

Modelo de asociatividad de cadenas productivas de PYMES¹ alpaqueras para elevar el nivel de competitividad en el mercado internacional

Eduardo Buse Thorne¹

Recibido: 02/02/11 Aceptado: 28/06/11

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que elaboran productos con fibra de alpaca, requieren de un modelo de asociatividad dinámico y eficiente que permita atender, en el corto plazo, la gran demanda de sus artículos; dichos requerimientos son fruto de los tratados internacionales que el país viene firmando. Este modelo toma en consideración las características particulares que tienen los mercados, los bienes comunes (7) y los actores clave; para que de este modo se logre elevar el nivel de competitividad de los productos nacionales en el mercado internacional y con ello el desarrollo y la mejora de calidad de vida.

Palabras clave: asociatividad, pymes, fibra de alpaca, competitividad

MODEL ASSOCIATIVITY ALPAQUERAS SME SUPPLY CHAINS TO RAISE THE LEVEL OF COMPETITIVENESS IN THE INTERNATIONAL MARKET

ABSTRACT

Small and medium enterprises (SMEs) that make alpaca fiber products, require a model of partnership that enables dynamic and efficient care in the short term, demand for their goods, these requirements are the result of international treaties the country has signed. This model takes into account the particular characteristics that markets have, commons and key stakeholders, so that in this way succeeds in raising the competitiveness of domestic products in the international market and thus the development and improvement of quality of life.

Keywords: Associativity, Pymes, Alpaca fiber, Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

La llegada del siglo XXI trajo consigo un nuevo escenario mundial: la globalización. Producto de este fenómeno el mundo está “conectado”, es decir, se puede tener acceso al “mundo” en una gran gama de temas, uno de los más relevantes es el del comercio internacional, esto es, el intercambio de bienes y servicios.

El Perú, en su búsqueda de lograr un desarrollo sostenido, no es ajeno a esta realidad y lo enfrenta con decisión. A tal efecto, el país decidió apostar por el desarrollo del comercio internacional, no solo de continuar con el comercio de productos tradicionales, sino incluir productos y servicios identificados como no tradicionales. Es política de estado el lograr una verdadera reforma mediante el intercambio de bienes y servicios con países que así lo deseen y, de este modo, lograr el desarrollo con bienestar para los peruanos. En el caso de los productos no tradicionales, se busca una masiva participación de los actores.

Para enfrentar y atender este objetivo, el estado peruano, a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), ha diseñado una estrategia que comprende dos grandes escenarios: el frente externo y el frente interno.

El frente externo está referido a lograr firmar tratados comerciales con una serie de países priorizados para lograr intercambiar bienes y servicios en condiciones beneficiosas para las partes.

El frente interno está referido a implementar un plan estratégico nacional exportador (PENX), que incluya componentes estratégicos a desarrollar a nivel nacional, es decir, oferta de productos, fomento de mercados, fortalecimiento del área de facilitación y la creación de una cultura exportadora para estar en condiciones de competir exitosamente en los nuevos mercados.

En el Perú existen miles de PYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), por ello, se debe contar con un plan que permita incorporarlas al mercado mundial. Asimismo, en el Perú se ha identificado unos productos peruanos emblemáticos (productos bandera). En este escenario se hace ineludible que se diseñen, perfeccionen o actualicen modelos para los distintos productos que tiene el Perú para ofrecer.

Por ejemplo, la fibra de alpaca es de especial atención, puesto

¹ Master en Ingeniería Industrial, Experto en implementación y desarrollo de programas y proyectos Perú – Unión Europeo en el Vice Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
 E-mail: ebuse@mincetur.gob.pe

que no solo es un artículo que puede representar divisas para el país, sino que es un símbolo nacional único, que nos solo nos identifica, sino que puede generar un importante número adicional de puestos de trabajo, gran aceptación en los mercados, y por lo tanto, debe ser preservado.

En la actualidad, los productos derivados de la fibra de alpaca no logran incrementar la demanda en los mercados internacionales de productos con valor agregado, ello tiene como consecuencia la insatisfacción de miembros de la cadena, es decir el productor, el hilander o el confeccionista. Por ejemplo, los criadores alpaqueros, parten fundamental de la cadena, tienen ingresos anuales inferiores a los otros los miembros de la cadena, ya sea porque tiene problemas en la crianza o porque que no cuentan con una estrategia para competir con otras fibras naturales no peruanas, como la producida de la fibra obtenida de la cabra de Cachemira.

