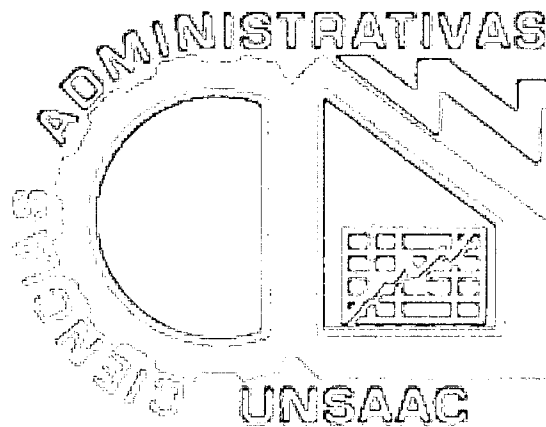
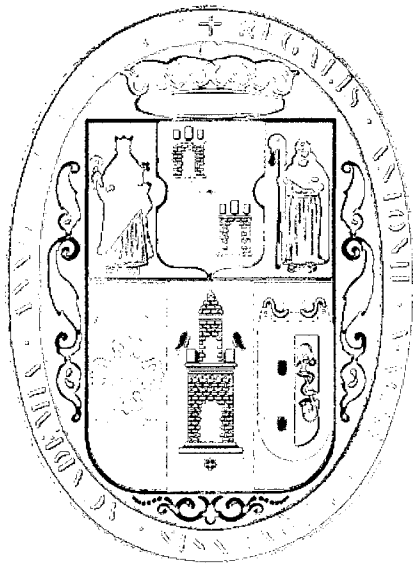


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD
DEL CUSCO**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CADENA PRODUCTIVA Y PLAN DE EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE
LA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES CAMPESINAS CRIADORAS DE VICUÑA
REGIÓN-CUSCO**

Br. CASA FRANCA SOSA, GIOVANA

Br. HUACARPUMA CCANSAYA, BETSI C.

**TESIS: PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR: Dr. ABARCA ASTETE, RAUL

CUSCO – PERU

2012

PRESENTACION

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO:**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

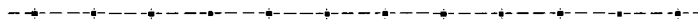
En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presentamos a ustedes la tesis intitulada **CADENA PRODUCTIVA Y PLAN DE EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE LA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES CAMPESINAS CRIADORAS DE VICUÑA, REGIÓN-CUSCO**, con la finalidad de optar al título profesional de Licenciado en administración.

La presente investigación tiene por objetivo describir y analizar la cadena productiva de la fibra de vicuña para la producción y exportación de prendas de vestir, lo cual contribuye en nuestra formación y desarrollo profesional.

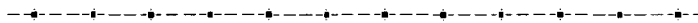
Las tesis.

AGRADECIMIENTO

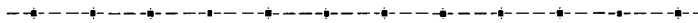
*“Nuestro especial agradecimiento al Ing. Rubén Sierra
Palomino, por su apoyo incondicional”*



*“A nuestro querido asesor, Raúl Abarca Astete por su
apoyo profesional y académico”*



*“A los docentes de nuestra querida carrera profesional,
por sus sabias enseñanzas”*



*“A nuestros compañeros y amigos por su agradable
compañía”*

DEDICATORIA

A Dios por guiar siempre mi caminar; a mi Madre Ines, la mujer más maravillosa que medio el más grande regalo "mi familia"; a mi querido Padre Francisco, por su fortaleza y gran ejemplo; a mis adorados hermanos, Osawald, Gina y Glenda que siempre me brindaron su incondicional apoyo, a mis amigos y a mi querido sobrino, Jean Piero.

Giovana Casafranca Sosa.

A Dios por darme mucho amor y fortaleza a través de mi Mamita Josefina , a mi linda Abuelita Segundina por su amor y cariño, a mis queridos tíos, amigos; y sobre todas las cosas a mi hermosa hija Deyni Pamela, que es el tesoro más grande que me pudo dar Dios.

Mi eterno agradecimiento a Mamá Inés y Papá Francisco que fueron mis segundos Padres y siempre me brindaron su apoyo incondicional

Betsi C. Huacarpuma Ccansaya

INTRODUCCIÓN

La vicuña es un animal sumamente representativo de nuestro país, de fácil captura, manipulación y esquila, su fibra es la de mayor valor en el mercado de las fibras finas, constituye un recurso fundamental para el desarrollo y crecimiento sostenido de las comunidades que conservan y protegen el patrimonio nacional.

Es así que la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña de la Región Cusco (ACRIVIRC), se dedica a la conservación, protección, manejo y uso sostenible del recurso; impulsando el crecimiento poblacional de la vicuña y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades alto andinas.

La cadena productiva de la fibra de vicuña que ACRIVIRC desarrolla está compuesta por 4 etapas: (1) El tradicional chaccu ritual sagrado que consiste en la captura y esquila de la vicuña, (2) El envellonamiento de la fibra esquilada, (3) El pre-descerdado y el descerdado de la fibra y finalmente (4) la comercialización de la fibra. La venta de fibra ha ido incrementándose considerablemente y de igual forma la demanda nacional e internacional de prendas de vestir.

Es en ese entender que la presente tesis denominada: **CADENA PRODUCTIVA Y PLAN DE EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE LA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES CAMPESINAS CRIADORAS DE VICUÑA, REGIÓN-CUSCO**, pretende explicar y analizar la cadena productiva de la fibra de vicuña para la producción de prendas de vestir y el aprovechamiento de la demanda internacional, de modo que ha sido desarrollada en los siguientes capítulos que se describen a continuación:

CAPITULO I DISEÑO METODOLOGICO:

Contiene el planteamiento del problema, formulación del problema general y específicos, los objetivos de la investigación, la justificación, la delimitación de la investigación, hipótesis, variables, método de la investigación, población de estudio, instrumentos y técnicas de recolección de datos, herramientas y la matriz de consistencia.

CAPITULO II MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL:

Contiene los antecedentes de la investigación, el marco teórico y conceptual, así como el marco legal que norma las actividades de la Asociación. Lo cual nos permite esclarecer nuestros conocimientos sobre los diferentes conceptos y teorías que sustentaran la investigación.

CAPITULO III DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES CAMPESINAS CRIADORAS DE VICUÑA REGIÓN CUSCO (ACRIVIRC):

Comprende el diagnostico situacional de la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña de la Región Cusco, en la cual se describe la reseña histórica, el análisis de factores externo e internos, estudiando las características de los competidores, proveedores/productores, clientes y organismos reguladores

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION:

Este apartado comprende el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a directivos y miembros de la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña de la Región Cusco.

CAPITULO V PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN, MODELO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR: Contiene la propuesta de la investigación, plan de exportación de prendas de vestir de fibra de vicuña, que permitirá darle un valor agregado a la producción de fibra que desarrolla el ACRIVIRC.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y los anexos que complementan el trabajo de investigación.

INDICE

PRESENTACION

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

DISEÑO METODOLOGICO

	Pág.
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:.....	16
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3. OBJETIVOS:.....	19
1.4. JUSTIFICACIÓN:.....	20
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	20
1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	20
1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:	20
1.4.4. JUSTIFICACIÓN SOCIAL:	21
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.5.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.5.2. LIMITACIONES	22
1.6. HIPÓTESIS:.....	22
1.7. VARIABLES:.....	23
1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	23
1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE	23
1.8. METODO DE INVESTIGACIÓN:.....	23
1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
1.8.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:	24
1.9. METODOLOGÍA	24
1.10. POBLACION DE ESTUDIO.....	24
1.11. OBTENCION DE LA INFORMACION	24
1.11.1. FUENTES PRIMARIAS	24
1.11.2. FUENTES SECUNDARIAS	25

1.12.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	25
1.12.1.	TÉCNICAS	25
1.12.2.	INSTRUMENTOS.....	26
1.13.	MATRIZ DE CONSISTENCIA	26

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1.	MARCO REFERENCIAL	29
2.1.1.	ESTUDIOS RELACIONADOS AL TEMA DE INVESTIGACIÓN	29
2.2.	MARCO TEÓRICO	35
2.2.1.	CADENAS PRODUCTIVAS	35
2.2.2.	LA CADENA DE VALOR	45
2.2.3.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	48
2.2.4.	EL ENTORNO	62
2.2.5.	COMERCIO INTERNACIONAL.....	64
2.2.6.	EXPORTACIÓN	69
2.2.7.	PLAN DE NEGOCIO	75
2.2.8.	CAMELIDOS SUDAMERICANOS.....	79
2.3.	MARCO LEGAL.....	90
2.3.1.	LA REGULACIÓN VIGENTE Y LA POLÍTICA ESTATAL DE LA VICUÑA.....	90
2.3.2.	USUFRUCTO Y CUSTODIA DE LAS VICUÑAS.ALCANCE DE LA CONSTITUCIÓN.....	92
2.3.3.	BASE LEGAL DE LA EXPORTACION	94
2.4.	MARCO CONCEPTUAL.....	96
2.4.1.	PROCESO PRODUCTIVO.....	96
2.4.2.	PLAN DE MARKETING.....	98
2.4.3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	100
2.4.4.	GLOSARIO DE TERMINOS.....	100

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES CAMPELINAS CRIADORAS DE VICUÑA REGIÓN CUSCO (ACRIVIRC)

3.1. RESEÑA HISTORICA.....	106
3.2. RAZON SOCIAL DE LA ASOCIACION	107
3.3. UBICACIÓN GEOGRAFICA.....	107
3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	108
3.4.1. OBJETIVOS	108
3.5. DISEÑO Y RECURSO ORGANIZACIONAL.....	109
3.5.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	109
3.5.2. RECURSOS ORGANIZACIONALES	110
3.6. INFRAESTRUCTURA.....	111
3.6.1. TECNOLOGIA Y PROCESOS	111
3.7. ANALISIS DEL ENTORNO	120
3.7.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA REGION CUSCO.....	120
3.7.2. ANÁLISIS INTERNO	140

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION

4.1. DE FUENTES PRIMARIAS	143
4.1.1. MÉTODO NO PROBABILÍSTICO - POR CONVENIENCIA APLICADA A LOS ESPECIALISTAS EN CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS.....	143
4.1.2. MÉTODO NO PROBABILÍSTICO - POR CONVENIENCIA APLICADA A LA ASOCIACION (ACRIVIRC)	146
4.2. DE FUENTES SECUNDARIAS	162
4.3. PROCEDIMIENTO DE VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE FUENTES PRIMARIAS	163

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

FASE 1: ANALISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE ACRIVIRC	168
5.1.1. DATOS DE LA EMPRESA	174
5.1.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	176
FASE 2: PLAN ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL DE ACRIVIRC	176
5.2.1. MISIÓN VISIÓN Y VALORES	176
FASE 3: ANALISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO Y PLAN MARKETING	178
5.3.1. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO	179
5.3.2. MERCADO OBJETIVO	182
5.3.3. EXIGENCIAS PARA EL PRODUCTO (Prenda de vicuña)	183
5.3.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	184
5.3.5. MEDIOS DE TRANSPORTE	185
5.3.6. PERFIL DEL MERCADO CONSUMIDOR	185
5.3.7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	191
5.3.8. PLAN DE MARKETING	197
FASE 4: ANÁLISIS FINANCIERO	206

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<u>Pág.</u>	
GRÁFICO N° 1:	Esquema de una cadena productiva	36
GRÁFICO N° 2:	La cadena genérica de valor	48
GRÁFICO N° 3:	Dirección estratégica	49
GRÁFICO N° 14:	Exportación Indirecta	71
GRÁFICO N° 5:	Exportación directa	73
GRÁFICO N° 6:	Clasificación de los camélidos	84
GRÁFICO N° 7:	Diagrama del proceso de producción de fibra de vicuña	112
GRÁFICO N° 8:	Diagrama del trámite documentario en el proceso de producción y comercialización de fibra de vicuña	116
GRÁFICO N° 9:	Perú Exportaciones 2002-2011	135
GRAFICO N° 10:	¿Qué cantidad de fibra destina a la producción de prendas?	155
GRAFICO N° 11:	¿Qué tipo de prendas de vestir elabora?	157
GRÁFICO N° 12:	¿Cuántos prendas de vestir elabora?	158
GRÁFICO N° 13:	¿Recibe asesoramiento de algún diseñador para la elaboración de prendas?	160

