siguientes se suministran detalles sobre estos aspectos.



Figura 6. Esquema metodología del trabajo de grado

3.1. Etapa de Preparación

En esta primera etapa se realizó el diseño del trabajo de graduación procurando que todas las actividades estuvieran ordenadas adecuadamente y estuvieran acorde con las expectativas de la entidad solicitante, la Asociación Apu Pachatusan y los lineamientos del Centro Agronómico de Investigación y Enseñanza (CATIE).

Inicialmente se definieron los objetivos generales y específicos del trabajo. Estos objetivos fueron definidos en conjunto con los representantes de Heifer Perú acorde a los requerimientos de apoyo que necesitaba la Asociación Apu Pachatusan, el tiempo disponible para las actividades y la cronología propuesta en la metodología Link. Con base en estos objetivos se realizó el diseño de las preguntas orientadoras que facilitarían la recolección de la información necesaria para cumplir los objetivos definidos.

Igualmente, en este proceso de planeación, se avanzó en la recolección de información secundaria relacionada con la producción de fibra de alpaca en el Perú y en la zona en donde se realizará el trabajo de campo. Este proceso fue importante para identificar los aspectos principales relacionados con el contexto de la producción, procesamiento de la comercialización de la fibra de alpaca y los aspectos a tener en cuenta en la planificación del trabajo. También, se recolectó información en torno a los fundamentos teóricos relacionados con la metodología Link y las estrategias más adecuadas para implementarla en terreno.

Con base en los objetivos y preguntas orientadoras se elaboró una matriz de obtención de información y matriz de secuencia en la cual se detallaron las actividades a realizar, las fuentes de recolección de información y los productos que se obtendrían en cada etapa. En el diseño de estos aspectos también se realizaron reuniones periódicas con los representantes de Heifer Perú para acordar los componentes claves que debían contener estos instrumentos.

Finalmente, se realizó el diseño de los protocolos que se utilizarían para la recolección de la información utilizando como referencia los propuestos por la metodología Link y se realizó el cronograma de las actividades que se realizarían en campo.

Con todos estos insumos se terminó de definir la propuesta de trabajo final que fue aprobada por la entidad solicitante y el equipo asesor del trabajo de grado. Igualmente, se realizó una presentación resumida de los contenidos del trabajo que fue presentada públicamente.

3.2. Trabajo de Campo

En la etapa del trabajo de campo las actividades de recolección de información se desarrollaron con base en el esquema general propuesto por la metodología Link. Este esquema incluye el mapeo de la cadena de valor, el análisis del modelo de negocio de la asociación de productores, la evaluación del nivel de inclusión existente entre compradores y vendedores y la elaboración del prototipo de modelo de negocio inclusivo. Se consideró pertinente agregar algunas actividades que no están contempladas explícitamente por esta metodología como fue la entrevista individual a actores directos e indirectos de la cadena y el análisis de aspectos de equidad de género y conservación en los componentes del modelo de negocio. Estas actividades adicionales buscaban complementar o verificar la información recolectada mediante los talleres.

Para el desarrollo de las herramientas se realizaron grupos focales en los que se utilizaron diferentes técnicas orientadas a facilitar el entendimiento de los conceptos por parte de los participantes y promover su análisis en torno a los temas propuestos. El grupo focal corresponde a reuniones en la que participaron representantes de la asociación Apu Pachatusan. Estas reuniones estuvieron compuestas por integrantes de la junta directiva y socios y socias de la organización. El número promedio de participantes en estas reuniones fue de siete personas.

Igualmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a varios actores directos e indirectos correspondientes a la cadena de valor y se recolectó información secundaria relacionada que sirviera para complementar la información obtenida durante estas reuniones. Las entrevistas semiestructuradas correspondieron a cuestionarios con preguntas abiertas relacionadas con los componentes de la metodología Link. La información recolectada en estas entrevistas y la revisión de información secundaria fue revisada y validada en los grupos focales realizados.

Con base en los análisis y discusiones realizadas en los grupos focales, se realizó el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la asociación. Este análisis fue relacionado con la visión del nuevo modelo de negocio propuesto por representantes de la asociación para diseñar un esquema de planeación orientado al alcance de esta visión.

Finalmente, se realizó la presentación la forma en que se desarrollo la metodología y los resultados correspondientes a la asociación Apu Pachatusan obteniendo sus impresiones e iniciando la identificación de estrategias claves para iniciar la implementación del prototipo de modelo de negocio diseñado.

En el Cuadro 3 se presenta información sobre las reuniones, entrevistas y grupos focales realizados y su relación con los objetivos propuestos. En total, se realizaron dos reuniones de preparación, doce entrevistas, seis grupos focales y dos reuniones para la presentación de resultados. En la siguiente sección se describen en detalle estas actividades y la forma en que se relacionan los objetivos propuestos en el proyecto.

Cuadro 3. Grupos focales, reuniones y entrevistas realizadas durante el trabajo y su relación con los objetivos del trabajo

ACTIVIDAD REALIZADA	OBJETIVO RELACIONADO
Reunión con representantes de Apu Pachatusan y Heifer Perú para presentación de trabajo a realizar y coordinar aspectos logísticos	Objetivo 1
Entrevista coordinador de Heifer Perú	Objetivo 1
Entrevista a representante de Agroideas	Objetivo 1
Entrevista a representante de Sierra Exportadora	Objetivo 1
Entrevista a presidente y fiscal de Apu Pachatusan	Objetivo 1 y 2
Grupo focal con representantes de Apu Pachatusan para realizar Mapeo de la cadena de valor de la fibra de Alpaca	Objetivo 1
Entrevista representante de Agrobanco	Objetivo 1
Grupo focal con representantes de Apu Pachatusan para realizar análisis de modelo de negocio de la asociación	Objetivo 2
Entrevista representante de Municipalidad de Marcapata	Objetivo 1
Grupo focal con representantes de Apu Pachatusan para realizar análisis componentes de equidad y conservación en su modelo de negocio	Objetivo 2
Grupo focal con representantes de Apu Pachatusan para realizar evaluación de principios de inclusión	Objetivo 3
Grupo focal con representantes de Apu Pachatusan para elaborar de FODA de la asociación	Objetivo 4

ACTIVIDAD REALIZADA	OBJETIVO RELACIONADO
Entrevista a fiscal de Apu Pachatusan para revisar información financiera	Objetivo 2
Entrevistas a ocho familias alpaqueras de Marcapata	Objetivo 1
Entrevista representante de Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras	Objetivo 1
Entrevista a representante de Alphakas Andinas Fashion Export	Objetivo 1, 2 y 3
Entrevista a representante de Inca Tops	Objetivo 1 y 2
Entrevista a representante de Grupo Michell	Objetivo 1
Entrevista representantes de la Asociación Tres Alpaquitas	Objetivo 1 y 2
Grupo focal diseño de prototipo de modelo de negocio de Apu Pachatusan	Objetivo 4
Presentación de resultados en asamblea de socios Apu Pachatusan	Objetivo general
Presentación de resultados a equipo Heifer Perú en Cusco	Objetivo general
Presentación de resultados a equipo Heifer Perú en Lima	Objetivo general

3.2.1. Mapeo de la cadena de valor

Para elaborar el mapeo de la cadena de valor correspondiente a la fibra de alpaca, se realizó inicialmente una entrevista a representantes de la junta directiva de la asociación en la que recolectó información general las características de la asociación y el funcionamiento actual de la cadena de valor de la fibra de alpaca (Anexo 1).

Posteriormente, se realizó un grupo focal con representantes de Apu Pachatusan (Anexo 2). En esta reunión se expusieron los conceptos de cadena de valor, la importancia de su fortalecimiento y se complementó la información sobre la cadena de valor en lo que corresponde a los siguientes aspectos:

- Identificación de actores directos e indirectos que participan en la misma
- Relaciones entre los actores
- Flujo de productos, servicios, conocimiento e información entre los actores
- Aspectos económicos, políticos, legales, sociales, ambientales, culturales y tecnológicos que influyen en el funcionamiento de la cadena de valor.

Con base en la información obtenida en estas dos reuniones y con el ánimo de complementar la información recolectada en las mismas, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los actores directos e indirectos de la cadena de valor utilizando el protocolo correspondiente (Anexo 3 y Anexo 4). Los actores directos correspondieron a familias alpaqueras del distrito y empresas procesadoras de la fibra de alpaca que han sido compradores de Apu Pachatusan. Los actores indirectos correspondieron a las entidades que actualmente vienen apoyando de una u otra forma a la asociación y otro actor especial que tienen inferencia en el funcionamiento de la cadena de valor como es el caso de los intermediarios (más conocidos como compadres).

Teniendo en cuenta la dispersión de las familias alpaqueras y las limitaciones en el transporte para alcanzar a visitar la totalidad de las comunidades en el tiempo disponible de trabajo, la selección de las familias que se entrevistaron correspondió a un muestreo no probabilístico por

conveniencia. Con base en esto, se logró recolectar información correspondiente a ocho familias pertenecientes a cuatro de las siete comunidades alpaqueras de Marcapata.

Toda la información recolectada mediante estos instrumentos fue validada con los integrantes de Apu Pachatusan en los grupos focales realizados. Con base en todos estos insumos se pudo recolectar información en torno a las características de los actores directos e indirectos de la cadena de valor y el tipo de relación que tienen. Igualmente la información obtenida permitió diseñar el esquema de la cadena de valor e identificar los diferentes aspectos del entrono que influyen en su funcionamiento.

3.2.2. Elaboración de la plantilla del modelo de negocio

Para la elaboración de la plantilla de negocio, se realizó un grupo focal con representantes de la asociación (Anexo 5). En esta reunión se promovió el análisis de los nueve componentes de la plantilla de modelo de negocio de Apu Pachatusan mediante preguntas orientadoras relacionadas con cada uno de los nueve componentes del modelo de Canvas: clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, ingresos, recursos claves, actividades claves, socios y costos.

Para el análisis del componente de recursos se utilizó como referencia la categorización propuesta por Imbach (2012) en el enfoque de estrategias de vida. En este enfoque, los recursos con que cuenta el individuo, la familia, la comunidad o cualquier otro grupo social o territorial para desarrollar sus medios de vida productivos y reproductivos se pueden clasificar de la siguiente forma: recursos humanos, recursos culturales, recursos sociales, recursos políticos, recursos naturales, recursos productivos y financieros y recursos de infraestructura (Imbach 2012).

La información relacionada con la estructura de los costos fue analizada en detalle mediante una entrevista semiestructurada a integrantes de la asociación encargados de las áreas contable y administrativa (Anexo 8). En esta reunión se revisaron los procesos más relevantes relacionados con el modelo de negocio actual y se identificaron los costos fijos, variables, directos e indirectos. Igualmente se revisaron las cifras de ingresos por ventas con el ánimo de evaluar el desempeño financiero del modelo de negocio actual.

Con base en el análisis de todos los componentes del modelo de negocio de la asociación Apu Pachatusan se diligenció la plantilla del modelo Canvas. Esta herramienta fue utilizada para realizar el análisis de los componentes de equidad de género y conservación en el modelo de negocio de la asociación.

Inicialmente se realizó un taller en el que se pidió revisar la participación de hombres y mujeres en el funcionamiento de cada uno de los nueve componentes del modelo de negocio de la

asociación y el impacto positivo o negativo que tiene las actividades productivas de la asociación en los recursos naturales (Anexo 6). El resultado del análisis de equidad en el modelo de negocio fue plasmado directamente en la plantilla de modelo de negocio. En lo que corresponde al impacto sobre los recursos naturales, se diligenció con los participantes un cuadro en el que se analizaron los recursos naturales afectados por la producción alpaquera, el tipo de impacto generado en los mismos y las acciones que se podrían implementar para mitigar el impacto negativo generado o mejorar el acceso a estos recursos.

3.2.3. Evaluación de principios de inclusión

Para evaluar el cumplimiento de estos principios en la cadena de valor de la fibra de alpaca, se realizó un grupo focal con representantes de la asociación quienes escogieron su comprador principal para calificar y analizar la relación comercial que tienen con la misma (Anexo 9). Para realizar la respectiva calificación se utilizaron los cuestionarios de evaluación de los principios propuestos por la metodología Link (Anexo 10). De forma complementaria, se realizó entrevista a la empresa seleccionada por los representantes de Apu Pachatusan para que calificara estos principios desde su perspectiva utilizando la herramienta correspondiente.

Al finalizar esta evaluación con los representantes de ambos actores, se calculó el promedio de las calificaciones realizadas por los participantes y se analizaron los aspectos que explican estos resultados en especial para los principios que obtuvieron niveles más bajos. Se realizó registro de las discusiones y comentarios generados por los participantes durante el proceso de evaluación.

3.2.4. Diseño del prototipo de modelo de negocio

En esta etapa final se realizaron dos grupos focales con representantes de la Asociación Apu Pachatusan conforme al protocolo de taller diseñado (Anexo 11). En la primera reunión se presentó un resumen de los elementos claves que se recolectaron durante los grupos focales, entrevistas e información secundaria recolectada. Con base en esta información se realizó un análisis de las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que tiene actualmente la asociación (análisis FODA).

Posteriormente se facilitó la definición conjunta de una visión del nuevo modelo de negocio inclusivo que espera tener la asociación. Se relacionó cada uno de los componentes de este modelo de negocio deseado con el análisis FODA y se identificaron los aspectos claves que se requieran tener en cuenta para alcanzar este nuevo modelo de negocio. A partir de estos aspectos claves se desarrolló el proceso de planificación correspondiente que resumió en un

cuadro con la definición de objetivos, criterios de éxito, líneas de acción y actividades correspondientes.

Se espera que los insumos que se obtendrán de este ejercicio de planificación, sirvan para que posteriormente la asociación pueda avanzar en la realización de los planes operativos que se enmarque en el prototipo del modelo de negocio inclusivo diseñado.

3.3. Etapa de presentación de resultados

En esta etapa se organizó la información recolectada en campo con el ánimo de realizar análisis y conclusiones adicionales de la información obtenida. Lo anterior fue plasmado en el presente documento final. Dentro de esta información se encuentra el esquema y descripción de la cadena de valor, de la plantilla de modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan, los resultados de la evaluación de los principios de inclusión y del prototipo de modelo de negocio inclusivo y su respectiva planificación estratégica.

También se realizaron tres reuniones para presentar las actividades realizadas, los principales hallazgos y conclusiones del trabajo, así como las recomendaciones orientadas a fortalecer el modelo de negocio de la asociación y de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata. La primera reunión fue realizada en la asamblea anual de socios de Apu Pachatusan realizada en Marcapata, la segunda fue una reunión realizada con representantes de la oficina de Heifer en Cusco y finalmente se realizó una reunión con los representantes de la oficina de Heifer Perú en la ciudad de Lima.

4. RESULTADOS

En esta sección, se presenta la información obtenida mediante las actividades establecidas en la metodología y relacionadas con los objetivos del presente trabajo. Conforme a las herramientas contenidas en la metodología Link, se presenta la información organizada en cuatro apartados. Inicialmente se presentan los resultados del mapeo de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata, el análisis del modelo de negocio de la asociación Apu Pachatusan y la evaluación de los principios de inclusión por parte de los representantes de Apu Pachatusan y su principal comprador. En la última sección se explica cómo fue utilizada la información obtenida en estas etapas preliminares para elaborar el prototipo de modelo de negocio de esta asociación y la planificación estratégica correspondiente.

4.1. Mapeo de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata

Se presenta a continuación la información recolectada en el grupo focal correspondiente al mapeo de la cadena de valor de la fibra de alpaca a la cual pertenece la asociación Apu Pachatusan de Marcapata (Figura 7). Esta información fue complementada con entrevistas realizadas a representantes de la asociación, a familias alpaqueras de Marcapata e información secundaria sobre la cadena de valor de la fibra de alpaca (Figura 8).



Figura 7. Grupo focal mapeo de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata 2016



Figura 8. Entrevista a representantes de APAAP 2016

La presentación de este mapeo se ha dividido en cuatro secciones. En la primera sección se describen características de los actores directos e indirectos que fueron identificados por los participantes en el grupo focal. En esta sección también se expresa información importante sobre las características del modelo de negocio de los actores directos de la cadena de valor analizada.

En la segunda sección se presenta el análisis de las relaciones que se identificaron entre estos actores. Con base en esta información y datos recolectados mediante información secundaria se presenta el esquema de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata. En la última sección se presentan los aspectos económicos, sociales, políticos, legales, ambientales y tecnológicos que influyen en el funcionamiento de la cadena de valor analizada.

4.1.1. Actores directos de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata

Familias productoras de fibra de alpaca

Según el Censo Nacional Agropecuario realizado en el Perú realizado en el 2012, Marcapata cuenta con 537 unidades agropecuarias dedicadas a la crianza de alpaca (INEI 2012). Estas familias alpaqueras se encuentran ubicadas en las comunidades de Marcapata CCollana, Sahuancay, Puyca, Yanacancha, CCollasuyo, Inca Cancha Yanacocha, Huaracconi. En ese año, el total de alpacas con que contaban estas familias productoras ascendía a 25.136 cabezas de las cuales, el 85% correspondían a la raza Huacaya, 6% a la raza Suri y el 1% eran cruzadas

(INEI 2012). Con este número de animales, Marcapata tenía para ese entonces el 20% de alpacas en la provincia de Quispicanchis y ocupaba el segundo lugar con la disponibilidad de estos camélidos en esta zona del departamento de Cusco.

Las familias participantes en el grupo focal de mapeo de la cadena de valor expresaron que debido a que los terrenos utilizados para la crianza y cuidado de las alpacas están regidos por ley de Comunidades Campesinas, su uso tiene un carácter comunitario. Conforme a lo anterior, no existen delimitaciones precisas de las zonas de pastoreo de los animales con que cuenta cada familia. De forma excepcional, en las comunidades de Yanacancha y Huaracconi lograron acordar estos límites de manera informal con el ánimo de evitar conflictos en el uso de los suelos y el sobrepastoreo. Según las familias alpaqueras entrevistadas, es difícil que se logre desarrollar un proceso similar de delimitación en las demás comunidades de Marcapata debido que a su extensión es mucho mayor y es muy difícil alcanzar un consenso.

Las familias alpaqueras de Marcapata expresaron que tienen dos periodos importantes para el proceso de esquila y comercialización de la fibra de alpaca: la campaña grande y la campaña chica. La campaña grande se desarrolla entre noviembre y diciembre de cada año y la chica entre marzo y abril. En la campaña grande se esquila la mayor cantidad de animales, en especial los animales de mayor edad. En la campaña chica la cantidad de animales es menor y se concentra especialmente en los animales más jóvenes que tendrán su primer corte (conocidos como tuits).

Aunque la cantidad de fibra que se puede obtener de una alpaca depende de muchos factores entre los que se encuentra sus características genéticas, la alimentación, sus condiciones de salud y las prácticas de esquila, se calcula que en promedio por cada animal se pueden obtener 5 libras de fibra (Asociación Odebrech Perú *et al*/2013).

Las condiciones socioeconómicas de las familias de Marcapata son precarias. Según el último informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, entre el 59% y 78% (Intervalo de Confianza del 95%) de la población de Marcapata se encuentra en condición de pobreza (INEI 2015). Según el Censo Nacional Agropecuario realizado en el 2012, el 76% de los productores agropecuarios entrevistados en este distrito manifestaron que los ingresos que reciben no son suficientes para atender los gastos del hogar, el 37% de los hogares no cuenta con servicios higiénicos y el 85% no cuentan con cocina mejorada (INEI 2012).

Según lo expresado en el taller de mapeo de la cadena de valor y confirmado en las entrevistas realizadas a las familias alpaqueras, dentro de las principales fuentes de ingreso que tienen las familias alpaqueras corresponde a la venta de la fibra de alpaca y la carne de este animal (conocida como saca). Algunas familias alpaqueras complementan estos ingresos con la venta de otros productos agropecuarios como lana de oveja, rocoto o papa. Algunos integrantes de las familias, en especial los jóvenes, buscan trabajos ocasionales en la minería teniendo en cuenta

su cercanía con la zona selvática del Perú en donde existen empresas dedicadas a esta actividad.

Ninguna de las ocho familias entrevistadas lleva un sistema de contabilidad sobre los ingresos, costos o ganancias que tienen anualmente para el desarrollo de su actividad productiva. Según manifestaron, una vez venden su fibra realizan los gastos para el sostenimiento del hogar y las compras de insumos para la crianza y cuidado de sus animales como vitaminas y minerales, antiparasitarios y forraje. Los proveedores de estos insumos que son utilizados por las familias alpaqueras dependen de sus preferencias, recursos y ubicación. Algunas personas compran estos productos en tiendas veterinarias en Marcapata, otros prefieren proveedores de los distritos vecinos o los compran a intermediarios que los venden en el mismo distrito.

En lo que corresponde a la distribución de roles entre hombres y mujeres, los productores alpaqueros entrevistados manifestaron que las mujeres son las que dedican al cuidado de los rebaños. Los hombres usualmente se encargan de la sanidad de los animales y la venta de la fibra y carne, además de los trámites que tienen que hacer en los centros urbanos. Ambos se encargan de los procesos de esquila y empacado de la fibra para ser vendida.

La estacionalidad en la venta de la fibra y su situación socioeconómica, estimula a muchas familias a vender su fibra de alpaca lo más pronto que les sea posible. Los intermediarios comúnmente conocidos como "compadres" son generalmente los primeros compradores que aparecen frente a esta necesidad y quienes adicionalmente les ofrecen comprarle la fibra en broza, es decir, no les exigen procesos de categorización.

Adicionalmente, algunas familias entrevistadas manifestaron que no consideran que es justo el esfuerzo para participar en procesos de acopio pues deben esperar mucho tiempo hasta que la asociación tenga el dinero para comprársela, hay que transportarla hasta el centro poblado de Marcapata (mientras los compadres usualmente la compran en la misma comunidad) y no es notable la diferencia en los precios ofrecidos por la fibra categorizada.

También existen familias que no se motivan a vender su fibra mediante procesos de categorización debido a que no cuentan con suficientes animales que produzcan fibras de finas o extrafinas que les asegure precios favorables en estos procesos. Adicionalmente consideran que no cuentan con los recursos ni motivaciones para invertir en mejoramiento genético. Estas condiciones hacen que varias familias alpaqueras sea selectivas al momento de vender su fibra, cuando tienen fibra fina la reservan para la asociación, pero cuando es gruesa se la venden a los compadres.

Asociación Apu Pachatusan

Esta asociación se encuentra ubicada en el centro urbano del distrito de Marcapata. Desde hace seis años viene realizando diversas acciones encaminadas a mejorar los ingresos recibidos por las familias alpaqueras de Marcapata mediante la comercialización de su fibra. Según lo expresado por las personas que participaron en los talleres realizados con los integrantes de esta asociación, de la totalidad de familias alpaqueras que existen en Marcapata, hay un grupo de 64 a 116 familias que venden su fibra con regularidad a la asociación. Estas familias corresponden a los socios fundadores y personas que más han mostrado compromiso con el desarrollo de la asociación.

Uno de los aspectos que consideran que más dificulta la vinculación de más familias a la asociación y su participación en la misma, son las distancias que tienen que recorrer para participar en las distintas actividades que se realizan y las limitaciones de transporte existentes en el distrito de Marcapata. De hecho, las comunidades alpaqueras del distrito que más venden su fibra a la asociación son las que más se encuentra cerca del centro poblado: CCollana, Yanacancha y Sahuancay.

En medio de diferentes dificultades y apoyos recibidos, desde hace cuatro años vienen acopiando fibra de las familias alpaqueras asociadas y otras familias del distrito no asociadas pertenecientes a Marcapata. La asociación también ha acopiado en los distritos de Ocongate y Ccarhuayo e incluso ha captado fibra de intermediarios (compadres) que se han visto atraídos por los precios más altos que paga la asociación por la fibra.

Para acopiar la fibra, actualmente vienen contratando una bodega ubicada en la capital del distrito de Marcapata. Para acopiar la fibra en los otros distritos han adecuado un centro de acopio en esas zonas y coordinado con organizaciones locales de menor capacidad logística como la Asociación de Promotores y Planteleros Apu Ausangate ubicada en Ocongate.

La asociación Apu Pachatusan compra principalmente la fibra categorizada teniendo en cuenta que mediante este proceso se consiguen mejores precios con los compradores. Según lo expresado por uno de los representantes de la asociación, mientras los intermediarios o grandes empresas han pagado en promedio entre S/9 ó S/10 a las familias alpaqueras que les han vendido en broza, con la asociación el promedio de precios ofrecido oscila entre S/11 y S/12 para fibra de Huancayo y hasta S/22 para la fibra proveniente de la raza Suri.

Dentro de las principales acciones que tiene que realizar la asociación para acopiar la mayor cantidad de fibra son gestionar el dinero para poder comprar la fibra a las familias en el mismo momento en que ocurre la transacción y motivar a las personas para que continúen mejorando el nivel de fibra que producen y la vendan categorizada. Para la consecución del dinero, la asociación ha realizado créditos ante entidades financieras y programas gubernamentales como

Agrobanco. En una ocasión también recibió el dinero anticipado por parte de uno de sus compradores.

En otras zonas alpaqueras del Perú algunas asociaciones no pagan la fibra inmediatamente a las familias que se las venden, es decir, el productor entrega su fibra a la asociación y luego de dos o tres meses, cuando se logra vender la fibra acopiada, se realiza el pago a los socios. Sin embargo este sistema no se practica en Marcapata porque los productores solicitan el dinero contra entrega independientemente de la cantidad que entreguen.

Según expresan los representantes de Apu Pachatusan, en otros lugares ha funcionado esta dinámica porque tienen más años trabajando y se cuenta con mayor confianza para el acopio. Adicionalmente, las familias de Marcapata tienen mayor necesidad de dinero pues son pequeños productores y no pueden esperar tanto tiempo. Otro factor que influye es la poca confianza generada en experiencias en otros lugares y el temor que tienen las familias de entregar el producto con el que se deben mantener todo el año. Sin embargo, este año se tuvo una pequeña experiencia con las familias de Yanacancha debido a que Agrobanco no le giró el préstamo oportunamente a la asociación. Varias familias de esta comunidad entregaron la fibra y cuando esta fue vendida, el dinero les fue entregado.

Para preparar los procesos de acopio en cada una de las dos campañas, la asociación se reúne previamente. Estas reuniones son las pocas que tienen en el año, a menos que exista algún evento especial como la selección de la nueva junta o la necesidad de coordinar para gestionar algún proyecto.

Al momento de comprar su fibra, Apu Pachatusan entrega al productor un recibo de entrega con la cantidad de fibra recibida de acuerdo a la categorización realizada. Este recibo le permite a la asociación contar con un instrumento de referencia de las cantidades y calidades de la fibra acopiada. Con el apoyo de representantes de Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF), los datos de estas compras han sido registrados en una planilla de Excel en la que se pueden obtener resúmenes de estas transacciones. Los representantes de Apu Pachatusan no han desarrollado habilidad para diligenciar y entender los resultados de esta planilla. Esto origina que se presenten algunas diferencias entre los datos registrados por los representantes de Apu Pachatusan y los de AVSF.

La cantidad de fibra acopiada ha sido muy variable en las diferentes campañas y depende principalmente de la oportunidad con que consigan los recursos para la compra de la fibra de alpaca. Según la última planilla de resúmenes de compra suministrada por AVSF, en el 2015, se lograron vender 193 quintales de fibra de alpaca.

Según lo expresado por el representante de AVSF, cuando esta asociación no realiza acopio los intermediarios se aprovechan y ponen el precio que les conviene y alteran incluso el peso del producto. En el 2015 por ejemplo, se conseguía fibra en un precio promedio de 11 soles y los

intermediarios tenían que ofrecer ese precio por la compra de fibra en broza. Sin embargo, debido a que no se realizó acopio por parte de Apu Pachatusan el precio que ofrecieron los intermediarios en la primera campaña del 2016 fue de S/8 por libra.

Según los representantes de Apu Pachatusan, la fibra acopiada ha sido vendida en los últimos años a la empresa procesadora Alphakas Andinas Fashion Export que se encuentra ubicada en Arequipa. Esta empresa fue escogida por la asociación después de haber sido recomendada por otras organizaciones y conocido que el precio que ofrecían por la fibra era mayor al ofrecido por otras empresas. Es posible que haya otras empresas más pequeñas que ofrezcan mejor precio pero por algunas dificultades como dinero, problemas de comunicación, estas otras empresas no han podido ser contactadas.