Un amplio porcentaje del sector textil-alpaquero está constituido por PYMES², que requieren del desarrollo de modelos dinámicos y eficientes que permitan atender de manera competitiva, en el corto plazo, las grandes demandas que se irán presentando en una gran variedad de mercados, como consecuencia de tratados internacionales, tomando bajo consideración las características particulares que tienen los mercados/nichos y beneficiando a un mayor número de miembros de toda la cadena alpaquera.

Por todo ello, se ha identificado la necesidad de contar con un modelo moderno de desarrollo de negocios alpaqueros, para PYMES-alpaqueras, que contemple el nuevo escenario mundial e incluya las variables críticas que logren un beneficio para todos los miembros de la cadena.

MARCO TEÓRICO

Según el último censo agropecuario nacional (INEI, 1996), el departamento de Puno posee la mayor cantidad de alpacas del país con 1 161 867 animales; de este total, la provincia de Melgar posee 198 602 ejemplares, siendo el centro de mayor producción de alpacas de la región. En esta provincia el 58% de alpacas se concentra en el distrito de Nuñoa; el 42% restante está disperso en los distritos de Antauta, Santa Rosa, Macan, Ayaviri y Umachiri. En Nuñoa, a 4530 metros de altitud, se identificó al centro poblado de Huaycho, sede de la Cooperativa Agraria de Promoción N.º 44 o CAP Huaycho, integrada por 150 familias de este centro poblado, que se dedican a la crianza de alpaca. Poseen 12 765,6

hectáreas dedicadas exclusivamente a esta crianza y cuentan con un sistema de distribución y rotación de pastos entre los miembros de la comunidad. Tiene, además, un aproximado de 45 mujeres criadoras que hilan a rueca, tejen prendas y venden sus productos como asociación ("Club de Madres de Huaycho"). Asimismo, en Nuñoa existe el Centro Artesanal Suri Paqucha, conformado por un aproximado de veinte mujeres artesanas dedicadas a la transformación de la fibra en hilo artesanal para la posterior confección de prendas con tejido a punto.

De los miembros de la CAP Huaycho (2) se obtuvo información insitu sobre la crianza de alpacas (4), distribución de los hatos, manejo y rotación de pastos comunes, elaboración de hilo artesanal y la comercialización de sus productos; para sistematizar esta información se diseñaron instrumentos de recolección de datos que permitieron obtener información relevante.

Adicionalmente, se realizaron en la región Puno, en Arequipa y el extranjero, entrevistas y conversatorios con autoridades académicas especialistas en crianza, elaboración de hilo artesanal, comercialización (8) y desarrollo de asociatividad. También se visitó un fundo modelo en crianza y manejo de alpacas (1). Finalmente, se recogió información secundaria relevante tanto de internet como de publicaciones sobre la materia. Con la información recogida se realizó la evaluación y el diagnóstico situacional.

Utilizando el Sistema de Marco Lógico (3) como herramienta que permite el diseño y la planificación de intervenciones, se inicia el diagnóstico situacional, se elabora un árbol de problemas, con el fin de contar con un punto de partida para la propuesta de intervención, ello permite analizar la situación identificando los principales problemas.

Con el árbol de objetivos, tomando la información recogida del árbol de problemas, se propone en forma positiva cómo solucionar los problemas planteados. Finalmente, con la estructura detallada de desglose se presenta de modo puntual las actividades necesarias para cumplir con los objetivos específicos de la investigación, así como los resultados que generarán dichos objetivos.

A partir del diagnóstico situacional, con los datos recogidos, se concluye que el problema principal es el desaprovechamiento del recurso alpaca y otros camélidos sudamericanos, identificándose cinco causas principales, a saber:

2 DS 007-2008-TR-TUO, art.5, Microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Pequeña Empresa: de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

1. Ineficiencias en el sistema de producción pecuario de la alpaca y otros camélidos sudamericanos;
2. Escaso valor agregado de los derivados de la alpaca y otros camélidos sudamericanos;
3. Limitada representatividad debido a la atomización de las unidades productoras;
4. Sistema logístico inequitativo y deficiente;
5. Escaso desarrollo integral de las capacidades humanas.

Luego de tener definida la problemática, estos se reformulan y son convertidos en los medios para lograr superarlos, con lo que se concluye que el objetivo principal será aprovechar de manera integral el recurso alpaca y otros camélidos sudamericanos con los siguientes objetivos:

1. Generar un sistema eficiente de producción pecuario del recurso alpaca y otros camélidos sudamericanos;
2. Incrementar el valor agregado de los derivados de la alpaca y otros camélidos sudamericanos;
3. Desarrollar la representatividad de los productores a través de la asociatividad;
4. Desarrollar un sistema logístico, equitativo y eficiente;
5. Propiciar el desarrollo integral de las capacidades humanas.