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.	
CUADRO Nº 1:	Enfoque de equidad de la cadena productiva	41
CUADRO Nº 2:	Ventajas y desventajas de la exportación indirecta	71
CUADRO Nº 3:	Ventajas y desventajas de la exportación directa	73
CUADRO Nº 4:	Normas locales e internacionales del Comercio exterior	94
CUADRO Nº 5:	Superficie y población de la región Cusco	122
CUADRO Nº 6:	Clima e hidrología del departamento de Cusco	123
CUADRO Nº 7:	Valor agregado bruto valores a precios constantes de 1994	125
CUADRO Nº 8:	Departamento de cusco: población censada de 15 y más años de edad, según nivel de educación alcanzado, 1993 y 2007	128
CUADRO Nº 9:	Festividades de la región Cusco	129
CUADRO Nº 10:	Exportaciones del Perú por sectores económicos	133
CUADRO Nº 11:	Mercados Internacionales	135
CUADRO Nº 12:	Exportaciones de prendas de vestir por tipo de tejido	136
CUADRO Nº 13:	Exportaciones de prendas de vestir por tipo de tejido de punto	137
CUADRO Nº 14:	Exportaciones de prendas de vestir por tipo de tejido plano	138
CUADRO Nº 15:	Principales 10 países que exportan a Estados Unidos	139
CUADRO Nº 16:	¿De qué manera cree usted que contribuye la producción de fibra de vicuña en el diseño del plan de Exportación?	143
CUADRO Nº 17:	¿De qué manera cree usted que contribuye la transformación de Fibra de Vicuña en el diseño del Plan de Exportación?	144

CUADRO N° 18:	¿De qué manera cree usted que contribuye la comercialización de fibra de vicuña en el diseño del plan de exportación?	145
CUADRO N° 19:	¿Cuántas vicuñas esquila y qué cantidad de fibra obtiene ACRIVIRC?	147
CUADRO N° 20:	¿Qué cantidades de fibra Pre-Descerdada produce al mes?	148
CUADRO N° 21:	¿Qué cantidades de fibra Descerdada produce al mes?	149
CUADRO N° 22:	¿Qué cantidad de Fibra vende y a qué mercados?	151
CUADRO N° 23:	¿Realiza planificación en las actividades que desarrolla?	152
CUADRO N° 24:	¿Le gustaría tener un plan como herramienta de comercialización?	153
CUADRO N° 25:	¿Qué tipo de producción realiza?	154
CUADRO N° 26:	¿Qué cantidad de Fibra destina a la Producción de Prendas?	154
CUADRO N° 27:	¿Qué cantidades de Hilo de Vicuña produce al mes?	156
CUADRO N° 28:	¿Qué tipo de Prendas de vestir elabora?	157
CUADRO N° 29:	¿Cuántas prendas de vestir elabora?	158
CUADRO N° 30:	¿Recibe asesoramiento de algún diseñador para la elaboración de Prendas?	159
CUADRO N° 31:	¿Cuál es nivel de calidad de las prendas de vestir?	161
CUADRO N° 32:	Crecimiento de la Población de Vicuña	162
CUADRO N° 33:	Nivel de Producción de la Fibra de Vicuña	163
CUADRO N° 34:	Datos generales de la empresa	174
CUADRO N° 35:	Fortalezas y debilidades	176
CUADRO N° 36:	Principales mercados compradores de guantes, mitones y manoplas de punto de lana o pelo fino.	179
CUADRO N° 37:	Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2010	180
CUADRO N° 38:	Aranceles preferenciales	181
CUADRO N° 39:	Datos del país objetivo	182
CUADRO N° 40:	Segmentación geográfica	186
CUADRO N° 41:	Segmentación demográfica	187

CUADRO N° 42:	Nivel económico	188
CUADRO N° 43:	Nivel de instrucción	189
CUADRO N° 44:	Estilos de vida	190
CUADRO N° 45:	Evaluación de los factores internos (EFI)	192
CUADRO N° 46:	Evaluación de los factores externos (EFE)	193
CUADRO N° 47:	Matriz de estrategias FO-DO-FA-DA	195
CUADRO N° 48:	Costo de producción	206
CUADRO N° 49:	Gastos administrativos	208
CUADRO N° 50:	Gastos de venta	208
CUADRO N° 51:	Gastos de exportación	209
CUADRO N° 52:	Ingresos	209
CUADRO N° 54:	Flujo de caja proyectado	211

CAPITULO I

DISEÑO METODOLOGICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

El Perú, posee un valioso material genético al contar con el mayor número de vicuñas en el mundo, siendo el primer productor mundial de su fibra cuya calidad le permite una alta cotización en el mercado internacional. El país posee el 70% de la población mundial de esta especie y hábitat potencialmente disponible para un crecimiento poblacional sostenido.

La vicuña es un animal sumamente representativo de nuestro país, de fácil captura, manipulación y esquila, su fibra es la de mayor valor en el mercado de las fibras finas, constituye un recurso natural renovable de innegable potencial para el Perú. Sorprendentemente, dicho potencial económico no solo se encuentra desaprovechado, sino que la especie ha llegado a estar al borde de la extinción.

La vicuña es el camélido silvestre más pequeño, fino y escaso. Su fibra natural es apreciada en el mercado mundial por sus magníficas cualidades y porque forma parte del grupo de fibras especiales raras y de escasa producción en el mundo. El aprovechamiento y manejo sostenible de esta fibra consiste en la esquila del animal vivo, evitando de esta manera su extinción. Se puede considerar a esta fibra como un recurso con potencial económico ya que es un bien escaso y altamente demandado por

la industria textil de los países que tienen tradición en la elaboración de prendas con fibras finas.

A partir 1995, cuando el Estado les otorgó a las comunidades campesinas la propiedad del recurso vicuña, éstas tomaron un rol activo en la conservación y explotación racional de este recurso. Las comunidades pasaron a asumir un costo para el manejo de las vicuñas aportando recursos humanos y capitales (vicuñas, tierras y dinero).

Los campesinos altoandinos de la región Cusco están organizados en comunidades, es decir en grupos territoriales cuyos miembros son mutuamente interdependientes por la necesidad de explotar ciertos recursos en común a fin de maximizar el bienestar colectivo. En el departamento de cusco existen más de 70 comunidades campesinas que se dedican a la conservación, protección, manejo y producción del recurso vicuña que a su vez forman parte de la Asociación de Comunidades Campesinas Criadores de Vicuñas de la Región Cusco –ACRIVIRC (entidad representativa de las comunidades cusqueñas a nivel nacional).

Los miembros de las comunidades, es decir las familias, participan en las actividades de captura de vicuñas, donde sólo las mujeres participan en el pre-descerdado y descerdado de la fibra, además cuentan con un comité especial: el Comité de vicuñas, que lidera las decisiones que tienen que ver con el manejo de esta especie.

Actualmente las comunidades presentan problemas organizativos, debido a la existencia de analfabetismo, desinterés y poco entendimiento de las normas internas que afectan en la producción de fibra de Vicuña.

La Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña de la Región Cusco-ACRIVIRC, es el ente representante de las comunidades de la Región, se encarga de promover la conservación y protección; el manejo y producción de la fibra de vicuña; así como la transformación y comercialización en el

mercado nacional y extranjero de la fibra de vicuña, además promueve normas legales en beneficio de las comunidades.

Actualmente ACRIVIRC se dedica a la producción y comercialización de fibra y solo exporta materia prima sin aplicar ningún valor agregado, lo que significa que necesitan todavía mejorar algunos problemas con el manejo de los recursos: humanos, económicos, financieros y tecnológicos, así como en el proceso productivo y la exportación.

Por otro lado el gobierno como ente promotor de la protección y conservación de la vicuña, patrimonio nacional, que representa en la mayoría de los casos el sustento económico y social de las comunidades; No cumple con su rol fundamental y representa un obstáculo más no un apoyo para estas, debido a que las normas que rigen este recurso no favorecen la producción y comercialización de las comunidades campesinas que salvaguardan a la vicuña y el proceso productivo de este recurso se ve envuelto por procedimientos burocráticos que no permiten a la asociación un eficiente desarrollo de sus actividades.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

¿Cómo contribuye la cadena productiva de fibra de vicuña en el diseño de un plan de exportación de prendas de vestir de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC?

PROBLEMAS ESPECIFICOS:

PE1: Cuáles son las actividades de la cadena productiva de fibra de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, para el diseño de un plan de exportación de prendas de vestir

PE2: ¿Cuál es el proceso productivo de las prendas de vestir de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, para el diseño un plan de exportación de prendas de vestir?

1.3. OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL

Identificar la contribución de la cadena productiva de fibra de vicuña en el diseño de un plan de exportación de prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OE1: Desarrollar y describir las actividades de la cadena productiva de fibra de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, para diseñar un plan de exportación de prendas de vestir

OE2: Desarrollar y describir el proceso productivo de las prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-

ACRIVIRC, para diseñar un plan de exportación de prendas de vestir

1.4. JUSTIFICACIÓN:

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación se refiere al estudio de cadenas productivas aplicadas al estudio de camélidos sudamericanos (vicuña), por cuanto la concepción de las cadenas productivas según Jairo Guillermo Isaza castro, es “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecnoproductivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto”.

Es por ello que el análisis de esta teoría nos ayuda a entender la importancia de la cadena productiva de fibra y prendas de vicuña que servirá para fortalecer cada una de las etapas de producción y la exportación.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La exportación es adecuada cuando se desarrolla una buena planificación que cumpla con los diferentes criterios de exportación, que tome en consideración la situación (interna-externa) en la que se encuentra el sector en estudio y que aporte metodológicamente técnicas y procedimientos estratégicos en la exportación de prendas de vestir, obteniendo un mejoramiento continuo en los procesos productivos, calidad en las prendas, desarrollo de mercado y confiabilidad de los productos

1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA:

El aporte de la investigación permitirá, el mejoramiento de la cadena productiva de la fibra de vicuña y el desarrollo de un plan de exportación que incremente y mejore constantemente la calidad de las prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadoras de vicuñas de la región Cusco (ACRIVIC), de manera que pueda satisfacer las exigencias y expectativas del mercado objetivo

1.4.4. JUSTIFICACIÓN SOCIAL:

La investigación beneficiara a la asociación de comunidades campesinas criadoras de vicuña mejorando el nivel y calidad de vida de los pobladores pertenecientes a la asociación a través de un eficiente proceso productivo de la Vicuña y un incremento en las utilidades gracias a la mejora de la calidad de las prendas de vestir de vicuña.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

- Ámbito de estudio: El estudio se realizará en la Región del Cusco, en las comunidades alto andinas de la región y en los talleres de producción de la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña de la Región Cusco -ACRIVIRC.
- Temporalidad: El análisis de la cadena productiva y su impacto en la calidad de prendas de vestir se estudiará en el último año (2010-2011).
- Unidad de análisis: "La Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña de la Región Cusco"-ACRIVIRC.
- Unidades de observación: En la variable independiente se observaran:

- Población de vicuñas
- Crecimiento de la población de vicuñas
- Nivel de Producción de fibra
- Control de calidad
- Nivel de ventas
- Publicidad
- Cantidad de vicuñas esquiladas
- Cantidad de fibra esquilada
- Cantidad de producción de fibra Pre descordada y descordada
- Nivel de venta.
- Cantidad de hilo de vicuña
- Niveles de producción de prendas
- Tipos de prendas de vestir.
- Diseño
- Uso de tecnologías
- Nivel de calidad de las prendas

En la variable dependiente se observaran:

- Nivel de gestión
- Uso de estratégica
- Capacidad de la oferta

1.5.2. LIMITACIONES

- Poca información
- Limitados estudios teóricos
- Acceso limitado a las comunidades campesinas
- Escasos recursos financieros

1.6. HIPÓTESIS:

HIPOTESIS GENERAL:

La contribución de cadena productiva de fibra de vicuña es directamente proporcional al diseño de un plan de exportación de prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC.

HIPOTESIS ESPECÍFICAS:

HE1 La cadena productiva de fibra de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, consta de las siguientes actividades:

- *Captura y esquila*
- *Pre y Descerdado*
- *Venta*

Todas estas actividades se desarrollan de forma tradicional

HE2: El proceso productivo de las prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, está compuesta por:

- *Aprovisionamiento de materia prima*
- *Hilado*
- *Diseño*
- *Tejido y confección del producto final*

1.7. VARIABLES:

1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Cadena productiva de fibra de vicuña

1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Diseño de un plan exportación

1.8. METODO DE INVESTIGACIÓN:

1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptivo - correlacional debido a que se describen las diversas actividades de la cadena productiva y se mide la relación entre las variables.

1.8.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

El diseño de la investigación es: no experimental de corte transversal, puesto que está orientada a describir y analizar los hechos en una situación espacio-temporal.

1.9. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar en la investigación será, analítica debido a que se realizara un análisis de las partes del objeto de estudio.