La asociación también realiza gestiones para mejorar la producción alpaquera en Marcapata. Uno de estos esfuerzos corresponde al proyecto presentado a Agroideas y que busca obtener recursos para el mejoramiento genético, sanidad animal, construcción de cercos, mejoramiento de la esquila, construcción del centro de acopio y obtención de un vehículo para el transporte de la fibra desde las comunidades. Este proyecto ya se encuentra en estado de aprobación y esta a la espera de la firma de convenios y desembolso de los recursos. Por lo menos 116 familias vinculadas a la asociación se beneficiarían de este proyecto. Adicionalmente, han participado en la elaboración de los presupuestos participativos organizados por el municipio de Marcapata promoviendo la implementación de un proyecto que fortaleciera la producción alpaquera en el distrito.

A pesar de que la Asociación no se concentra en vender fibra procesada, en el último año contrataron con terceros la transformación de una pequeña cantidad en fibra en top (40 libras) la cual vendieron a la Asociación Tres Alpaquitas. Los participantes de los talleres manifestaron que si la asociación procesara top o hilo de fibra de alpaca, aunque se requiriera más recursos, los ingresos para las familias se mejorarían teniendo en cuenta que el precio sería definido por la asociación y no por las grandes empresas procesadoras.

Sobre la forma en que participan hombres y mujeres en la asociación, en el grupo focal de análisis de modelo de negocio se pudo conocer que los hombres participan y deciden en todos los procesos de la asociación. Las mujeres por su parte tienen limitaciones para participar en el contacto con los clientes y socios de la organización. El hecho de que la totalidad de los integrantes de la junta directiva actual sean hombres intensifica estas desigualdades. En la sección de análisis de los componentes de equidad de género del modelo de negocio se muestra como los representantes de la asociación explicaron los aspectos que se relacionan con esta situación.

Alphakas Andinas Fashion Export S.A.

Es una empresa peruana que inició labores en el 2012 y se encuentra ubicada en Arequipa. Cuentan con la infraestructura para la fabricación y venta de prendas de tejido de punto y tejido plano de alpaca. Sus productos son confeccionados con fibra de alpaca 100% natural así como mezclas con acrílico y lana. Dentro de los productos que comercializan se encuentran cardigans y jerséis, chalinas, gorros, guantes, bufandas, chales y toreras. En los últimos años se han dedicado a la venta a de fibra de alpaca clasificada y lavada.

Esta empresa no tiene una estrategia de mercadeo diversificada. Para captar nuevos clientes se basan en los contactos realizados de manera informal mediante la recomendación de otras empresas. La venta de sus productos la realizan a través de un almacén que tienen en Arequipa o a otros compradores que tienen tiendas a nivel nacional. No han incursionado en las ventas a nivel internacional. Aunque cuentan con una página web, no es una fuente para la gestión de compradores debido a que no es utilizada para vender los productos por internet y los datos de contacto que se expresan en esta página no sirven para contactar los representantes de la empresa.

Debido a que esta empresa solo puede ser contactada a través de recomendaciones o contactos conocidos, limita sus posibilidades de establecer nuevas relaciones comerciales. La persona de esta empresa entrevistada manifestó que utilizan este sistema de comunicación con los clientes por cuestiones de seguridad.

Para obtener la fibra con que elaboran sus prendas, la empresa tiene como estrategia la compra de fibra de alpaca exclusivamente a las asociaciones de familias alpaqueras. Considera que estas organizaciones son las únicas que les pueden suministrar fibra de calidad y reducen sus costos de producción al obtener la fibra en precios menores al ofrecido por los intermediarios, así como en el mantenimiento de su maquinaria al comprar fibra que no viene contaminada como es el caso de la fibra ofrecida por estos vendedores.

Adicionalmente manifiestan que tienen un interés especial en fortalecer las asociaciones de familias alpaquera que, según consideran, están desapareciendo. Con base en lo anterior, mientras una asociación alpaquera con la cual tienen relaciones comerciales siga acopiando, ellos estarán interesados en comprarles su fibra.

Esta empresa es la que más cantidades de fibra ha comprado a la asociación Apu Pachatusan y en el mayor número de campañas. Según lo expresado por los representantes de Apu Pachatusan estas compras han sido en tres ocasiones. Sin embargo, la asociación no cuenta con resumen de registros de las cantidades vendidas en todas esas oportunidades a esta empresa. Solamente cuentan con el registro de la venta realizada en el 2015.

Los representantes de Alphakas Andinas Fashion Export consideran que Apu Pachatusan es un proveedor irremplazable a pesar de las dificultades organizativas que tiene esta asociación. Han demostrado este compromiso con esta organización sosteniendo niveles de precio acordados a pesar de que Apu Pachatusan no les haya cumplido con las cantidades acopiadas, han invertido

en la capacitación de maestras de la asociación para la categorización y clasificación, han entregado recursos por adelantado para que pueda acopiar la fibra cuando tuvieron un pedido importante, han recogido la fibra en el distrito de Marcapata y han firmado acuerdos de compra de fibra para el futuro que han sido útiles para que la asociación para gestionar recursos con otras entidades. Igualmente, están abiertos a identificar acciones que les permitan mejorar sus relaciones comerciales con la asociación y a ampliar otras como las que ya realizado en el pasado.

Inca Tops

Es una empresa peruana ubicada en Arequipa que se dedica a la obtención de pelos, lanas y en general cualquier fibra natural o sintética para, posteriormente, ser procesado, comercializado y exportado en productos y sub-productos, principalmente tops e hilados, de dicha línea. Asimismo, se dedica a la realización de las actividades agrarias que comprenden la agricultura, ganadería, actividades relacionadas con fauna silvestre, servicios agrarios y asistencia técnica. Las ventas de La Empresa están dirigidas principalmente al mercado exterior, representando un 70% de las ventas totales (Define Consultoría S.A. 2012). Dentro de los países que compran su fibra se encuentra China, Japón, Nueva Zelanda, Estados Unidos Australia, Italia y otros países de Europa y Medio Oriente.

Esta empresa reconoce la importancia que tienen los productores en la consecución de fibra de buena calidad. Sin embargo, la mayoría de la fibra que compran proviene de intermediarios (aproximadamente un 85%) debido a que estos tienen la mayor capacidad de acopio. Los productores por su parte, debido a que en su mayoría son minifundistas, no alcanzan a acumular suficientes cantidades de fibra y solo corresponden al 15% de los vendedores de Inca Tops. Para realizar la compra la fibra a familias alpaqueras e intermediarios en distintos lugares de Puno, Cusco y Arequipa, esta empresa cuenta con oficinas y centros de acopio en distintos lugares de Puno, Cusco y Arequipa.

Para el representante de Inca Tops entrevistado, empresas como Rural Alianza ubicada en el departamento de Puno son el modelo que mejor se adecúa a sus necesidades pues actualmente cuenta con aproximadamente 40.000 alpacas que pueden llegar a producir 1.500 quintales por campaña. A pesar de que toda su fibra no es de buena calidad, tienen a su favor la capacidad de acopiar los altos volúmenes que necesita Inca Tops para facilitar sus procesos logísticos.

Teniendo en cuenta la importancia que ha representado para esta empresa una adecuada categorización y clasificación de la fibra de alpaca, han diseñado un sistema especial que denominan "Inca Esquila". Este es un método que consiste en la obtención de un manto entero mecanizado durante la esquila. Este manto no se mezcla sino que se deposita en bolsa especiales. Mediante este sistema se busca obtener mayor rendimiento en la obtención de fibra por animal y facilitar la obtención de la fibra fina.

Esta empresa maneja un sistema especial de clasificar la fibra que contiene las siguientes categorías: En este esquema de clasificación, el baby (fibra 18 y 22 micras), superfine (22,1 y 25 micras), huarizo (26 y más) y el mix piece (que proviene de las patas de los animales). Es importante aclarar que estas normas difieren en cuanto a nombre y cantidad de micras especificado en las Normas Técnicas Peruanas de clasificación de la fibra.

Para Inca Tops la compra de fibra categorizada a los productores ha sido una estrategia importante para facilitar los procesos de selección de fibra de acuerdo a sus necesidades y pagar precios de acuerdo por las fibras de mejor calidad desde hace 15 años. Sin embargo, las variaciones en las demandas del mercado en ocasiones han generado que el precio que pagan por las distintas calidades de fibras no sea muy diferente o incluso se invierta (la gruesa tiene más valor que la fina). Debido a esto, los precios que vienen ofreciendo en los últimos cinco años por las distintas categorías de la fibra son los mismos, es decir, ya no consideran la calidad de la fibra para pagar el precio.

Esta situación les ha generado diferentes problemas con los productores que les vendían su fibra pues los precios son menores y la fibra se compra en calidad de broza, independiente de todos los procesos que habían avanzado en mejoramiento genético, categorización y clasificación. Adicionalmente, ha fortalecido la capacidad de los intermediarios que compran la fibra en broza.

Sin embargo, expresaron que cuando una familia alpaquera les ofrece fibra que haya sido realizada con el método de Inca Esquila, ellos pagan un precio del 30% mayor al precio que tiene actualmente el mercado, teniendo en cuenta que reconocen la calidad obtenida mediante este método. Para poder acceder a este precio especial, la empresa tendría que asegurarse que el método utilizado fue el de la Inca Esquila. Una forma de esto, sería juntando a las alpacas para que el equipo de Inca Tops realice el proceso de esquilado.

Para Inca Tops, la compra a los intermediarios no es la más favorable. Esto debido a que con el ánimo de obtener mayor peso, y por ende un mejor precio, en la fibra que ofrecen la adulteran adicionándole elementos extraños como tierra y sal. Esto ocasiona diversos problemas en la maquinaria que utilizan para el procesamiento de la fibra.

Inca Tops cuenta con un centro experimental en el departamento de Puno en el cual realizar capacitaciones a familias productoras de alpacas y concursos de mejoramiento de fibra. Para poder participar en estas capacitaciones, las asociaciones de familias alpaqueras deben financiar sus gastos de hospedaje y transporte.

En torno a su relación con Apu Pachatusan, Inca Tops manifestó no contar con datos específicos de compra realizados a esta asociación. La asociación Apu Pachatusan por su parte, tiene referencia de Inca Tops fue la primera empresa a la que vendieron su fibra. Sin embargo, no tiene cuentas precisas de la cantidad de fibra que han vendido a esa empresa.

Asociación Tres Alpaquitas Hilos y Fielros (H&F)

Esta asociación se encuentra ubicada en el centro urbano del distrito de Marcapata. Se estableció formalmente en el año 2013, con el objetivo de mejorar los niveles de ingresos de sus familias asociadas con el trabajo de artesanía a base de la fibra de alpaca desarrollando hilos y fieltros artesanales elaborados en 100% de alpaca.

En sus inicios eran un grupo conformado por 40 mujeres que se reunían para capacitarse en elaboración de productos artesanales con apoyo de la iglesia local y una persona que les apoyó para vender sus productos en estado unidos. Posteriormente con el apoyo de de la ONG Andares y Heifer se logró la formalización de su organización. Con el paso del tiempo se fueron saliendo la mayoría de las integrantes debido a que no tenían tiempo para las exigencias del proceso como capacitaciones y tiempo para trabajar.

Actualmente son 12 las integrantes que conforman la asociación. Las mujeres que integran este consorcio tienen edades que oscilan entre 25 a 65 años. Ocasionalmente cuentan con el apoyo de sus parejas para que ellas puedan cumplir con las obligaciones de la asociación debido a que han realizado esfuerzos para sensibilizarlos al respecto. Manifestaron que todavía faltan capacitaciones al respecto.

Actualmente la asociación ofrece productos elaborados con 100% fibra de alpaca dentro de los que se encuentran accesorios como: chalinas, gorros, mitones e hilos de diferentes colores. Para colorar sus productos utilizan tintes naturales provenientes de plantas e insectos como la cochinilla. Dentro de sus compradores nacionales e internacionales se encuentran las empresas peruanas Minkay Fair Trade Perú y Yuki S.A. y la empresa individual Sinergy de Francia. La asociación también vende sus productos a través de una tienda en la ciudad de Cusco que funciona gracias al consorcio Tres Alpaquitas y Ausangate Away que está compuesto por 11 asociaciones de artesanas que también se encuentran apoyadas por Heifer Perú (Quispe 2016).

En el ejercicio de desarrollo de la metodología Link realizado con el apoyo Heifer Perú se identificó que dentro de los actores que hacen falta para fortalecer la organización se considera necesario la vinculación de un gerente, que pueda ayudar a mejorar la organización, coordinar las actividades, ver estrategias de comercialización, así como un administrador-contador que pueda llevar las cuentas al día, hacer declaraciones a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y administrar los recursos en cada proceso de producción (Quispe 2016).

Tres Alpaquitas H&F ha comprado fibra a Apu Pachatusan solo en una oportunidad cuando le compró 40 kilos de fibra cardada con base en un apoyo especial que les suministró Heifer Perú para este proceso. Para lograr esto, la asociación de familias alpaqueras debió contratar este servicio con otra empresa que contaba con la infraestructura necesaria para realizar este procesamiento de la fibra.

Debido a las limitaciones existentes para adquirir fibra cardada en Marcapata, las integrantes de la asociación actualmente compran este insumo a una persona del centro poblado de Tinki

(distrito de Ocongate) quien cuenta con una maquina cardadora. En los primeros ocho meses del 2016 llevan 190 kilos de fibra cardada comprada. Para las integrantes de la asociación de artesanas, si Apu Pachatusan lograra montar un sistema de procesamiento de la fibra sería un importante aliado para el suministro del top que continuamente están necesitando pues continuamente está aumentando la necesidad de comprar este insumo para cumplir oportunamente con los pedidos que tienen. Otra opción sería que también manifiestan gran interés es que las misma asociación sea la que cuente con los recursos necesarios para realizar el cardado y peinado de la fibra. Sin embargo, todavía no han realizado ningún tipo de acercamiento entre los representantes de ambas organizaciones para identificar posibilidades de realizar alguna alianza comercial.

4.1.2. Actores indirectos de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata

Compadres

Este es el nombre con que son conocidos las personas que actúan de intermediarios en el proceso de la compra de la fibra de alpaca en Marcapata y que no se encuentran vinculados a ninguna asociación de familias alpaqueras debido a operan de forma individual. Los representantes de la asociación consultados consideran que en el distrito de Marcapata pueden existir alrededor de 10 compadres.

Son personas que se han dedicado a este negocio en forma tradicional y que pertenecen a familias alpaqueras o son comerciantes de la fibra de alpaca, otras fibras de animales, otros productos de la canasta familiar o insumos agropecuarios. Utilizan diversas estrategias para asegurar que las familias les vendan su fibra en lugar de comercializarlos con la asociación.

Dentro de estas estrategias se encuentran la compra de la fibra a las familias alpaqueras directamente en las comunidades, entregándoles dinero por adelantado y comprándoles la fibra en broza, es decir, sin ningún tipo de clasificación o categorización. También entregan obsequios a las familias y les persuaden para que les vendan a ellos su fibra y no a la asociación. Uno de los aspectos que más destacaron las familias alpaqueras entrevistadas en torno a los intermediarios, es que estos cuentan con los recursos necesarios para comprar en efectivo la fibra a las familias alpaqueras. Sin embargo, las familias también reconocen que los intermediarios suelen usar básculas manuales que calibran a su conveniencia de tal forma que se disminuya el peso de la fibra que compran.

Gracias a estas estrategias, los intermediarios obtienen la fibra a unos precios muchos más bajos que los ofrecidos por la asociación Apu Pachatusan o las empresas procesadoras. También suelen realizar procesos de especulación para que al momento de venderla puedan obtener mejores precios. Dentro de estas practicas se encuentra la adulteración de la fibra para obtener mayor peso o su almacenamiento hasta cuando las empresas procesadoras les ofrezcan un precio mayor al que tuvieron que pagar al momento de la compra.

Para empresas procesadoras como Inca Tops, los intermediarios también se ven afectados por sus prácticas de especulación. Por ejemplo, en la fecha en que se realizó la entrevista del presente trabajo, Inca Tops estaba pagando S/8,5 por la libra de alpaca mientras que un mes atrás estaba pagando S/10 por libra. Teniendo en cuenta que los intermediarios especulan comprando a un determinado precio y guardan la fibra esperando venderla en un precio mayor en el futuro, esto les puede generar pérdidas si no logran vender la fibra oportunamente.

Los integrantes de la asociación y otros actores entrevistados presumen que las grandes empresas textiles como Inca Tops o el Grupo Michell contratan a estas personas o tienen convenios especiales para asegurar la compra de la fibra de alpaca a precios menores que los que se podrían conseguir mediante procesos asociativos. Los representantes de las empresas procesadoras entrevistadas manifestaron que no tienen tales convenios, en especial porque identifican la fibra ofrecida por los intermediarios como "fibra que no es sana" debido a que normalmente es adulterada para obtener un mayor peso. Consideran que la adulteración afecta la calidad de la fibra y son causantes de desperfectos en sus maquinarias.

A pesar de esto, las empresas procesadoras reconocen que los intermediarios son los proveedores que más prefieren teniendo en cuenta su capacidad de acopiar cantidades de fibra que reducen la logística que requieren para la obtención de la fibra y por ende sus costos de producción. Esta capacidad de acopio de fibra por parte de los intermediarios es más alta que la obtenida por las familias alpaqueras en forma individual o mediante asociaciones.

Heifer Perú

Es una organización de cooperación internacional que viene trabajando en el Perú desde 1984 con las comunidades y organizaciones rurales para acabar con el hambre y la pobreza y cuidar el medio ambiente, promoviendo esfuerzos por sistemas alimentarios sostenibles y mejora de calidad de vida de las familias y sus comunidades (Heifer Perú 2016).

Su principal trabajo es desarrollar capacidades y emprendimiento de negocios, así como mejorar la parte de sistemas de producción animal a nivel de comunidades rurales del país. Con el sector alpaquero viene trabajando aproximadamente desde el año 2000. Entre el 2004 y el 2008 realizaron acciones orientadas al mejoramiento genético de alpacas para mejorar la calidad de su fibra, mejorando su sistema de producción a través de empadre controlado, selección, categorización, destete, manejo de la parición y manejo de praderas.

Después del 2008 esta organización ingresa en una etapa de fortalecimiento de capacidades para la adaptación al cambio climático de las familias alpaqueras. Dentro de las actividades que se realizaron se encuentran las acciones protección de la biodiversidad de alpacas y acciones de conservación de los recursos naturales que incluyó manejo de praderas, promoción de la utilización de abonos orgánicos y cosecha de agua para sistemas de riego. La idea era apoyar la capacidad de adaptación de las familias frente a fenómenos climáticos.

Esto se complementa con acciones de mejoramiento de vivienda saludable para mejorar las condiciones de habitabilidad de las familias y de los animales. Para esto se incorporaron ciertas tecnologías como fogones mejorados, sistemas de agua caliente y asistencia para ordenamiento de predios. En la parte animal se ha incorporado el tema de conservación de forrajes a través de heno para épocas de estiaje. Esto ha contribuido a disminuir la vulnerabilidad de medios de vida de las familias vinculadas a estos proyectos.

Desde el 2011 el apoyo de Heifer Perú se ha concentrado en el tema de darle valor agregado a la fibra de alpaca. Esta entidad ha iniciado entonces un proceso de articulación de grupos de artesanos y criadores de alpaca. A través de estas acciones se busca fortalecer la cadena de valor de la fibra de alpaca en las etapas de producción, procesamiento y articulación al mercado. Su intención es desarrollar organizaciones que participen en estos eslabones.

Vienen entonces apoyando asociaciones de artesanas en la región de Cusco y Puno a través de un proyecto denominado "Generación de ingresos para la mujer artesana en Cusco y Puno" que beneficia a 890 mujeres artesanas y sus familias. En el caso de Cusco están apoyando 13 asociaciones de artesanas distribuidas en las zonas de Ocongate y Marcapata. En este último distrito vienen trabajando con 3 asociaciones: Tres Alpaquitas, Lacco y Huaracconi. Este proyecto busca el empoderamiento de la mujer para la generación de ingresos a través de la transformación de fibra de alpaca. Además de otros componentes como el tema de seguridad alimentaria, vivienda saludable y articulación al mercado.

En este proceso han venido utilizando herramientas como las que proporciona la metodología Link que busca el desarrollo de modelos de negocio inclusivos. En Perú cuentan con experiencias importantes en el desarrollo de esta metodología como es el caso de la Asociación Tres Alpaquitas en Cusco y Alpacas Andinas en Puno. Con estas organizaciones se construyeron modelos de negocios inclusivos que está en proceso de implementación.

Para Heifer Perú es importante entonces vincular a otros actores claves de la cadena de valor de la fibra de alpaca como son los criadores de alpaca organizados a través de sistemas de acopio de esta fibra. Esto favorecerá a las artesanas para que puedan obtener fibra acopiada, categorizada y clasificada e iniciar el proceso de transformación de la misma. Esto implica desarrollar capacidades de gestión, administración, finanzas y también comerciales en las organizaciones de criadores de alpaca. En este nivel existen muchas limitaciones. Se espera que en el trabajo de grado que se viene realizando con la asociación Apu Pachatusan pueda surgir una nueva propuesta direccionada a criadores de alpaca que vincule a las artesanas y que sirva de insumo para Heifer Perú y otras entidades interesadas que les permitan fortalecer este proceso.

Específicamente en Marcapata, esta entidad ha suministrado recursos para el desarrollo de capacidades productivas las familias alpaqueras de este distrito. Dentro de estas acciones se encuentran la entrega de machos reproductores para el mejoramiento genético, mallas,

sistemas de riego, semillas, especies menores, vivienda saludable y capacitaciones en sanidad animal, manejo de praderas naturales, esquila, categorización y clasificación.

Para apoyar a la asociación de familias alpaqueras Apu Pachatusan Heifer Perú ha realizado diferentes acciones teniendo presente el importante rol que cumplen en la cadena de valor en el que participan las artesanas que trabajan con la fibra de alpaca. Inicialmente les apoyó en el proceso de constitución de esta organización, en el proceso de esquila y han estado realizando gestiones para fortalecer la comercialización de la fibra que vienen acopiando. La idea es que estas dos organizaciones puedan avanzar en su proceso de encadenamiento.

Sin embargo reconocen que los integrantes de la asociación todavía no tienen las habilidades y conocimientos suficientes para avanzar en el procesamiento de la fibra para convertirla en tops e hilos. Con el ánimo de avanzar en ese proceso, recientemente han dotado a la asociación con un capital de S/10.000 para que compraran fibra de alpaca que se encargarían de transformar en top a través de otras empresas que cuentan con la maquinaria y conocimiento necesario. La idea es identificar las debilidades que la asociación tiene en este proceso que se complementaria con la información obtenida en el trabajo que se viene realizando actualmente para la realización de un modelo de negocio inclusivo con la asociación.

Este esfuerzo de Heifer Perú para apoyar la generación de valor agregado en la fibra de alpaca acopiada por la asociación busca mejorar los ingresos de sus socios que actualmente obtienen las familias alpaqueras. Actualmente el precio de la libra de fibra de alpaca sin procesar se encuentra alrededor de los S/8 por libra mientras que la fibra procesada puede alcanzar los S/45 por libra.

Adicionalmente, esta entidad considera que el sector alpaquero tiene una gran contribución a la protección de los servicios ecosistémicos teniendo en cuenta que la crianza de alpaca es una actividad amigable con el medio ambiente pues este animal no es tan depredador como el ganado ovino o vacuno. Igualmente, a través de las familias alpaqueras, esta entidad tiene referencias de que las alpacas de color tienen mayor resistencia ante los cambios climáticos.

Los representantes de esta entidad expresan que no ha sido fácil la atención en esta zona teniendo en cuenta las limitaciones en el acceso y la falta de presencia de otras instituciones de cooperación y del estado. El apoyo a la asociación Apu Pachatusan también ha sido limitado debido a que las intervenciones con esta organización se han realizado de forma indirecta en el marco del proceso de fortalecimiento que actualmente se realizan con las artesanas. Las acciones para fortalecer esta asociación podrían ser mayores si se contará con un proyecto específico que la atendiera directamente.

Sierra Exportadora

Sierra Exportadora es una entidad pública adscrita al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), que busca contribuir a mejorar el crecimiento económico de la Sierra Peruana con

inclusión social y productiva. Orienta e impulsa esta producción andina hacia la exportación, mejorando la calidad, volumen y procesos y con un mayor valor agregado, en una economía abierta con visión de mercado. Los cinco ejes estratégicos de esta entidad tienen como objetivo mejorar y aumentar la oferta productiva andina en los rubros agrícola, ganadero, artesanal, forestal, acuícola, minería no metálica y turismo (Sierra Exportadora 2016).

En el distrito de Marcapata las familias alpaqueras han recibido desde hace 2 años el apoyo de esta entidad mediante la capacitación en procesos de esquila, categorizado y clasificado, en este último aspecto han logrado capacitar maestras encargadas de cumplir con los estándares establecidos en torno a la selección de la fibra y que prestan sus servicios a Apu Pachatusan en los momentos de acopio de la fibra. Igualmente, han realizado acompañamiento y asesoría para que puedan acceder a financiamiento de sus actividades de acopio ante entidades como Agrobanco.

En lo que respecta a la Asociación Tres Alpaquitas, Sierra Exportadora ha apoyado mediante capacitaciones para fortalecer el procesamiento de la fibra, en gestiones para su articulación al mercado y la gestión de recursos para el fortalecimiento de su modelo de negocio apoyando su participación en convocatorias de programas gubernamentales.

Agrobanco

Es una entidad financiera de economía mixta, es decir, funciona con recursos públicos y privados. El gobierno de Perú es el menor accionista. Ofrece crédito al sector productivo a unas tasas más bajas que otras entidades financieras. Agrobanco recibe unos recursos especiales para un programa del Ministerio de Agricultura denominado Fondo Agroperú. Este fondo se orienta al financiamiento de actividades productivas relacionadas con el sector cafetalero, alpaquero y algodónero mediante el suministrar de créditos con tasas de interés más bajas que las existentes en el mercado y las que ofrecen el mismo Agrobanco. Actualmente esta tasa corresponde al 4% efectivo anual.

Este fondo tiene un interés especial en financiar los procesos de compra de fibra de alpaca y de vicuña por parte de las organizaciones de familias alpaqueras (cooperativas, asociaciones, empresas agropecuarias, comunidades campesinas) teniendo en cuenta las necesidades de capitalización que estas tienen para realizar este proceso. También se financia los procesos de categorizado, clasificación y/o transformación de la fibra.

Dentro de las exigencias mínimas que se pide para acceder a estos préstamos se encuentra la pignoración de la fibra que se ha recolectado o se tiene programado recolectar. Para el proceso de gestión de los recursos, Agrobanco cuenta con una empresa operadora a nivel de cada departamento que se encarga de asesorar y acompañar a los productores en el trámite correspondiente. Para el caso de Cusco esta empresa se llama Andesagro.

La responsabilidad sobre la administración de los recursos recibidos recae sobre el presidente de la entidad que presenta la solicitud de préstamo. Quien tendría un proceso penal en caso de no pagar los recursos. Según lo expresado por el representante de esta entidad entrevistado, hasta el momento no se han presentado problemas de pagos con la Asociación Apu Pachatusan, pero si con otras asociaciones similares en Cusco en donde diferentes líderes han utilizado el dinero prestado para otro destino asumiendo que no existirán repercusiones por esto.

La principal falencia de este programa de Agrobanco es que el proceso de revisión del cumplimiento de requisitos y desembolso de los recursos es bastante demorado. Estas demoras han ocasionado que entidades como Apu Pachatusan solo hayan recibido este apoyo en tres ocasiones y que en la campaña grande del 2015 no haya podido realizar el acopio y que en la campaña chica del 2016 se hay tenido que prestar dinero a otra entidad financiera.

El operador encargado de acompañar a las asociaciones que se encuentran tramitando créditos con Agrobanco en Cusco y Puno está promoviendo la vinculación de la Asociación Apu Pachatusan al consorcio Perú Export. Este consorcio está compuesto por más de 30 organizaciones que acopian fibra de alpaca y que la exportan a Italia con el apoyo de una organización no gubernamental Italiana Istituto Sindacale per la Cooperazione allo Sviluppo (ISCOS). Esta organización fue conformada por el sindicato de trabajadores de la industria textil de Italia y tiene un proyecto especial que busca fortalecer el proceso de comercialización de fibra de alpaca para pequeños productores. En el 2014, trece organizaciones lograron vender su fibra a través de este consorcio y, según lo expresado por el representante de Andesagro, les representó ganancias hasta del 500%. En el departamento de Cusco solo existe una organización vinculada a este consorcio y que se encuentra ubicada en el distrito de Sicuani. Para acceder a este consorcio, las asociaciones deben vender su fibra de alpaca a los centros de acopio que este tiene y esperar entre 4 y 5 meses hasta que les paguen el dinero por las empresas italianas que compraron la fibra exportada por el consorcio. La idea es que con el dinero prestado de Agrobanco puedan comprar la fibra y esperar a que les sea entregado el respectivo dinero.