Con la estructura de desglose se presentan las actividades necesarias para cumplir con los objetivos específicos de la investigación

- 1.-Generar un sistema eficiente de producción pecuaria de la alpaca
 - 1.1) Mejorar la infraestructura de las unidades familiares rotativas de producción de los camélidos en estudio.
 - 1.1.1) Elaborar un informe de las necesidades de infraestructura para la crianza de llamas y alpacas en el centro poblado de Huaycho.
 - 1.1.2) Implementar la infraestructura de microirrigación, cobertizo y demás necesidades detectadas en 1.1.1.
 - 1.1.3) Diseñar un sistema de prevención de los daños que pudiera prever la problemática macroambiental.
 - 1.1.4) Poner en marcha un sistema de información oportuno y eficaz para la prevención de los daños que pudiera cau-

sar la problemática macroambiental, dependiente del Centro Informativo del centro poblado de Huaycho.

- 1.1.5) Dotar de los recursos necesarios a cada una de las 150 familias de la CAP Huaycho para afrontar las inclemencias del clima y problemática macroambiental con respecto del hábitat de los camélidos en estudio.
- 1.1.6) Elaborar material de difusión relacionado con las buenas prácticas ambientales de los pobladores de Huaycho.
- 1.1.7) Elaborar material de difusión relacionado con buenas prácticas ambientales para sensibilizar y capacitar a los pobladores de Huaycho.
- 1.1.8) Hacer una campaña de capacitación para mejorar las prácticas ambientales de los pobladores de Huaycho.
- 1.1.9) Hacer una campaña de sensibilización para mejorar las prácticas ambientales de los pobladores de Huaycho.
- 1.2) Mejorar las prácticas de desarrollo genético de los planteles.
 - 1.2.1) Desarrollar un plan de desarrollo genético para los próximos diez años.
 - 1.2.2) Capacitar a un miembro de cada una de las 150 familias del centro poblado de Huaycho en desarrollo genético por empadre controlado.
 - 1.2.3) Seleccionar los mejores animales para la reproducción en función de la fibra (longitud, mecha, rendimiento, finura, producción) y la eliminación de defectos congénitos.
 - 1.2.4) Implementar la reproducción por empadre controlado, aumentando la eficiencia del empadre.
- 1.3) Incrementar las tasas de fertilización y mejorar las condiciones de desarrollo embrionario.
 - 1.3.1) Diseñar un plan de fertilización y desarrollo embrionario.
 - 1.3.2) Mejorar las condiciones para la fertilización.
 - 1.3.3) Mejorar las condiciones para una gestación adecuada.
 - 1.3.4) Mejorar las prácticas relacionadas al

- manejo del parto, aumentando la eficiencia de la fertilización y reduciendo la incidencia del aborto prenatal.
- 1.4) Reducir la tasa de mortalidad de crías.
 - 1.4.1) Elaborar un estudio sobre la reducción de la mortalidad de las crías.
 - 1.4.2) Mejorar las prácticas para la prevención sanitaria de las crías.
 - 1.4.3) Mejorar el manejo sanitario de las crías.
 - 1.4.4) Mejorar la práctica integral sobre manejo de crías, aumentando el porcentaje de crías hasta el destete.
 - 1.5) Mejorar la nutrición y alimentación de los camélidos logrando el aumento de peso corporal promedio y del peso promedio del vellón.
 - 1.5.1) Elaborar un mapa detallado de la soportabilidad de las pasturas de Huaycho.
 - 1.5.2) Optimizar el sistema de rotación de pasturas.
 - 1.5.3) Adecuar las pasturas a sus condiciones de soportabilidad.
 - 1.5.4) Crear el puesto de zootecnista especialista en pasturas.
 - 1.5.5) Sembrar pastos mejorados en la superficie del centro poblado de Huaycho.
 - 1.5.6) Implementar un plan de nutrición integral, pasturas, vitamínica y mineral con énfasis en las crías, mejorando la eficiencia de la alimentación.
 - 1.6) Mejorar el manejo del rebaño de alpacas y llamas logrando aumentar la población animal.
 - 1.6.1) Capacitar a los pobladores del centro poblado de Huaycho en el manejo integral de rebaños de alpacas y llamas.
 - 1.6.2) Desarrollar planteles adecuados mediante la saca y compra de nuevos padrillos con el fin de mejorar las proporciones de las diferentes categorías de animales.
 - 1.6.3) Mejorar las prácticas relacionadas a las principales faenas ganaderas y su manejo sanitario aumentando la eficiencia del manejo.
 - 1.6.4) Implementar un plan integral de registro en Huaycho.
 - 1.7) Mejorar el sistema de manejo de información del centro poblado de Huaycho sobre crianza y administración, implementando un sistema informático.
 - 1.7.1) Diseñar un sistema de información computarizado (hardware y software) estratégico que tiene como objetivo la gestión de la producción de los camélidos sudamericanos y aspectos afines.
 - 1.7.2) Implementar la infraestructura necesaria para el funcionamiento del sistema de información.
 - 1.7.3) Implementar el software necesario para el funcionamiento del sistema de información.
 - 1.7.4) Poner en marcha e interconectado el sistema de información con el exterior (Internet).
2. Incrementar el valor agregado de los derivados de la alpaca.
 - 2.1) Mejorar el proceso de obtención en llamas, alpacas y vicuñas, y el proceso de transformación de la fibra en alpacas y llamas.
 - 2.1.1) Elaborar un diagnóstico sobre el proceso de transformación de fibra de llama y alpaca en Puno.
 - 2.1.2) Elaborar un plan de mejora cualitativa y cuantitativa de procesos de transformación de la fibra de llama y alpaca producida en Huaycho.
 - 2.1.3) Mejorar los métodos y condiciones de esquila en Huaycho aumentando su productividad.
 - 2.1.4) Desarrollar y sistematizar la clasificación de la fibra de llama y alpaca en Huaycho.
 - 2.1.5) Mejorar los métodos y las condiciones de almacenamiento en Huaycho.
 - 2.1.6) Mejorar e integrar la producción de la fase de transformación de fibra en productos finales, aumentando eficiencia de producción textil.
 - 2.2) Mejorar los rendimientos en productividad, producción y costos de la piel, carne y fibra en la llama y alpaca.
 - 2.2.1) Mejorar la producción de pieles aumentando el peso.