1.10. POBLACION DE ESTUDIO

La población de estudio que se analizara de ACRIVIRC está conformada por 25 personas entre ellas tenemos:

- 1 Presidente de ACRIVIRC
- 1 Jefe de producción
- 14 Trabajadoras del taller de pre-descerdado y descerdado
- 5 Trabajadoras del taller de hilado
- 3 Trabajadoras del taller de tejido
- 1 especialista en sombreros

Asimismo se entrevistara a 10 profesionales especializados en camélidos sudamericanos que intervienen en las actividades de la ACRIVIRC a través del Gobierno Regional (PERCSA).

El método de muestreo a utilizar es no probabilístico, por conveniencia o intencionada de acuerdo a la relevancia de la investigación.

1.11. OBTENCION DE LA INFORMACION

1.11.1. FUENTES PRIMARIAS

Observación directa.- Realizaremos la observación directa a las comunidades campesinas de las diferentes provincias de la región del cusco, sobre como es el proceso de captura y esquila de la fibra de vicuña (chacu), a los talleres de pre-descerdado y decerdado, hilado y tejido de la fibra de

vicuña, sobre como es el proceso de producción de las prendas de vestir, lo cual permitirá describir la correlación entre la cadena productiva y el diseño de un plan de exportación de pendas.

Encuesta.- realizaremos las encuestas a los trabajadores de los diferentes talleres (pre-deserdado y deserdado, hilado y tejido).

Entrevistas semi-estructuradas.- La elección de este tipo de técnica es para poder obtener mayor información.

1.11.2. FUENTES SECUNDARIAS

Estudio bibliográfico y documental.- Esta técnica ayudara a la corroboración de la información obtenida para la realización de la investigación como son: la revisión del acervo documentario, libros, tesis y páginas de internet

1.12. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1.12.1. TÉCNICAS

- Observación directa.- Realizaremos la observación directa a las comunidades campesinas de las diferentes provincias de la región del cusco, sobre como es el proceso de captura y esquila de la fibra de vicuña (chacu), a los talleres de pre-deserdado y deserdado, hilado y tejido de la fibra de vicuña, sobre como es el proceso de producción de las prendas de vestir, lo cual permitirá describir la influencia de la cadena productiva en la exportación de pendas.
- Encuesta.- realizaremos las encuestas a los trabajadores de los diferentes talleres (pre-deserdado y desredado, hilado y tejido).
- Entrevistas semiestructuradas.- La elección de este tipo de técnica es para poder obtener mayor información

especializada sobre el manejo y los procesos productivos que desarrolla ACRIVIRC y la importancia de las mismas.

1.12.2. INSTRUMENTOS

- Guía de entrevista.- es necesario usar una guía de entrevista puesto que nos permitirá obtener información más amplia y ordenada.
- Revisión del acervo documentario.- revisamos documentos como:
 - ✓ Censo regional de vicuñas 2006
 - ✓ Perfil apoyo a la conservación y manejo sostenible de la vicuña en la Región Cusco
 - ✓ Plan de negocios de exportación: manual de competitividad para el comercio exterior.
- Libros.- permitirá conceptualizar mejor los temas utilizados y tener una base teórica de nuestro estudio de investigación
- Internet.- permitirá recabar mayor información actualizada tanto de las teorías, conceptos, datos estadísticos e instituciones relacionadas a nuestra investigación.

1.13. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**CADENA PRODUCTIVA Y PLAN DE EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE LA ASOCIACION DE
COMUNIDADES CAMPESINAS CRIADORES DE VICUÑAS DE LA REGIÓN CUSCO-ACRIVIRC**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo contribuye la cadena productiva de fibra de vicuña en el diseño de un plan de exportación de prendas de vestir de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Identificar la contribución de la cadena productiva de fibra de vicuña en el diseño de un plan de exportación de prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La contribución de cadena productiva de fibra de vicuña es directamente proporcional al diseño de un plan de exportación de prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Cadena productiva de la fibra de vicuña</p>	<p>Producción de fibra de vicuña</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Población de vicuñas - Crecimiento de la población de vicuñas - Nivel de Producción de fibra - Control de calidad
			<p>Variable Dependiente</p> <p>Plan de exportación de prendas de vestir</p>	<p>Comercialización de fibra de vicuña</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de ventas - Publicidad
				<p>Potencial exportador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de gestión - Análisis FODA - Dirección estratégica - Capacidad de producción
				<p>Investigación de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta demanda - Segmentación de mercado - Mercado meta
<p>PE1: Cuáles son las actividades de la cadena productiva de fibra de vicuña de la asociación de comunidades campesinas</p>	<p>OE1: Desarrollar y describir las actividades de la cadena productiva de fibra de vicuña de la asociación de comunidades campesinas</p>	<p>HE1: La cadena productiva de fibra de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Las actividades de la cadena productiva</p>	<p>Captura y esquila</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de vicuñas esquiladas - Cantidad de fibra esquilada
				<p>Pre y Descerdado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de producción de fibra Pre descerdada - Cantidad de producción de fibra descerdada.

criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, para diseñar de un plan de exportación de prendas de vestir	criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, para diseñar un plan de exportación de prendas de vestir	ACRIVIRC, consta de las siguientes actividades: Captura y esquila, Pre y Descerdado y Venta. Todas estas actividades se desarrollan de forma tradicional	Variable Dependiente Plan de exportación de prendas de vestir	Venta	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de venta
				Potencial exportador	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de gestión - Análisis FODA - Dirección estratégica - Capacidad de producción
PE2: ¿Cuál es el proceso productivo de las prendas de vestir de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, para diseñar un plan de exportación de prendas de vestir?	OE2: Desarrollar y describir el proceso productivo de las prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, para diseñar un plan de exportación de prendas de vestir	HE2: El proceso productivo de las prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, está compuesta por: Aprovechamiento de materia prima, Hilado, Diseño, Tejido y confección del producto final	Variable Independiente el proceso productivo de las prendas de vestir	Investigación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta demanda - Segmentación de mercado - Mercado meta
				Aprovechamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de materia prima
				Hilado	<ul style="list-style-type: none"> - cantidad de hilo de vicuña
				Tejido	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de producción de prendas - Tipos de prendas de vestir. - Diseño y tecnología - Nivel de calidad de las prendas.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. MARCO REFERENCIAL

2.1.1. ESTUDIOS RELACIONADOS AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Dentro de los estudios encontrados que guardan relación con el tema de investigación se realizaron, en la facultad de Ciencias Administrativas y Turismo en la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional San Antonio de Abad del Cusco (UNSAAC), que se detalla a continuación:

- a) **Título: “Estrategias para la Producción y Exportación de Chompas de Alpaca de la Ciudad del Cusco”¹. Autores: Br. Lourdes D Gamarra Canaval y Br. Edgar Quispe Reyes. Asesor: Lic. Federico Moscoso Ojeda.**

OBJETIVOS:

Objetivo General:

Identificar las características y aquellos factores económicos de producción, comercialización y finanzas que limitan la capacidad exportadora de los productores artesanales de chompas de alpaca, a fin de proponer estrategias que promuevan la exportación, mejorando la oferta exportable del productor en función a los mercados internacionales.

¹Gamarra Canaval, Lourdes; Quispe Reyes, Edgar ; tesis ; UNSAAC-FACAT 2000

Objetivos Específicos:

- Realizar el análisis y diagnóstico de la capacidad física, económica y administrativa de la exportación y la voluntad exportadora de los productores de chompas de alpaca del Cusco.
- Proponer estrategias de promoción a la exportación de chompas de alpaca

CONCLUSIONES

Marco Teórico

- La exportación a nivel nacional de productos textiles representa el principal rubro de las exportaciones no tradicionales con un porcentaje del 32% seguido de los productos agropecuarios con el 17%, pesqueros 13%, sidero metalúrgicos con un 11% cada uno, químicos con un 9%, metal mecánicos con 4%, minerales no metálicos con 2% y otros con 11%.
- La exportación de productos no tradicionales de la región Cusco en la línea de textiles básicamente tejidos alcanzo el 39%, seguido por demás productos artesanales (cerámica, peletería, bisutería, joyería y otros) con un 48%, los productos agrícolas tienen una participación del 12% y finalmente los productos industriales con 1%.

Producción

- Los productores de chompas de alpaca mayormente no inciden en los diseños, combinación de colores. La moda actual, etc. Se basa solamente en los diseños de años anteriores.
- El nivel de las exportaciones de chompas de alpaca solo se incrementara, en la medida en la que se responda a las exigencias del cliente, con calidad y se constituya en un producto diferenciado, a través de una adecuada estructura productiva y comercial.
- Los precios de las prendas cotizadas en los mercados extranjeros representan un aspecto determinante para orientar estos productos a la exportación, en promedio se duplica o triplica en algunos casos al momento de exportarlos.

Comercialización

- Los productores artesanales no están organizados para asumir el rol activo en la penetración de mercados externos, generalmente hacen entrega a una empresa exportadora (intermediario) y no se tiene un seguimiento de resultados, de esa manera solamente se espera nuevos pedidos de esa empresa.
- Falta de una investigación para el ingreso a nuevos mercados potenciales en el exterior para nuestros productos por parte de las entidades gubernamentales.
- Una de las dificultades fundamentales radica en los niveles del canal de distribución de sus proveedores: productor, agente rescatista, acopiador- mayorista,

minorista y finalmente al artesano productor de chompas de alpaca. Los proveedores de materia son intermediarios 76% (proceden principalmente de Juliaca) y solo el 24% son directamente productores.

- El exportador artesanal generalmente cree que para la atención al mercado exterior se debe colocar excedentes, por lo cual no opera con regularidad perjudicando contactos estables con distribuidores interesados en la permanencia de la fuente de abastecimiento.
- La comercialización internacional de las chompas de alpaca se realiza a través de los siguientes canales:
 - a) venta directa (5%): el productor vende su producto (chompas de alpaca) directamente al importador y/o consumidor final (llevan al exterior y las venden directamente);
 - b) venta a través de intermediarios (95%) mediante las modalidades de Souvenirs, Comerciantes exportadores.

Financiamiento

Los artesanos poseen limitaciones financieras de carácter interno y externo, así como para poder financiar niveles de producción y comercialización de sus productos para los mercados externos.

- b) Título: “Estrategias Para La Exportación De Chompas De Alpaca Aplicadas A Las Unidades Productivas De Las Empresas De La Provincia Del Cusco”².
AUTORES: Br. Arizabal Castilla Ana Virginia y Br.**

²Arizabal Castilla Ana Virginia y Venero Loaiza Ricardo Javier; tesis...; UNSAAC-FACAT 2001

Venero Loaiza Ricardo Javier ASESOR: Isaac Puente de la Vega Aparicio

OBJETIVOS:

Objetivo general:

Determinar las Estrategias y tácticas relacionadas a las Unidades productivas de las empresas productoras de chompas de alpaca, que permitan cubrir la demanda y posibilite el desarrollo del sector.

Objetivos específicos:

- Determinar la relación del área de producción con las áreas de logística, diseño (marketing como estudio de las necesidades y gustos del cliente), operaciones, finanzas de producción(sin considerar finanzas en comercio exterior), sistemas de información de Recursos Humanos
- Determinar la visión, misión y objetivos generales del sector productor de chompas de alpaca.
- Determinar la escuela estratégica que más se acomode a la solución de la problemática del sector.
- Desarrollar el planeamiento estratégico táctico para el sector.

CONCLUSIONES:

- El sector artesanal textil de la Provincia del Cusco presenta diversas características tales como: sus talleres funcionan en locales propios, existe abundante mano de obra, la disponibilidad de materia prima, se limita por el número reducido de proveedores, no cuenta con la maquinaria suficiente

para el desarrollo de las actividades productivas que permitirá cubrir la demanda insatisfecha.