Municipalidad

El cumplimiento de su plan de desarrollo, el municipio ha formulado un proyecto de mejoramiento de alpacas que un principio estaba presupuestado en \$2.800.000 soles a tres años, sin embargo, este proyecto no se pudo implementar, en primer lugar porque no estaba adecuado a las necesidades específicas de las familias alpaqueras de Marcapata debido a que fue realizado por una persona contratada externamente. Estaba orientado por ejemplo, al procesamiento y venta de la carne de alpaca sin tener en cuenta que este distrito, las familias no se encuentran en niveles avanzados de conocimiento para la realización de esta actividad nivel comercial. Adicionalmente, las transferencias del nivel central para apoyar a los alpaqueros solamente fueron S/250.000 en lugar de los S/800.000 que esperaban recibir según su Plan Operativo Anual.

Debido a las limitaciones mencionadas, desde la Gerencia de Desarrollo Económico del municipio las acciones se han concentrado en asistencia técnica, capacitación en torno al manejo de fibra y gestión con otras entidades para apoyar a las familias alpaqueras consecución de recursos para su fortalecimiento a través de proyectos y actividades específicas como ferias agropecuarias. Recientemente, por ejemplo, han contratado un consultor que apoye a Apu Pachatusan en la participación de una convocatoria ofrecida por el Ministerio del Ambiente (MINAM) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) en la podrían obtener recursos para financiar la adquisición de terreno, compra de insumos y maquinaria para fortalecer su proceso de acopio y procesamiento de la fibra de alpaca. Igualmente, han acompañado a Apu Pachatusan en la consecución de créditos con Agrobanco y conseguir recursos del programa de Agroideas.

En torno a este último programa, el municipio se comprometió en el 2015 a donar un terreno para la construcción del centro de acopio en el marco de la implementación de un proyecto al que se solicitaron recursos de cofinanciación al programa de Agroideas. Sin embargo, es posible que no puedan cumplir con este compromiso por limitaciones de recursos y esa sería la razón por la cual se encuentran gestionando los recursos de la convocatoria del MINAM y el CAF.

Un aspecto que fue resaltado por las familias productoras durante los talleres, ha sido el apoyo suministrado por el municipio en algunas ocasiones para el transporte de la fibra desde las comunidades hasta el centro de acopio. Consideran que este apoyo ha sido clave para disminuir los costos en que incurren las familias para transar su fibra.

Desde la municipalidad consideran que existen deficiencias en la coordinación y confianza entre las familias alpaqueras y Apu Pachatusan. Frente a esta problemática consideran que sería importante que la asociación contara con un profesional en Sociología contribuyera a fortalecer estos aspectos y los relacionados con su proceso organizativo, de liderazgo y de relevo generacional.

Aunque el municipio coordina en algunos espacios con las comunidades, consideran que es mucho más fácil coordinar la mayoría de los procesos de gestión concernientes a familias alpaqueras con la Asociación Apu Pachatusan. Lo anterior se origina en que esta asociación cuenta con todo los documentos en regla que requieren estos procesos.

Agrónomos Veterinarios sin Fronteras (AVSF)

Es una organización de utilidad pública que pone al servicio de las comunidades campesinas amenazadas por la exclusión y la pobreza, las competencias de profesionales de la agricultura, la ganadería y la sanidad animal. De esta manera, AVSF apoya iniciativas para conseguir mejores condiciones de vida, gestionar de manera sostenible los recursos naturales de los que dependen, y participar en el desarrollo socioeconómico de su territorio. AVSF les ayuda a defender sus derechos y les acompaña para que su papel en la sociedad se reconozca mejor (AVSF 2016).

En el Perú está centrada en el tema de articulación al mercado de productores agropecuarios organizados a través de asociaciones, comunidades o cooperativas. En el departamento de Cusco viene trabajando desde hace aproximadamente 10 años. Actualmente AVSF se viene concentrando en el apoyo para la comercialización de la fibra de alpaca por parte de diferentes asociaciones de productores. Dentro de estas actividades se encuentra el suministro de capacitaciones en temas administrativos y financieros, liderazgo, realización de procesos de acopio, valor agregado a la fibra, comercialización y demás aspectos organizativos.

Una de las asociaciones que han apoyado mediante estos procesos ha sido Apu Pachatusan. Para realizar esto, AVSF retoma en el 2014 el trabajo de una pequeña ONG de Cusco conocida como Andares que realizó intervenciones en Marcapata con las familias alpaqueras entre el 2010 y el 2013 con recursos de Heifer Perú. El trabajo realizado por Andares estuvo concentrado en temas productivos y de mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las familias atendidas con el proyecto.

Una de las acciones en la que más se encuentra concentrada actualmente AVSF corresponde al apoyo para la implementación de una cooperativa con familias alpaqueras de los distritos de Marcapata, Ccarhuayo y Ocongate. Esta cooperativa busca mejorar el proceso de acopio y comercialización de las familias alpaqueras de esta zona, así como avanzar en el procesamiento de la fibra y su venta a nivel nacional e internacional. AVSF viene apoyando en la conformación legal de esta cooperativa, la asesoría en temas administrativos y contables y la gestión de recursos para la capitalización y de clientes que comprarán la fibra.

Se tiene programado que esta cooperativa empiece a operar a finales de este año durante la campaña grande de acopio de fibra del 2016 y que funcione en coordinación con la Asociación Apu Pachatusan como uno de sus principales componentes sociales. Actualmente se encuentran vinculadas 125 familias a este nuevo proceso.

La cooperativa estará concentrada en atender empresas pequeñas, medianas nacionales y extranjeras para la venta de fibra categorizada, clasificada, cardada y/o en presentación de hilo. Estas dos últimas presentaciones se realizarían en forma artesanal a través de las asociaciones de artesanas que existen en Marcapata como Tres Alpaquitas H&F o contratando este servicio con otras empresas procesadoras. Con este tipo de acciones, la cooperativa podrá superar las limitaciones de realización de actividades económicas que tiene actualmente la asociación Apu Pachatusan de acuerdo a lo establecido en sus estatutos de creación como es el caso de poder generar ganancias para los asociados, realizar el procesamiento de la fibra y exportar productos a nivel internacional.

Con base en lo anterior, la idea es Apu Pachatusan continúe encargado de los procesos de gestión para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas y de producción de fibra de alpaca de sus asociados y facilite el acopio de la fibra que se realizará a través de la cooperativa. Esta estrategia igualmente servirá para fortalecer el posicionamiento que tiene esta asociación en distritos diferentes a Marcapata teniendo en cuenta que también estará conformado por familias alpaqueras de estas otras zonas de la provincia de Quispicanchi.

Para su capitalización, esta cooperativa contará con el apoyo de Rabobank una entidad financiera Holandesa que les estará prestando el dinero para la compra de la fibra y en el cual AVSF será la entidad garante. En este proceso también se contará con el apoyo de otras entidades nacionales como la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y Sierra Exportadora que participaran en el proceso de gestión de la comercialización de la fibra acopiada por la cooperativa.

Agroideas

Es un programa que hace parte del ministerio de agricultura brinda apoyo a las organizaciones de productores agrarios en el Perú en diferentes cadenas productivas y que viene funcionando desde el 2010. Surgió con base en el tratado de libre comercio realizado entre Perú y Estados Unidos. El programa tiene dos etapas para la presentación de documentos. En primera instancia la presentación de documentos que presentan a través de un expediente de elegibilidad que contiene los documentos formales de la asociación y documentos que acrediten recursos de cofinanciación. Después de que el proyecto ha sido aprobado en esta primera fase, la entidad debe presentar un plan de negocios que también se evalúa y se emite una opinión por parte del programa Agroideas. Posteriormente el Consejo Directivo de esta entidad, debe reunirse y dar la aprobación final del proyecto.

Con la asesoría de DESCO en el 2013 Apu Pachatusan presentó un proyecto denominado "Incremento de la competitividad productiva y comercial de la fibra de alpaca de la asociación de productores alpaqueros Apu Pachatusan de APAAP, distrito de Marcapata, provincia de Quispicanchis, Región Cusco" a uno de los fondos del programa denominado "Incentivo para la adopción de tecnología". Este proyecto está orientado a fortalecer la asociación y la producción alpaquera por parte de los socios vinculados al mismo mediante acciones como: mejoramiento genético de las alpacas, adecuada producción de la fibra de alpaca de calidad, articulación comercial de fibra de alpaca categorizada mediante acciones como la construcción de un centro para el acopio de la fibra obtenida.

Este proyecto se encuentra actualmente aprobado en sus dos primeras fases convirtiéndose en una organización elegible para conseguir los fondos de Agroideas. Esta aprobación quiere decir que está pendiente la confirmación de la aprobación final del proyecto Consejo Directivo de Agroideas y la disponibilidad de fondos para proceder a la firma de convenios con los cuales se iniciaría el proceso de desembolso.

El director de la oficina de Agroideas para Cusco estima que la aprobación final del convenio y el inicio de los desembolsos podrían ser entre los meses de agosto y septiembre de 2016. Este programa tiene programado funcionar desde junio de 2016 a junio de 2019 por lo cual se espera que el cambio en los mandatos presidenciales no afecte la aprobación y desarrollo de este programa.

Este programa exige que la asociación financie en efectivo el 30% del valor total del proyecto. Teniendo en cuenta que este valor asciende a S/842.183 a la asociación le correspondería desembolsar S/252.655. En los documentos presentados inicialmente, Heifer Perú se comprometió a aportar el 20% del porcentaje que le corresponde a la asociación. Según los representantes de Heifer Perú, habrá que esperar el momento en que el proyecto sea finalmente aprobado para revisar si se cuenta todavía con los recursos mencionados.

Teniendo en cuenta el tiempo que ha transcurrido entre la presentación del proyecto y el posible inicio de su implementación, el programa no permite el cambio de los rubros presupuestados. Es decir, las variaciones de precios deberán ser asumidas por la asociación para completar el presupuesto en caso de que estos sean mayores. Si los precios disminuyen, este dinero podría ser asignado para la adquisición de otros insumos relacionados con el proyecto.

Según expresaron los integrantes de la asociación, cuando presentaron el proyecto no pudieron incluir a todas las familias alpaqueras de Marcapata debido a que no todas alcanzaron a entregar los documentos oportunamente debido a diversas dificultades de comunicación o falta de interés en el proceso. Por lo tanto el proyecto fue presentado para 106 personas. Según lo informado por el representante de Agroideas en el momento de iniciar la implementación el proyecto, se pueden presentar cambios en algunas familias hasta complementar el número de personas inscritas inicialmente.

Es importante resaltar como dentro de las propuestas presentadas a Agroideas por parte de asociaciones de alpaqueros en Cusco, Apu Pachatusan es quien presenta una propuesta más avanzada en torno al proceso de comercialización de la fibra, pues las demás organizaciones todavía contemplan la venta de sus productos a intermediarios locales y no a nivel nacional o internacional como espera hacerlo Apu Pachatusan.

Cuando el proyecto inicie, la asociación deberá realizar su plan operativo para los siguientes tres años y crear un comité de adquisiciones para las compras que se deben realizar conformado por tres personas de esta organización quienes deberán realizar y aprobar las cotizaciones de los insumos requeridos para el proyecto. Todo esto deberá ser formalizado mediante actas que serán revisadas por los representantes de Agroideas. Una vez aprobada la compra de los insumos, esta entidad verificará que Apu Pachatusan haya girado el 30% que le corresponde de cofinanciación para realizar el 70% restante.

4.1.3. Relación entre actores de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata

En los Cuadro 4 y Cuadro 5 se presenta un resumen de las relaciones existentes entre la asociación Apu Pachatusan y los actores directos e indirectos de la cadena de valor de la fibra de que fueron analizados durante el taller de mapeo de la cadena de valor y mediante las entrevistas realizadas a estas entidades. Para facilitar este análisis se evaluó si estas relaciones eran fuertes o débiles y las razones que explicaban esta situación. Más adelante se presenta el

Cuadro 6 en el que muestran los resultados de un análisis similar realizado con los actores indirectos de la cadena de valor de la fibra de alpaca.

Cuadro 4. Relación entre la Asociación Apu Pachatusan (APPAP) y otros actores directos de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata

ACTOR DIRECTO	NIVEL DE RELACIÓN CON APAAP	COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES
Familias alpaqueras de Marcapata	Débil	Las familias alpaqueras no tienen interés ni cooperan con la organización. No todas las familias alpaqueras participan en el acopio. Se suele preferir a los compadres para vender la fibra. Falta sensibilizar mucho más a los productores de la zona sobre la importancia del acopio. Debido a que los compadres adulteran la fibra los productores quedan mal, pues las empresas procesadoras piensan que son los productores los que alteran la calidad de la fibra
Alphakas Andinas Fashion Export	Fuerte	Esta empresa ha comprado fibra categorizada varias veces a la asociación y les han pagado la fibra a un precio mayor a los intermediarios u otras empresas procesadoras
Asociación Tres Alpaquitas H&F	Débil	Es un actor al que la asociación solo le ha vendido en una ocasión. Se dificulta venderles debido a que requiere fibra cardada
Inca Tops	Débil	La asociación solo le ha vendido a esta empresa en sus dos primeros años

Fuente: elaborado con base en grupo focal representantes de APAAP en Marcapata 2016, entrevista representante de APAAP 2016

Como se observa en el Cuadro 4, la relación que tiene la asociación con las familias alpaqueras de Marcapata es débil. Según los participantes del grupo focal, esta situación se debe a la influencia que tienen los compadres en la compra de la fibra a través de las diferentes estrategias que utilizan y recursos con que cuentan. Adicionalmente, consideran que se requiere mayor sensibilización de las familias sobre el impacto que tiene el acopio de la fibra por parte de la asociación en el mejoramiento de los precios.

Con la Asociación Tres Alpaquitas H&F, los representantes de Apu Pachatusan consideran que no ha logrado avanzar en la consolidación de una relación fuerte debido a que las artesanas requiere la fibra principalmente en calidad de top y Apu Pachatusan no cuenta con la maquinaria requerida para procesar la fibra en ese nivel. Aunque este año recibieron una donación especial de fibra de alpaca por parte de Heifer Perú que la convirtieron en top a través de una empresa cardadora, esta ha sido la única transacción que han realizado con la Asociación Tres Alpaquitas.

El único actor directo con el que la asociación tiene una relación fuerte es con la empresa Alphakas Andinas Fashion Export. Esta empresa ha sido la que le ha comprado la fibra en más oportunidades a la asociación y ha suministrado el precio que la asociación ha considerado más favorable. Con la empresa Inca Tops la asociación no ha considerado volver a establecer relaciones comerciales debido a que los precios que ofrecen no han sido mejores que los ofrecidos por empresas como Alphakas Andinas Fashion Export. Sin embargo, no descartan volver a vender su fibra a esta empresa si les ofreciera mejores precios.

Cuadro 5. Relación entre la Asociación Apu Pachatusan (APPAP) y los actores indirectos de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata

ACTOR INDIRECTO	TIPO DE RELACIÓN CON APPAP	COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES DEL GRUPO FOCAL
Heifer Perú	Fuerte	Les apoya con capacitación, mejoramiento genético, asistencias técnica, gestión y acompañamiento
Agrónomos Veterinarios Sin Fronteras (AVSF)	Fuerte	Apoyan con capacitaciones, asistencia técnica, comercialización de la fibra
Sierra Exportadora	Fuerte	Apoya con capacitaciones de maestras para categorización y clasificación
Municipio	Débil	Aunque apoyan con transporte para transportar la fibra, podrían apoyar en otros temas
Agrobanco	Débil	No prestan oportunamente el dinero para que APAAP compre la fibra a las familias alpaqueras

Fuente: elaborado con base en grupo focal representantes de APAAP en Marcapata 2016, entrevistas representante de APAAP 2016, entrevista representantes de AVSF 2016, entrevista representante de Sierra Exportadora 2016, entrevista representante de Municipio de Marcapata 2016, representante de Agrobanco 2016

Como se observa en el Cuadro 5, los participantes del grupo focal expresaron que las relaciones con otros actores indirectos de la cadena de valor de la fibra de alpaca como Heifer Perú, AVSF y Sierra Exportadora con la asociación son fuertes. Esto se debe a que han contado con el continuo apoyo por parte de estas entidades para fortalecer sus actividades productivas y de comercialización de la fibra.

Por otro lado, en el mismo Cuadro 5, se observa que las relaciones con el municipio y Agrobanco son débiles debido a que el apoyo suministrado por estas entidades no es amplio ni oportuno. Resaltaron el impacto que ha tenido la demora de Agrobanco para el préstamo del dinero necesario para comprar la fibra de alpaca a las familias, lo cual les obligó a no realizar acopio en la campaña grande del 2015 y a buscar un préstamo con unos intereses más alto en otras entidad financiera para realizar el acopio de una sola comunidad en la campaña pequeña del 2016.

Es importante resaltar que los representantes de la asociación reconocieron que no cuentan con información sobre el cliente final de los productos que son comercializados por las empresas procesadoras que les compran su fibra. Sin embargo, manifestaron que es una información importante y que les parecería importante acceder a la misma para mejorar su modelo de negocio.

Relación entre otros actores directos e indirectos diferentes a la Asociación Apu Pachatusan

Mediante la información obtenida en grupo focal de mapeo de la cadena de valor y los resultados de las entrevistas realizadas a otros actores directos de la misma, se pudo recolectar información complementaria sobre la relación que se establecen entre otros actores que pertenecen a esta cadena. En el Cuadro 6 se resumen los resultados de este análisis que también fueron tenidos en cuenta al momento de realizar el esquema de la cadena de valor.

Cuadro 6. Relación entre actores de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata diferentes a la Asociación Apu Pachatusan (APAAP)

ACTOR	ACTOR CON EL QUE SE RELACIONA	TIPO DE RELACION	COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES
Familias alpaqueras	Compadres	Fuerte	Es un actor tradicional que utiliza diversas estrategias para asegurar la compra de la fibra directamente a las familias alpaqueras
Alphakas Andinas Fashion Export	Mercado Nacional	Débil	Esta empresa vende sus productos a través de una tienda que tiene en Arequipa. Cuenta también con varios clientes nacionales que le compran sus productos. No ha incursionado en el mercado internacional debido a que considera que se necesita tener tiendas en el exterior o contactos para hacerlo
Inca Tops	Mercado Nacional e Internacional	Fuerte	Esta empresa ocupa el segundo lugar en Perú en la comercialización de productos elaborados con fibra de alpaca. El 70% de sus productos son comercializados a nivel internacional y el 30% a nivel nacional
Asociación Tres Alpaquitas	Yuki Sac, Minkay, Tienda en Cusco (consorcio), Sinergy	Débil	La asociación Tres Alpaquitas cuenta con experiencia en la venta de sus productos a las empresas mencionadas. Sin embargo, se requiere que se aumente el nivel y la periodicidad de compras que estas empresas realizan a esta asociación.

Fuente: elaborado con base en grupo focal con representantes de APAAP en Marcapata 2016, entrevista a representante de Alphakas Andinas Fashion Export 2016, entrevista representante Inca Tops 2016, entrevista representante de Asociación Tres Alpaquitas H&F, Quispe 2016.

Tal como se manifestó anteriormente, las débiles relaciones que tienen las familias alpaqueras con la asociación Apu Pachatusan se originan en el accionar que tienen los intermediarios en las distintas zonas de Marcapata para que las familias prefieran venderle a estos últimos. Si se toman como referencia los cálculos de ventas de Apu Pachatusan, para el 2015, esta organización logró acopiar y vender 163 quintales de fibra de alpaca. Por otro lado, según el censo nacional agropecuario (INEI 2012), el número de unidades productivas alpaqueras en el distrito de Marcapata asciende a 25.136 alpacas. Si se tiene en cuenta un rendimiento de 5 libras (0,054 quintales) de fibra por animal esquilado, la cantidad aproximada de fibra que se podría obtener en Marcapata es de 1.366 quintales.

De acuerdo a lo anterior, la asociación podría haber acopiado en ese año alrededor del 12% de la fibra que se produce en Marcapata. Es posible que este porcentaje sea un poco mayor si se tiene en cuenta que no todos los animales se esquilan o el rendimiento por animal sea menor.

Sin embargo, estos datos dan una idea del nivel de acopio que está teniendo actualmente la asociación y la cantidad aproximada de fibra que se está vendiendo a otros actores locales como es el caso de los compadres.

En la entrevista realizada a Alphakas Andinas Fashion Export también se pudo conocer que esta empresa no tiene estrategias de mercadeo que les permitan contar con un amplio portafolio de clientes a nivel nacional ni tampoco ha desarrollado su negocio para aprovechar las oportunidades que tiene el mercado internacional. De igual forma, los clientes que tiene en el mercado nacional no son permanentes y tiene limitaciones para comunicarse con nuevas personas o empresas interesadas en adquirir sus productos.

Según los resultados de la implementación con la metodología Link con la asociación Tres Alpaquitas H&F por parte de Heifer Perú, esta organización también enfrenta problemas en torno al escaso conocimiento de clientes y el mercado (Quispe 2016). Según esta evaluación, a pesar de que existe comunicación fluida entre estos actores existen deficiencias el desarrollo de los principios de inclusión que limitan las posibilidades de avanzar en sus relaciones comerciales.

Inca Tops es la empresa procesadora que menos problemas tiene en torno a la comercialización de sus productos teniendo en cuenta su experiencia y posicionamiento en el mercado nacional e internacional. En torno al mercado internacional, es la segunda empresa que más exporta comercializa productos de fibra de alpaca en Perú.

4.1.4. Esquema de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata

Con base en la información recolectada en el desarrollo del trabajo y que fue presentada en las secciones anteriores, en la Figura 9 se presenta el esquema de cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata a la que pertenece la Asociación Apu Pachatusan. En este esquema se pueden observar los actores directos e indirectos identificados durante el grupo focal de mapeo de la cadena de valor. Igualmente, se han utilizado flechas conectoras que especifican si estas relaciones son fuertes o débiles con base en lo expresado por los participantes durante las actividades de recolección de información.

Se ha agregado con líneas punteadas la participación que tiene la Asociación Tres Alpaquitas y sus compradores actuales en esta cadena. Aunque actualmente esta empresa no es un comprador importante de Apu Pachatusan se consideró importante añadirla en este esquema con el ánimo de visibilizar las potencialidades que tiene Apu Pachatusan con esta empresa si logra avanzar en el desarrollo del procesamiento de la fibra de alpaca en su modelo de negocio.

En la parte inferior del esquema también se expresan algunos datos recolectados sobre las cifras comerciales que se lograron recolectar en este mapeo. La mayoría de estas cifras corresponde a la información recolectada a través de fuentes secundarias y las entrevistas realizadas a los representantes de la asociación al momento de revisar el sistema de contabilidad que tienen actualmente. También se adicionaron algunos comentarios sobre aspectos de género que fueron identificados durante estas actividades.

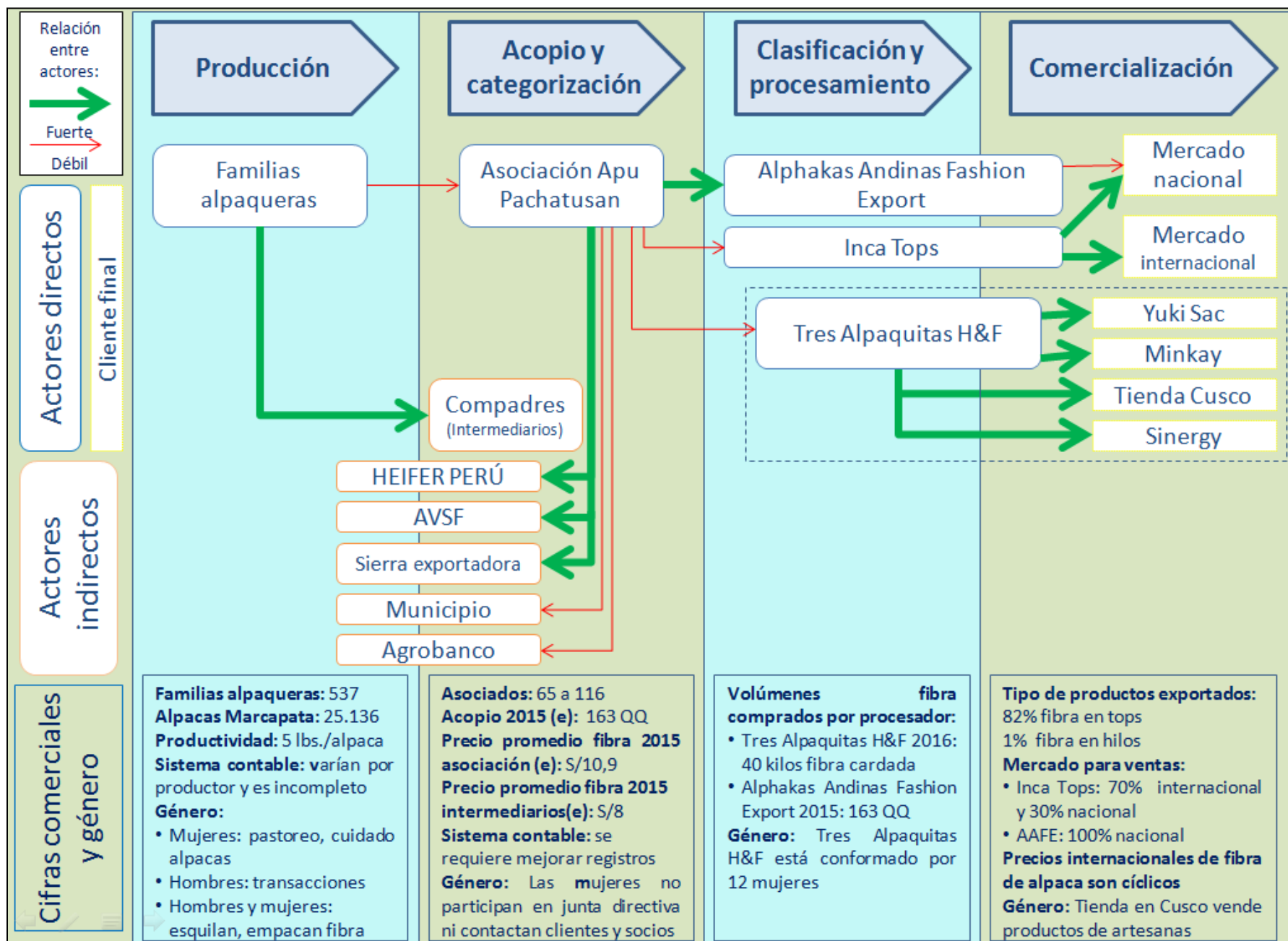


Figura 9. Esquema de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata

Fuente: elaborado con base en grupo focal realizado con representantes de APAAP en Marcapata 2016, entrevista a representante de Apu Pachatusan 2016, entrevista a representante de Tres Alpaquitas H&F, entrevista representante de Inca Tops 2016, Asociación Odebrech 2013, INEI 2012, Quispe 2016

4.1.5. Influencias del entorno

En el grupo focal en el que se realizó el mapeo de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata los participantes expresaron los aspectos a nivel económico, ambiental, político-legal, socio-cultural y tecnológico que viene afectando esta cadena. Se presentan a continuación los aspectos resaltados por las personas que participaron en este análisis.

Aspectos económicos

6. Los ingresos de las familias se afectan continuamente ante la caída de los precios de la fibra. Se considera que este proceso de definición de los precios no es definido por la situación del mercado sino por las imposiciones de las grandes empresas procesadoras que tienen el monopolio de la fibra
7. Las familias y la asociación no cuentan con recursos suficientes para invertir en el fortalecimiento de su actividad productiva, procesamiento y comercialización de la fibra de alpaca
8. Debido a que la propiedad donde se realiza la crianza y reproducción de las alpacas corresponde tiene un carácter comunitario, muchas familias se sienten desmotivadas para realizar inversiones en el mejoramiento de zonas para pastoreo, abrevaderos u otra infraestructura que les generaría un beneficio particular. Esta utilización comunitaria de los recursos sin acuerdos de uso o control, también ocasiona que se presente el sobrepastoreo y la afectación de sus recursos naturales.

Aspectos ambientales

- El cambio climático ha venido afectando la producción de fibra de alpaca. En especial se han venido presentado nevadas muy fuertes que han ocasionado la pérdida de material vegetal y muerte de animales por el exceso de frío
- Las comunidades están teniendo problemas de acceso al agua, en especial la que se requiere para el adecuado crecimiento de los pastos al verse disminuido los humedales. Esto ha afectado la alimentación de los animales. También existente enfermedades como la enterotoxemia que les ha sido difícil controlar.