- 2.2.2) Mejorar la producción de carne aumentando el peso.
- 2.2.3) Mejorar la producción de fibra, aumentando el peso del vellón.
- 2.3) Mejorar la infraestructura de acopio, producción textil y confecciones con fibra de llama y alpaca.
 - 2.3.1) Formular un proyecto de planta de acopio, producción y confección textil.
 - 2.3.2) Implementar una planta de acopio, producción y confección textil con la infraestructura adecuada.
 - 2.3.3) Implementar el sistema de operación y mantenimiento de la planta de acopio, producción y confección.
- 2.4) Mejorar las condiciones de acceso a los mercados a los mercados finales de los productores de llama y alpaca.
 - 2.4.1) Diseñar un plan de capacitación para el diseño y la confección de prendas de calidad de exportación para la planta textil.
 - 2.4.2) Capacitar a trabajadores de la planta textil en el diseño y confección de prendas de calidad de exportación.
 - 2.4.3) Diseñar un sistema eficiente, eficaz y económico de acceso a la información del mercado.
 - 2.4.4) Poner en marcha un sistema de acceso a la información de mercado en línea, dependiente del centro informático del centro poblado de Huaycho.
 - 2.4.5) Diseñar una estrategia de aprovechamiento eficiente de los derivados de los camélidos sudamericanos (venta de los animales en pie).
 - 2.4.6) Implementar la estrategia de aprovechamiento eficiente de los derivados de los camélidos sudamericanos para la venta de todos los animales de saca.
- 3. Desarrollar la representatividad de los habitantes del centro poblado de Huaycho a través de la asociatividad.
 - 3.1) Poner en marcha un consorcio de exportación con los pobladores de Huaycho y los integrantes de la cadena productiva desde la producción hasta el mercado final.
 - 3.1.1) Diseñar un modelo de asociatividad para promover la competitividad y el Comercio Justo en la cadena productiva, basado en la normatividad de consorcios de exportación.
 - 3.1.2) Promover la implementación del consorcio de exportación mediante negociaciones con los representantes de los miembros de la cadena productiva.
 - 3.1.3) Revisar y actualizar la personería jurídica de los integrantes del consorcio.
 - 3.1.4) Realizar trámites, actividades y negociación para la constitución de la persona jurídica del consorcio.
 - 3.1.5) Constituir la persona jurídica del consorcio.
 - 3.1.6) Diseñar la organización para la gestión del consorcio.
 - 3.1.7) Implementar el centro informático y de documentación del centro poblado de Huaycho.
 - 3.1.8) Diseñar los puestos de trabajos necesarios para garantizar la operatividad del consorcio.
 - 3.1.9) Evaluar y seleccionar al personal necesario para garantizar la operatividad del consorcio.
 - 3.2) Propiciar la investigación y desarrollo en la cadena productiva.
 - 3.2.1) Diseñar un sistema de investigación y desarrollo autofinanciado por la fijación de contribuciones de los miembros de la cadena productiva.
 - 3.2.2) Negociar convenios de investigación y desarrollo con instituciones líderes.
 - 3.2.3) Poner en marcha los convenios institucionales de investigación y desarrollo.
 - 3.3) Poner en marcha el desarrollo de marca, identidad e imagen corporativa para el consorcio.
 - 3.3.1) Realizar una consultoría para el desarrollo de estrategia de marca.
 - 3.3.2) Realizar trámites y actividades para formalizar en INDECOPI los aspectos relacionados con la marca.
 - 3.3.3) Implementar la estrategia de identidad visual.