- La competencia a nivel nacional que enfrentan los productores – exportadores de la Provincia del Cusco, es únicamente a nivel de las prendas producidas a máquina mas no así de las prendas elaboradas en forma artesanal (a mano), que es la principal característica de producción del sector.
- La mayor parte de las empresas productoras del sector artesanal textil tienen ciertas dificultades para mejorar y desarrollar su proceso productivo, siendo la falta de financiamiento, que es insuficiente, factor importante para permitirles adquirir mayor número de maquinaria, contratar a más personal calificado y sobre todo ofrecer un producto de calidad que les permite satisfacer al cliente y cubrir la demanda.
- Contar con un producto de calidad involucra realizar una rigurosa inspección y supervisión en todas las fases del proceso de producción, es decir desde la adquisición de materia prima, contratación de personal calificado, hasta la obtención del producto final (chompas de alpaca).
- Si los productores del sector se incorporan al mercado internacional a través de un producto altamente competitivo, las exportaciones aumentarían generando un mayor ingreso de divisas y mejorando así el nivel socioeconómico en que se desarrollan.
- Para poder lograr la elaboración del plan estratégico fue necesario desarrollar cada una de las escuelas estratégicas (Cadenas de Valor, Cinco Fuerzas

Competitivas, Boston Consulting Group, General Electric, FODA y Control de Calidad), de modo tal que se interrelacionen y permitan elaborar una estrategia general que dé lugar a la formulación del mencionado plan.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. CADENAS PRODUCTIVAS

2.2.1.1. DEFINICION³

La cadena productiva es un concepto que proviene de la escuela de la planeación estratégica. Según esta escuela, la competitividad de una empresa se explica no solo a partir de sus características internas a nivel organizacional o micro, sino que también está determinada por factores externos asociados a su entorno. En tal sentido, las relaciones con proveedores, el Estado, los clientes y los distribuidores, entre otros, generan estímulos y permiten sinergias que facilitan la creación de ventajas competitivas. Así, la cadena productiva puede definirse como “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecnoproductivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto”

³Véase en:

<http://foros.uexternado.edu.co/economia/institucional/index.php/sotavento/article/viewFile/1602/144>

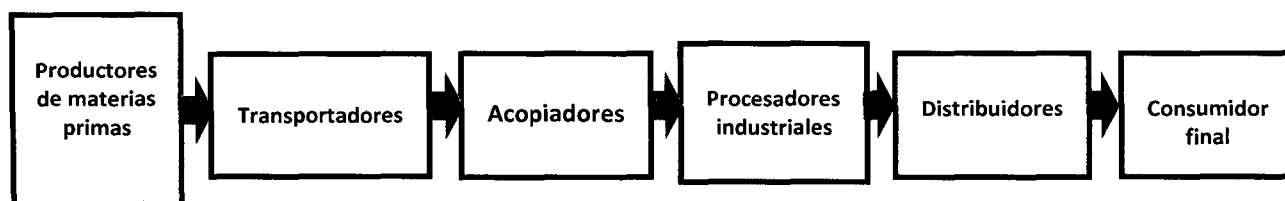
"El concepto de cadena se refiere a un producto o un grupo de productos conjuntos o ligados por el uso. La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción, el papel de los volúmenes y las relaciones de poder en la determinación de los precios, etc.".(Malassis1992)

"La cadena es un conjunto articulado de actividades económicas integradas; integración consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital". (Chevalier y Toledano-1978).

De esta manera, la cadena productiva podría caracterizarse como el conjunto de firmas integradas alrededor de la producción de un bien o servicio y que van desde los productores de materias primas hasta el consumidor final (ver gráfico 01).

GRÁFICO N° 1

ESQUEMA DE UNA CADENA PRODUCTIVA



Fuente: manual de minicadenas productivas, Onudi (oficina regional en Colombia), Bogotá, pág.25.

Las cadenas productivas se subdividen en eslabones, los cuales comprenden conjuntos de empresas con funciones específicas dentro del proceso productivo. A manera de ejemplo, el primer eslabón dentro de la cadena productiva de textiles y confecciones lo constituyen los cultivadores de algodón; el segundo, los transportadores; el tercero, los centros de acopio; el cuarto, los procesadores de la fibra en hilados y tejidos; el quinto, los productores de confecciones; el sexto, los distribuidores y comercializadores, y el séptimo y último, los consumidores de prendas de vestir. Es factible que cada uno de los eslabones de la cadena se pueda subdividir, a su turno, en otros grupos de empresas.

Por ejemplo, el eslabón de distribuidores puede estar integrado por minoristas que obtienen franquicias para la comercialización de una marca de ropa. El propietario de la marca, a su turno, puede ser una compañía nacional que se dedica a comercializar una producción que se subcontrata, a su vez, con una red de talleres de confección.

Los dos primeros hacen parte del eslabón de distribuidores mientras que los talleres de confección representan el eslabón de procesadores industriales. Si bien, las cadenas productivas de diferentes tipos de bienes pueden presentar diferencias sustanciales entre sí, el esquema de eslabones presentado arriba resulta adecuado para describir una amplia gama de productos.

2.2.1.2. PRINCIPALES COMPONENTES DE UNA CADENA PRODUCTIVA⁴

Una cadena productiva está constituida básicamente por tres componentes que son:

1. Eslabones, conjunto de agrupaciones de actores de la cadena productiva que realizan actividades económicas afines. Los eslabones cumplen diversas funciones dentro de la cadena productiva, como: producción, transformación, industrialización, comercialización, distribución, etc.
2. Entorno institucional, conjunto de normas de orden legal, político, económico y social que intervienen en la calidad o cantidad de las transacciones que se realizan en una cadena productiva
3. Entorno organizacional, conjunto de organizaciones funcionales y/o territoriales de orden público-privado que tienen capacidad de influir sobre las acciones del ambiente institucional de la cadena productiva y apoyar al desarrollo de los eslabones mediante la dotación de bienes y servicios.

Además, en cada eslabón de la cadena se pueden reconocer estratos, actores con diferentes recursos que demandan u ofrecen productos con diferentes características de calidad, cantidad u oportunidad.

⁴Proyecto Papa Andina, conceptos, pautas y herramientas: enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación, págs. 09 y 10

2.2.1.3. ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS⁵

El estudio de las cadenas productivas es importante para poder proponer proyectos de investigación y desarrollo dirigidos a mejorar el desempeño, competitividad, aprovechar las potencialidades de la cadena y de esta forma, poder incrementar los ingresos de los actores que la componen.

Generalmente, los textos sobre cadenas productivas recomiendan realizar estudios completos y cuantitativos antes de iniciar acciones. EMBRAPA, por ejemplo, recomienda desarrollar los siguientes pasos para una visión clara de la cadena, de sus potencialidades y de los factores críticos que limitan su desempeño (De Castro y Valle 2001):

1. *Caracterización general de la cadena productiva:* definición de la importancia relativa de la cadena, definición de los objetivos de desempeño, límites, insumos, salidas. Componentes (en general), ambiente institucional y organizacional y también definición de los criterios de desempeño que se van a utilizar en el análisis del diagnóstico.
2. *Modelación de la cadena productiva:* consiste en la construcción de un modelo para la cadena, incluyendo su segmentación y los flujos entre segmentos.
3. *Análisis de flujos de materiales y de capital:* consiste en la determinación de cantidades de material y de capital que entran o salen de cada segmento de la

⁵Proyecto Papa Andina, conceptos, pautas y herramientas: enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación, págs. 11 y 12

cadena, para la determinación de su eficiencia y equidad.

4. *Análisis de entradas y salidas*: consiste en la determinación de las características deseables de insumos y productos (intermedios o finales) en una cadena, de manera que se pueda determinar la calidad de los productos.
5. *Análisis de los procesos internos en segmentos de la cadena productiva*: consiste en el análisis de operaciones internas, en cada segmento, y de sus costos y calidad, para la determinación de cuellos de botella para la eficiencia, calidad o sostenibilidad ambiental (cuando se trata de segmentos de sistemas productivos).
6. *Identificación y priorización de factores críticos*: consiste en la identificación de las variables determinantes de bajo desempeño de un eslabón o segmento de una cadena productiva, y de su ordenamiento de acuerdo con su impacto en el desempeño de toda la cadena
7. *Cuantificación de la tendencia histórica de cada factor crítico*: consiste en la medición del comportamiento del factor crítico, por un periodo de 5 a 10 años.
8. *Identificación de las principales fuerzas impulsoras y restrictivas*: es la identificación de determinantes que afectan al comportamiento de los factores críticos.

2.2.1.4. ENFOQUES DE LA CADENA PRODUCTIVA⁶

2.2.1.4.1. ENFOQUE DE EQUIDAD

La incorporación del enfoque de equidad en el análisis de la cadena debe permitirnos conocer y visualizar las principales inequidades que se originan entre los diferentes actores de las cadenas productivas y tomarlas en cuenta para eventualmente lograr corregirlas mediante la formulación de estrategias de acción:

CUADRO N° 1

ENFOQUE DE EQUIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA

EL ENFOQUE DE EQUIDAD COMPRENDE
Equidad económica
Equidad social
Equidad de género
Equidad generacional
Equidad cultural

⁶Véase en:

http://www.ruralter.org/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid=17%3Abase-de-datos&id=38%3Aguisa-metodologica-para-el-analisis-de-cadenas-productivas-metodologica&Itemid=100002&lang=es

En una cadena con equidad económica, todos los actores deberían percibir una ganancia producto de su actividad económica, de tal manera que se facilite y garantice su permanencia como actores.

En una cadena con equidad social, cada actor debería tener la posibilidad de optar por la alternativa de articulación que satisfaga mejor sus intereses, respetando los compromisos comerciales previamente establecidos.

En una cadena con equidad de género, las mujeres y hombres deberían tener las mismas oportunidades para participar y tomar decisiones sobre los recursos y los beneficios.

En una cadena con equidad generacional, las prácticas de uso, manejo y control de los recursos que desarrollan las generaciones actuales deberían garantizar que las futuras generaciones accedan a estos mismos recursos y dispongan de ellos en condiciones cada vez mejores.

En una cadena con *equidad cultural*, toda persona o grupo humano debería tener derecho a utilizar su propia cultura —y a identificarse según ella— en los diversos ámbitos de la vida (costumbres, organización, tecnología, tradiciones, etcétera), sin que esto sea motivo de discriminación.

2.2.1.4.2. ENFOQUE DE PARTICIPACIÓN

El enfoque de participación en el análisis de la cadena permite recoger opiniones desde diferentes

visiones, formular propuestas legítimas desde las necesidades e intereses de los propios actores, consensuar decisiones sobre las estrategias que hay que adoptar y facilitar la generación de responsabilidad local entre los actores para su desarrollo. Así, la participación en el análisis de la cadena va más allá de las funciones tradicionales de los actores: presencia y generación de información. Planteamos la necesidad de generar un proceso en el cual el compromiso de los actores sea tal que se faciliten los procesos de empoderamiento, traducidos en primera instancia en la formulación de propuestas, en la toma de decisiones para la intervención y en el monitoreo del desarrollo de la cadena y su situación como actores. Incorporar el enfoque de participación desde el análisis permite:

- Conseguir información confiable (en grupos, se reduce el riesgo de que la gente no describa la verdadera realidad de una situación)
- Mejorar el conocimiento de la realidad de los otros actores, y así contribuir a romper prejuicios establecidos entre los actores de una cadena
- Facilitar condiciones para la generación de confianza y respeto entre los actores
- Promoverla sinergia entre los actores directos e indirectos de la cadena
- Recuperarlas visiones de diferentes actores
- Desarrollar capacidades en los actores y actoras para la construcción de una visión integral y consensuada de la cadena

- Facilitar el paso del análisis a la acción
- Fomentar una mayor apropiación de los resultados y un mayor involucramiento en la acción.

Existen diferentes momentos y niveles de participación. A lo largo del análisis de la cadena, se debe buscar las mejores condiciones para promover la participación y retroalimentación de la información, aunque ello implique procesos lentos y largos hasta conseguir suficientes garantías como para que los actores participen en un clima satisfactorio y de mutuo respeto.

2.2.1.5. VENTAJAS DEL ENFOQUE DE CADENA PRODUCTIVA

Adoptar el enfoque de cadena productiva tiene varias ventajas:

- Permite tener una visión amplia de los problemas y un manejo más completo de la información.
- El manejo de información más completo facilita la identificación de puntos críticos y/o cuellos de botella, que impiden el desarrollo de la cadena. Como resultado de este manejo, es posible identificar alternativas de solución y estrategias de intervención más efectivas y de mayor impacto, las cuales logren la competitividad del sector.
- El enfoque de cadena facilita la búsqueda de alianzas entre los diferentes actores y/o grupos de interés, que permitan hacer un uso adecuado de

los recursos disponibles y ser eficaces en el logro de resultados.

2.2.2. LA CADENA DE VALOR

2.2.2.1. DEFINICION⁷

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. Es el coste de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no proyectos o servicios que ofrecen el mejor valor posible. El concepto fue utilizado y desarrollado por Michael Porter respecto a la estrategia competitiva.

2.2.2.2. IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR

a) Actividades Primarias.- Están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas. Michael E. Porter⁸ indica que “Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación”:

- Logística de entrada.- Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de los insumos del producto.- Manejo de materiales, almacenaje, control de

⁷GERRY Johnson, Kevin Schules Richard Whittington, "Dirección Estratégica", Pearson Educacion S.A., 7ª Edición, 2006; Pág. 135.