Aspectos político-legales

- Las familias consideran que faltan políticas que faciliten el acceso a créditos por parte del gobierno para fortalecer los procesos de producción, procesamiento y comercialización de la fibra de alpaca
- La asociación no debe pagar muchos impuestos al momento de comercializar su fibra. Este es un aspecto que favorece a la asociación.

Aspectos socio-culturales

- Se ha disminuido el interés en la utilización de la fibra de alpaca para la producción de prendas, lo cual ha hecho que disminuya la demanda de la misma. Aspectos como la globalización y los precios que tiene esta fibra, ocasionan que las familias compren prendas que han sido elaborados con materiales más baratos, reemplazando la tradición histórica de utilizar prendas elaboradas con fibra de alpaca
- No existe conciencia por parte de las familias de la importancia de vender una fibra con mejor calidad, esta situación se afecta por el accionar de los compadres que promueven la compra de la fibra sin categorizar y clasificar a través de sus diferentes estrategias. Esto hace que las familias vean que es mucho más fácil vender su fibra por el peso en broza en lugar de preocuparse por la calidad de la misma.

Aspectos tecnológicos

- El distrito de Marcapata no cuenta con buenos servicios de acceso a internet o señal de celular que facilite la comercialización de la fibra que ofrece la asociación, así como la comunicación con los respectivos socios.
- No se cuentan con vías que faciliten el acceso a las distintas comunidades debido a que se encuentran en material de lastre y no existe servicio público de transporte permanente. Por ejemplo, para acceder a las comunidades de Huaracconi se debe esperar un bus que tiene un solo recorrido semanal. Esta situación obliga que en ocasiones las familias deban pagar servicio de transporte en motocicleta particular (conocidas como moto taxis) que tienen un costo mucho más elevado y en el cual no se pueden llegar cargas muy pesadas.
- Todas estas situaciones también dificultan las comunicaciones entre Apu Pachatusan y sus asociados y por ende, afectan fortalecimiento organizacional y la posibilidad que mantenerse informados acerca de las gestiones, actividades y demás procesos en los cuales se requiere suministrar una información oportuna a las familias.

4.2. Análisis del modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan

4.2.1. Modelo de negocio actual de la asociación Apu Pachatusan

Se presenta a continuación, los resultados del ejercicio de análisis del modelo de negocio actual realizado con los integrantes de Apu Pachatusan. Con base en esta información se realizaron análisis posteriores de los aspectos de equidad y conservación que tiene actualmente este modelo de negocio. Es importante resaltar que inicialmente se realizó un ejercicio con los integrantes para identificar la forma en que perciben el orden en que se debe implementar un modelo de negocio (Figura 10). En este ejercicio los socios ordenaron los módulos que contiene el modelo de negocio según el modelo Canvas. Según los participantes, el orden en que deben desarrollarse estos módulos es el siguiente:

1. Recursos naturales
2. Actividades claves
3. Comunicación con el cliente
4. Socios claves
5. Costos
6. Canales de distribución
7. Definición de segmento del cliente
8. Propuesta de valor
9. Generación de ingresos



Figura 10. Grupo focal análisis de modelo de negocio actual de APAAP en Marcapata 2016

Para los participantes de grupo focal los recursos naturales son el primer componente a revisar en el análisis del modelo de negocio pues consideran que este aspecto tiene mucha relación con su actividad productiva la cual depende de recursos como las alpacas, los pastos y el agua. Sin la disponibilidad de estos recursos, no sería posible desarrollar los demás componentes del modelo de negocio que ellos tienen.

Se revisó con los participantes las implicaciones de desarrollar un modelo de negocio con base en el orden de análisis de los módulos que propusieron y explicarles los beneficios de seguir el orden propuestos por el modelo Canvas, en especial se resaltó la importancia iniciar con la identificación del cliente, sus características y necesidades para facilitar el diseño de los demás componentes del modelo de negocio dentro de los cuales se encuentra la cantidad y tipo de recursos naturales que requieren para implementarlo.

Teniendo en cuenta estas reflexiones en conjunto con los representantes de Apu Pachatusan se diligenció la plantilla de modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan. Los resultados de este ejercicio se presentan en la Figura 11.

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de mercado (cliente)
Heifer Perú Municipio AVSF Agrobanco	Gestión dinero de acopio Buenas prácticas esquila Sensibilización socios para mejorar calidad fibra Gestión compradores	Acopio de fibra categorizada	Vía telefónica Reunión personal con cliente	Empresas interesadas en productos con calidad y cantidad adecuadas Productos con 100% alpaca Puntualidad en el pago
	Recursos claves Familias alpaqueras Asociación Junta directiva Dinero pago fibra Centro de acopio Herramientas Conocimiento tradicional Alpacas, tierra, agua		Canales de distribución Clientes recogen la fibra en centro de acopio	
Estructura de costos Pago fibra de alpaca a familias alpaqueras Préstamo Agrobanco Pago maestras Pago de arrendamiento bodega		Fuentes de ingresos Venta de fibra de alpaca acopiada y categorizada		

Figura 11. Plantilla modelo de negocio de APAAP 2016

Fuente: elaborado con base en grupo focal con representantes de APAAP en Marcapata 2016

Acorde al orden propuesto por el modelo Canvas el análisis en detalles de cada uno de los nueve módulos que componen el modelo de negocio que tiene actualmente la Asociación Apu Pachatusan se presentan a continuación.

Segmentación de clientes

La Asociación Apu Pachatusan se orienta a satisfacer las necesidades de empresas procesadoras que están requiriendo la compra de fibra natural de 100% alpaca y que tenga adecuada condiciones de calidad, es decir fibras con los diámetros adecuados a sus necesidades y conforme a las exigencias del mercado, es especial las fibras categorizadas en los niveles de finas y extrafinas por las que normalmente se obtiene un precio más alto.

Este cliente debe ofrecer un precio justo por la fibra acopiada y mayor al que se encuentra en el mercado. Adicionalmente el cliente debe ser puntual en su pago teniendo en cuenta que la asociación requiere pagar a las familias alpaqueras lo más pronto posible y devolver a las entidades financieras el dinero prestado para el acopio.

Aunque actualmente la asociación no cuenta con un cliente estable y con tenga algún tipo de convenio. No obstante, Alphakas Andinas Fashion Export es la empresa a la que más han vendido su fibra y con la cual se han realizado importantes acuerdos en términos de precios, logística y cantidades transadas. En sus inicios, las relaciones comerciales fueron con Inca Tops, empresa con la que no se continuó debido a que no les ofreció precios mayores que Alphakas Andinas Fashion Export por la fibra acopiada y categorizada. Los representantes de la asociación reconocen que no han podido contactar otros potenciales compradores de la fibra que acopian debido las limitaciones de comunicación que tienen actualmente.

Propuesta de valor

La propuesta de valor actual de la asociación está representada en acopiar fibra de familias alpaqueras de Marcapata (u ocasionalmente de otros distritos de Cusco) y categorizarla en extrafina, fina, semifina y gruesa. Esta fibra es 100% de alpacas.

Canales de distribución

Las familias alpaqueras deben traer previamente su fibra hasta el centro de acopio donde será comprada por Apu Pachatusan. Los compradores recogerán las cantidades acopiadas en este mismo centro de acopio y los transportarán en sus vehículos hasta sus fábricas. Estas fábricas se encuentran generalmente ubicadas en la ciudad de Arequipa.

Relaciones con los clientes

Teniendo en cuenta que los clientes se encuentran ubicados en la ciudad de Arequipa, la comunicación con el cliente se realiza principalmente por vía telefónica. En el transcurso de las semanas previas al inicio de cada campaña, los representantes de la asociación son contactados por los compradores de Arequipa como Alphakas Andinas Fashion Export para acordar las cantidades que estos requieren y los precios que pagarán por la fibra. Al iniciar la relación comercial entre Apu Pachatusan y Alphakas Andinas Fashion Export, sus representantes se reunieron personalmente. Sin embargo, debido a la confianza establecida posteriormente, los acuerdos se vienen realizando por vía telefónica.

Fuentes de ingresos

Los ingresos corresponden a la venta de la fibra acopiada y categorizada por la asociación. Principalmente proviene de aumentar entre 30 y 50 céntimos de un sol peruano al precio al que compraron la fibra a las familias alpaqueras. Este aumento se realiza normalmente en las

categorías de extrafina y fina teniendo en cuenta que son las con mayor demanda por parte de los compradores.

El precio definido a las familias alpaqueras proviene de comparar los precios ofrecidos por otras asociaciones y por los compadres. La idea es ofrecer a las familias alpaqueras un precio de compra mayor al ofrecido por estas empresas. Con base en estos datos hacen una propuesta al comprador de la fibra sobre el precio al que están dispuesto a venderla hasta que se logre llegar a algún acuerdo. Los acuerdos sobre estos precios son realizados en reuniones de los integrantes de la junta directiva de la asociación.

Recursos claves

Los recursos para desarrollar la propuesta de valor de la asociación identificados por los participantes en los grupos focales fueron los siguientes:

- Recursos Humanos: las familias alpaqueras que suministran la fibra a la asociación con sus conocimientos en crianza, cuidado de los animales y esquila y la disponibilidad de maestras capacitadas en procesos de categorización y clasificación de la fibra
- Recursos culturales: los conocimientos tradicionales que se han transmitido entre generaciones para realizar la actividad alpaquera
- Recursos sociales: se cuenta con la Asociación Apu Pachatusan que coordina desde hace 6 años con los representantes de las comunidades alpaqueras para acopiar y vender la fibra de alpaca de diferentes familias de Marcapata a mejores precios. Además gestiona recursos para mejorar la producción de la fibra
- Recursos físicos: se cuenta con un centros acopio en Marcapata y en las cuencas de cada comunidad, así como las herramientas básicas necesarias para la esquila y proceso de categorización
- Recursos políticos: los integrantes de la junta directiva de Apu Pachatusan buscan clientes para vender la fibra acopiada y gestionan con entidades nacionales e internacionales recursos para fortalecer la asociación y la producción alpaquera en Marcapata. Dentro de estas entidades que apoyan a la asociación se encuentra Heifer Perú y Agrónomos y Veterinarios sin fronteras
- Recursos naturales: Los más importantes son las alpacas, las tierras para pastar y el agua con que se cuenta en cada una de las comunidades para que las alpacas se puedan alimentar mejor
- Recursos económicos: corresponde al dinero para comprar la fibra a las familias alpaqueras que puede ser obtenido mediante créditos o entregado por adelantado por el cliente.

Actividades claves

Para su propuesta de valor, la asociación considera que lo más estratégico es la gestión del dinero requerido para acopiar la fibra de alpaca el cual consiguen a través de entidades financieras o es entregado por adelantado por los compradores. Igualmente es importante que las familias tengan buenas prácticas de esquila y concientización sobre la necesidad de asegurar una buena calidad de la fibra. Adicionalmente, se requiere gestionar empresas que aseguren un buen precio a la asociación por la fibra acopiada y categorizada.

Socios claves

Teniendo en cuenta que la asociación no cuenta con recursos para la compra de la fibra, es necesario que entidades financieras como Agrobanco que les presten el dinero a bajos intereses para comprar la fibra. El municipio también es un socio clave para la asistencia técnica, gestión de recursos y suministro del transporte de la fibra de las familias alpaqueras desde sus respectivas comunidades hasta el centro de acopio. Heifer Perú contribuye con la asistencia técnica, proyectos de mejoramiento genético y gestión de recursos y Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras les apoya con asistencia técnica, capacitaciones y gestión de recursos para fortalecerlos.

Estructura de costos

El principal costo que la asociación debe asumir para conseguir su propuesta de valor corresponde al pago de la fibra a las familias alpaqueras el día del acopio. Como este pago debe ser en efectivo, la asociación debe gestionar el préstamo del dinero con los compradores o con Agrobanco. A esta entidad financiera la asociación debe pagar los intereses correspondientes. Cuando el préstamo se hace a esta entidad los intereses son del 4% efectivo anual teniendo en cuenta que es una entidad gubernamental que busca facilitar el acceso al crédito de los pequeños productores. Cuando el préstamo se hace a través de otras entidades financieras como cooperativas los intereses pueden ascender al 25% efectivo anual.

Otro de los costos importantes corresponde al pago de las maestras que realizan el proceso de categorización de la fibra de alpaca acopiada. Este pago se realiza de acuerdo a la cantidad de fibra que estas mujeres categorizan. Debido a que la asociación no cuenta con una sede propia también se debe pagar el arrendamiento del lugar donde se realiza el acopio de la fibra. Este pago se debe realizar por el tiempo que la fibra dure almacenada en la bodega contratada. De acuerdo a esto, los representantes de la asociación se esfuerzan porque la fibra sea vendida lo más pronto posible.

Según los representantes de la asociación, una vez se vende la fibra se hace un consolidado de cuanto se invirtió, acopio, vendió y se calcula la ganancia obtenida. En la asamblea anual de socios se informa sobre estos resultados. De acuerdo a lo aprobado en esta reunión, las

ganancias quedan como fondo para los gastos administrativos de los integrantes de la junta o son repartidas entre los socios. Los representantes de la asociación entrevistados manifiestan que las ganancias obtenidas hasta el momento son muy pequeñas o incluso recientemente se han generado pérdidas. Sin embargo, la forma en que actualmente se llevan los registros contables de la asociación, no permiten verificar de forma precisa estas afirmaciones.

Actualmente el fiscal de la asociación es quien lleva los resúmenes de compra y venta de la fibra de alpaca que realiza esta organización. Es realizado por esta persona debido a la capacitación que ha recibido anteriormente para realizar estas funciones. Estos datos son registrados en un libro con base en las planillas de compra de fibra de alpaca que se fueron diligenciados durante el proceso de acopio. Adicionalmente se verifican periódicamente las entradas y salidas de dinero del banco en donde la asociación tiene su cuenta.

En los libros de contabilidad de la asociación no se observó el registro de costos relacionados con otras de las actividades de esta organización tales como pago de arrendamientos, gastos administrativos, pago de maestras encargadas de la categorización, pago de gastos bancarios u otros gastos requeridos. Según expresaron sus representantes, algunos costos de gestión realizados por los integrantes de la junta son asumidos por su cuenta y algunos son incluidos en gastos de funcionamiento de la junta. Las personas entrevistadas manifestaron que la información sobre estos gastos es reportada por el presidente en la asamblea anual de la asociación.

La asociación no cuenta con un profesional que les apoye en la organización de su sistema contable. Tampoco existe un manual para desarrollar estos procesos administrativos y sus representantes reconocen la necesidad de recibir capacitaciones para organizar mejor este proceso. Debido a esto, la asociación no cuenta con reportes de balance general y estado de resultados que resuman la situación contable de la empresa. Todas estas debilidades en torno al sistema de registros contables de la asociación han generado que los reportes de ventas o ingresos que realizan ante el SUNAT han sido siempre presentados con valores en ceros.

Aunque los representantes de la asociación manifestaron que la auditoria a los registros que llevan es realizada por representantes de la municipalidad y oficina de desarrollo económico, los representantes de estas instituciones entrevistados expresaron que no realizan este proceso. De acuerdo a esto, no se cuenta con un proceso de revisoría fiscal de este proceso, pues como se ha manifestado anteriormente es el mismo el fiscal de la asociación, quien lleva los registros de compra y venta de la fibra y control de los movimientos bancarios de la asociación.

4.2.2. Análisis de aspectos de equidad de género y conservación en el modelo de negocio de Apu Pachatusan

Con el ánimo de promover la reflexión por parte de los representantes de Apu Pachatusan en torno a la forma en que su modelo de negocio incorpora la equidad de género y la conservación, se realizó un grupo focal en el que analizaron estos aspectos.

La equidad de género en el modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan

En el análisis de este aspecto se solicitó a los participantes que expresaran cual era la participación de hombres y mujeres en cada uno de los componentes del modelo de negocio de la asociación. En especial, se consultó quien tomaba las decisiones o lideraba las acciones realizadas con cada componente. En varios casos también expresaron como se realizaba esta distribución de roles dentro de sus hogares teniendo en cuenta la relación que esto tenía con el funcionamiento de la asociación. Los resultados se expresan en la Figura 12.

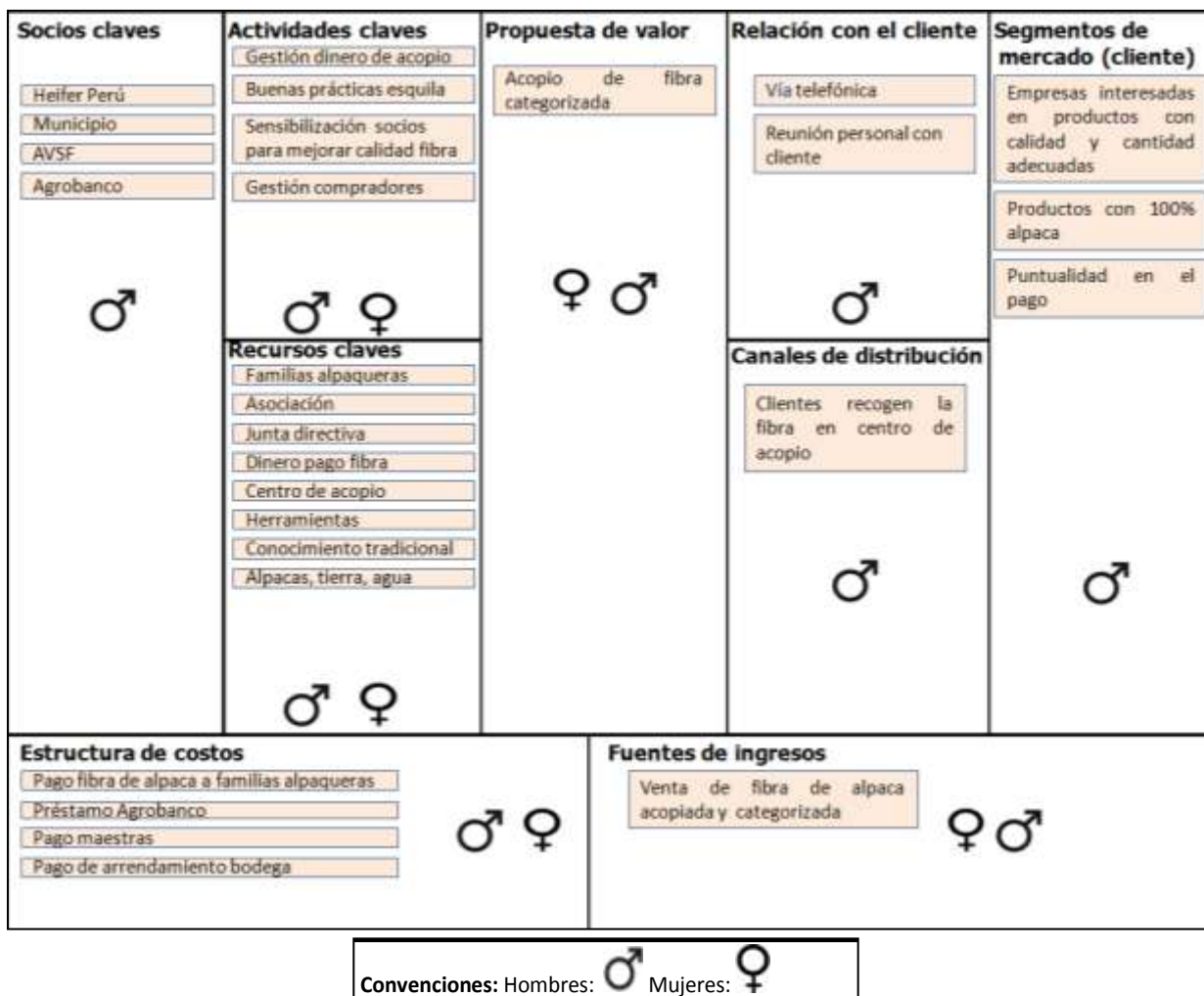


Figura 12. Participación de hombres y mujeres en los componentes del modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan

Fuente: elaborado con base en grupo focal con representantes de APAAP en Marcapata 2016

Acorde al análisis realizado por los participantes del grupo focal, los hombres participan en todos los componentes del modelo de negocio de la asociación. Esta participación tiene mayor incidencia al tener en cuenta que la totalidad de la junta directa de la asociación está compuesta exclusivamente por hombres. Esto último tiene relación con el proceso de identificación del cliente y comunicación con el mismo, pues desde la junta directiva, compuesta exclusivamente

por hombres, se definen quienes serán las empresas a las que Apu Pachatusan venderá su fibra y realizan el contacto con el mismo para realizar los respectivos acuerdos de compraventa.

En la definición de la propuesta de valor, mujeres y hombres discuten inicialmente en el hogar lo que consideran conveniente para la asociación al respecto y lo exponen en las asambleas generales de la asociación o lo comparten con los integrantes de la junta.

Para el transporte de la fibra desde las comunidades hacia el centro de acopio, las actividades son realizadas primordialmente por los hombres quienes se encargan de subir la fibra a los camiones y entregarla en el centro de acopio de la asociación. Solamente las viudas que no cuenta con hombres en su hogar deben encargarse de esta actividad, pero según manifestaron los participantes, estos casos son excepcionales.

En el caso de los ingresos, consideraron que la participación es igualitaria. A nivel del hogar, el hombre recibe el dinero de la venta de la fibra, pero normalmente la entrega a la mujer para que realice las compras que requieren. A nivel de la asociación no han existido limitaciones para que un hombre o mujer asuma el rol de tesorero. De hecho, en una de las tres ocasiones que se ha nombrado junta directiva, la asociación contó con una mujer tesorera. Las posibilidades de que las mujeres asuman este rol dependen de su disposición y de que sea propuesta en el proceso de selección de la nueva junta.

En el caso de los recursos claves, tanto hombres y mujeres representan el recurso humano necesario para la obtención de la fibra. Esto está relacionado con la realización de las actividades claves, pues existe una distribución tradicional de roles. A nivel del hogar tanto las mujeres se encargan de cuidar los rebaños. Sin embargo, ambos se encargan del proceso de esquila y realizar las adecuaciones necesarias en su predio. Las gestiones de venta y otros requerimientos por fuera del hogar son realizados principalmente por los hombres. En lo que corresponde a la asociación, los hombres son los que actualmente vienen gestionando los recursos para acopiar la fibra teniendo en cuenta su participación en la junta directiva.

La comunicación y gestión con los socios de Apu Pachatusan es realizada por los hombres. Según los participantes, en comparación con las mujeres, los hombres han tenido mayores posibilidades de capacitarse y comunicarse con otras personas. Dentro de los aspectos que han ocasionado estas mayores facilidades de los hombres ha sido el dominio del idioma castellano. Esto se origina en que las mujeres anteriormente tenían limitaciones para acudir a la escuela, lugar en donde mejor se aprendía el castellano. Consideran que esta situación ha venido mejorando y ha contribuido a que las mujeres tengan más habilidades para participar. Según los participantes, esta barrera del idioma sumada la timidez que algunas tienen limita sus posibilidades de realizar gestiones con los socios de Apu Pachatusan.

Finalmente, en torno al tema del manejo de los costos, consideraron que tanto hombres como mujeres participan en este proceso. En especial al tener en cuenta que la asociación contó en algún momento con una mujer que ocupó el cargo de tesorera.

Es importante anotar que en este ejercicio lamentablemente no fue posible contar con la participación de mujeres de la asociación debido a limitaciones en la convocatoria por parte de

Apu Pachatusan, sin embargo, este ejercicio fue un insumo útil para sensibilizar a los hombres que participaron en torno al rol que tienen actualmente las mujeres en el diseño de su modelo de negocio y la importancia de buscar estrategias para lograr vincularlas en aquellos aspectos en donde todavía su participación es nula o limitada. Esto tendría un impacto positivo en el funcionamiento del modelo de negocio de la asociación y en aportar en el desarrollo de las capacidades de las mujeres vinculadas a Apu Pachatusan.

4.2.3. La conservación en el modelo de negocio de Apu Pachatusan

En el análisis de este aspecto se solicitó a los participantes que revisaran cuáles son los recursos naturales que utilizan para la obtención de la fibra de alpaca, cuál es el impacto negativo o positivo que tienen al utilizar estos recursos y que acciones de mitigación se puede implementar ante los impactos negativos. Los participantes consideraron que los principales recursos naturales involucrados en sus actividades productivas son la tierra y el agua. En la tierra se encuentra el pasto que consumen y el agua es utilizada por las alpacas para beber. El resumen de los hallazgos obtenidos se presenta en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Impacto de actividad alpaquera en recursos naturales en Marcapata y estrategias mitigación o mejoramiento

Recurso Natural	Impacto negativo por la actividad alpaquera	Estrategias para mitigar el impacto negativo o mejorar el acceso a este recurso
Tierra	Sobrepastoreo debido a que cuentan con una sobrepoblación de alpacas en unas mismas zonas y no realizan una adecuada rotación de zonas para llevar a las alpacas a pastar. Ante lo cual existe alta carga animal por hectárea y la consecuente erosión.	Cercos para controlar zonas de pastoreo Capacitación para disminuir el sobrepastoreo Abonar los suelos
Agua	No se genera impacto negativo	Hacer canales de riego para llevar agua a otras zonas donde existen carencias de este recurso natural

Fuente: elaborado con base en grupo focal con representantes de APAAP en Marcapata 2016

Al finalizar este análisis, los participantes reconocieron que la implementación de acciones para mitigar o mejorar el acceso a los dos recursos naturales mencionados, tiene un impacto positivo en el mejoramiento de la calidad de la fibra que se obtiene de las alpacas en la medida que estas se encuentran mejor alimentadas. Sin embargo, manifiestan que se requieren inversiones importantes para fortalecer estos recursos, frente a lo cual tienen limitaciones. De forma complementaria se pudo conocer que solo el 5% de las unidades productivas de las zonas rurales de Marcapata cuentan con alguna infraestructura para el riego de agua.

También resaltaron que se hace necesario mejorar su capacidad de adaptación al cambio climático. Manifiestan que no han recibido una capacitación directa sobre esta problemática que cada vez los afecta más teniendo en cuenta los diversos cambios que se vienen presentando en el clima y a los que no están acostumbrados o preparados en especial fenómenos como las nevadas.

4.3. Evaluación de principios de inclusión

Teniendo en cuenta que Alphakas Andinas Fashion Export ha venido comprando de forma estable la fibra de Apu Pachatusan durante los últimos tres años, los representantes de esta asociación escogieron esta empresa para evaluar el cumplimiento de los principios de inclusión en la relación comercial que tienen la misma. Esta evaluación se complementó con la información que suministró el representante de Alphakas Andinas Fashion Export al momento de realizar la evaluación de los principios de inclusión desde su perspectiva.

En el Cuadro 8 y en Cuadro 9 se presentan los resultados de esta evaluación por parte de cada actor. Inicialmente se presentará la perspectiva del vendedor (Apu Pachatusan) con base en la información obtenida en el grupo focal realizado a los representantes de la asociación. Posteriormente presentan los resultados desde la perspectiva del comprador (Alphakas Andinas Fashion Export) con base en la entrevista realizada al representante de esta empresa. Para cada principio se muestra el cálculo promedio de la evaluación y los comentarios que realizaron los participantes de este proceso al evaluar cada uno de estos.

Cuadro 8. Evaluación de principios de inclusión desde la perspectiva de la Asociación Apu Pachatusan (vendedor)

Primer Principio: Colaboración entre actores	Puntaje Obtenido: 2
<p>Comentarios de los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El comprador y el vendedor conversan una o dos veces al año para acordar transacciones • Hay baja comunicación con el comprador y no es realizada oportunamente • El comprador no les comparte documentos que ayuden a la asociación • El vendedor no demuestra mucho interés en el impacto que tienen sus decisiones sobre el desempeño empresarial del comprador • El comprador no muestra mayor interés con los objetivos sociales del vendedor y el impacto que está teniendo su actividad productiva en el medio ambiente • No consideran que exista apoyo por parte del comprador para que el vendedor pueda cumplir sus objetivos comerciales • Ni comprador ni vendedor cuentan con la suficiente capacidad de reaccionar rápidamente ante los problemas que se presentan al momento de las transacciones • Hay muy bajo reconocimiento de la interdependencia que existe entre el comprador y el vendedor. Consideran que un factor que contribuye a esta situación es el poco conocimiento sobre las cantidades procesadas por el comprador y su desempeño empresarial • No existen incentivos financieros por parte del comprador que promuevan a mejorar las relaciones comerciales • En el proceso de relacionamiento no existen muchas personas que lideren el proceso de mejoramiento de las relaciones entre comprador y vendedor • El vendedor considera que han sido muy útil el celular para comunicarse con el comprador. 	