- 3.3.4) Implementar la estrategia de marca para los productos del consorcio.
- 3.4) Desarrollar la asociatividad en la cadena productiva a través de la comunicación.
 - 3.4.1) Diseñar un plan de comunicación orientado hacia todos los actores del consorcio de exportación.
 - 3.4.2) Elaborar material de capacitación, difusión, información y sensibilización para los diferentes actores del consorcio.
 - 3.4.3) Desarrollar capacitación para aspectos de fibras, Comercio Justo, asociatividad, comercio exterior, diseño de productos y marketing del producto final.
 - 3.4.4) Desarrollar talleres de sensibilización y formación en los aspectos de liderazgo, trabajo en equipo, gestión de conflictos.
- 3.5) Implementar las prácticas de Comercio Justo como elemento garante de la equidad comercial en la cadena productiva.
 - 3.5.1) Diseñar un esquema equitativo de márgenes de ganancias en la cadena productiva.
 - 3.5.2) Lograr una certificación internacional en Comercio Justo.
 - 3.5.3) Implementar el sistema de Comercio Justo en toda la cadena productiva.
 - 3.5.4) Dotar con capital de trabajo para cubrir lo necesario para el desarrollo de operaciones de ventas, orientado hacia los productores primarios.
- 3.6) Implementar un nivel supraorganizacional para coadyuvar la resolución de problemas de orden estratégico.
 - 3.6.1) Diseñar un sistema sobre resolución de problemas complejos de orden estratégico con una autoridad supra.
- 4. Desarrollar un sistema logístico equitativo y eficiente.
 - 4.1) Implementar un sistema equitativo, independiente articulado y eficiente para todos los actores del consorcio de exportación.
 - 4.1.1) Establecer un procedimiento logístico equitativo, independiente, articulado y eficiente de todas las actividades para que la producción de prendas de llama y alpaca llegue al consumidor final.
 - 4.1.2) Poner en marcha el procedimiento logístico de todas las actividades para que la producción de prendas de llama y alpaca llegue al consumidor final.
 - 4.2) Mejorar las condiciones de calidad de los bienes y servicios de la cadena productiva de la llama y alpaca.
 - 4.2.1) Diseñar un sistema de calidad y buenas prácticas para el consorcio de exportación, adoptando el esquema de ONUDI.
 - 4.2.2) Contratar un consultor de ONUDI para la implementación de un sistema de calidad y buenas prácticas para el consorcio.
 - 4.2.3) Logra la certificación del sistema de calidad.
 - 4.2.4) Poner en marcha el sistema de calidad del consorcio.
- 5. Propiciar el desarrollo integral de las capacidades humanas del centro poblado de Huaycho.
 - 5.1) Promover y propiciar las condiciones necesarias para el desarrollo integral de la persona.
 - 5.1.1) Implementar infraestructura adecuada para que la educación primaria en Huaycho pueda desarrollarse eficientemente.
 - 5.1.2) Implementar la infraestructura mínima para un puesto de salud en el centro poblado de Huaycho.
 - 5.1.3) Propiciar el acceso a los servicios básicos de salud coordinando con las autoridades de salud de la provincia de Melgar.
 - 5.1.4) Implementar mejoras en el hábitat (saneamiento y condiciones mínimas de las viviendas) de los pobladores del centro poblado de Huaycho.
 - 5.1.5) Implementar una casa internado en la ciudad de Nuñoa para los hijos de los comuneros que cursen estudios en dicha ciudad.

- 5.2) Mejorar el conocimiento técnico de los productores para la explotación primaria de la llama y alpaca.
 - 5.2.1) Diseñar la capacitación para los pobladores del centro poblado de Huaycho en aspectos crianza, manejo y sanidad de camélidos sudamericanos.
 - 5.2.2) Adquirir material de capacitación *ad hoc* para la crianza, manejo y sanidad de los camélidos sudamericanos.
 - 5.2.3) Implementar la capacitación para los pobladores del centro poblado de Huaycho en aspectos de crianza, manejo y sanidad de camélidos sudamericanos.
- 5.3) Implementar un sistema que garantice las sostenibilidad de los recursos humanos a través de la transferencia de tecnología a los pobladores de Huaycho y a las artesanas.
 - 5.3.1) Implementar un sistema que garantice la sostenibilidad de los recursos humanos a través de la transferencia de tecnología a los pobladores de Huaycho y a las artesanas.
- 5.4) Poner en marcha una campaña de sensibilización y concientización sobre ética, moral y valores para combatir la corrupción.
 - 5.4.1) Se ha puesto en marcha una campaña de sensibilización y concientización sobre ética, moral y valores para combatir la corrupción.