⁸PORTER, Michael e., "VENTAJA COMPETITIVA: creación y sostenimiento de un desempeño superior", Compañía Editorial Continental, 3^{era} ed., 2004, págs.39-40.

inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.

- Operaciones.- Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- Logística de salida.- Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y Ventas.- Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- Servicio.- Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo.

b) Actividades de Apoyo.⁹- Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las

⁹GERRY Johnson, Kevin Schules Richard Whittington, "Dirección Estratégica", Pearson Educacion S.A., 7ª Edición, 2006; Pág. 136.

actividades primarias. Por tanto se produce en muchas partes de la organización. Se pueden dividir en cuatro áreas:

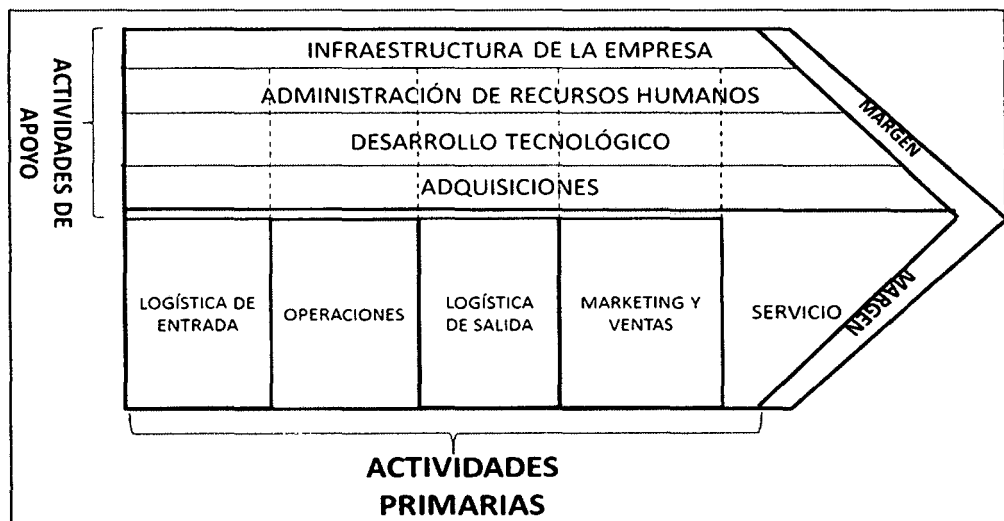
- Abastecimiento.- Hace referencia a los procesos para adquirir los diversos recursos necesarios para las actividades primarias. Por tanto se produce en muchas partes de la organización.
- Desarrollo de la Tecnología.- Todas las actividades de valor tiene una "tecnología", incluso si es meramente un saber hacer (know-how). Las tecnologías clave pueden estar relacionadas directamente con el producto (por ejemplo I+D, diseño del producto), con los procesos (por ejemplo, el desarrollo de un proceso) o con un determinado recurso (por ejemplo, la mejora de las materias primas). Esta área es fundamental para la capacidad innovadora de la organización.
- Gestión de recursos humanos.- Se trata de un área de particular importancia que trasciende a todas las actividades primarias. Se ocupa de aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, gestión, formación, desarrollo y retribución del personal de la organización.
- Infraestructura.- Los sistemas de planificación, financiación, control de calidad, gestión de la información, etcétera, son importantes para el rendimiento de las actividades primarias de la organización. La infraestructura también se

compone de las estructuras y rutinas de la organización que forman parte de su cultura.

Estas descripciones de las distintas actividades en la empresa pueden efectuarse de al menos, dos formas, de tal manera que pueden contribuir al análisis de la posición estratégica de la organización.

GRÁFICO N° 2

LA CADENA GENÉRICA DE VALOR



Fuente: Figura 2-2, Porter, M. E. "Ventaja Competitiva"

2.2.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA¹⁰

La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación. Puesto que la dirección estratégica viene caracterizada por su complejidad, también es necesario tomar

¹⁰ GERRY Johnson, Kevan Scholes Richard Whittington, "Dirección Estratégica", Pearson Educación S.A., 7ª Edición, 2006; Pág. 16-20.

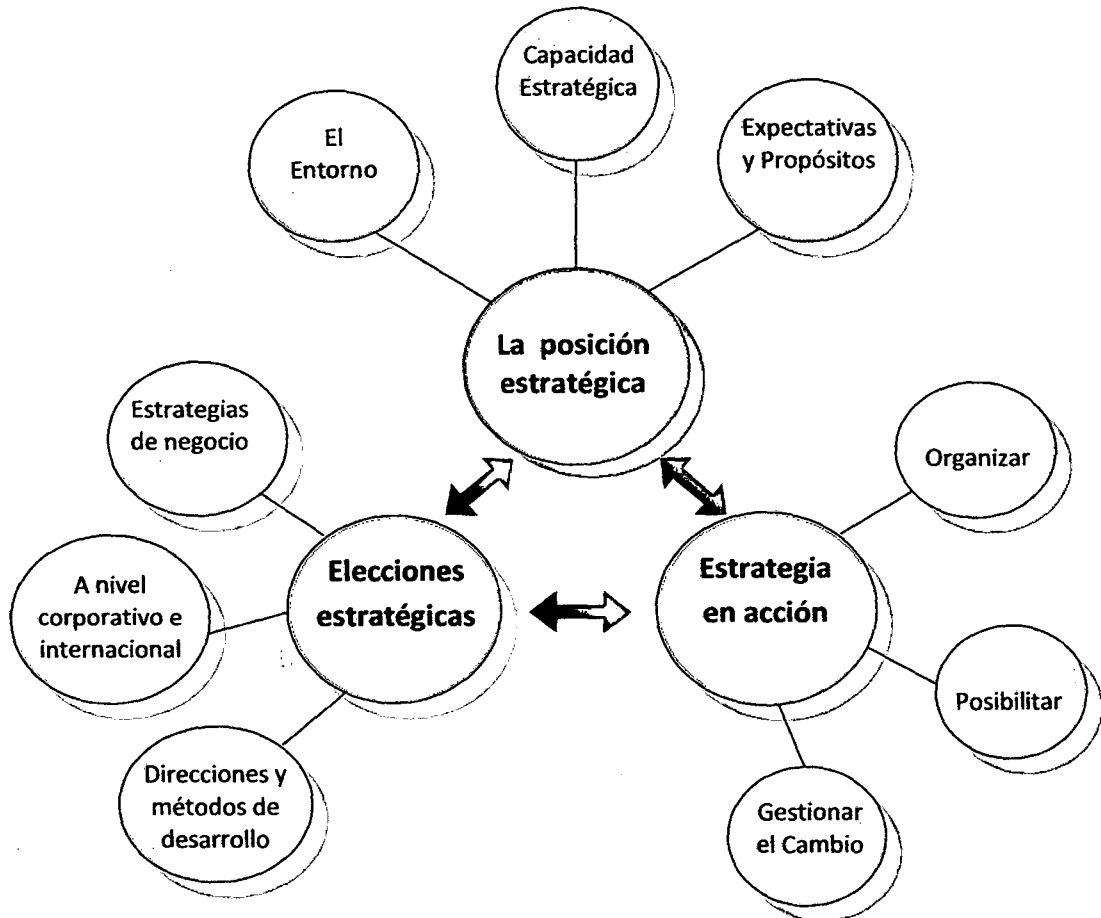
decisiones y juicios de valor en función de la conceptualización de cuestiones difíciles.

La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción.

La dirección estratégica puede concebirse como compuesta por tres elementos principales; la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción, que a continuación se muestra en el siguiente cuadro:

GRÁFICO N° 3

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



2.2.3.1. LA POSICIÓN ESTRATÉGICA

La comprensión de la posición estratégica trata de identificar el efecto sobre la estrategia que tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas.

- El entorno: la organización existe en un marco de un complejo mundo político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal. Este entorno cambia y es más complejo para algunas organizaciones que para otras. La forma en que todo ello afectara a la organización puede incluir una comprensión de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales de las mismas.
- La capacidad estratégica de una organización: compuesta por los recursos y las competencias. Una forma de reflexionar sobre la capacidad estratégica de una organización consiste en analizar sus fortalezas y debilidades (por ejemplo donde hay ventajas o desventajas competitivas). El objetivo consiste en hacerse una idea de las influencias y restricciones internas de las elecciones estratégicas para el futuro. Suele tratarse de una combinación de recursos y elevados niveles de competencias en determinadas actividades que ofrecen ventajas que son difíciles de imitar por parte de los competidores.
- Las expectativas de los propósitos de una organización, Aquí la pregunta es ¿a quién debe

atender principalmente la organización y como se debe responsabilizar a los directivos de ello? Pero las expectativas de las diversas partes interesadas también afectaran a los propósitos. Las partes interesadas cuya visión predominara serán aquellas con mayor poder y el comprender este hecho puede ser de una gran relevancia. Las influencias culturales de la organización y del mundo que lo rodea también afectara la estrategia a seguir aunque solo sea porque las influencias del entorno y de los recursos de la organización suelen ser interpretadas en términos de los supuestos inherentes a esa cultura.

2.2.3.2. ELECCIONES ESTRATÉGICAS

Implican la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse, como de los métodos de desarrollo.

Hay elecciones estratégicas en cuanto a cómo quiere competir la organización en el ámbito de una unidad de negocio. Esto exige una identificación de bases de la ventaja competitiva que surgen de la comprensión tanto de los mercados como de los consumidores y de la capacidad estratégica de la organización.

Al máximo nivel de una organización existen cuestiones relativas a la estrategia corporativa, que se ocupan del alcance de las estrategias de la organización. Esto

incluye decisiones sobre la cartera de productos y/o de los negocios y la amplitud de los mercados. Así pues para muchas organizaciones las estrategias de internacionalización son una parte clave de la estrategia corporativa.

La estrategia se puede desarrollar en el futuro en distintas direcciones y métodos de desarrollo, ya que determinan porque algunas estrategias son probablemente mejores que otras.

2.2.3.3. LA ESTRATEGIA PUESTA EN ACCIÓN

La puesta de la estrategia en acción se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica, tomando en consideraciones las siguientes cuestiones:

- Estructuración de la organización para apoyar un rendimiento de éxito. Esto incluye las estructuras, los procesos y las relaciones de la organización.
- Alcance del éxito en función de la forma en que las áreas independientes de recursos sustentan la estrategia.
- La gestión de la estrategia implica a menudo cambios, y se fija en las diversas formas de reacción a estos cambios, es necesario comprender como debe influir el contexto de una organización el planteamiento del cambio.

2.2.3.4. PLANEACIÓN Y ESTRATEGICA¹¹

Uno de los principales propósitos de la Planificación Estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado. Por lo tanto, serán fundamentales los aspectos clave sobre los que deba reflexionar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos (pensamiento sistémico). Y sea cual sea el tipo de empresa, Pyme o multinacional, pública, mixta o privada, el esquema que utilizará para llegar a esa meta siempre será el mismo:

- Planificar: prever el futuro a corto, medio y largo plazo, seleccionando los objetivos de la empresa en general y de los de cada una de las secciones que la componen en particular.
- Organizar: será necesario conseguir los objetivos propuestos a través del entramado estructural de sus secciones, subsecciones y departamentos, con los que se Mantendrán Relaciones De Jerarquía, Delegación, Cooperación y Participación.
- Dirigir la Actividad: para orientar, supervisar, motivar y coordinar el trabajo de los colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

¹¹ Véase en: <http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf>

2.2.3.4.1. OBJETIVOS FUNDAMENTALES QUE DEBE CUMPLIR LA ESTRATEGIA:

La planificación debe cumplir, al menos, cuatro objetivos:

1. Satisfacer las necesidades de anticiparse.
2. Facilitar el logro de las metas fijadas.
3. Servir como instrumento de comunicación, compromiso y control.
4. Disminuir el nivel de inseguridad.

Analicemos con algo más de detalle estos objetivos fundamentales:

1. Satisfacer las necesidades de anticiparse:

siempre debe haber un proceso continuado de diagnóstico de la situación, un pronóstico de lo que se espera que suceda en el futuro y una elección de alternativas, ya que ninguna empresa que quiera tener éxito puede operar con base en la improvisación, de sus actividades.

2. Facilitar el logro de las metas fijadas:

existen mayores posibilidades de alcanzar determinadas metas si se establecen en función de las verdaderas potencialidades de la empresa, tomando en consideración sus fortalezas y debilidades, la situación del entorno... y luego se define un curso de acción que permita concentrar y coordinar todos los esfuerzos que se realicen en todas

las áreas de la organización hacia el logro de esas metas.