Segundo Principio: Vinculación efectiva al mercado**Puntaje Obtenido: 2**

Comentarios de los participantes:

- El vendedor no considera que su relación comercial con el comprador sea estable porque es una vez al año. Tampoco considera que esta relación les genere ingresos estables
- Aunque esta relación comercial ha mejorado la rentabilidad obtenida para el vendedor y sus asociados en la medida que ha recibido un precio mayor de la fibra en comparación con el ofrecido por otros compradores, consideran que el precio debería aumentar en el futuro
- El comprador reconoce en parte el valor social que representa tener relaciones comerciales con la asociación, es decir, le da importancia al hecho de que la fibra que compran provenga de familias alpaqueras. Sin embargo, los representantes de la asociación consideran que sería importante que el comprador amplíe mejor su información sobre los esfuerzos y dificultades que deben enfrentar como asociación pues sienten que no es lo suficientemente valorada
- El vendedor no recibe ningún tipo de apoyo por parte del comprador para preservar los recursos naturales necesarios para la obtención de la fibra de alpaca
- No existe intercambio de información entre vendedor y comprador en torno a las tendencias del mercado y la forma en que ambos se podrían ajustar a las mismas
- Tanto el comprador como vendedor no realizan acciones que demuestren su interés en asegurar que su contraparte esté realizando una adecuada comercialización de sus productos. Sin embargo, recuerdan que hubo una coordinación importante cuando gracias a un pedido especial el comprador apoyo al vendedor adelantado recursos para pagar la fibra que la asociación compraría a las familias alpaqueras.

Tercer Principio: Gobernanza transparente y consistente**Puntaje Obtenido: 2**

Comentarios de los participantes:

- Aunque son conocidos los estándares de calidad generales que requiere el comprador para el procesamiento de la fibra, el vendedor considera que le gustaría obtener información más detallada sobre estos
- El vendedor considera que no tiene suficiente claridad sobre cómo se definen los precios que sus compradores ofrecen por su fibra. Tienen una noción de que tiene relación con los precios internacionales, pero no entienden claramente esta relación
- El vendedor considera que no tienen información sobre las condiciones de compra y venta que tiene el comprador para la comercialización de sus productos
- En lo que respecta a contratos, el vendedor considera que no se han realizado contratos formales con el comprador para la comercialización de la fibra, en su lugar, los acuerdos y transacciones se han realizado de manera. En lo que respecta a empresas compradoras diferente a la evaluada, expresan que si han establecido contratos de manera formal
- Los dos aspectos claves que se negocian en estos acuerdos son el precio y las cantidades, frente a los cuales han considerado que los han cumplido satisfactoriamente como asociación. Sin embargo, consideran que en ocasiones se presentan problemas con el comprador al momento de revisar las categorías por las cuales este les paga un determinado precio. Sienten que en ese aspecto se presenta situaciones de inconformidad, pues comúnmente se presentan divergencias en torno al tipo de de categoría al que pertenece la fibra que ofrece el vendedor al comprador, lo cual afecta el precio al que esta se vende
- El vendedor cumple con sus acuerdos formales e informales, en especial en aspectos como las cantidades que se comprometieron a acopiar. Son consientes de que si acopian menor cantidad de fibra a la acordada, el comprador no podría compensar los gastos en que deben incurrir y estaría en el derecho de pagarles menos
- En torno a los riesgos relacionados con la obtención de la fibra, ni vendedores ni compradores cuentan con seguros que les ayuden a cubrirlos
- Aunque reconocen la importancia de que se realicen procesos de trazabilidad de la fibra que venden, el vendedor no realiza ninguna acción al respecto Reconocen que la trazabilidad, les permitiría identificar las zonas que producen mejor fibra o en donde se vienen presentando problemas de esquila inadecuada.

Cuarto principio: Acceso equitativo a servicios	Puntaje Obtenido: 2
<p>Comentarios de los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productores no han recibido asistencia técnica o tecnológica por parte del comprador con relación al proceso de producción • Los productores recibieron asistencia técnica poscosecha por parte del comprador. El comprador capacitó maestras para la categorización y clasificación de la fibra de forma gratuita • El comprador facilita el proceso de transporte de la fibra desde el lugar de acopio • En alguna oportunidad el comprador realizó un préstamo de dinero sin intereses al productor para la respectiva realización del acopio • El comprador no comparte a los productores información de mercado • El comprador no comparte a los productores información sobre estándares de calidad que exige el mercado • Los servicios ofrecidos por el comprador no satisface las necesidades del vendedor. 	
Quinto Principio: Innovación inclusiva	Puntaje Obtenido: 1
<p>Comentarios de los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El productor no está desarrollando innovaciones en conjunto con el comprador • Los deseos y necesidades del productor no son tenidas en cuenta ni son incorporadas en el proceso de desarrollo de ideas nuevas por parte del comprador • Que al comprador le vaya bien no garantiza que al productor le vaya bien. No siempre esto es una ventaja y normalmente los beneficios son para el comprador • Reconocen que innovar, en este caso, la fibra en top les permitiría ofrecer otro producto, aumentar el valor de la fibra y les permitiría negociar su precio en el mercado. 	
Sexto principio: Medición de los resultados	Puntaje Obtenido: 2
<p>Comentarios de los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocen por ejemplo, que en alguna campaña no lograron cumplir con la cantidad de fibra requerida por el comprador por falta de dinero. Esta información se registra pero no se realiza en conjunto ni se comparte con el comprador • El resultado de la campaña es dado a conocer a los socios pero no al comprador Cantidad de fibra acopiada y vendida • La evaluación es realizada basándose en el pedido solicitado por el comprador pero el resultado final no se comunica. La referencia para la medición de resultados es el cumplimiento del pedido • El comprador le da a conocer al vendedor si hay conformidad o no con la compra • No hay diseño de un formato de evaluación, de hecho, no hay un documento de evaluación de resultados • El vendedor realiza una evaluación al año la cual corresponde a las dos campañas La evaluación de resultados no es permanente • La evaluación y comunicación de resultados a los socios es útil porque se escuchan las críticas positivas y negativas. 	

Fuente: elaborado con base en grupo focal realizado con representantes de APAAP en Marcapata 2016

Cuadro 9. Evaluación de principios de inclusión desde la perspectiva de Alphakas Andinas Fashion Export (comprador)

Primer Principio: Colaboración entre actores	Puntaje Obtenido: 3
<p>Comentarios de los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El comprador y vendedor se comunican por internet y teléfono para coordinar los procesos de compra y venta de la fibra • El comprador es consciente del impacto que tiene para las familias alpaqueras las variaciones en los precios • Para el comprador es importante obtener fibra de alpaca de buena calidad que les sirva para su modelo de negocio. También es muy importante puedan realizar este proceso a través familias alpaqueras pues mejoran su situación económica • El comprador no considera que la actividad alpaquera y su modelo de negocio afecta el medio ambiente • El comprador manifiesta preocupaciones por la disminución del apoyo que suministran entidades a Apu Pachatusan para poder realizar sus procesos de acopio. Por ejemplo que Agrobanco no les presté el dinero necesario para comprar la fibra a los socios u otras entidades que apoyaban con la comunicación con las comunidades. "Cuando sienten que esos componentes se alejan, ellos se quedan solos y solos ya no pueden alcanzar la mayor cantidad de materia prima" • El comprador siempre ha contratado el transporte desde el centro de acopio en Marcapata hasta su fábrica. Incluso en una ocasión apoyó al vendedor para que las familias pudieran transportar la fibra desde las comunidades hasta el centro de acopio y les prestó el dinero para que pagaran la fibra a las familias. Esto último no se ha podido realizar todo el tiempo se logró porque tenían un contrato de venta definido • Para el vendedor no es fácil reemplazar una asociación como Apu Pachatusan debido a su ubicación y que estas organizaciones están desapareciendo o le venden a otras empresas. Según el comprador, esto se debe a que el estado está apoyando a otras empresas que no son organizaciones de familia alpaqueras. "Estas otras empresas tienen dinero, al tener dinero, entonces abarcan más cantidad" • El comprador ha capacitado al comprador en categorización de fibra para que realicen este proceso adecuadamente en el centro de acopio. Aunque todavía persisten algunos problemas en la fibra categorizada consideran que esta capacitación mejoró la calidad de la fibra que le compran a la asociación • El comprador considera que si el vendedor se organiza mejor, se podrían aumentar el apoyo que les viene suministrando pues considera que todavía falta que se organicen mucho más pues considera que la asociación necesita tener capacitaciones más frecuente en diferentes aspectos por lo menos dos o tres veces al año para que puedan fortalecerse mejor • Una recomendación del vendedor es que la asociación debería tener más frecuente, por ejemplo cada quince días en lugar de las reuniones que están teniendo actualmente de cada cuatro o cinco meses que no les permite el tiempo suficiente para solucionar sus dificultades • Aunque el vendedor se comunica ocasionalmente con representantes de la asociación, considera que la coordinación para coordinar la compra de la fibra a esta organización ha sido más fluida con el representante de Agrónomos Veterinarios Sin Fronteras debido a las limitaciones en la señal de celular para comunicarse fluidamente con los representantes de Apu Pachatusan. 	
Segundo Principio: Vinculación efectiva al mercado	Puntaje Obtenido: 2
<p>Comentarios de los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el vendedor sus compradores no valoran que los productos que comercializan son hechos con fibra comprada a familias alpaqueras • Dentro de los aspectos más débiles identificados, se encuentra que ni comprador ni vendedor están promoviendo conjuntamente la creación de nuevos negocios • El comprador manifiesta que conoce muy poco del sistema de producción utilizado por el vendedor. 	

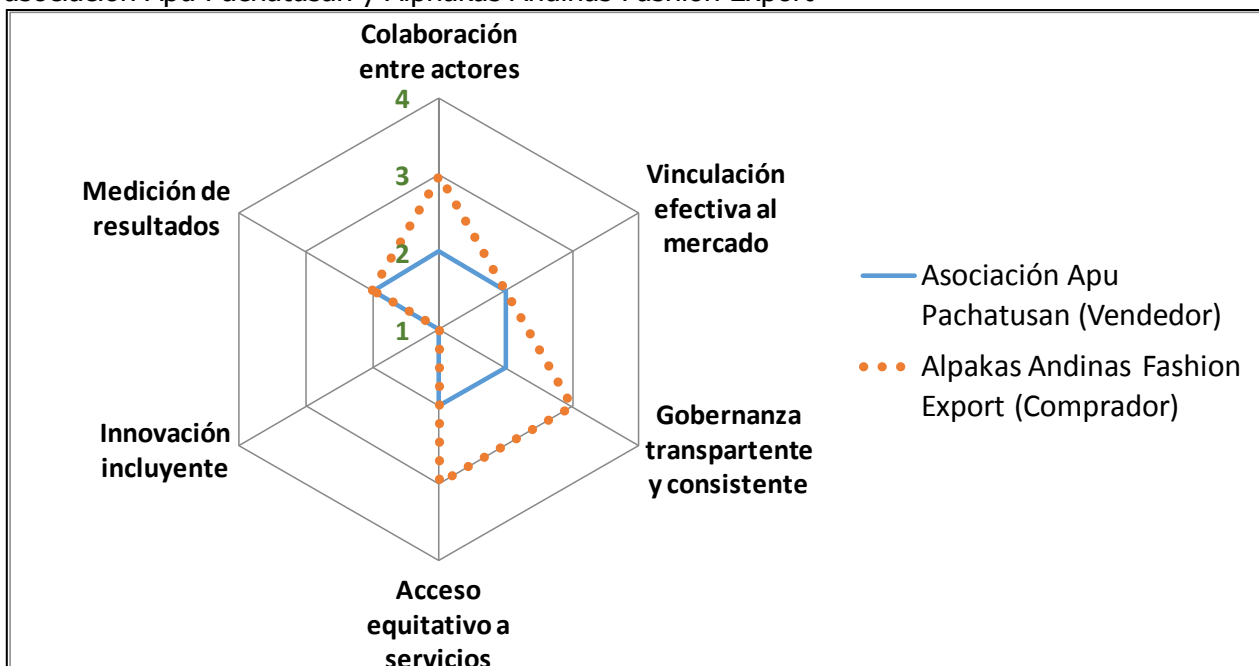
Tercer Principio: Gobernanza transparente y consistente	Puntaje Obtenido: 3
Comentarios de los participantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • En lo que corresponde a los estándares de calidad, el comprador considera que su vendedor conoce los márgenes de calidad que el requiere, no puede ser más o menos. Estos estándares de calidad no cambian • Siempre se realizan contratos para la compra y venta de la fibra. Comentario al final • En una ocasión el vendedor no cumplió con la cantidad de fibra que se había comprometido a acopiar. El vendedor sostuvo el mismo precio acordado por esta fibra a pesar de que esto le obligó a buscar otras zonas para completar la cantidad de fibra que necesitaba. En esa ocasión, el comprador no contó con el apoyo del vendedor para solucionar esa situación ni con información oportuna para realizar las adecuaciones necesarias. Tampoco existen planes de contingencia para resolver en el futuro situaciones similares • No existen seguros para afrontar los riesgos durante el proceso de compra y venta de la fibra • El comprador no le ha exigido a la asociación que realice trazabilidad de la fibra. Sin embargo, considera que sería un proceso importante para el comprador porque les permite saber cuánto tienen que mejorar de su ganado y qué cantidad adicional tienen que producir. 	
Cuarto principio: Acceso equitativo a servicios	Puntaje Obtenido: 3
Comentarios de los participantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aunque el comprador ha apoyado al comprador con la capacitación en la categorización, considera que todavía faltan muchas capacitaciones en las cuales considera que podría que podría apoyar a la asociación • Un aspecto débil identificado es el poco apoyado suministrado por el comprador al vendedor en su acceso a tecnología de producción adecuada, insumos y créditos • Dentro de los aspectos fuertes de apoyo del comprador al vendedor se encuentra el apoyo en el transporte y la información sobre los precios que tiene el mercado • Dentro de las dificultades que el vendedor identifica para poder apoyar mejor al comprador se encuentra la distancia entre la ciudad donde se encuentra su fábrica y la sede de la asociación. 	
Quinto Principio: Innovación inclusiva	Puntaje Obtenido: 1
Comentarios de los participantes:	
No se vienen desarrollando acciones de innovación conjunta entre el comprador y el vendedor.	
Sexto principio: Medición de los resultados	Puntaje Obtenido: 2
Comentarios de los participantes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aunque se manejan indicadores de las relaciones comerciales entre el comprador y vendedor, estas cifras solamente son manejadas y analizadas por el comprador • Este sistema de indicadores es muy simple . 	

Fuente: elaborado con base en entrevista a representante de Alphakas Andinas Fashion Export 2016

Al comparar la información suministrada por los dos actores en este proceso de evaluación se observó que había varias coincidencias en los comentarios que manifestaron para cada principio. Un aspecto importante en el que si manifestaron total divergencia fue en lo correspondiente al establecimiento de contratos comerciales. Mientras que la asociación afirma que nunca ha realizado contratos formales con Alphakas Andinas Fashion Export, el representante de esta empresa entrevistado manifiesta que si los han realizado.

Como se puede observar en la Figura 13, los puntajes de los niveles de inclusión en la relación comercial asignados por los participantes no superaron los dos puntos. Los aspectos más comunes relacionados con esta calificación están relacionados con la falta de intercambio de información entre los actores y la sensación de que la colaboración y la interdependencia entre las partes son bajas.

Figura 13. Puntajes evaluación de principios de inclusión por parte de representantes de la asociación Apu Pachatusan y Alphakas Andinas Fashion Export



Fuente: elaborado con base en grupo focal representantes de la Asociación Apu Pachatusan en Marcapata 2016, entrevista a representante de Alphakas Andinas Fashion Export 2016

A pesar de que los niveles de inclusión son bajos según los puntajes obtenidos, los participantes de esta evaluación no asignaron el menor puntaje posible teniendo en cuenta que consideran que de alguna forma han realizado algunas acciones que han venido fortaleciendo la confianza entre las partes. No obstante, manifestaron que sienten que cada actor actúa según su conveniencia y no ha realizado esfuerzos para identificar e implementar otras estrategias que contribuyan a fortalecer su relación comercial.

Los puntajes asignados por Alphakas Andinas Fashion Export fueron en promedio mayores a los dos puntos. Esto tiene relación con el interés que esta empresa manifestó en el desarrollo de una relación inclusiva con Apu Pachatusan teniendo en cuenta que reconocen la importancia de apoyar este tipo de organizaciones. Esto refleja una importante oportunidad para que ambas partes puedan avanzar en el desarrollo de una relación inclusiva.

4.4. Diseño prototipo de modelo de negocio

Después de organizar la información recolectada durante todas las actividades mencionadas anteriormente, se realizaron dos grupos focales con representantes de Apu Pachatusan. En la primera reunión se realizó el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta organización. En el segundo taller se acordó conjuntamente la visión del modelo de negocio que tiene los integrantes de la asociación y se revisó la relación que tiene este análisis FODA con su visión de modelo de negocio. Con estos insumos se priorizaron los aspectos claves en los que se enfocaría el prototipo de modelo de negocio de la asociación.

Con base en estos componentes claves se definieron entonces los objetivos que deberá implementar la asociación para alcanzar el modelo de negocio visionado. Para cada uno de estos objetivos se definieron los criterios de éxito y líneas de acción correspondientes. Se presentan a continuación los resultados obtenidos durante estas actividades.

4.4.1. Análisis FODA

Después de revisar con representantes de la asociación la información recolectada en los grupos focales realizados y la información complementaria recolectada mediante entrevistas e información secundaria, se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que tiene la asociación actualmente. Los resultados obtenidos en esta actividad se presentan en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Análisis FODA de la Asociación Apu Pachatusan

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apu Pachatusan es la única asociación de familias alpaqueras que existe en el distrito de Marcapata que está legalmente formalizada • La asociación tiene experiencia y reconocimiento en el acopio, categorización y clasificación de la fibra de alpaca, incluso ha comprado fibra a familias alpaqueras que no pertenecen al distrito de Marcapata • La asociación cuenta con documentos en regla y actualizados • La junta directiva ha gestionado recursos importantes para fortalecer la asociación • Asociados reconocen cumplimiento del pago de la fibra por la asociación cuando ésta ha contado con los recursos necesarios • La asociación tiene una buena referencia comercial con compradores como Inca Tops y Alphakas Andinas Fashion Export. • Varias familias asociadas han avanzado en el mejoramiento genético de las alpacas • La asociación tiene buen historial crediticio • Cuentan con un buen número de alpacas por parte de las familias asociadas, lo cual les permite obtener buenas cantidades de fibra • La asociación tiene un plan de negocios que cuenta con recursos aprobados por parte de Agroideas para financiar el fortalecimiento de la producción, el acopio, la clasificación y la comercialización de la fibra de alpaca producida por las familias alpaqueras de Marcapata.
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existen varias entidades gubernamentales y no gubernamentales que les vienen apoyando. Una de las entidades más comprometidas con la asociación es Heifer Perú • La asociación no debe pagar muchos impuestos • Existe un mercado a nivel internacional interesado en comprar fibra de alpaca • No existe una asociación de familias alpaqueras que haya desarrollado el procesamiento de fibra. En el departamento de Cusco se cuenta con poca competencia.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La asociación requiere fortalecerse en aspectos organizativos, liderazgo, mejoramiento genético, esquila, manejo de la fibra según Normas Técnicas Peruanas, conservación de suelos, procesamiento de la fibra, contabilidad, tecnologías de la información, gestión de recursos, orientación al mercado, adaptación al cambio climático y género • La asociación necesita ser más innovadora y diferenciarse de las otras asociaciones que comercializan fibra de alpaca • Se requiere desarrollar alianzas más estables e integrales con las empresas compradoras • Limitada participación de la mujer en puestos de liderazgo de la asociación • Limitada infraestructura para lograr una esquila más tecnificada y procesar la fibra de alpaca. Aspectos que al ser mejorados, aumentarían los precios en los que se vende la fibra • La asociación no cuenta con suficiente capital financiero y físico propio. En especial no se cuenta con el centro de acopio y el dinero para financiar la compra de la fibra en efectivo con créditos que tengan tasas de interés bajas.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Las familias de Marcapata dependen mucho de la venta de la fibra de alpaca para obtener ingresos, esto limita desarrollo de las relaciones con la asociación cuando esta no les compra oportunamente la fibra y a un precio mayor que el ofrecido por los intermediarios • Existen muchas familias alpaqueras de Marcapata que requieren ser concientizadas en los beneficios que genera estar vinculado a la asociación y mejorar la calidad de la fibra que producen sus alpacas • Las grandes empresas procesadoras en Perú controlan los precios a los que se vende la fibra de alpaca. Cuando las familias alpaqueras no venden su fibra a través de la asociación, los precios que les pagan son más bajos • Los intermediarios cuentan con mejores recursos y diferentes estrategias para convencer a familias alpaqueras para que les vendan su fibra • Está disminuyendo la motivación para comprar y elaborar productos elaborados en fibra de alpaca por parte de la población local, nacional e internacional. En especial porque ha aumentado la competencia por parte de quienes venden productos sustitutos elaborados con fibras artificiales que son más económicas. • La situación de las vías, el transporte limitado hacia las zonas rurales, ausencia de señal de celular y de internet en la mayoría de las zonas de Marcapata limitan la comunicación con los asociados, entidades socias y los clientes • Existen muchos accidentes de tránsito en las vías que comunican con Marcapata • No existen muchas entidades que ofrezcan facilidades de crédito para que Apu Pachatusan pueda comprar la fibra a sus asociados y Agrobanco no lo viene realizando oportunamente • El cambio climático viene afectando la producción alpaquera y no se cuenta con suficientes recursos y estrategias de adaptación que les ayuden para afrontarlo.

Fuente: elaborado con base en grupo focal realizado con representantes de APAAP en Marcapata 2016

Es importante resaltar en la fecha de finalización de este ejercicio coincidió con la etapa de diseño de un proyecto que se presentaría por parte de la municipalidad de Marcapata para la

gestión de recursos ante una convocatoria del MINAM y CAF que buscaba apoyar proyectos de negocios relacionados con la protección del medio ambiente. La información correspondiente al análisis FODA presentado anteriormente fue compartida con el equipo de estaba diseñando este proyecto teniendo en cuenta que éste era uno de los insumos solicitados en esta convocatoria y que además proporcionaba información sobre aspectos en los que la asociación necesitaba fortalecerse y que se solicitaba incluir en el diseño de este proyecto.

Uno de los aspectos más relevantes que se buscaba gestionar con este proyecto correspondía a la consecución del terreno para la construcción del centro de acopio, teniendo en cuenta que con el proyecto de Agroideas ya se contaba con recursos para la construcción del mismo. Adicionalmente, la información recolectada hasta el momento sirvió para que los representantes de la asociación reconocieran la importancia de incluir aspectos claves como la realización de acciones orientadas a disminuir su vulnerabilidad ante el cambio climático, disminución del sobrepastoreo y promoción de la equidad de género.

4.4.2. Visión de nuevo modelo de negocio de Apu Pachatusan

Se solicitó a representantes de la Asociación Apu Pachatusan que expresaran su visión del modelo de negocio que esperan para esta organización. Para precisar la estructura de este modelo de negocio, se solicitó que expresaran los cambios que deseaban en cada uno de los nueve módulos de la plantilla de modelo de negocio que habían diligenciado previamente (Figura 9 y Figura 12). Los resultados de esta actividad se presentan en la Figura 14.

Los representantes de Apu Pachatusan consideraron que no era necesario suprimir elementos de su actual modelo de negocio. Expresaron que partiendo de este modelo pueden agregar algunos elementos adicionales que permitan a su organización avanzar hacia etapas más desarrolladas.

Consideran entonces que deben continuar enfocándose con clientes interesados en comprar productos elaborados en 100% fibra de alpaca. Sin embargo, esperan que en el futuro estos clientes tengan relaciones comerciales más estables con la asociación y realicen los pagos por sus productos en efectivo. Consideran necesaria esta última característica teniendo en cuenta que la asociación no posee actualmente los recursos necesarios para comprar la fibra a las familias alpaqueras.

La propuesta de valor estará concentrada en continuar realizando el acopio de fibra de alpaca. Sin embargo, proyectan que esta fibra sea clasificada y procesada para convertirla en prendas de vestir. Conforme al tipo de clientes que esperan conseguir, seguirán asegurándose que todos estos productos sean elaborados con 100% fibra de alpaca.

En cuanto a los canales de distribución, los representantes de la asociación esperan que los clientes puedan seguir recogiendo los productos que les compran en Marcapata. Esto debido a que actualmente la asociación no cuenta con los vehículos y recursos necesarios para asumir este transporte. Sin embargo, reconocen que este esquema podría ajustarse a las necesidades de los clientes y los acuerdos que se realicen con los mismos. Igualmente, esperan que con los

recursos que esperan recibir del proyecto aprobado por Agroideas puedan adquirir un vehículo que servirá para asumir estos pedidos especiales.

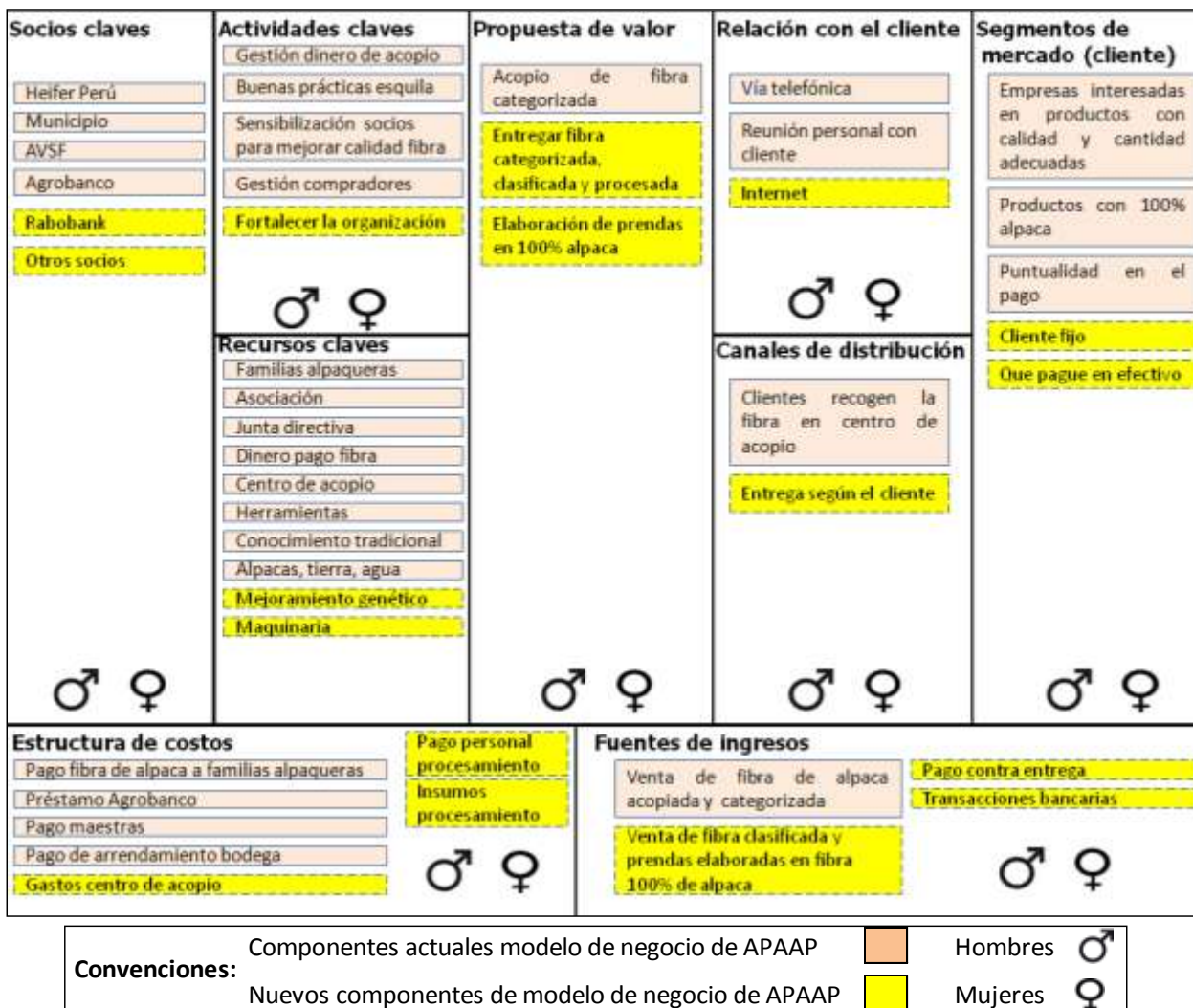


Figura 14. Visión de nuevo modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan de Marcapata
Fuente: elaborado con base en grupo focal con representantes de APAAP en Marcapata 2016

La comunicación con sus clientes seguirá siendo a través de vía telefónica y en forma personal. Reconocen, sin embargo, que se hace necesario fortalecer sus capacidades en el uso de otras tecnologías de información como el internet. En torno a este medio reconocieron la necesidad de fortalecer aspectos como el uso del correo electrónico y la disponibilidad de una página web que permita mostrar sus productos a nivel nacional e internacional.