El desarrollo de estas actividades ha sido contemplado en un modelo dinámico. Es así que se contemplan variables de entrada a la crianza de la alpaca, de estado de la alpaca, de estado de la fibra de alpaca, de desarrollo zootécnico de la alpaca, de la fibra de alpaca; estructura de costos y precios de la cadena logística internacional (fibra de fina de alpaca), estructura de costos y precios de la cadena logística internacional (fibra gruesa de alpaca), costos de fibra, fibra/prenda y gastos de operación para fibra fina y gruesa, lo que permitirá llevar el control y seguimiento de todas las actividades orientadas a lograr el objetivo de ser competitivos en el mercado internacional y lograr una mejor calidad de vida de los pobladores del centro poblado de Huaycho para un periodo de 10 años.

Adicionalmente, otros componentes deberían ser incluidos para el pleno éxito del programa. Las confecciones artesanales deben de contar con una norma técnica aprobada por INDECOPI³ para la elaboración del hilo artesanal, que especifique las características de este, así como una norma que especifique las características de la rueca artesanal. Con estos lineamientos se logrará ofrecer productos de calidad uniforme.

También será necesaria la creación de un consorcio que cuente con la participación de la comunidad (criadores, hilanderos), artesanos y población de Nuñoa, empresa comercial, academia (universidades, institutos, organizaciones que apoyen la investigación y la capacitación/educación) y una autoridad integradora; en otras palabras, todos aquellos que son los responsables por la calidad y uniformidad de la fibra de alpaca y sus productos finales (Figura 1).

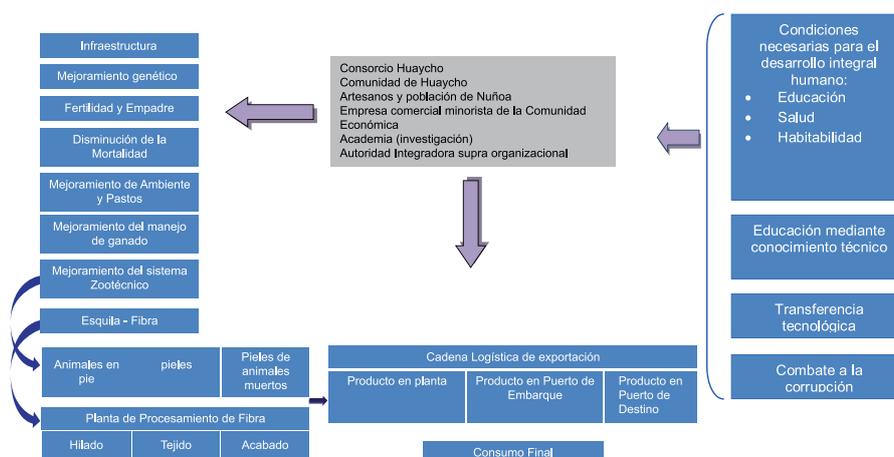


Figura 1. Elaboración propia

3 Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

Mediante el comité integrador liderado por una autoridad elegida por todos los miembros del consorcio se buscará asegurar que se desarrolle la asociatividad y la competitividad (Figura 2), mediante la aplicación del modelo asociativo de la crianza, del modelo asociativo de bienes y servicios, así como la competitividad (8) de la fibra y de las pymes que participan en toda la cadena. Atender temas comunes generando confianza y anticipando posibles

puntos de discrepancias (Figura 3) y que además, promueva el desarrollo de manera permanente.

La Figura 4 muestra el esquema de la cadena integral productiva y logística de los camélidos sudamericanos. Los cuatro grandes eslabones del clúster (crianza, producción de hilos, producción de prendas o confecciones y la venta final en el extranjero) están relacionados bajo una misma lógica productiva.