3. Servir como instrumento de comunicación, compromiso y control: el plan de acción se debe comunicar de forma eficaz y adecuada a todos los colaboradores que participen, con un mayor o menor grado de responsabilidad, en la consecución de los objetivos. Por tanto, a la hora de aplicar un plan de acción para conseguir un objetivo debemos responder a las preguntas:

- ¿Conocen todos los colaboradores cuál es ese objetivo?
- ¿Saben, con precisión, la forma en que se pretende alcanzarlo?
- ¿Es suficiente la comunicación oral de una o dos reuniones para que todos los colaboradores tengan una idea clara al respecto y se sientan comprometidos con el logro del objetivo?

4. Disminuir el nivel de inseguridad: cualquier planteamiento que se haga con miras al futuro implica un mayor grado de incertidumbre. Se ofrecen más posibilidades de éxito si se cuenta con un plan maestro que defina los objetivos y metas de la organización. Es más fácil reaccionar ante algo que no se ha cumplido, como habíamos previsto, que ante algo imprevisto y totalmente desconocido. Es así porque, en el primer caso, disponemos de puntos de referencia con los que se puede

contrastar la realidad y de esta forma, determinar con mayor facilidad las desviaciones y sus causas, pudiendo implementar medidas correctoras más eficaces y certeras.

2.2.3.4.2. LA PLANIFICACIÓN: CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Planificar significa, etimológicamente, **establecer un plan con vistas al futuro**. Si traspasamos esta definición general al ámbito de la empresa, planificar significa establecer un plan de previsión de necesidades para el futuro.

Los planes deberán ser expresados de forma que sean entendidos por todo el personal de la empresa en términos nominales, cuantitativos y gráficos; la planificación es el sistema más eficaz para comparar la realidad alcanzada con la estimada anteriormente y para corregir, si es necesario, las expectativas de la empresa.

Dentro del proceso de planificación distinguimos tres tipos diferenciados de acciones:

Planificación Estratégica: fija la misión, la visión, los valores, la estrategia y las políticas de la organización en general.

Planificación Táctica: incluye la ejecución del plan estratégico, la fijación de objetivos específicos para cada área, para cada unidad y para cada empleado, los pasos necesarios para cumplir o exceder los

objetivos, la creación de un calendario de control, el desarrollo de un presupuesto y la evaluación del rendimiento.

Planificación operativa: implica decidir sobre cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar la entrega de los servicios con la mayor eficacia posible.

La Planificación Operativa es importante por tres motivos:

- a. Traduce el futuro a presente, al ofrecer un mapa detallado de cómo llegar de un punto a otro del proceso.
- b. Permite clarificar qué es lo que hay que hacer y, en algunos casos, cómo debe hacerse.
- c. Permite clarificar las prioridades organizativas de la unidad de trabajo, por medio del establecimiento de calendarios y puntos de referencia. Dentro del establecimiento de prioridades serán cuatro los factores que influirán:

Limitaciones Externas: ¿Cuáles son las fechas tope existentes impuestas desde el exterior? ¿Cuál es la urgencia en terminar esta tarea, actividad o proyecto?

Tiempo Total Necesario: si la tarea es larga el calendario debe incluir el tiempo necesario para su finalización. Si la tarea sólo exige un breve período de tiempo para su realización, es posible retrasar su comienzo.

La relación de una tarea con otras: ¿Cuál sería el impacto de terminar o no esta tarea en los planes de otros proyectos? ¿Dependen

otras personas del resultado de este proyecto para poder empezar a trabajar?

Beneficio Relativo: de terminar una tarea dentro de un marco de tiempo concreto, comparado con los efectos negativos por no terminarlo en ese tiempo. ¿Qué ganaremos por terminar la tarea? ¿Cuáles son las consecuencias de retrasar el trabajo una o dos semanas, un mes...?

2.2.3.4.3. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Podemos proponer un proceso secuencial de planificación estratégica de acuerdo a las siguientes etapas (Oliveira, E. H):

1. Elaboración de la filosofía de la empresa o Institución, expresada en su declaración de Visión, Misión y Valores.
2. Análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en:
 - a. Entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad;
 - b. Entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.

3. Análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.
4. Determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralizan sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. Preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente a su sistema de seguimiento y evaluación, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Estos cinco elementos interactúan tanto estática como dinámicamente. El análisis de fortalezas y debilidades se realizará respecto a las oportunidades y amenazas externas. Ambos componentes del diagnóstico adquieren sentido únicamente en relación a los valores, la misión y visión de la organización. Los objetivos están ligados

a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarias para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

Tenemos también que diferenciar los conceptos de **análisis estratégico** e **implementación estratégica**:

- **El análisis estratégico** está conformado por la formulación (o reformulación) de la misión, el diagnóstico organizacional y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo éste el punto culminante.
- La **implementación estratégica** toma como punto de partida los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción e, incluso, el sistema de monitorización y evaluación del plan.

Dentro de este proceso, no debemos olvidar nunca la importancia del Presupuesto.

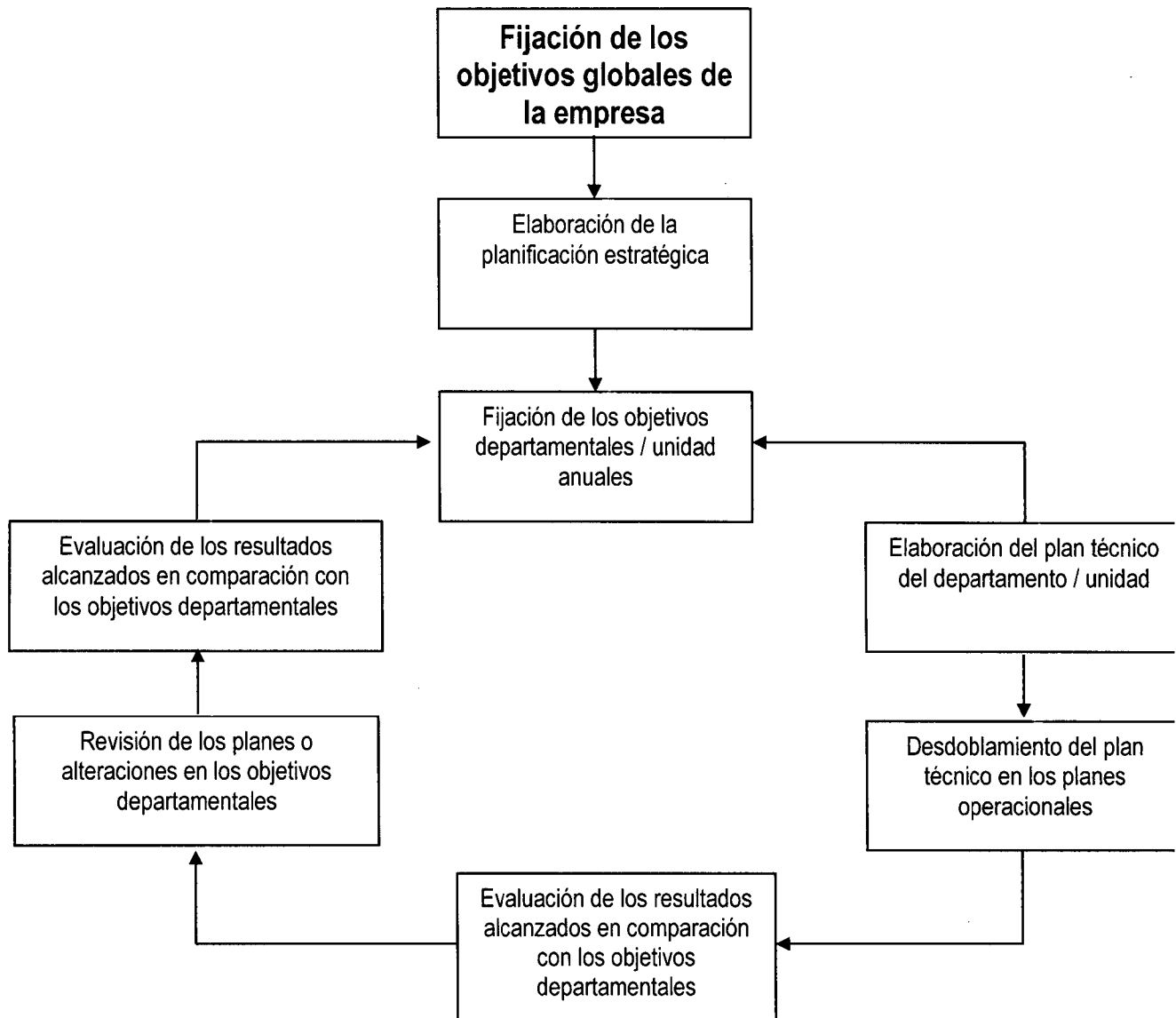
El presupuesto consiste en la previsión del coste de lo que se va a producir o del servicio que se va a ofrecer. De este modo, podemos saber los recursos con los que deberemos contar, conociendo las expectativas del mercado. Para ello deberá tenerse en cuenta lo que supondrá económicamente la inversión a realizar y que ésta sea suficiente para lograr el beneficio previsto.

Otro aspecto que se debe destacar es el Control para poder evitar desviaciones. Mediante el control

antes, durante y con posterioridad, debe mantenerse un constante seguimiento sobre la evolución de las circunstancias específicas, revisando los presupuestos básicos, controlando la actitud de los recursos humanos, llevando a cabo auditorias, etcétera. Controlar significará, técnicamente, comprobar o confirmar que los planes, una vez cotejados, se ajustan a los criterios establecidos. Pero para que el control sea efectivo, es necesario que en la empresa funcione perfectamente el sistema de información entre los distintos estamentos, pero, especialmente, entre el personal cualificado (mandos intermedios) a través de los cuales se recibirán y regularán todas las posibles anomalías.

La única manera de conseguir que en todos los aspectos se mantenga un elevado nivel de calidad, consiste en tener capacidad para supervisar y controlar constantemente los efectos de las acciones llevadas a cabo, a base de establecer un conjunto de puntos de referencia.

Otro modelo de planificación, centrado en la fijación de objetivos departamentales, en su evaluación y revisión nos lo presenta Chiavenato (1994), del que reproducimos su esquema de trabajo:



2.2.4. EL ENTORNO¹²

El Entorno Empresarial puede ser difícil por varias razones. Primera, "el entorno" incluye muchas influencias distintas; la dificultad radica en comprender esta diversidad. Segunda, el problema de la complejidad, que surge porque muchas de las cuestiones independientes del entorno empresarial están relacionadas. Finalmente está la cuestión de la velocidad del cambio, muchos directivos consideran que el ritmo del cambio

¹² GERRY Johnson, Kevan Scholes Richard Whittington, "Dirección Estratégica", Pearson Educacion S.A., 7ª Edición, 2006; Pág. 64-65.

tecnológico y la velocidad de las comunicaciones globales implican cambios más rápidos y más numerosos que nunca antes.

Existen distintos modelos para comprender el entorno de las organizaciones con el fin de ayudar a identificar cuestiones clave y formas de abordar esta complejidad y estos cambios. Estos modelos se organizan en una serie de "capas" que a continuación se explican brevemente.

- La capa más general suele conocerse como el *Macroentorno*; que consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Un buen punto de partida puede ser el marco PESTEL, que permite identificar como pueden afectar las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. De aquí se obtienen los principales motores del cambio. Por lo tanto tendrán un efecto distinto en una organización o en otra.
- A partir del entorno general, la siguiente capa es la de *la Industria o el sector*; se trata de un grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios. El modelo de las cinco fuerzas y el concepto de los ciclos de competencia pueden resultar útiles para comprender como cambia la dinámica competitiva dentro y fuera del sector.
- La capa más inmediata al entorno es la compuesta por los *competidores y los mercados*. En la mayoría de las industrias habrá muchas organizaciones distintas con distintas características y compitiendo sobre bases diferentes. El concepto de grupos estratégicos puede ayudar a identificar tanto a los competidores directos

como a los indirectos. Análogamente, las expectativas de los consumidores no son todas iguales; tienen distintos requisitos, cuya importancia se puede comprender a través de los conceptos de segmento de mercado y los factores críticos de éxito.

2.2.5. COMERCIO INTERNACIONAL

2.2.5.1. DEFINICIÓN¹³

El comercio internacional es el intercambio de productos y servicios entre personas o empresas que residen en diferentes países, es una actividad económica cuyas características han evolucionado con el tiempo, así como las necesidades de los países, las de los propios consumidores, la tecnología y el acelerado avance de las comunicaciones.

El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente y con menos costos. El comercio aumenta el mercado potencial de los bienes que produce determinada economía y caracteriza las relaciones entre países permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas economías (Krugman, 2001).