Aunque esperan continuar percibiendo ingresos por la venta de la fibra de alpaca categorizada. Esperan que sus ingresos sean mayores al agregar el proceso de clasificación de la fibra y la elaboración de prendas según los requerimientos de los clientes. Adicionalmente, resaltaron que esperan que los pagos realizados por estos productos sean realizados contra entrega y a través de entidades bancarias que les permitan aumentar la seguridad en las transacciones y en les mejoren sus capacidad crediticia.

Los recursos que requerirán para desarrollar su propuesta de valor mejorada incluyen los que tienen actualmente y de forma adicional consideran que se hace necesario continuar las acciones encaminadas al mejoramiento genético de las alpacas de la zona. Consideran que en la medida que mejore la calidad de las alpacas de las familias asociadas, la comercialización de esta fibra y sus productos asociados será mucho más fácil. Igualmente, se hace necesaria la consecución de la maquinaria necesaria para realizar el procesamiento de la fibra.

Dentro de las actividades claves que la asociación realizaría con esos recursos se encuentran las mismas que tiene su actual modelo de negocio acompañadas de acciones encaminadas al fortalecimiento de la asociación. En especial aquellas acciones relacionadas con la sensibilización de las familias en torno a la consecución de fibra de buena calidad y su comercialización a través de la asociación. Otro aspecto clave relacionada con el fortalecimiento de la organización será el ajuste en los estatutos de la asociación para que pueda desarrollar las actividades adicionales que se está planteando para el futuro teniendo en cuenta las limitaciones que existen actualmente en sus estatutos.

En torno a los socios claves, los participantes manifestaron que será importante continuar con el apoyo de las mismas entidades que tienen actualmente. De forma adicional, esperan contar con el apoyo de la entidad financiera Rabobank teniendo en cuenta su interés en apoyar asociaciones de pequeñas familias productoras de fibra de alpaca. Una muestra de este interés, son los recursos que espera prestarle a la cooperativa de familias alpaquera que se viene organizando con el apoyo de Médicos Veterinarios Sin Fronteras. Adicionalmente, son consientes de la necesidad de identificar otras entidades a nivel nacional e internacional que les puedan ayudar a fortalecer su modelo de negocio.

Los costos asociados a este modelo de negocio deberán venir acompañados de los correspondientes al modelo de negocio actual y, teniendo en cuenta su proyección para realizar el procesamiento de la fibra, se deberán asumir otros gastos como insumos y gastos de personal. Adicionalmente, la asociación deberá asegurarse de contar con la infraestructura necesaria para realizar el acopio, categorización, clasificación y procesamiento de la fibra. Esto también implicará la necesidad de pagar los gastos relacionados con este centro de acopio como gastos de servicios públicos, mantenimiento, impuestos, entre otros.

Finalmente, los socios reconocieron que su visión de modelo de negocio deberá reflejar una participación equitativa de hombres y mujeres en todos los módulos que lo componen. Una de las acciones iniciales encaminadas a conseguir esto se realizó en la reunión de presentación de resultados del presente trabajo, en donde los representantes de esta asociación manifestaron que se comprometían a convocar a las mujeres para que se presentaran en la lista de candidatas a la junta directiva.

4.4.3. Priorización de aspectos claves

Se solicitó a los participantes que relacionaran los aspectos identificados en el análisis FODA con cada uno de los componentes del modelo de negocio que visionaron en la anterior actividad (Figura 15). Los resultados encontrados se expresan en el Cuadro 11. Este ejercicio les permitió a los participantes identificar en cuales de los componentes se concentran la mayoría de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la asociación y en qué medida pueden potencializar o limitar el alcance de la visión que tienen para su nuevo modelo de negocio.



Figura 15. Grupo focal elaboración de prototipo de modelo de negocio de APAAP 2016

Cuadro 11. Análisis FODA de la Asociación Apu Pachatusan relacionado con los módulos de su modelo de negocio

ASPECTO DE LA ASOCIACIÓN	CLASIFICACIÓN ANÁLISIS FODA	COMPONENTE DEL MODELO DE NEGOCIO
La asociación tiene buena referencia comercial	Fortalezas	Cliente
Mercado internacional interesado en comprar fibra de alpaca	Oportunidades	Cliente
Poca competencia de otras asociaciones	Oportunidades	Cliente
Grandes empresas procesadoras controlan precios	Amenazas	Cliente
Compadres cuentan con mejores recursos y estrategias	Amenazas	Cliente
Está disminuyendo motivación para comprar y elaborar productos con fibra de alpaca	Amenazas	Cliente
La asociación tiene experiencia y reconocimiento para	Fortalezas	Propuesta de

ASPECTO DE LA ASOCIACIÓN	CLASIFICACIÓN ANÁLISIS FODA	COMPONENTE DEL MODELO DE NEGOCIO
Acopio, categorización y clasificación de fibra de alpaca		valor
La asociación requiere ser más innovadora y diferenciación	Debilidades	Propuesta de valor
Hay dificultades para transportarse en el distrito y comunicarse por celular	Amenazas	Relaciones con clientes
APPAP es la única asociación de alpaqueros formalmente legalizada	Fortalezas	Recursos claves
La asociación cuenta con documentos en regla y actualizados	Fortalezas	Recursos claves
Familias han avanzado en mejoramiento genético	Fortalezas	Recursos claves
Buen número de alpacas en Marcapata	Fortalezas	Recursos claves
Se requiere fortalecimiento del recurso humano en diversos temas	Debilidades	Recursos claves
Limitada participación de la mujer en puestos de liderazgo de la asociación	Debilidades	Recursos claves
Limitados recursos físico para mejorar esquila	Debilidades	Recursos claves
No se cuenta con centro de acopio ni recursos financieros para compra de fibra	Debilidades	Recursos claves
Se requiere mayor sensibilización de familias para mejorar la calidad de la fibra	Amenazas	Recursos claves
Muchos accidentes de tránsito en vías que comunican con Marcapata	Amenazas	Recursos claves
No se cuenta con estrategias de adaptación al cambio climático	Amenazas	Recursos claves
Asociados reconocen que APPAP paga cumplidamente por la fibra	Fortalezas	Actividades claves
La junta directiva ha gestionado recursos para fortalecer APPAP	Fortalezas	Socios claves
La asociación cuenta con buen historial crediticio	Fortalezas	Socios claves
APPAP cuenta con un plan de negocio aprobado que suministrará recursos para su fortalecimiento	Fortalezas	Socios claves
Existen varias entidades que les vienen apoyando	Oportunidades	Socios claves
Se requiere desarrollar alianzas más estables e integrales con las empresas compradoras	Debilidades	Socios claves
No hay entidades que ofrezcan facilidades de crédito a APPAP	Amenazas	Socios claves
La asociación no debe pagar muchos impuestos	Oportunidades	Costos
Las familias de Marcapata dependen mucho de la venta de la fibra	Amenazas	Costos

Fuente: elaborado con base en grupo focal realizado con representantes de APAAP en Marcapata 2016

Con base en la anterior clasificación se solicitó a los participantes que revisaran por cada módulo cuales eran los componentes claves que se podrían priorizar teniendo en cuenta su contribución estratégica para desarrollar el modelo de negocio, en especial aquellas orientadas a atender las debilidades y amenazas que afronta la asociación. Los criterios de priorización correspondientes se explican en el Cuadro 12.

Cuadro 12. Priorización de aspectos clave en el modelo de negocio de la asociación Apu Pachatusan

MÓDULO DEL MODELO DE NEGOCIO	CRITERIOS PRIORIZACIÓN DE ASPECTO CLAVE
Cliente	No se priorizó ningún aspecto clave en este módulo debido a que está siendo afectado por amenazas que la asociación no puede controlar en el corto plazo o porque estas pueden ser atenuadas por las acciones realizadas en otros módulos. Por ejemplo, se consideró que la influencia de los compadres puede disminuir si se mejoran las relaciones con las familias alpaqueras
Propuesta de valor	Se prioriza la necesidad de implementar estrategias de innovación y diferenciación teniendo en cuenta que es un aspecto clave para desarrollar los procesos que realiza la asociación.
Relaciones con clientes	Se prioriza la comunicación con los clientes teniendo en cuenta la necesidad de fortalecer las relaciones con los mismos para el establecimiento de alianzas
Recursos claves	Se prioriza capacitación del recursos humano de la asociación y adquisición de recursos para financiar requerimientos físicos y financieros de la asociación debido a que comprende acciones estratégicas orientadas a fortalecer las capacidades de las personas asociadas, sensibilizarlas sobre el mejoramiento de la calidad de la fibra. Adicionalmente la consecución de recursos permitiría dos necesidades apremiante de la asociación para sus actividades claves y propuesta de valor como son la consecución de recursos para la compra de la fibra y el centro de acopio y procesamiento de la fibra
Actividades Claves	No se identificaron debilidades o amenazas en este módulo. Se considera que la fortaleza identificada correspondiente al reconocimiento de la asociación para la compra de la fibra de familias alpaqueras puede ser tenida en cuenta en las acciones realizadas con los recursos claves
Socios claves	Se priorizó el desarrollo de alianzas con entidades teniendo en cuenta que pueden ayudar a resolver las limitaciones de recursos que tiene la asociación
Costos	Se priorizaron los bajos ingresos que tienen las familias teniendo en cuenta que son lo que generan las bajas inversiones y relaciones débiles que estas tienen con la asociación, así como su preferencia en vender su fibra de alpaca a los intermediarios

Fuente: elaborado con base en grupo focal con representantes de APAAP en Marcapata 2016

Resumiendo lo expresado en el Cuadro 12, los siguientes fueron los aspectos priorizados por las personas que participaron en el grupo focal:

1. Estrategias de innovación y diferenciación de la asociación
2. Comunicación con los clientes
3. Capacitación del recurso humano
4. Recursos para financiar requerimientos físicos y financieros de la asociación
5. Alianzas con entidades
6. Mejoramiento de ingresos de las familias alpaqueras

4.4.4. Objetivos, criterios de éxito y líneas de acción

Teniendo como referencia los aspectos claves antes mencionados se desarrollaron los componentes de la planificación estratégica que requiere la asociación para poder desarrollar su prototipo de modelo de negocio. En el

Cuadro 13 se presentan los resultados de ese ejercicio. En la última columna de este cuadro se expresan las líneas de acción estratégica que los representantes de Apu Pachatusan propusieron para alcanzar los objetivos expresados.

Cuadro 13. Planificación estratégica para implementación de prototipo de modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan

Objetivo a largo plazo: Las familias cuentan con ingresos estables y diversificados gracias a la gestión de la asociación

Objetivo General: La asociación Apu Pachatusan se encuentra acopiando y procesando fibra de alpaca mediante fuertes alianzas y coordinación con familias alpaqueras de Marcapata y compradores

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CRITERIOS DE ÉXITO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN
La asociación implementa estrategias de innovación que mejora su modelo de negocio y la diferencia de otras organizaciones	Aumenta el número de ideas por parte de los socios que hacen que la asociación se diferencie de otras organizaciones	Actas de reuniones	Capacitación sobre innovación
	Aumentan las ventas de la asociación	Registros de ventas	Diseño e implementación de ideas innovadoras
Los asociados promueven la equidad de género, manejan adecuadamente la contabilidad y administración de la asociación, aplican buenas técnicas de esquila, enfrentan adecuadamente el cambio climático, cuentan con socios empoderados con la organización	Aumentan las familias alpaqueras que se adecuan al cambio climático	Instalación de infraestructura para proteger los animales. Aumento de pastos para alimentación de alpaca, disminución de mortalidad de animales por causa de heladas y sequias	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en adaptación al cambio climático • Recursos para financiar infraestructura de familias alpaqueras (cobertizos, siembra de pastos, cosecha de agua)
	Mejora el registro contable de la asociación	Libros de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema contable sencillo para manejar la contabilidad • Capacitación en contabilidad básica y acompañamiento en temporadas de acopio • Pasantías de profesionales que les apoyen en las debilidades que tiene la asociación
	Aumenta la productividad de fibra de calidad obtenida en la esquila	Registro de fibra acopiada por familia	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento para esquila mecánica • Capacitación para mejorar esquila y procesamiento de la fibra de alpaca

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CRITERIOS DE ÉXITO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	LINEAS DE ACCIÓN
	Aumenta la participación y toma de decisiones por parte de las mujeres en la asociación	Actas de reuniones, Integrantes de la junta directiva según sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en fortalecimiento organizacional a familias alpaqueras • Giras para sensibilización y capacitaciones a las productoras Capacitación en equidad de genero
La asociación cuenta con recursos propios para asumir sus costos de funcionamiento	Aumenta el acopio y venta de fibra por la asociación Aumentan el número de familias alpaqueras que le venden su fibra a la asociación	Registro de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar a empresas compradoras con las que puedan establecer alianzas • Pasantía a nivel nacional e internacional para conocer procesos de innovación, financiamiento, procesamiento y transformación de fibra • Construcción de un centro de acopio y equipamiento con cardadoras
La asociación genera alianzas y fortalece las existentes con entidades del gobierno y privadas y socios compradores	Aumenta el número de entidades aliadas de APAAP que le apoyan con recursos y la venta de su fibra y otros productos elaborados con la misma	Convenios firmados con entidades públicas, privadas y empresas compradoras	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a internet y capacitación para optimizar su uso • Creación de página web • Instalación línea fija de teléfono • Optimización de la radio local para comunicarse con las familias • Gestión de alianzas con empresas compradoras • Pasantía a nivel nacional e internacional para conocer procesos de innovación, financiamiento, procesamiento y transformación de fibra

Fuente: elaborado con base en grupo focal realizado con representantes de APAAP en Marcapata 2016

5. CONCLUSIONES

La asociación Apu Pachatusan ha avanzado a lo largo de sus seis años de funcionamiento en su consolidación como una organización orientada a mejorar las condiciones de comercialización de la fibra de alpaca de las familias alpaqueras de Marcapata. Este avance ha estado representado en su conformación legal, la realización de procesos de acopio, categorización y venta de fibra de alpaca en precios mayores a los que ofrecen los intermediarios locales (más conocidos como compadres) o las empresas procesadoras. En este proceso han logrado obtener referencias comerciales positivas con entidades financieras y empresas procesadoras de fibra de alpaca como Alphakas Andinas Fashion Export. Adicionalmente, han logrado gestionar recursos para fortalecer las actividades productivas de varias familias de Marcapata y el acopio de la fibra.

En este proceso la asociación Apu Pachatusan ha contado con el apoyo de algunas entidades nacionales e internacionales que han implementado diversos proyectos encaminados a mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias de Marcapata y el fortalecimiento de esta organización. Se resaltan los esfuerzos realizados por Heifer Perú y Agrónomos Veterinarios Sin Fronteras. Estas entidades han apoyado a las familias alpaqueras y Apu Pachatusan mediante acciones orientadas al mejoramiento genético de las alpacas, la conformación legal de la asociación, la obtención de recursos para su funcionamiento y la creación de capacidades en las familias alpaqueras y representantes de Apu Pachatusan para mejorar su sistema productivo y empresarial respectivamente.

Por otro lado, existen entidades gubernamentales como la municipalidad y Agrobanco que tienen relaciones más débiles con la asociación al no haberle suministrarle apoyo de forma oportuna y continua. Como resultado de esto, en el último año la asociación ha limitado o suspendido sus procesos de acopio debido a la dependencia que tiene del desembolso de los recursos por parte de Agrobanco para realizar el acopio de la fibra. Esta situación es un reflejo de la falta de políticas gubernamentales que promuevan la dinamización de la actividad alpaquera a pesar de ser una de las principales fuentes de ingresos de las familias en condiciones de vulnerabilidad que se ubican en la sierra peruana.

La asociación también ha tenido dificultades para avanzar en el fortalecimiento de las relaciones con las familias alpaqueras de Marcapata para asegurar que la totalidad de estas le vendan su fibra. Dentro de los aspectos que explican esta situación se encuentran: la necesidad de las familias alpaqueras de vender su fibra lo más pronto posible, su escasa disponibilidad de recursos y sensibilización en torno a los beneficios de los procesos organizativos y el mejoramiento de la calidad de la fibra y las estrategias utilizadas históricamente por los intermediarios locales para lograr que las familias alpaqueras les vendan su fibra.

Al analizar con representantes de esta asociación las características de su modelo de negocio se encontró que su propuesta de valor se encuentra centrada en el acopio y venta de fibra categorizada. Este modelo se orienta a convertir la asociación en una alternativa para que las

familias de Marcapata (y posiblemente otros distritos de Cusco) puedan comercializar su fibra de alpaca con niveles de precios más altos.

Para desarrollar esta propuesta de valor la asociación ha implementado tres estrategias innovadoras: el acopio de la fibra en Marcapata y distritos vecinos, categorizar la fibra de alpaca y comprar la fibra de alpaca a las familias alpaqueras para venderla posteriormente a las empresas procesadoras. Estas estrategias les han permitido aumentar la cantidad de fibra acopiada, fortalecer su capacidad logística y adquirir poder de negociación para la definición de los precios.

Aunque el proceso de compra de fibra de la alpaca por parte de Apu Pachatusan a los alpaqueros es un componente clave en el funcionamiento de su modelo de negocio, la asociación no tiene estrategias diversificadas que les permitan asegurar la consecución de los recursos necesarios para realizarla. Debido a esto, la asociación depende actualmente del préstamo del dinero por parte de entidades como Agrobanco para financiar la compra de la fibra. Si la asociación no recibe este préstamo o no se realiza a tiempo la asociación no puede acopiar la fibra de alpaca.

Adicionalmente la asociación no cuenta con un sistema contable que le permita analizar de forma oportuna su desempeño empresarial, evaluar el impacto financiero de las alternativas de crédito existentes para financiar sus procesos de acopio y conocer su disponibilidad de recursos propios para disminuir su dependencia de estos préstamos. Igualmente, tampoco se cuenta con mecanismos de auditoría que proporcionen mayor transparencia en el manejo de los recursos de la asociación.

En lo que corresponde al conocimiento que tiene sobre sus clientes, la asociación tiene información limitada. Su lista de compradores históricos corresponde exclusivamente a dos empresas contactadas con apoyo de entidades socias. No se han realizado acciones orientadas a contactar otros potenciales compradores. Esta situación se encuentra relacionada con las limitaciones de comunicación que tiene la asociación con sus clientes debido a la distancia a la que estos se encuentran del distrito de Marcapata y la infraestructura de comunicación existente en el distrito.

En cuanto a sus socios claves, la asociación identifica a entidades como Heifer Perú, AVSF, la municipalidad y Agrobanco. Estos socios corresponden a entidades presentes en la zona y algunas de las cuales tienen un enfoque de asistencia social. Conforme a esto, la asociación no ha contactado socios alternos a los que trabajan en la zona ni ha desarrollado alianzas comerciales con sus actuales o potenciales compradores.

Actores de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata como Apu Pachatusan, Alphakas Andinas Fashion Export y Tres Alpaquitas H&F no han avanzado en la identificación conjunta de estrategias y alianzas comerciales que evidencien su reconocimiento de la interdependencia que tienen y fortalezcan sus modelos de negocio individuales. Un ejemplo de esto corresponde a las características comerciales de Alphakas Andinas Fashion Export. Esta empresa no cuenta actualmente con estrategias de mercadeo orientadas a mejorar su nivel de

ventas y producción. Apu Pachatusan desconoce estas debilidades de su comprador y el impacto que tiene en el nivel de comercialización de su fibra y el precio que obtienen por la misma. Existe una oportunidad importante al tener en cuenta que Alphakas Andinas Fashion Export ha mostrado interés en desarrollar una relación comercial inclusiva con Apu Pachatusan pues reconoce los beneficios que esto tiene en el desempeño de su empresa y el impacto en el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las familias alpaqueras.

No existe participación equitativa de hombres y mujeres en el funcionamiento del modelo de negocio de la asociación. Los hombres lideran la implementación de todos los módulos que integran la plantilla del modelo Canvas, mientras que las mujeres tienen limitaciones para participar en la relación con compradores y socios. Esta situación está relacionada principalmente con aspectos como la limitación al sistema educativo que han tenido las mujeres, la distribución tradicional de roles en las familias, el poco dominio del idioma castellano por parte de las mujeres de la zona y que no se han realizado acciones que promuevan la equidad de género en la asociación.

Aunque la actividad alpaquera no genera mayor impacto en los recursos naturales que utilizan, varios representantes de Apu Pachatusan son conscientes que prácticas como el sobrepastoreo vienen afectando la productividad de las alpacas y la sostenibilidad de su actividad. Igualmente reconocen la importancia de realizar acciones para mejorar el acceso al agua y adaptarse al cambio climático. La afectación que está teniendo el cambio climático en la productividad de las familias alpaqueras fue un tema recurrente en los diferentes grupos focales y entrevistas, sin embargo, no se vienen realizando alguna acción importante al respecto.

Existen acciones estratégica en que la asociación requiere implementar para alcanzar el modelo de negocio que desean tales como el mejoramiento de su proceso organizativo, el desarrollo de las capacidades de sus integrantes, el desarrollo de estrategias de innovación y diferenciación que les permita avanzar en el acopio y procesamiento de la fibra de alpaca, la creación de alianzas con actores interesados en fortalecer la cadena productiva a la que pertenecen. Igualmente, se requieren mejorar los procesos de coordinación y comunicación con los socios que se identifiquen este proceso y gestionar los recursos físicos y financieros.

La información recolectada en el presente trabajo servirá entonces de referencia para la asociación y a las entidades interesadas en apoyarla para conocer las características de su modelo de negocio, la cadena de valor en la participa y las acciones estratégicas que le permitan desarrollar el modelo de negocio visionado por sus integrantes.

6. RECOMENDACIONES

6.1. Recomendaciones a la Asociación Apu Pachatusan

El desarrollo del modelo de negocio de la asociación Apu Pachatusan requiere la vinculación de algunos componentes adicionales al área productiva. Dentro de estos componentes se encuentran la creación de capacidades en sus líderes y socios para promover la participación decidida de las familias alpaqueras en el proceso organizativo de Apu Pachatusan, promover la participación equitativa de hombres y mujeres en todos los módulos del modelo de negocio, desarrollo de alianzas comerciales con los compradores actuales y potenciales de la organización y la diversificación de las fuentes de recursos con que cuenta la organización para la realización de sus actividades claves. La implementación de estas acciones contribuirá a que la asociación pueda alcanzar el modelo de negocio que esta visualizando actualmente o desarrollar otros procesos empresariales futuros.

De forma paralela, es necesario que se mejore la gestión financiera de Apu Pachatusan. En particular se requiere crear un sistema contable acorde a las necesidades que la asociación pero que permita identificar el avance en su desempeño empresarial que les permita tomar decisiones oportuna y eficientemente. Será importante que la puesta en funcionamiento de este sistema cuente con el acompañamiento y asesoría de profesionales especializados en esta área hasta cuando se considere que las personas responsables de la asociación cuenten con las habilidades y experiencia suficiente para administrar de forma autónoma este sistema. Esto podría implicar el establecimiento de alianzas importantes con instituciones académicas u otras organizaciones que puedan apoyar en este requerimiento.

Se requiere la implementación de estrategias orientadas a la creación de capacidades en las familias alpaqueras para afrontar el cambio climático. Estas estrategias pueden incluir un diagnóstico de la situación existente, análisis del impacto que han tenido las acciones realizadas previamente con apoyo de diferentes entidades, procesos de capacitación en adaptación al cambio climático y gestión de recursos para mejorar la infraestructura existente. En este mismo sentido, será importante que se continúen buscando estrategias para disminuir el impacto que está generando el sobrepastoreo en su actividad productiva.

Se requieren implementar estrategias de comunicación que contribuyan a fortalecer las relaciones existentes entre los representantes de Apu Pachatusan y las familias alpaqueras de Marcapata, identificar necesidades de mejora en estas relaciones, recolección de información para mejorar el modelo de negocio de la asociación, sensibilizar sobre los beneficios del proceso organizativo de Apu Pachatusan, promover la participación de la mujer y recolectar información sobre las condiciones socioeconómicas de las familias que sirvan de referencia para procesos de gestión.

Dentro de las anteriores estrategias se podrían incluir giras de campo por parte de representantes de la asociación y la utilización de la radio local como instrumento de

capacitación, sensibilización de las familias alpaqueras y divulgación de información relacionada con el funcionamiento de la asociación. Algunos de estos componentes fueron incluidos en la planificación estratégica realizada en el presente trabajo en coordinación con los representantes de la asociación.

Es importante que aumente el número de reuniones anuales que viene realizando la asociación para evaluar conjuntamente los avances en sus planes estratégicos, preparativos para procesos de acopio y revisión oportuna de necesidades fortalecimiento. Estas reuniones podrán realizar de forma sectorizada por comunidades con el ánimo de facilitar la participación de las personas que viven en zonas apartadas de la asociación.

Es necesario que Apu Pachatusan busque espacios de encuentro con sus compradores para la identificación e implementación de alianzas estratégicas. La empresa Alphakas Andinas Fashion Export ha demostrado interés en iniciar a desarrollar un proceso en este sentido. Ambas empresas podrían identificar conjuntamente las estrategias que permitan resolver los aspectos que limitan el desarrollo de un negocio inclusivo entre sus empresas. Una herramienta que se podría utilizar como referencia para este proceso corresponde a los puntajes asignados y comentarios que surgieron durante la evaluación de los principios de inclusión.

La idea de estas alianzas es que inicialmente identifiquen las dificultades y oportunidades que tienen ambos actores para fortalecer su relación comercial y las estrategias de apoyo recíproco que pueden implementar para fortalecer sus modelos de negocio individuales. En el trabajo realizado se pudo identificar, por ejemplo, la necesidad de fortalecer las estrategias de comercialización que tiene actualmente Alphakas Andinas Fashion Export. Ambos actores podrían realizar un convenio que involucre realizar acciones conjuntas encaminadas a mejorar la comercialización de los productos por parte de la empresa procesadora.

Este convenio deberá incluir que Apu Pachatusan sea un proveedor estable de la empresa Alphakas Andinas Fashion Export garantizando préstamos de dinero para que pueda comprar la fibra a las familias alpaqueras y precios mayores a los ofrecidos por los intermediarios u otras empresas procesadoras. Este último compromiso podría ser viable teniendo en cuenta que ambos actores han tenido experiencia satisfactoria al respecto y Apu Pachatusan se ha caracterizado por ser una empresa con buena experiencia crediticia.

Este tipo de alianzas de la asociación con sus compradores facilitaría el desarrollo de la propuesta de valor que tiene su modelo de negocio actual, es decir, la venta de fibra categorizada. De forma simultánea serviría para que ambas empresas adquieran experiencia para avanzar a los modelos de negocio que desean para el futuro. Por ejemplo, Apu Pachatusan podrá utilizar ésta experiencia como referencia para realizar en el futuro alianzas con empresas compradoras de fibra procesada en el momento con que cuente con los recursos necesarios para vender la fibra con este valor agregado.

Se recomienda adicionalmente que todas estas alianzas así como los contratos establecidos entre Apu Pachatusan y sus socios sean formalizados con el ánimo de promover la transparencia y facilitar el seguimiento de los compromisos adquiridos. Para que la formalización de estos

acuerdos no esté limitada por aspectos legales, es importante que se revisen y realicen los ajustes necesarios en los estatutos con que cuenta actualmente la asociación debido ya que no expresan de manera explícita las posibilidades que esto se pueda realizar.

Es necesario que la asociación fortalezca sus capacidades para el aprovechamiento de las tecnologías de la información, especialmente las relacionadas con el uso del internet tanto a nivel de correo electrónico como la creación de una página web. Esta herramienta les permitirá mejorar su comunicación con socios y compradores actuales y potenciales.