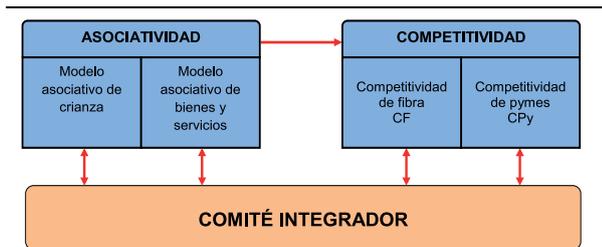


Figura 2

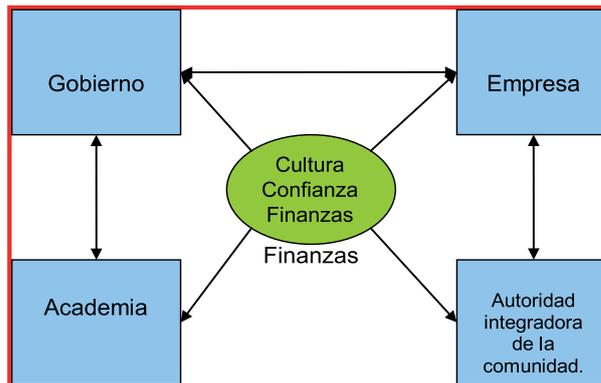


Figura 3. Miembros del comité integrador.

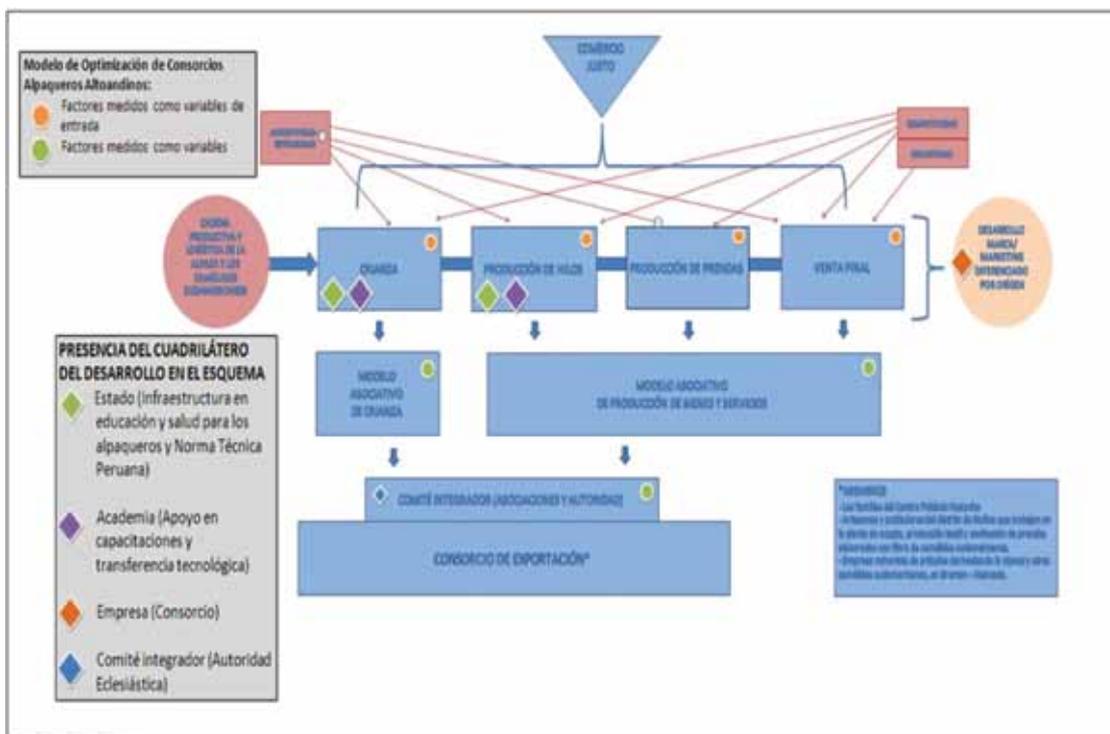


Figura 4. Esquema de desarrollo de la cadena integral productiva y logística de los camélidos sudamericanos.

La asociatividad, rentabilidad y competitividad son componentes indispensables en las cuatro etapas de la cadena. El último eslabón se caracteriza por la exclusividad de la oferta ya que se trata de un producto acreditado con una marca de origen que se identifica por confecciones de fibra y diseños de alta calidad a nivel internacional, cuyas ventas garantizan ganancias equitativas hacia los productores y artesanos involucrados. La creación y consolidación de la marca, fundamental para la sostenibilidad de la investigación, se desarrolla desde la etapa de la crianza. Los productores y artesanos deben identificarse con la marca del producto final.

El modelo asociativo de crianza se refiere a los productores de camélidos sudamericanos del centro poblado Huaycho, mientras que, el modelo asociativo de producción de bienes y servicios se refiere a los artesanos y pobladores del distrito de Nuñoa. Ambos conforman el consorcio de exportación, cuyos miembros son las familias del centro poblado Huaycho, los artesanos y pobladores de la planta de acopio, producción textil y confección de prendas y la empresa de venta minorista de artículos derivados de la alpaca y otros camélidos sudamericanos, localizada en extranjero.