Dentro del comercio internacional también se incluyen las normas y reglamentos que regulan las transacciones comerciales entre países. Para un país, el comercio internacional puede ser visto como una estrategia de política internacional

¹³MINCETUR, Guía comercial y crediticia para el usuario del comercio exterior, "Aspectos generales de comercio exterior serie" N° 1, págs. 2-5, 2009

El comercio, ya sea doméstico o interno, así como el internacional poseen en términos generales los mismos atributos y características fundamentales. No obstante, el comercio internacional tiene en la actualidad una gran importancia para todas las naciones que lo practican, y esa importancia no es solo económica, sino también política, en virtud de que esa actividad le permite al Estado que la desarrolla, establecer una serie de estrategias, actitudes y posiciones que no solo le producen el ingreso de divisas, tan esenciales para el mantenimiento o crecimiento de su economía, sino que también le da presencia y significación en el concierto internacional¹⁴.

Los términos comercio internacional y comercio exterior, se utilizan frecuentemente como sinónimos. Sin embargo, en su más estricta significación, poseen una diferencia fundamental: Por comercio internacional debe entenderse a la actividad en su conjunto, es decir, a la serie de lineamientos, requerimientos, directrices y normas que regulan a la actividad misma, independientemente de la nación o naciones involucradas en ella.

En cambio el comercio exterior se aplica a la relación económica y jurídica que se da en un lugar y momento determinado entre dos o más naciones, específicamente señaladas. Así, se puede expresar por ejemplo, que la organización mundial de comercio (OMC) es el máximo organismo rector del comercio internacional.

¹⁴ Martínez Vera, Rogelio "Legislación del comercio exterior", Segunda edición, Serie jurídica.

2.2.5.2. CARACTERÍSTICAS¹⁵

El comercio internacional presenta las siguientes tres características o condiciones básicas:

- *De doble vía:* esta es la característica más obvia, pues una exportación o venta internacional, se realiza cuando existe alguien ubicado en el exterior, que desea comprar o importar determinados productos o servicios.

Los servicios son cada vez más importantes en las operaciones de comercio internacional: el comercio internacional actual, no solo se refiere al intercambio de productos o mercaderías, sino también al de servicios. Así, los volúmenes de las transacciones internacionales por concepto de transporte, seguros, software, turismo, comunicaciones, servicios financieros, de consultoría, etc., se han incrementado fuertemente en la última década, caracterizada por el intercambio mundial de conocimiento e información (intangibles).

- *El criterio de residencia:* cuando se menciona el término residente de un país, se incluye tanto a las personas naturales, como a las empresas o personas jurídicas. En ese sentido, se considera que un agente económico es residente de un país cuando tiene operaciones comerciales y/o industriales en dicho territorio. Esto cobra especial

¹⁵MINCETUR, Guía comercial y crediticia para el usuario del comercio exterior/ serie N° 1 Aspectos generales de comercio exterior, págs. 2-5, 2009

relevancia pues, actualmente, muchas empresas extranjeras operan (y exportan) en otros países.

2.2.5.3. LA IMPORTANCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL¹⁶

Una primera ventaja que resulta de participar en el comercio internacional es que suponen también un intercambio y enriquecimiento cultural. Pero fundamentalmente lo que interesa son las ventajas económicas que resultan del comercio internacional, por las razones siguientes:

- Permite incrementar la cantidad y mejorar la calidad de consumo de la población, en relación al que podría lograrse solamente con la producción y la tecnología domésticas,
- Se aprovechan, de manera óptima, las ventajas de la especialización,
- Se facilita una más rápida difusión y aprendizaje del proceso de innovación tecnológica; y,
- Se puede crear y desarrollar estrategias para lograr un liderazgo competitivo.

Analicemos brevemente cada una de las ventajas mencionadas:

- a. El consumidor local se ve favorecido:** en primer lugar cuando decimos que a través del comercio

¹⁶Cornejo Ramírez, Enrique; "COMERCIO INTERNACIONAL: hacia una gestión competitiva", 3^{ra} Edición aumentada; Editorial San Marcos 2002, Págs. 29-35.

internacional se mejora la cantidad y la calidad de consumo doméstico, lo que queremos destacar es que, aun cuando un país disponga de recursos (naturales, humanos, tecnológicos, etc.) en suficiente cantidad y variedad, si todos sus esfuerzos se orientaran a entender las demandas y necesidades de su población solo con producción, entonces la cantidad y la calidad de su consumo disminuiría y, por lo tanto, menor sería el nivel de bienestar de la población.

b. Las ventajas de especialización: como señala Krugman y Obstfeld (1994); el comercio internacional también permite la especialización en la producción de gamas más reducidas de productos, permitiéndoles obtener mayor eficiencia con la producción a gran escala.

c. Se facilita difusión de la innovación tecnológica: una tercera razón por lo que conviene a un país participar activamente en el comercio internacional, se refiere al hecho que una economía relativamente más abierta permite una más rápida difusión y un mejor aprovechamiento de los beneficios de la innovación tecnológicas. En efecto a través de exportaciones e importaciones los empresarios y consumidores pueden beneficiarse con las nuevas tecnologías y lograr respectivamente una producción más eficiente y un consumo que satisfaga de mejor forma sus necesidades y las

expectativas de precio, calidad, oportunidad y servicio.

d. Creación y desarrollo de Ventajas

Competitivas: La cuarta razón por la que el comercio internacional es importante para un país es que le permite crear y desarrollar sus ventajas competitivas

2.2.6. EXPORTACIÓN¹⁷

2.2.6.1. DEFINICIÓN

De acuerdo a la Organización Mundial del Comercio (2005) OMC, la exportación consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países. De ahí que los vendedores (exportadores) gocen del privilegio de tener clientes fuera de sus fronteras (importadores) y por supuesto se deben de tomar muy en cuenta las normas aplicables al mercado meta en cuestión.

En general, según puntos de vista económicos las exportaciones generan ingresos para el país vendedor, por lo que son fuente de riqueza. Además la exportación es una forma de incursionar en los mercados internacionales, siendo una de las maneras más usuales para varias compañías.

¹⁷ Dirección regional de comercio exterior y turismo (DIRCETUR), Boletín informativo ABC de la exportación

Es el régimen aduanero que permite la salida de mercancías de un país para su uso o consumo definitivo en el otro país. La institución encargada de autorizar la salida de las mercancías del país es la Superintendencia Nacional de Aduanas, y la salida de los productos sólo podrá efectuarse por los puertos marítimos, fluviales o lacustres, aeropuertos y fronteras aduaneras habilitadas.

2.2.6.2. TIPOS DE EXPORTACION

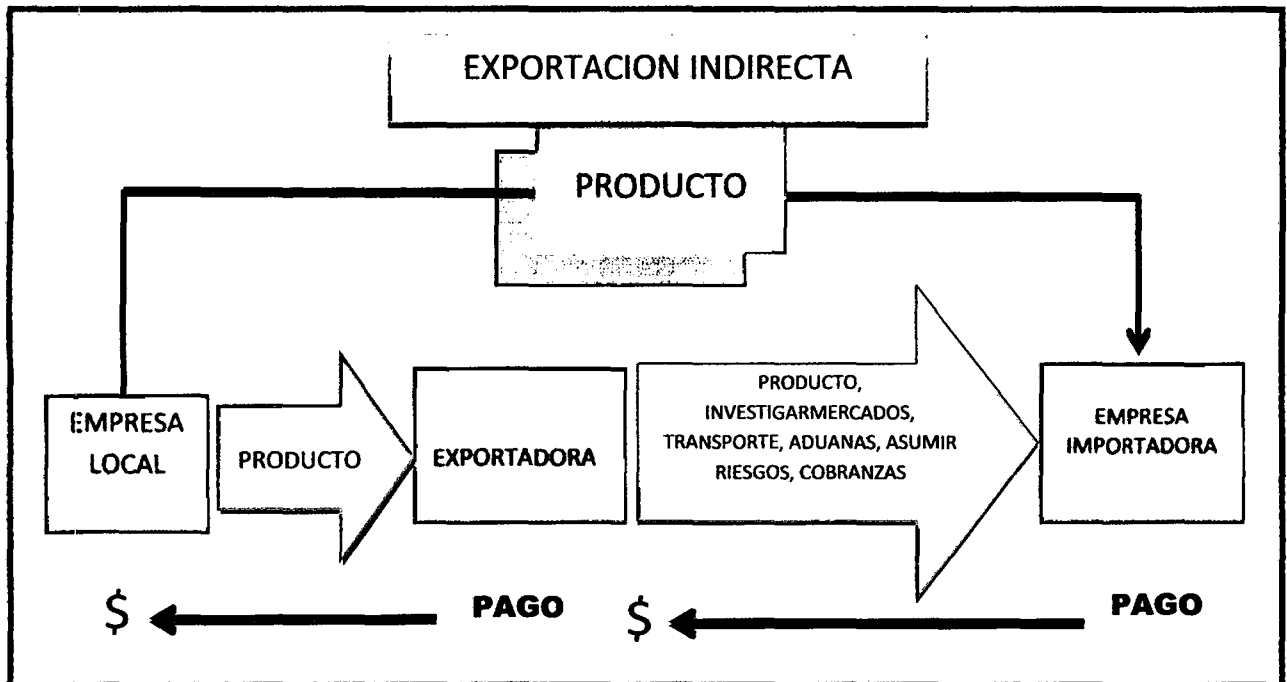
Las compañías en general que deciden incursionar en los mercados extranjeros mediante la exportación debe distinguir de entre dos formas de hacerlo: exportación directa e indirecta.

2.2.6.2.1. EXPORTACIÓN INDIRECTA

Se presenta cuando como productor se le vende a un cliente nacional, que a su vez se encarga de vender en el exterior. El cliente nacional más común en este tipo de exportación es la comercializadora. Ledesma (1993)

GRÁFICO N° 4

EXPORTACIÓN INDIRECTA



Fuente: DIRCETUR

CUADRO N° 2

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EXPORTACIÓN INDIRECTA

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">- No requiere de una mayor inversión.- Presenta menos riesgos para la empresa.- No exige un gran conocimiento en los ámbitos del marketing y ventas.- Facilita las conexiones con los importadores en los mercados externos.- Evita para el productor e	<ul style="list-style-type: none">- Impide o limita los contactos directos de la empresa con los compradores, consumidores y usuarios finales.- Limita el control sobre las actividades de marketing en los mercados exteriores,- En algunos casos y para ciertos especialmente en lo relativo a quien y como se vende el producto.

- | | |
|---|---|
| <p>preocuparse por trámites de exportación, problemas en cuanto a los idiomas y comunicaciones con el comprador extranjero.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En muchos casos comienza a brindar un conocimiento producto de la retroalimentación acerca de los mercados y aspectos relativos a la adecuación del producto, aunque a un ritmo más lento comparado con la exportación directa. | <ul style="list-style-type: none"> - En algunos casos y para ciertos productos, los intermediarios pueden carecer de conocimiento técnico para asesorar o prestar la asistencia técnica que dicho producto requiere en el mercado - Por lo general, este tipo de exportación contribuye al incremento del precio de venta final del producto, al aumentar el número de intermediarios, sin ningún control por parte del productor. - Poco aprendizaje sobre el mercado meta y el proceso de exportación. |
|---|---|

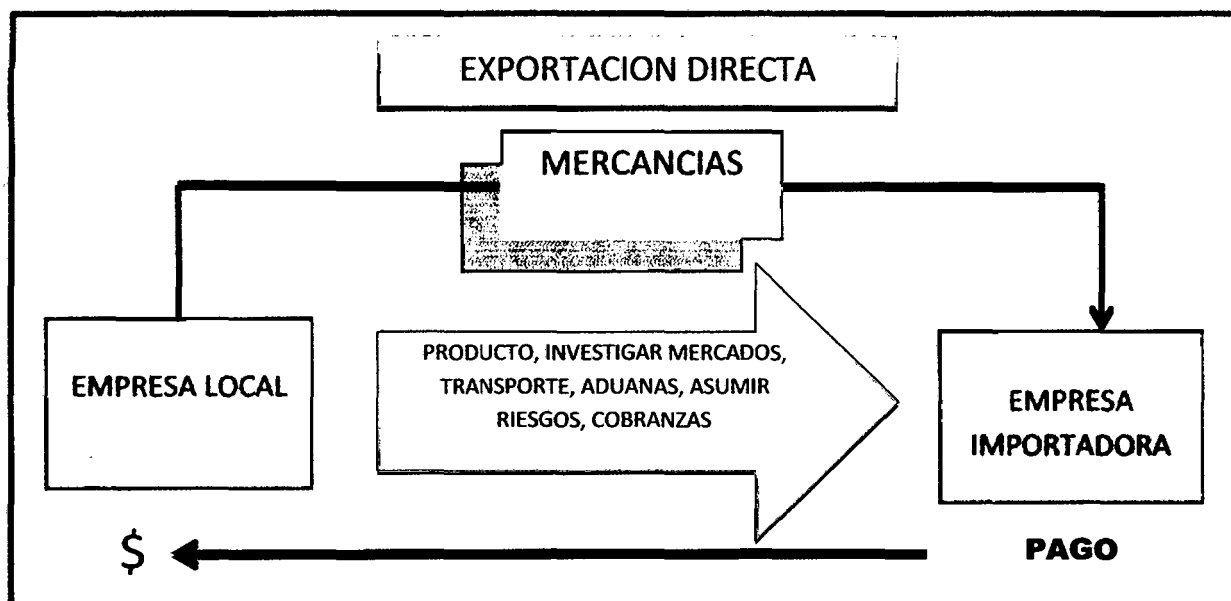
Fuente: Elaborado por la Universidad de las Américas (2005), basado en Martínez (2004), Lambert(2001), Ballou(1998) y Ledesma (1993).