Teniendo en cuenta que muchas de las acciones antes propuestas implican la gestión de recursos por parte de la asociación, se recomienda en primera instancia la divulgación de los hallazgos realizados durante la implementación de esta metodología con las empresas procesadoras como Alphakas Andinas Fashion Export para revisar si es posible financiar algunos de estos en el marco de las alianzas anteriormente sugeridas. Igualmente esta información también podrá ser compartida con sus socios actuales para que estos puedan revisar cuales líneas de acción podrían ser apoyadas con base en su mandato y recursos. Igualmente, se hace importante la presentación de esta información ante otras entidades que no hacen presencia en Marcapata pero que podrían financiar algunos de los proyectos identificados.

6.2. Recomendaciones a Heifer Perú

Es importante que Heifer Perú continúe sus acciones en torno al mejoramiento de la producción alpaquera en Marcapata. Igualmente, será importante que aumente el número de acciones encaminadas a fortalecer la capacidad de adaptación al cambio climático de las familias alpaqueras de Marcapata, teniendo en cuenta la recurrencia de expresiones realizadas por los representantes de Apu Pachatusan sobre la forma en que este fenómeno viene afectando su productividad.

De forma paralela, es importante que se sigan promoviendo acciones orientadas a fortalecer los otros aspectos en los cuales Apu Pachatusan todavía presenta varias debilidades y que son determinantes para el desarrollo de su modelo de negocio. En especial, se hace necesario el desarrollo de estrategias relacionadas con el fortalecimiento organizativo y financiero de Apu Pachatusan, las limitaciones que tiene en la comunicación con socios y compradores, así como la superación de las barreras que impiden la participación de la mujer de forma equitativa en el funcionamiento de la organización.

Del mismo modo, Heifer Perú se puede convertir en actor importante en la facilitación de los contactos entre la asociación Apu Pachatusan y sus compradores. Con base en los hallazgos del presente trabajo, se podría iniciar por facilitar los acercamientos la Asociación Apu Pachatusan y Alphakas Andinas Fashion Export. Ambas empresas ha demostrado estar interesadas en el desarrollo de relaciones comerciales inclusivas que beneficiarían a los actores involucrados en esta cadena pero no han logrado contar con los recursos ni conocimiento claro de cómo implementar este proceso de coordinación. El avance de Apu Pachatusan en la creación de estas

alianzas servirá de referencia para que cuando esta asociación logre mejorar su capitalización, pueda avanzar en la realización de alianzas con empresas compradoras de fibra procesada como es el caso de las asociaciones de artesanas que Heifer Perú viene apoyando.

En todos estos procesos, Heifer Perú es y será un actor relevante en la cadena de valor de la fibra de alpaca y específicamente en el fortalecimiento de asociaciones como Apu Pachatusan teniendo en cuenta los vacíos que se tienen a nivel gubernamental y de oferta institucional que existe actualmente en este distrito para realizar estas acciones y que afectan los recursos claves correspondientes al modelo de negocio que tiene actualmente esta organización.

Teniendo en cuenta el interés de Heifer Perú de utilizar la metodología Link para el fortalecimiento de las cadenas de valor que viene apoyando actualmente, el presente trabajo podría servir de referencia para conocer una propuesta de ajuste en las herramientas que contiene esta metodología. En primera instancia, se propone la inclusión de los componentes de equidad de género y conservación de los recursos naturales en el análisis de los modelos de negocio. Los resultados obtenidos motivaron la reflexión por parte de las personas que participaron en los talleres en torno a la forma que estos componentes afectan el desempeño de su organización y la identificación de estrategias relacionadas.

Igualmente, se ha implementado un nuevo enfoque del marco lógico que busca relacionar el prototipo del modelo de negocio diseñado por los participantes con la información recolectada y resumida en el análisis FODA. Se espera que este ajuste facilite la elaboración de prototipos de modelo de negocio y la elaboración de la planificación estratégica que Heifer Perú viene facilitando con diferentes organizaciones de familias productoras.

6.3. Recomendaciones a los (las) practicantes del desarrollo

El análisis de los recursos de la comunidad es una herramienta útil para fortalecer las herramientas empresariales. En el análisis del módulo de los recursos claves del modelo Canvas, por ejemplo, solo se promueve la evaluación de cuatro recursos: físicos, intelectuales, humanos y económicos (Osterwalder et al 2011). Sin embargo, bajo este esquema, se omiten otros recursos que son igual de claves para analizar los modelos de negocio. Un análisis más integral deberá incluir los recursos físicos, humanos, sociales, políticos, culturales, productivos y naturales (Imbach 2012).

El análisis de los componentes de equidad y conservación en el modelo de negocio de Apu Pachatusan estimuló la reflexión de los participantes en torno las acciones que esta asociación viene realizando al respecto. Se pudo comprobar como herramientas que fueron diseñadas con fines empresariales también puede ser ajustadas para identificar las brechas existentes en temas de equidad y el impacto que vienen generando en los recursos naturales. Igualmente son claves para analizar la influencia que estas condiciones tienen en el funcionamiento de los modelos de negocio y las posibles estrategias que se podrían implementar para mejorarlo.

Las relaciones inclusivas no deben confundirse con intervenciones de tipo asistencial sino que corresponden a relaciones en las cuales los actores de la cadena de valor reconocen su interdependencia y el impacto positivo que genera la implementación de estrategias desarrolladas conjuntamente para fortalecer su relación comercial. De acuerdo a esto, el apoyo que se suministren mutuamente los actores involucrados en estas relaciones los volverá más competitivos en el funcionamiento de la cadena de valor a la que pertenecen y tendrá efectos positivos en su desempeño empresarial individual.

La presentación periódica de avances en las etapas intermedias del trabajo de grado a la entidad solicitante fueron actividades claves para organizar y preparar oportunamente la información obtenida. Igualmente sirvieron para avanzar en la elaboración del prototipo de modelo de negocio de la asociación Apu Pachatusan, su planificación estratégica, así como la identificación de conclusiones, recomendaciones y la elaboración del informe final del trabajo.

7. LECCIONES APRENDIDAS

La etapa más difícil durante la implementación de la metodología Link fue la elaboración de la plantilla de modelo de negocio en donde se requirió mayor tiempo al inicialmente programado para realizar la actividad. Esta dificultad se originó en el nivel de complejidad de los términos que se utilizan en la misma. Es importante entonces que en esta etapa del proceso se pueda contar el tiempo y las herramientas alternativas suficientes para que los participantes puedan comprender los conceptos tratados y realizar una adecuada recolección de la información.

La realización de entrevistas a los actores directos e indirectos de la cadena de valor y la recolección de información secundaria permitieron complementar o corroborar la información recolectada en los grupos focales. Esto permitió que al momento de realizar los grupos focales se tuviera una mejor ilustración sobre conceptos que son de amplio dominio por parte de los actores que participan en la cadena de valor de la fibra de alpaca y que el tiempo fuera utilizado más eficientemente debido a que en estas reuniones se pudo confirmar o corregir la información antes recolectada.

La alta dispersión de las familias en Marcapata y las limitaciones en los medios de comunicación para que las personas pudieran asistir a los grupos focales o ser convocadas a los mismos afectó la convocatoria a estas reuniones. Sin embargo, por recomendación de los representantes de la asociación, las actividades fueron reprogramadas en fechas que coincidieron con eventos culturales en los que las personas tradicionalmente acudían a la cabecera del distrito. En estas celebraciones, la disponibilidad de los vehículos para el transporte a la zona rural y el tiempo de las personas es mayor teniendo en cuenta que las personas se suelen programar durante el año para acudir a estas celebraciones.

Es importante que la logística involucrada en la realización de los grupos focales tengan en cuenta las facilidades de transporte con que cuentan las familias participantes. En el caso de Marcapata donde existen varias limitaciones para que las familias de la zona rural de Marcapata puedan asistir a los grupos focales en la cabecera municipal, será ideal que estas reuniones se realicen de forma descentralizada en lugares estratégicos en los que las familias tengan facilidades para asistir o se asegure la disponibilidad de un vehículo que transporte las personas.

Durante la etapa de campo se pudo observar que el sistema de registros contables que llevaba la asociación no proporcionaba la información necesaria para analizar adecuadamente los costos de la asociación. Pretender calcular los costos con información parcial podría conducir a información errónea para los asociados que podría tener efectos contraproducentes para el desarrollo de su modelo de negocio. En lugar de esto, se identificaron debilidades en sus recursos humanos y sociales que explican estas carencias de los registros contables y que requieren ser atendidos para que la asociación pueda implementar satisfactoriamente un sistema financiero adecuado.

8. LITERATURA CITADA

- Asociación de agencias de turismo del Cusco (AATC, PE). 2015. Mapa del Perú Home Page (en línea). Cusco, Perú. Consultado 5 may. 2016. Disponible en http://www.aatccusco.com/mapas_y_planos.php.
- Aguilar Calla, M. 2012. Esquila y categorización de fibra de alpaca, Manual práctico (en línea). Ed. D-PR Sur. Arequipa. 37 p. Consultado 24 Jul. 2016. Disponible en <http://www.descosur.org.pe/wp-content/uploads/2014/12/Manual007.pdf>.
- Aguilar, M; Torres, D; Murillo, R; Zeballos, J 2014 Buenas prácticas de manejo en la producción de alpacas Arequipa Page (en línea). Perú, 118 p. Consultado 3 may. 2016. Disponible en http://infoalpacascompe/wp-content/uploads/2016/04/alpacas_vf.pdf.
- Asociación Odebrech Perú, Interoceánica Sur. 2013. Incremento de la competitividad productiva y comercial de la fibra de alpaca de la asociación de productores alpaqueros Apu Pachatusan de APAAP, Distrito de Marcapata, Provincia de Quispicanchis, Región Cusco. Ed. MN Acurio. Cusco, 103 p.
- AVSF (Agrónomos Veterinarios Sin Fronteras, Francia). 2016. Misiones de AVSF (en línea, sitio web). Consultado 11 jul. 2016. Disponible en <http://www.avsf.org/es/mision>.
- Buriticá, J. 2010. Caracterización de la producción regional de fibra de alpaca a la postcosecha en el corredor económico central de Huancavelica (Perú) (en línea). Tesis Ingeniero técnico agrícola en explotaciones agropecuarias. Universidad Pública de Navarra. 63 p. Consultado 6 may. 2016. Disponible en <http://infoalpacascompe/wp-content/uploads/2016/04/577213.pdf>.
- Castillo, RA. 2008. Política económica y exportaciones de confecciones de fibras alpaca mercado mundial: 2000-2005 (en línea). Tesis Maestría en economía con mención en comercio y finanzas internacionales Lima PE, Universidad de San Martín de Porres. 156 p. Consultado 11 may. 2016. Disponible en <http://docplayeres/7874582-Rafael-alan-castillo-saenz.html>.
- Castillo, P; Del Castillo, L. 2011. Derechos de las comunidades campesinas. Principales normas y reglamentos. Lima, Perú, 106 p.
- Frank, EN. 2012. El confort de los tejidos confeccionados con fibra de camélidos sudamericanos Análisis de la problemática y posibles soluciones (en línea). *In* Congreso Latinoamericano de especialistas en pequeños rumiantes y camélidos sudamericanos (6, 2012, Arica, Chile). Raggi S., LA. Resúmenes y trabajos VI congreso mundial de camélidos sudamericanos. Raggi S, LA; Rojas S., Ingrid; Parraguez G., Víctor H.; Sepúlveda H., N (eds.). Arica, Chile,

234 p. Consultado 4 may. 2016. Disponible en http://wwwproduccion-animalcomar/produccion_de_camelidos/camelidos_general/83-VI_congresomundialpdf.

Define Consultoría S.A, Perú. 2012. Valorización y determinación del precio mínimo a ser tomado en cuenta por Inca Tops S.A. en la OPC sobre las acciones comunes emitidas por Inca Tops S.A. (en línea). 104 p. Consultado 5 ago. 2016. Disponible en <http://www.smv.gob.pe/uploads/informeincatopsfinal.pdf>.

Fernández, A; Fernández, L; Portier, M. 2013 No más intermediación en Corani: los productores acopian y negocian directamente fibra de alpaca (en línea). Revista agroecológica Leisa 292:21-22. Consultado 7 may. 2016. Disponible en <file:///D:/Descargas/vol29n2-mercadospdf>.

Gottret, MV. 2011. Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales (en línea). Mosquera, E; Gutiérrez, E (eds.). Turrialba, Costa Rica, Consultado 6 may. 2016. Disponible en <http://wwwrenidanetni/renida/funica/REC10-G686pdf>.

IMPS (Iniciativa mundial para un pastoralismo sostenible, Perú); FMAM (Fondo para el medio ambiente mundial, Perú); PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Perú); UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, Perú). 2007. Valoración económica del pastoreo de alpacas (en línea). Puno, Perú. 23 p. Consultado 4 may. 2016. Disponible en <http://docplayeres/3776738-Valoracion-economica-del-pastoreo-de-alapacashtml>.

Heifer Project International (Heifer Perú, Perú) 2016 Quienes somos (en línea, sitio web). Heifer Perú. Lima Perú. Consultado 3 Mar. 2016. Disponible en <http://wwwheiferperuorg/npw/indexphp/es/quienes-somos>.

Imbach, A. 2012. Estrategias de vida. Analizando las conexiones entre la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales y los recursos de las comunidades rurales. Turrialba, Costa Rica. Geolatina. 55pp.

Imbach, A; Aragón, B; Barliza, H; Barquero, LC; Bouroncle, C; Cisneros, J; Córdoba, R; Eguiguren, A; Halliday, A; Ortiz, N; Rivera, JO; Sandoval, C; Vallejo, M. 2000. Buscando el rumbo: guía práctica para organizar y ejecutar procesos de autoevaluación de proyectos centrados en la sostenibilidad Ilustrada con ejemplos reales de América Latina. 179 p.

Instituto Nacional de Estadística Informática (INEI, Perú). 2012. IV Censo Nacional Agropecuario 2012 (en línea, sitio web). Lima, Perú. Consultado 3 May. 2016. Disponible en <http://censosineigobpe/cenagro/tabulados/>.

- Instituto Nacional de Estadística Informática (INEI, Perú). 2007. Mapa de pobreza provincial y distrital 2007 (en línea, sitio web). Lima, Perú. Consultado 3 may. 2016. Disponible en https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0911/indexhtm.
- Instituto Nacional de Estadística Informática (INEI, Perú). 2016. Series nacionales (en línea, sitio web). Lima Perú. Consultado 3 may. 2016. Disponible en <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>.
- López, S. 2007. Proyecto de exportación de chompas de alpaca al mercado de Estados Unidos (en línea). Tesis Ingeniero Industrial Lima, Perú, Universidad Ricardo Palma. 82 p. Consultado 20 Mar. 2016. Disponible en http://cybertesisurpedupe/bitstream/urp/178/1/hurtado_sl.pdf.
- Lundy, M; Amrein, A; Hurtado, JJ; Becx, G; Zamierowski, N; Rodríguez, F; Mosquera, EE. 2012. Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores (en línea). Cali, Colombia. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 171 p. (Publicación CIAT No 379). Consultado 4 mar. 2016. Disponible en http://dapaciat.cgiar.org/wp-content/uploads/big-files/2012/Metodologia_LINK.pdf.
- Lundy, M; Amrein, A; Hurtado, JJ; Becx, G; Zamierowski, N; Rodríguez, F; Mosquera, EE 2014 Metodología LINK Versión 20: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con productores a pequeña escala (en línea). Gutiérrez, N (ed.). 2 ed. Cali, Colombia. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 177 p. (Publicación CIAT No 398). Consultado 4 mar. 2016. Disponible en <https://www.sustainabilityxchange.info/en/documents/CIAT/metodolog%C3%ADa-link-versi%C3%B3n-20-0>.
- Osiptel (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones, Perú). 2016. Señal Osiptel (en línea, sitio web). Consultado 3 ago. 2016. Disponible en <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/#>.
- Osterwalder, A. 2004. The business model ontology a proposition in a design science approach (en línea). Tesis Ph.D. Informatique de Gestion Lausanne, Universite de Lausanne, Suiza. 172 p. Consultado 5 may. 2016. Disponible en http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf.
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. 2011. Generación de modelos de negocio (en línea). T Clark.; Trad. L Vázquez (Eds.). Hoboken, Estados Unidos. 78 p. Consultado 5 jul. 2016. Disponible en http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45714991/Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1475988017&Signature

ture=2zJ3a9Z3tOgXBq%2FyrvxR1%2FHfEPA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGeneracion_de_modelos_de_negocio.pdf.

Plataforma de Defensa Civil Distrital de Marcapata, Perú. 2015. Plan de contingencia por lluvias intensas y bajas temperaturas en el distrito de Marcapata 2015-2016. Marcapata, Perú, 72 p.

Quispe, MG. 2016. Sistematización del caso de estudio sobre la aplicación de metodología link en la cadena de valor de la fibra de alpaca. Cusco, Perú. Heifer Perú. 41 p.

Rado, B 2011 Propuesta de zonificación ecológica económica para el distrito de Marcapata - Quispicanchi – Cusco (en línea). Tesis Segunda especialidad en contaminación y gestión ambiental Arequipa, Perú, Universidad Nacional San Agustín. 83 p. Consultado 1 may. 2016. Disponible en <http://esslidesharenet/bryanerj/propuesta-de-zonificacin-ecologica-economica-para-el-distrito-marcapata-quispicanchi-cusco>.

Schmid, S. 2006. The value chain of alpaca fiber in Peru an economic analysis (en línea). Tesis de maestría Agrifood and Agrienviromental Economics, Zürich, Alemania, Institut für Agrarwirtschaft. 154 p. Consultado 6 may. 2016. Disponible en http://tarwilamolinaedupe/~cgomez/Diplomarbeit%20_Endfassung_Tesis%20_2006pdf.

Sierra Exportadora, Perú. 2016. Quienes somos (en línea, sitio web). Consultado 11 jul. 2016. Disponible en <http://www.sierraexportadora.gob.pe/nosotros/>.

Sociedad Peruana de Alpacas Registradas (SPAR, Perú). 2005. Retos y perspectivas del productor de camélidos domésticos: Plan estratégico institucional al 2015 (en línea). Lima Perú, 26 p. Consultado 7 may. 2016. Disponible en http://wwwcepesorgpe/apc-aa/archivos-aa/a01e3bc3e44a89cf3cd03d717396a20e/plan_estrategicopdf-.

Tapia, M; Florez, J. 1984. Pastoreo y pastizales de los andes del sur Perú (en línea). Lima, Perú, Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agropecuaria. 303 p. Consultado 7 may. 2016. Disponible en http://pdfusaidgov/pdf_docs/Pnaar371pdf.

9. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a representantes de la Junta Directiva de la Asociación Apu Pachatusan

- Fecha:
 - Cargo en la asociación:
1. ¿Cuáles fueron las razones por las que se conformó la asociación?
 2. ¿Cómo está conformada la Asociación Apu Pachatusan?
 3. ¿Cuántos hombres y mujeres la integran?
 4. ¿Cómo está organizada su junta directiva?
 5. ¿Cuáles son los mecanismos de participación organizativa para la toma de decisiones?
 6. ¿Cuáles son los beneficios que reciben los asociados y asociadas por parte de la asociación?
 7. ¿Qué servicios ofrecen a sus clientes?
 8. ¿Cuáles han sido los cambios en la distribución de los roles entre hombres y mujeres que se han presentado desde que inició la asociación hasta la fecha (línea de tiempo)?
 9. ¿Considera que hombres y mujeres tienen la misma posibilidad de participar y trabajar en la asociación?
 10. ¿Qué entidades apoyan el funcionamiento de la asociación (socios)?
 11. ¿Se identifican periódicamente oportunidades de mercado?
 12. ¿Cómo afectan los siguientes componentes externos el funcionamiento de la cadena de valor: aspectos económicos, fuerzas políticas y legales, aspectos socio culturales, el medio ambiente, la tecnología u otras?
 13. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que han tenido que superar?
 14. ¿Cuáles han sido los principales logros que han obtenido?
 15. ¿Qué proyectos tienen para mejorar el funcionamiento de la asociación?
 16. ¿Con quienes compiten en la región para la comercialización de la fibra de alpaca?
 17. ¿Qué empresas o personas participan en la producción, procesamiento y comercialización de la fibra de alpaca con que trabaja la asociación? ¿Cual(es) son las más claves?
 18. ¿Tienen comunicación permanente con el cliente final (empresa compradora de la fibra)?
 19. ¿Las personas que no están asociadas afectan el funcionamiento de la cadena de valor?
 20. ¿Qué problemas identifican en el funcionamiento de esta cadena?
 21. ¿Qué aspectos creen que se deberían mejorar para el funcionamiento de esta cadena?

Anexo 2. Protocolo de grupo focal mapeo de la cadena de valor

Objetivo general: realizar mapeo de la cadena de valor de la fibra de alpaca
Participantes: representantes de la Asociación Apu Pachatusan

QUE SE ESPERA CON LA ACTIVIDAD	MATERIALES	DESCRIPCIÓN
Presentación de los asistentes y crear ambiente de confianza para las demás actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Adhesivos para escribir el nombre • Cartel grande con lista de objetivos del taller 	Se realizarán las siguientes actividades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación facilitador 2. Presentación participantes 3. Presentación objetivos del grupo focal
Que los y las participantes entiendan el concepto de cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Tubos de cartón Bola pequeña • Rótulos con nombres de actores directos de la cadena de valor 	Se solicitará que cuatro personas salgan al frente y a cada una se le pedirá que lleve un rotulo que representen el eslabón de la cadena de valor de la fibra de alpaca (familia productora, asociación, procesador y cliente). Las primeras personas llevarán un tubo por el cual deberá pasar una bola pequeña. Se les pedirá que logren alinear los tubos para que la bola llegue desde la persona que tiene el rotulo de la familia productora hasta la que tiene el de cliente. Inicialmente se les pedirá que pasen la bola sin que los extremos de los tubos se toquen. Con base en este ejercicio se les explicara el concepto de eslabones y cadena productiva (no hay colaboración entre los actores). Luego se les pedirá que lo hagan con los tubos unidos de tal forma que se facilite la circulación de la bola. Se les explicará entonces el concepto de cadena de valor y las características de la misma (comunicación, colaboración, beneficios para los actores, etc.). Se relacionará este ejercicio con la siguiente actividad.
Completar el esquema básico de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de la cadena de valor realizado con Junta Directiva de la Asociación Apu Pachatusan • Dibujos que representen actores directos e indirectos de la cadena de valor • Cuerdas gruesas y delgadas • Pegante • Marcadores • Tarjetas en blanco 	Se mostrará el esquema parcial de la cadena de valor realizado con la Junta Directa de la Asociación Apu Pachatusan en una reunión previa realizada. Esta cadena de valor tendrá información representada mediante símbolos y dibujos. Se les pedirá a los participantes que se organicen por 2 grupos (hombres y mujeres). Se les pedirá a cada grupo que revisen los componentes de la cadena mostrada y lo utilicen para responder las siguientes preguntas: <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué actores internos y externos de la cadena faltan? ¿A quién vende cada actor sus productos? ¿Qué funciones cumple cada actor? ¿Cuál cree que es su interés? ¿Existen actores que no facilitan sino que dificultan el funcionamiento de la cadena? Para realizar este ejercicio se les dará dibujos de actores de la zona que se conocen previamente o se les dará tarjetas en blanco para que dibujen o escriban el nombre de los que faltan 2. ¿Cómo son las relaciones con estos actores? Para realizar este ejercicio, se les dará

QUE SE ESPERA CON LA ACTIVIDAD	MATERIALES	DESCRIPCIÓN
		<p>cuerdas delgadas y gruesas para que unan los eslabones que tienen relaciones fuertes (cuerda gruesa) y débiles (cuerda delgada). Se les pedirá que expliquen porque le asignaron una cuerda gruesa o delgada a la relación con cada actor</p> <p>3. ¿Qué productos e información se comparten entre actores para fortalecer la cadena?</p>
<p>Exposición de los aspectos que les gustaría que se mejoraran en la cadena de valor</p>	<p>Esquema de la cadena de valor elaborado en la anterior actividad</p>	<p>Posteriormente, con base en el resumen de información recolectada sobre la cadena de valor, se les pedirá que analicen los aspectos que se podrían mejorar en la cadena de valor de la fibra de alpaca. Para facilitar este análisis se realizarán preguntas orientadoras como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué servicios faltarían por suministrar y que actor los podría dar? • ¿Cuáles son las etapas más difíciles de la cadena y como se podrían mejorar? • ¿Cuál es el actor con más poder y porque? ¿Cómo se podría cambiar esto?
<p>Realizar un resumen de la información recolectada en la actividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cartelera con información sobre influencias del entorno en la cadena de valor identificadas en la entrevista a la junta directiva de APAAP • Espacio para pegar los carteles realizados • Cartelera en blanco 	<p>Se realizará un resumen de la información recolectada para revisar si existe algo adicional por agregar por parte de los participantes y se procederá a mostrar una nueva cartelera con los datos de las cifras comerciales y de la influencia del entorno (aspectos económicos, fuerzas políticas y legales, aspectos socio culturales, el medio ambiente, la tecnología). Se preguntará si consideran que las cifras y datos están correctos o si hay algo que agregar.</p>
<p>Recolectar impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas en el taller y recolectar información para mejorarla</p>		<p>Se les pedirá a los participantes que expresen sus opiniones sobre el taller, se les agradecerá por su participación en el mismo y se les explicarán los pasos que siguen en la implementación de la metodología Link.</p>

Anexo 3. Entrevista a representante de comprador clave de la asociación Apu Pachatusan

- Fecha:
- Nombre de la empresa:
- Cargo en la empresa:

Primer Bloque: Componentes cadena de valor

1. ¿Qué eslabones o actores internos de la cadena existen? ¿Qué funciones cumplen todos los eslabones? ¿Cuál cree que es su interés?
2. ¿Qué actores externos apoyan a esta cadena? ¿Qué funciones cumplen? ¿Cuál cree que es su interés?
3. ¿Cómo son las relaciones con estos actores: Fuertes o débiles?
4. ¿Qué información se comparten entre actores para fortalecer la cadena?
5. ¿Características de las personas que realizan las transacciones (genero, edad, cargo)?
6. ¿Cuáles son las características del estado en que entrega y recibe sus productos cada eslabón: color, calidad u otras que se consideren importantes?
7. ¿Cuál es el volumen promedio de producto que se vende a cada comprador anualmente
8. ¿Cuál es el precio promedio de venta de la unidad acordada?
9. ¿En qué épocas varían los precios de venta?
10. ¿En qué épocas aumentan o disminuyen las ventas?

Segundo Bloque: Aspectos externos que influyen en la cadena de valor

1. Fuerzas económicas

- ¿Qué aspectos del mercado nacional e internacional favorecen o desfavorecen la producción y venta de la fibra de alpaca?
- ¿En qué medida el acceso a recursos afecta el funcionamiento de la cadena de valor?
- ¿En qué medida las condiciones de vida actuales de las familias productoras y artesanas afecta la cadena de valor?

2. Fuerzas políticas y legales

- ¿Cómo las leyes, regulaciones, estándares o impuestos, influyen en la cadena de valor de la fibra de alpaca?
- ¿Cómo influye el comportamiento de las grandes empresas en la cadena de valor?

3. Fuerzas socio-culturales

- ¿Cómo influyen los valores, las creencias, las actitudes y los estilos de vida, en las preferencias de los consumidores en la cadena de valor?

4. Fuerzas ambientales

- ¿Cómo influye el cambio climático en la cadena de valor?
- ¿Cómo se relaciona la cadena con las funciones ambientales (como el acceso al agua, a la salud del terreno) y cómo éstas apoyan o impiden el desarrollo de la cadena?

5. Fuerzas tecnológicas

- ¿Hay tecnología disponible para los actores de la cadena de valor y sus socios?
- ¿Es deseable o posible el uso de tecnología?
- ¿Cómo el costo y la disponibilidad de tecnología afectan a la cadena de valor?
- ¿Existe tecnología desarrollada localmente que esté disponible o hay tecnología proveniente de fuentes externas?