Es necesario que todos los actores de la cadena se identifiquen con la misión y visión del consorcio, que deberán ser formulados por los mismos miembros y orientado al desarrollo los pobladores del centro poblado Huaycho y el distrito de Nuñoa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Los habitantes del centro poblado Huaycho viven en condiciones precarias y produciendo así, un mal manejo en la crianza y comercialización de los derivados de los camélidos sudamericanos. El proyecto mejorará todos los aspectos que conforman la producción de fibra de camélidos sudamericanos y derivados.
2. Las variables "gestión pecuaria", "gestión de valor agregado de la fibra" y "gestión para coadyuvar al desarrollo integral de las capacidades humanas" de la población de Huaycho, fueron tomadas como variables fundamentales para que la actividad alpaquera, realizada en Huaycho, pueda ser competitiva a nivel internacional. Esta es la primera parte de la cadena productiva y logística, indispensable para el proyecto y su continuación, porque de ella parten las actividades y comienzan a surgir los cambios en el centro poblado. Mediante el proyecto los índices de producción se elevarán significativamente y se obtendrán resultados

manifestados en cantidad y calidad de la fibra y así potenciar su ingreso al mercado internacional, mediante la confección de prendas.

3. Se logrará que las pymes en la cadena de camélidos sudamericanos sean competitivas.
4. Se logrará beneficiarios informados, capacitados y motivados que busquen la mejora de su producción a través de las herramientas y los conocimientos que el proyecto brindará.
5. El reparto equitativo y el manejo eficiente de los recursos, tales como los pastos y el agua. El manejo ambiental es también un aspecto que tendrá importancia para ser administrado tomando en cuenta la teoría de los bienes comunes.
6. El modelo matemático realizado a partir de la investigación, demuestra que los habitantes del centro poblado de Huaycho tendrán beneficios netos de aproximadamente catorce veces más a los diez años de implementación del proyecto. Este aumento permitirá seguir mejorando la crianza de alpacas, incrementando el uso de tecnología y que los beneficiarios se desarrollen integralmente. La rentabilidad económica a precios de mercado estimado, promoverá que los habitantes del centro poblado de Huaycho reciban valores presentes aproximados a 52 mil soles por familia; lo que es casi 8 millones de soles en el mismo espacio de tiempo para toda la población.
7. El proyecto busca eliminar la participación de los intermediarios en la cadena alpaquera, ya que el trabajo logístico de los intermediarios tan solo contribuye al empobrecimiento de los productores. Los intermediarios compran la fibra de los productores a un precio bajo y lo venden a las grandes industrias a un precio mayor, ellos se encargan de juntar grandes volúmenes de fibra y venderla incrementando el precio. Es por ello que el proyecto plantea que los productores se asocien para que los volúmenes de fibra que manejen sean significativos y que posean un plan de trabajo en conjunto, así tendrán la necesidad de vender la fibra de forma independiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Asparrin, M (22 de enero de 2011). Entrevista de Alejandra Seminario, María Dulce Hidalgo y Francisco Tateishi (Cinta de audio). Administrador del Fundo Mallkini. Archivo de Tesis, Lima.

- [2] Barragán, M. (5 de enero de 2011). Entrevista de G. Foppiano (Cinta de audio). Gerente de la C.A.P Huaycho. Archivo de tesis, Lima
- [3] BID. Oficina de Apoyo Regional de Operaciones (ROS). (2004). El Marco lógico para el diseño de proyecto. BID.
- [4] Clavetea, L. (16 de noviembre de 2010). Entrevista de P. Velarde (Cinta de audio). Médico veterinario zootecnista, encargado del laboratorio de fibra y comercialización de fibra de alpaca del CITE Camélidos Sudamericanos Puno. Archivo de tesis, Lima.
- [5] Gobierno Regional de Puno. (2008). Plan de desarrollo regional concertado al 2011. Puno: Subgerencia de planeamiento y acondicionamiento territorial.
- [6] Onudi. (2008). Los consorcios de exportación de Pymes en el Perú. Lima: ONUDI.
- [7] Ostrom, E. (2000). El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones. México D.F: UNAM-CRIM-FCE
- [8] Torres, D. (2006). *Entre el pasado y la innovación. La comercialización de la fibra de alpaca en el sur peruano*. Descosur, pp.9-16.
- [9] Villatoro, Á. R. (2002). La imposibilidad de los pequeños. (La competitividad desde la gestión). (Tesis doctoral, Universidad Latina de Costa Rica, San José, Costa Rica).