Tercer Bloque: Modelo de negocio de la empresa

Inicialmente, se explicará en qué consiste la plantilla de modelo de negocio y se procederá a diligenciar cada uno de los componentes del modelo de negocio de la empresa para la cual se realiza la entrevista:

1. Clientes: ¿Hacia quien van dirigidos los productos que ofrece actualmente su empresa? ¿Qué necesidades tiene cada persona o empresa que la compra?
2. Propuesta de valor: ¿Qué tipo de producto se vende a cada cliente? ¿Cuáles son las características del producto? ¿En que se diferencia este producto de lo que ofrecen otras asociaciones o empresas?
3. Canales: ¿Por qué medio se entrega el producto a los clientes?
4. Relaciones con los clientes: ¿Cuál es la frecuencia de comunicación con cada cliente? ¿Qué forma de comunicación se está usando con cada cliente?
5. Fuentes de ingresos: ¿A quién es el cliente que más le vende? ¿Cuál es el producto que más se vende? ¿Cuál es el cliente que más genera ingresos o ganancias?
6. Recursos clave: ¿Cuáles son los recursos clave necesarios (humanos, naturales, financieros, culturales, sociales, políticos y físicos) para desarrollar y sostener su propuesta de valor?
7. Actividades clave: ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la producción, con el procesamiento, con la venta, con la administración logística y con la financiación del negocio?
8. Socios clave: ¿Quiénes son sus socios clave directos? ¿Quiénes son sus socios clave indirectos?
9. Estructura de costos: ¿Cuáles son los costos más importantes que hay que asumir para realizar el modelo de negocio?

Cuarto Bloque: Inclusión de aspectos relacionados con genero y conservación de los recursos naturales

1. ¿Cómo participan hombres, mujeres, jóvenes y adultos mayores en cada componente del modelo de negocio de la asociación?
2. ¿Cómo influye esta distribución de roles en el funcionamiento de la asociación (escribirlo en la plantilla de modelo de negocio)?
3. ¿Las tareas que hacen las mujeres y hombres pueden ser intercambiadas?
4. ¿Hay aspectos que se podrían mejorar de esta distribución de responsabilidades?
5. ¿Qué recursos naturales necesita la empresa para producir la fibra de alpaca?
6. ¿Cómo se beneficia o se perjudica cada recurso con la realización de las actividades de su empresa?
7. ¿Qué se podría hacer para evitar los efectos perjudiciales sobre los recursos naturales?

Anexo 4. Entrevista a socios clave de la cadena de valor de la fibra de alpaca en Marcapata

- Fecha:
 - Entidad:
 - Cargo:
-
1. ¿Qué servicios presta su entidad a familias alpaqueras?
 2. ¿Qué apoyo suministra o ha suministrado a la Asociación Apu Pachatusan?
 3. ¿Qué apoyo suministra a otros actores relacionados con Apu Pachatusan para la producción y procesamiento de la fibra de alpaca?
 4. ¿Qué tipo de apoyo adicional podría suministrar a la Asociación Apu Pachatusan u otras empresas relacionadas a la producción y procesamiento de la fibra de alpaca?
 5. ¿Qué acciones tiene que hacer una asociación como Apu Pachatusan para acceder a este apoyo?

Anexo 5. Protocolo de grupo focal para diligenciamiento de planilla de modelo de negocio de la asociación Apu Pachatusan

Objetivo general: diligenciar la planilla de modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan
Participantes: representantes de la Asociación Apu Pachatusan

QUE SE ESPERA CON LA ACTIVIDAD	MATERIALES	DESCRIPCIÓN
Presentación de los objetivos del taller y del facilitador	Adhesivos para escribir el nombre y que cada persona se lo pegue en su ropa Cartel grande con lista de objetivos del taller	Se realizarán las siguientes actividades: 1. Presentación facilitador 2. Presentación objetivos
Presentación de los asistentes y crear ambiente de confianza para las demás actividades	<ul style="list-style-type: none"> Tarjetas con dibujos de animales Tarjetas con nombres de los animales Tarjetas con dibujos que representan los módulos del modelo Canvas Tarjetas con el nombre de los módulos 	A un grupo de personas se les distribuirá tarjetas con dibujos que simbolicen animales. A otro grupo se les distribuirá tarjetas con el nombre de estos animales. Los participantes deberán identificar quien tiene el dibujo o nombre de la tarjeta que les correspondió. Cuando todas las parejas se encuentren, los participantes deberán presentarse. Posteriormente a un grupo de personas se les entregará tarjetas con figuras que representen de forma simbólica los nueve módulos del modelo Canvas y que estarán relacionados con el modelo de negocio de APAAP. Otro grupo de personas recibirán tarjetas con el nombre de estos módulos. Los participantes deberán identificar quien tiene el dibujo o nombre de la tarjeta que les correspondió. Cuando las parejas se encuentren se les pedirá a todo el grupo que se pongan de acuerdo en cual deberá ser el orden de los nueve módulos del modelo de negocio. Al finalizar este ejercicio se les explicará el orden propuesto por el modelo Canvas.
Diligenciar la plantilla de modelo de negocio de la asociación	<ul style="list-style-type: none"> Fotografías e imágenes relacionados con la plantilla de modelo de negocio pegados en una cartelera grande Marcadores Tarjetas en blanco 	Se explicará en qué consiste la plantilla de modelo de negocio utilizando como soporte los dibujos utilizados en el anterior ejercicio. Posteriormente diligenciará la plantilla de modelo de negocio de APAAP. Se utilizarán las siguientes preguntas orientadoras para facilitar el análisis en cada módulo: 1. Clientes: ¿Quiénes son las personas o empresas que compran la fibra? ¿Qué necesidades tiene cada persona o empresa que la compra? 2. Propuesta de valor: ¿Qué tipo de producto se vende a cada cliente? ¿Cuáles son las características del producto? ¿Diferencia entre este producto y el ofrecido por otras asociaciones o empresas? 3. Canales: ¿Por qué medio se entrega el producto a los clientes? 4. Relaciones con los clientes: ¿Cuál es la frecuencia de comunicación con cada cliente? ¿Qué forma de comunicación se está usando con cada cliente?

QUE SE ESPERA CON LA ACTIVIDAD	MATERIALES	DESCRIPCIÓN
		<p>5. Fuentes de ingresos: ¿Cuál es el cliente que más compra los productos de la asociación? ¿Cuál es el cliente que más genera ingresos o ganancias? ¿Cuál es el producto que más se vende?</p> <p>6. Recursos clave: ¿Cuáles son los recursos clave necesarios (humanos, naturales, financieros, culturales, sociales, políticos y físicos) para desarrollar y sostener su propuesta de valor?</p> <p>7. Actividades clave: ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la producción, con el procesamiento, con la venta, con la administración logística, y con la financiación del negocio?</p> <p>8. Socios clave: ¿Quiénes son sus socios clave directos? ¿Quiénes son sus socios clave indirectos?</p> <p>9. Estructura de costos: ¿Cuáles son los costos más importantes que hay que asumir para que el modelo de negocio funcione?</p>
Realizar un resumen de la información recolectada en la actividad	Cartelera en blanco	Se realizará un resumen de la información recolectada para revisar si existe algo adicional por agregar por parte de los participantes
Recolectar impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas en el taller y recolectar información para mejorarla		Se les pedirá a los participantes que expresen sus opiniones sobre el taller, se les agradecerá por su participación en el mismo y se les explicarán los pasos que siguen en la implementación de la metodología LINK

Anexo 6. Protocolo de grupo focal para revisar componentes de equidad de género y conservación en modelo de negocio de la Asociación Apu Pachatusan

Objetivo general: Promover reflexión por parte de los integrantes de Apu Pachatusan en torno a inclusión de aspectos relacionados con equidad de género y conservación en su modelo de negocio

Participantes: representantes de la Asociación Apu Pachatusan

QUE SE ESPERA CON LA ACTIVIDAD	MATERIALES	DESCRIPCIÓN
Presentación de los objetivos del taller y del facilitador	Adhesivos para escribir el nombre y que cada persona se lo pegue en su ropa Cartel grande con lista de objetivos del taller	Se realizarán las siguientes actividades: 1. Presentación facilitador 2. Presentación objetivos.
Analizar la distribución de roles en los módulos que componen el modelo de negocio de APAAP	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de modelo de negocio de APAAP (realizado en anterior taller) • Marcadores • Tarjetas en blanco 	<p>Inicialmente, se mostrará las características de la plantilla de modelo de negocio utilizada en la anterior sesión con sus nueve módulos (propuesta de valor, canales, clientes, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, costos asociados, recursos, actividades claves y socios). Posteriormente se pedirá a los participantes que procedan a responder las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la equidad de género en cada uno de los componentes del modelo de negocio con base en las siguientes preguntas orientadoras: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes: ¿Cómo se distribuyen los roles entre hombres y mujeres para identificar los clientes y la relación que se establece con los mismos? • Propuesta de valor: ¿Como participan hombres y mujeres para definir las características que debe tener el producto ofrecido por la asociación? • Canales: ¿Cómo se distribuyen los roles entre hombres y mujeres para la entrega del producto al cliente? • Relaciones con los clientes: ¿Cómo se distribuyen los roles entre hombres y mujeres para la venta del producto? • Fuentes de ingresos: ¿Cómo se distribuyen los roles entre hombres y mujeres para recibir y administrar los ingresos que recibe la asociación? ¿Quién recibe los ingresos generados por las ventas de la asociación? • Recursos clave: ¿Cuántos hombres y mujeres conforman la asociación? ¿Qué recursos no económicos aportan hombres y mujeres al funcionamiento de la

QUE SE ESPERA CON LA ACTIVIDAD	MATERIALES	DESCRIPCIÓN
		<p>asociación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades clave: ¿Cuál es la participación entre hombres y mujeres en cada actividad clave de la asociación para la producción de la fibra? • Socios clave: ¿Cómo se distribuyen los roles entre hombres y mujeres para la identificación de los socios y el fortalecimiento de estas relaciones? • Estructura de costos: ¿Cómo se distribuyen los roles entre hombres y mujeres para administrar los ingresos que recibe la asociación? <ol style="list-style-type: none"> 2. ¿Cómo afecta la forma en que están distribuidos estos roles en la participación de la mujer en el funcionamiento de la asociación? 3. ¿Qué ventajas y desventajas tiene la forma en que se presenta esta distribución de roles? 4. ¿Qué acciones se podrían implementar para mejorar esta distribución de responsabilidades?
Análisis de la información recolectada	Resultados de análisis de género en la plantilla de modelo de negocio de la asociación	El facilitador promoverá el análisis de los resultados. Se les pedirá que analicen las razones por las cuales se presenta equidad o inequidad en la participación de hombres y mujeres en el modelo de negocio.
Promover la reflexión sobre conservación del modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías e imágenes sobre recursos naturales y de una familia alpaquera • Marcadores • Tarjetas en Blanco 	<p>Se pedirá a los participantes que con base en los recursos identificados en el módulo de recursos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué recursos naturales necesita una familia alpaquera para producir la fibra de alpaca? 2. ¿Cómo se beneficia o se perjudica cada recurso con la realización de la actividad? 3. ¿Qué se podría hacer para disminuir los efectos perjudiciales sobre los recursos naturales?
Conocer los resultados del análisis realizado por cada grupo en torno los componentes de conservación analizados	Resultados de análisis de conservación en la plantilla de modelo de negocio de la asociación	Se realizará un resumen de la información recolectada para revisar si existe algo adicional por agregar por parte de los participantes.
Recolectar impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas en el taller y recolectar información para mejorarla		Finalmente, se les pedirá a los participantes que expresen sus opiniones sobre el taller, se les agradecerá por su participación en el mismo y se les explicarán los pasos que siguen en la implementación de la metodología Link.

Anexo 7. Entrevista a familia productora asociada a Apu Pachatusan

- Fecha:
 - Comunidad:
1. ¿Cuáles son los procesos necesarios para obtener la fibra de alpaca que ofrece la asociación?
 2. ¿Cuáles son los costos asociados a estos procesos?
 3. ¿Qué tipo de contabilidad lleva?
 4. ¿Cuántos son los ingresos que percibe mensual o anualmente por la venta de fibra de alpaca?
 5. ¿Qué porcentaje de los ingresos que recibe corresponden a la fibra de alpaca?
 6. ¿Qué cantidad produce por año? ¿Cuál es el precio por cada unidad vendida?
 7. ¿Qué compradores diferentes a la asociación tiene? ¿Los precios varían de acuerdo al comprador?
 8. ¿Qué tanto varía las ventas y los precios en el año?
 9. ¿Qué cantidad de lo que usted produce se comercializa a través de la asociación?
 10. ¿Qué beneficios le ha representado estar afiliado a la asociación? ¿Cuáles son sus responsabilidades en torno a la asociación?
 11. ¿Qué información relacionada con la producción de la fibra le comparte a la asociación? ¿Qué información le comparte la asociación a su familia para mejorar su producción?
 12. ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene para ofrecer sus productos a la asociación?
 13. ¿Cómo se distribuyen los roles (sexo, edad, parentesco) en la familia para la producción y venta de la fibra?
 14. ¿Qué afectación en los recursos naturales cree que se genera con la producción de fibra de alpaca? ¿Han realizado alguna acción para disminuir esa afectación?

Anexo 8. Entrevista a responsable de área administrativa y financiera de la Asociación Apu Pachatusan

- Fecha:
 - Cargo persona entrevistada:
1. ¿Qué tipo de contabilidad lleva?
 2. ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece la asociación?
 3. ¿Cuáles son los procesos necesarios para obtener la fibra de alpaca que ofrece la asociación?
 4. ¿Cuáles son los costos asociados a estos procesos?
 5. ¿Cuáles son los costos relacionados con cada producto (costos fijos, variables, directos e indirectos)?
 6. ¿Cuántas unidades se producen periódicamente (mensualmente, anualmente, por campaña)?
 7. ¿Cuál es el precio de cada unidad vendida?
 8. ¿Cómo se definen los precios?
 9. ¿Los precios varían de acuerdo al comprador?
 10. ¿Cuál es el margen de rentabilidad que tiene la asociación?
 11. ¿Cuál es el punto de equilibrio?
 12. ¿Cómo se distribuyen las ganancias recibidas?

Anexo 9. Protocolo de grupo focal para evaluar principios de inclusión de Apu Pachatusan y sus compradores

Objetivo general: evaluar nivel de cumplimiento de los principios de inclusión de la Asociación Apu Pachatusan y de sus compradores
Participantes: representantes de la Asociación Apu Pachatusan

QUE SE ESPERA CON LA ACTIVIDAD	MATERIALES	DESCRIPCIÓN
Presentación de los objetivos del taller y del facilitador	Adhesivos para escribir el nombre y que cada persona se lo pegue en su ropa Cartel grande con lista de objetivos del taller	Se realizarán las siguientes actividades: 1. Presentación facilitador 2. Presentación objetivos.
Diligenciar el cuestionario de evaluación de principios Link	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios de la metodología Link para evaluar principios de inclusión (anexo 10) • Paletas con números del 1 al 4 por cada participante 	Los representantes de APAAP deberán seleccionar el comprador con el cual desean evaluar el nivel de inclusión que tienen. Se organizan dos grupos: El primero evaluará los principios de colaboración entre actores, vinculación efectiva del mercado, transparencia en la relación comercial. El segundo grupo evaluará los principios de acceso equitativo a servicios, innovación incluyente, medición de resultados. Cada persona del grupo tendrá paletas con números del uno al cuatro que les servirá para calificar el nivel que se le deberá asignar al nivel de inclusión en cada pregunta realizada.
Conocer los resultados del análisis realizado por cada grupo en torno a los principios de inclusión de la fibra de alpaca	Cartelera grande (ó computadora con proyector) con resultados de la evaluación	El facilitador mostrará los resultados de los cálculos de los promedios de cada principio realizado por grado grupo utilizando la siguiente categoría de colores de acuerdo al nivel de inclusión existente: verde (nivel alto), amarillo (nivel medio alto), azul (nivel medio bajo), rojo (nivel bajo). Se realizará discusión con todos los participantes sobre los resultados obtenidos mediante las dos siguientes preguntas generadoras: ¿Por qué calificamos así cada principio? ¿Qué nos dice el resultado sobre la relación comercial con nuestro proveedor/comprador?
Recolectar impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas en el taller y recolectar información para mejorarla		Se les pedirá a los participantes que expresen sus opiniones sobre el taller, se les agradecerá por su participación en el mismo y se les explicarán los pasos que siguen en la implementación de la metodología Link.

Anexo 10. Entrevista a representantes de APAAP y su comprador clave para evaluar nivel de inclusión

- Género:
- Nombre de la empresa:
- Cargo:
- Tiempo que lleva vinculado a la cadena de estudio:
- Teniendo en cuenta su rol dentro de la cadena de valor (vendedor o comprador), en cada una de las siguientes preguntas califique según el nivel que se está cumpliendo cada principio:

Ficha de evaluación para vendedores

Principio 1: Colaboración entre actores					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	Frecuentemente intercambiamos información de manera formal con nuestros clientes				
2	Frecuentemente intercambiamos información de manera informal nuestros clientes				
3	Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestros clientes				
4	Los objetivos comerciales que implementamos están articulados con los de nuestros clientes				
5	Nuestros objetivos sociales coinciden con los de nuestros clientes				
6	Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestros clientes				
7	Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro cliente				
8	Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar en nuestras relaciones con los clientes				
9	Reconocemos y valoramos la interdependencia con nuestro cliente				
10	Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades y roles de nuestro cliente				
11	Existen incentivos (financieros y/o no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestro cliente				
12	Existen personas para liderar los procesos colaborativos con nuestro comprador				
13	Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro cliente				

Principio 2: Vinculación efectiva al mercado					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	La oferta de productos hacia nuestro cliente es estable				
2	La relación comercial con nuestro cliente es rentable				
3	Nuestro cliente nos entrega un valor social				
4	Nuestro cliente nos ayuda a conservar recursos ambientales				
5	Obtenemos ingresos estables con la venta de producto a nuestro cliente				
6	Tenemos capacidad de identificar oportunidades y tendencias en el mercado				
7	Revisamos frecuentemente con el cliente nuestra posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan				

Principio 2: Vinculación efectiva al mercado					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
8	Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro cliente				
9	Nuestro cliente está familiarizado con nuestro sistema de producción				
10	Nuestro cliente es consciente de la importancia que la equidad tiene en el fortalecimiento de nuestro proceso organizativo				
11	Realizamos acciones conjuntas con nuestro cliente para promover la equidad en nuestros procesos				
12	Nuestro cliente realiza acciones encaminadas a aumentar la participación de la mujer en los procesos realizados conjuntamente				

Principio 3: Gobernanza transparente y consistente					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	Conocemos los estándares de calidad que exige nuestro cliente				
2	Los estándares de calidad que debo cumplir con mi cliente son estables				
3	Entendemos cómo se forma el precio de nuestro producto				
4	Conocemos las condiciones de compra y venta de nuestro cliente				
5	Tenemos contratos formales con nuestro comprador				
6	Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro comprador				
7	Tenemos acuerdos informales con nuestro comprador				
8	Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro comprador				
9	Compartimos nuestro riesgo productivo con nuestro comprador				
10	Compartimos nuestro riesgo de mercado con nuestro comprador				
11	Tenemos seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado				
12	Aplicamos la trazabilidad de los productos que vendemos a nuestro cliente				

Principio 4: Acceso equitativo a servicios					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a asistencia técnica adecuada en el proceso de producción				
2	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de producción adecuada				
3	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de poscosecha adecuada				
4	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de transporte adecuados				
5	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a los insumos requeridos para la producción y poscosecha				
6	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios financieros				
7	Los servicios financieros tienen un costo asequible para nosotros				

Principio 4: Acceso equitativo a servicios					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
8	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a información de mercado actualizada				
9	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de capacitación adecuados				
10	Los servicios que nos brinda nuestro cliente, satisfacen directamente nuestras necesidades				

Principio 5: Innovación inclusiva					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro comprador				
2	La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro comprador				
3	Nuestras perspectivas y necesidades son incorporadas en el proceso desarrollo de innovación de nuestro comprador				
4	Las innovaciones que desarrollamos responden claramente a las necesidades de nuestro comprador				
5	Recibimos parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones				
6	Las innovaciones nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada				
7	Nuestra participación en procesos de innovación es motivada con incentivos				

Principio 6: Medición de resultados					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro cliente				
2	Medimos los resultados que logramos en la relación con nuestro cliente				
3	El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible				
4	Los procesos de evaluación son diseñados y probados conjuntamente con nuestro cliente				
5	Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro cliente				
6	La medición y/o retroalimentación es regular y consistente				
7	Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación				
8	La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones				
9	Tenemos claro propósito de la medición y/o retroalimentación				
10	Tenemos un rol activo al elegir la información que se va a recoger				
11	Intercambiamos la información generada con nuestro cliente				
12	Discutimos la información generada con nuestro cliente				
13	Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición				

Ficha de evaluación para compradores

Principio 1: Colaboración entre actores					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	Frecuentemente intercambiamos información de manera formal con nuestro proveedor				
2	Frecuentemente intercambiamos información de manera informal nuestro proveedor				
3	Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestro proveedor				
4	Los objetivos comerciales que implementamos están articulados con los de nuestro proveedor				
5	Nuestros objetivos sociales coinciden con los de nuestro proveedor				
6	Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestro proveedor				
7	Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro proveedor				
8	Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar en nuestras relaciones con nuestro proveedor				
9	Reconocemos y valoramos la interdependencia con nuestro proveedor				
10	Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades y roles de nuestro proveedor				
11	Existen incentivos (financieros y/o no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestro proveedor				
12	Existen personas para liderar los procesos colaborativos con nuestro proveedor				
13	Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro proveedor				

Principio 2: Vinculación efectiva al mercado					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	El abastecimiento de productos de nuestro proveedor es estable				
2	La relación comercial con nuestro proveedor es rentable				
3	Entregamos un valor social a nuestro proveedor				
4	Ayudamos a nuestros proveedores a conservar recursos ambientales				
5	Los proveedores obtienen ingresos estables por nuestra compra de sus productos				
6	Estamos promoviendo la creación de nuevos negocios con nuestro proveedor				
7	Revisamos frecuentemente con nuestro proveedor su posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan				
8	Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro proveedor				
9	Estamos familiarizados con el sistema de producción de nuestros proveedores				

Principio 3: Gobernanza transparente y consistente					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	Comunicamos claramente los estándares de calidad a nuestro proveedor				
2	Los estándares de calidad que exijo a mi proveedor son estables				
3	Ayudamos a entender a nuestro proveedor cómo se forma el precio				
4	Comunicamos claramente las condiciones de compra y venta a nuestro proveedor				
5	Tenemos contratos formales con nuestro proveedor				
6	Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro proveedor				
7	Tenemos acuerdos informales con nuestro proveedor				
8	Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro proveedor				
9	Compartimos el riesgo productivo con nuestro proveedor				
10	Compartimos nuestro riesgo de mercado con nuestro proveedor				
11	Apoyamos el acceso a seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado				
12	Apoyamos a nuestros proveedores con la aplicación de la trazabilidad de sus productos				

Principio 4: Acceso equitativo a servicios					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una asistencia técnica adecuada en sus procesos de producción				
2	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a tecnología de producción adecuada				
3	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una tecnología de poscosecha adecuada				
4	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de transporte adecuados				
5	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a los insumos para la producción y poscosecha				
6	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios financieros				
7	Los servicios financieros que brindamos directamente a nuestros proveedores tienen un costo asequible para ellos				
8	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a información de mercado actualizada				
9	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de capacitación adecuados				
10	Logramos satisfacer directamente las necesidades de nuestros proveedores con los servicios que les brindamos				

Principio 5: Innovación inclusiva					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro proveedor				
2	La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro proveedor				
3	Incorporamos las perspectivas y necesidades de nuestro proveedor en el proceso de desarrollo de innovación				
4	Apoyamos a nuestro proveedor en el desarrollo de innovaciones que responden claramente a nuestras necesidades				
5	Compartimos con nuestro proveedor parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones				
6	Las innovaciones que fomentamos con nuestro proveedor nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada				
7	Motivamos la participación de nuestro proveedor en procesos de innovación con incentivos				

Principio 6: Medición de resultados					
#	Criterio de evaluación	Puntaje asignado			
		1	2	3	4
1	Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro proveedor				
2	Medimos los resultados que logramos gracias a la relación con nuestro proveedor				
3	El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible				
4	Los procesos de evaluación son diseñados y probados conjuntamente con nuestro proveedor				
5	Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro proveedor				
6	La medición y/o retroalimentación es regular y consistente				
7	Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación				
8	La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones				
9	Aclaremos a nuestro proveedor el propósito de la medición y/o retroalimentación				
10	Permitimos a nuestro proveedor un rol activo al elegir la información que se va a recoger				
11	Intercambiamos con nuestro proveedor la información generada				
12	Discutimos la información generada con nuestro proveedor				
13	Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición				

Anexo 11. Protocolo de grupo focal para realizar prototipo de modelo de negocios

Objetivo general: diseñar el prototipo de modelo de negocio inclusivo para Apu Pachatusan
Participantes: representantes de la Asociación Apu Pachatusan

QUE SE ESPERA CON LA ACTIVIDAD	MATERIALES	DESCRIPCIÓN
Presentación de los objetivos del taller y del facilitador	Adhesivos para escribir el nombre y que cada persona se lo pegue en su ropa Cartel grande con lista de objetivos del taller	Se realizarán las siguientes actividades: 1. Presentación facilitador 2. Presentación objetivos.
Que los participantes conozcan o recuerden los resultados de la información recolectadas en las actividades realizadas previamente	<ul style="list-style-type: none"> Esquemas de la cadena de valor de la fibra de alpaca Plantillas de modelo de negocio de APAAP Resultados de evaluación de principios de inclusión entre APAAP y su comprador 	Se expondrán los resultados de la información recolectada hasta el momento en el mapeo de la cadena de valor, en el modelo de negocio y la evaluación de los principios de inclusión. Se expondrá en especial la lista de los problemas detectados o situaciones que se desean cambiar detectadas en estos ejercicios, así como aspectos positivos que fueron resaltados.
Realizar un análisis FODA de APAAP	<ul style="list-style-type: none"> Tarjetas de colores Carteleros con los títulos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas 	Se solicitará que cada uno exprese las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA) del modelo de negocio que tiene la asociación actualmente, para esto se les dará tarjetas por cada aspecto. Cada tarjeta será pegada en la cartelera correspondiente
Priorización de aspectos a mejorar por la asociación	<ul style="list-style-type: none"> Plantilla de modelo de negocio actual de APAAP Marcadores Tarjetas en blanco Cinta enmascarar 	Se les pedirá que expresen la visión de modelo de negocio que desean para la asociación en cada módulo de la plantilla de modelo de su negocio. Se podrán mover o dejar las tarjetas que tienen en su modelo de negocio actual. Se pegarán las tarjetas de su visión de nuevo modelo de negocio con un color diferente.
Relacionar visión de modelo de negocio con análisis FODA	Tarjetas con frases que resuman las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la asociación (una idea por tarjeta) y plantilla con visión de modelo de negocio de la asociación	<ol style="list-style-type: none"> Se distribuirán las tarjetas con las ideas del análisis FODA por participante realizado inicialmente. Se solicitará a cada persona que identifique el módulo con el que está relacionada la idea que le correspondió. Se consultará con el resto de participantes si están de acuerdo con la propuesta de la persona que expresó su idea y se realizarán las correcciones que acuerde el grupo.

QUE SE ESPERA CON LA ACTIVIDAD	MATERIALES	DESCRIPCIÓN
Definición de aspectos claves	Papelógrafo o computadora con proyector	<ol style="list-style-type: none"> 3. Se identificará en conjunto con los participantes aspectos claves por componente del modelo de negocio conforme a los resultados de la tarea anterior 4. Se agruparán los aspectos claves que están relacionados y que puedan ser unidos en una sola idea.
Definir objetivos y criterios de éxito	Plantilla de negocio con la información recolectada en el anterior ejercicio Tarjetas en blanco Marcadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicialmente se redactará en conjunto con los (las) participantes un objetivo a largo plazo que refleje la visión del modelo de negocio de la asociación en un plazo mayor a 5 años 2. Se definirá posteriormente un objetivo general que refleje lo que la asociación conseguirá en un periodo más corto (menos de 5 años) 3. Se redactarán objetivos específicos relacionados con los aspectos claves identificados en la anterior actividad 4. Se verificará que los objetivos específicos propuestos contribuyan a alcanzar los objetivos generales y a largo plazo. En caso contrario se deberán realizar los ajustes necesarios 5. Se definirán criterios de éxito para cada objetivo específico que permitan a la asociación conocer en qué medida han avanzado a la consecución de este objetivo. Estos avances describirán si se han presentado variaciones en la variable relacionada con el cumplimiento del objetivo 6. Se definirán medios de verificación que permitan identificar los cambios analizados en los criterios de éxito 7. Se definirán líneas de acción o actividades generales que permitirán alcanzar los objetivos definidos.
Recolectar impresiones de los participantes sobre las actividades realizadas en el taller y recolectar información para mejorarla		Se les pedirá a los participantes que expresen sus opiniones sobre el taller, se les agradecerá por su participación en el mismo y se les explicarán los pasos que siguen en la implementación de su modelo de negocio