2.2.6.2.2. EXPORTACIÓN DIRECTA

Se presenta cuando la empresa le vende a un comprador extranjero, encargándose de la actividad logística como: aranceles de exportación, transporte, empaque, carga, agente, documentos, inclusive también de conseguir al cliente. La responsabilidad sobre la mercancía y los costos incurridos se define mediante el acuerdo del término de comercio a usar entre exportador y el importador, denominado Incoterms. (Ledesma 1993)

GRÁFICO Nº 5

EXPORTACIÓN DIRECTA



Fuente: DIRCETUR

CUADRO Nº 3

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EXPORTACIÓN DIRECTA

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">- Se tiene contacto directo con los compradores y/o consumidores finales del producto, por lo que la información generada por la retroalimentación es de primera mano.- Se tiene más control sobre las actividades de marketing en los mercados exteriores.- Debido al menor número de intermediarios, se puede ofrecer un precio de venta final más competitivo.	<ul style="list-style-type: none">- Se requiere mayor inversión.- Representa un riesgo mayor para la empresa.- Exige conocimiento en el área de ventas.- Se necesita tener un amplio conocimiento de los trámites de exportación, diferencias en cultura, idiomas y estilos de negociación y en formas de comunicación con los compradores extranjeros.

- Mejor conocimiento y aprendizaje sobre el mercado meta.
- Se obtienen a largo plazo mayores beneficios.
- Capacidad para conocer los patrones de consumo, preferencias del consumidor final, su respuesta y como consecuencia mayor rapidez para adaptar eficientemente el producto a sus necesidades.

Fuente: Elaborado por la Universidad de las Américas (2005), basado en Martínez (2004), Lambert (2001), Ballou (1998) y Ledesma (1993).

2.2.6.3. TRAMITES DE EXPORTACIÓN

Documentación requerida:

- Factura comercial: redactada en inglés si el país de destino no es hispanohablante.
- Lista de empaque: relación simple detallando el contenido de lo que se embarca.
- Conocimiento de embarque (B/L, AWB, WB): documento que certifica que las mercancías han sido recibidas por el transportista.
- Certificado de origen: documento que certifica que la mercancía ha sido elaborada en el Perú; permite acogerse a beneficios arancelarios en los países de destino.
- Certificado fitosanitario: documento que certifica que las plantas o vegetales frescos se encuentran libres de plagas.
- Certificado zoonosanitario: documento que certifica que los animales o productos de origen animal son inocuos.

- Certificado CITES: documento necesario para exportar madera, flora y fauna silvestre.
- Certificado sanitario: documento que certifica que el producto a exportar es apto para el consumo humano (alimentos, medicinas).
- Certificado textil: también conocido como “visa textil”, es requerido para exportar confecciones a algunos países.
- Otros documentos: emitidos a petición del importador y según el país de destino. Pueden ser certificados de calidad, de inspección pre-embarque, complementarios a los certificados sanitarios, etc.

2.2.7. PLAN DE NEGOCIO¹⁸

2.2.7.1. DEFINICION

Son los indicadores que necesitamos recopilar para decidir la viabilidad de formar una empresa, que implican la toma de nuevas decisiones y la ejecución de acciones para obtener la mayor rentabilidad en el negocio que se vaya a emprender. El plan de negocios nos permite conocer nuestro negocio desde sus antecedentes, así como los factores de éxito o fracaso, incluyendo los objetivos, metas, estrategias y programas empresariales correspondientes.

¹⁸ Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo; “*Plan de Negocio de Exportación: Manual de competitividad para el comercio exterior*”; PLANEX. Pág. 14.

2.2.7.2. IMPORTANCIA

El plan de negocio es importante porque:

- Permite conocer al detalle el negocio y ayuda a analizar el producto o servicio que se ofrecerá.
- Determina los objetivos del negocio, así como los posibles problemas y alternativas de solución.
- Es un punto de partida para comparar el funcionamiento de la empresa con el de otras.
- Maximiza el uso de los recursos de la empresa.
- Surge de la idea de negocio.

2.2.7.3. PLAN DE NEGOCIO DE EXPORTACION ¹⁹

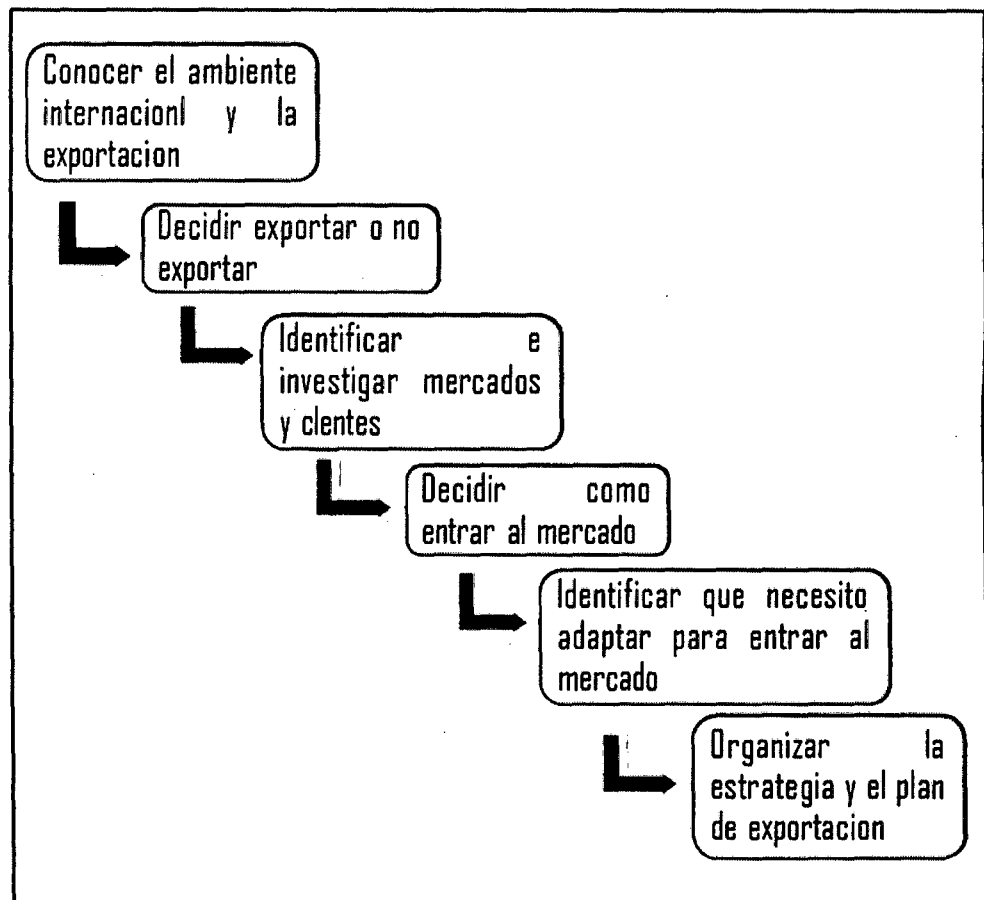
El plan de negocio de exportación lleva la idea de negocio hacia el ámbito internacional. Al apuntar hacia el mercado exterior, el plan de negocio de exportación busca qué producto de la empresa será seleccionado para ser exportado, que país será seleccionad como mercado objetivo, que modificaciones deberá sufrir dicho producto para vencer las exigencias del mercado, así como definir el perfil del cliente(consumidor), los canales de distribución y el precio de exportación

Una buena estrategia de exportación podría impulsar el crecimiento de la empresa, y podría ayudar, entre otras cosas, a aumentar los mercados que opera, reducir los riesgos y ayudar a contrarrestar las épocas de ventajas bajas en el mercado.

¹⁹Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo; " *Plan de Negocio de Exportación: Manual de competitividad para el comercio exterior*"; PLANEX. Pags. 16-18.

2.2.7.3.1. PRINCIPALES DECISIONES A CONSIDERAR

Para lograr vender exitosamente en otros países el empresario debe considerar ciertos pasos y toma de decisiones. A continuación, se presenta un diagrama de estos en términos generales:



2.2.7.3.2. IMPORTANCIA DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO DE EXPORTACION

La importancia de formular un plan de negocio de exportación demuestra el interés de la empresa por llegar al exterior; definir sus objetivos, estrategias y

actividades comerciales; en función de su situación actual y las oportunidades que le ofrecen los mercados internacionales.

El plan de negocio determina también el costo de exportación y el precio a exportar hacia el mercado objetivo, y demuestra la viabilidad económica y financiera de la idea de negocio. La elaboración de un plan de negocio de exportación otorga las siguientes ventajas:

- Especifica responsabilidades y formas de evaluar
- Ayuda a vender la idea de negocio interna y externamente
- Transmite al personal una idea clara de lo que se quiere lograr
- Favorece el proceso de internacionalización de la empresa
- Identifica los problemas y las oportunidades existentes
- Genera compromisos dentro de la empresa
- Permite proyectarse en los planes de la empresa para los siguientes años.

2.2.7.3.3. RIESGOS Y RETOS DEL PLAN D NEGOCIO DE EXPORTACION

- Mayores distancias, mas intermediarios y tiempo para el transporte y entrega de la mercancía
- Posibles políticas gubernamentales adversas del país donde se pretende enviar la mercancía

- aplicando leyes y reglamentos que puedan afectar negativamente al exportador.
- Las culturas tienen distintas maneras de hacer negocios, distintos estilos de vidas, idiomas diversos, etc.
 - Acontecimientos no previstos en el país a exportar (huelgas, desastres naturales y posibles guerras)
 - Los cambios de moneda pueden provocar que el valor fluctúe negativamente, reduciendo los beneficios económicos de la exportación.

2.2.8. CAMELIDOS SUDAMERICANOS

2.2.8.1. EL ORIGEN DE LOS CAMÉLIDOS²⁰

La familia de Camélidos se originó en Norte América durante el Eoceno hace 40 a 45 millones de años (Webb, 1978). La división en dos tribus: Lamini y Camelini, quizá ocurrió hace 11 Ma. Las migraciones a América del Sur y Asia probablemente ocurrieron hace 3 Ma. Los géneros lama y vicugna aparecieron hace 2 Ma.

Los camélidos sudamericanos viven en los altos andes, hace por lo menos 10.000 años; se han encontrado restos óseos y pinturas rupestres de camélidos en la cueva de Lauricocha en Junín, a 4.000 m s.n.m., que están datados entre 10.000 y 8.000 a. C. Los grabados en la cueva de Toquepala en Tacna, indican que el hombre cazaba camélidos hace más de 9.500 años.

²⁰Ruiz de Castilla Marin, Mario; *“Domesticación y Persistencia de los Camélidos en los Andes de Cusco”*, ensayo 2006, págs. 17-18

En la actualidad, desde el Norte de África hasta el sudeste de Asia existe en forma domestica el camelus dromedarius o camello árabe. Más al este, en las regiones frías y desérticas de Mongolia y China vive el camelus bactrianus también doméstico. Los únicos camellos silvestres posiblemente ancestros del camello bactriano se encuentran en el desierto de Gobi.

En América del Sur se encuentran cuatro especies de la tribu Lamini: La vicuña y el guanaco en forma silvestre; y la alpaca y la llama en forma doméstica. La clasificación taxonómica de los Lamini es variable: algunos investigadores los clasifican en dos géneros y cuatro especies: Lama guanicoe (guanaco), L. glama (llama), L. Pacos (alpaca) y vicugna vicugna (vicuña). Otros agrupan las cuatro especies en el género Lama, y otros empleando dos géneros clasifican a la llama y el guanaco en el género Lama, y la alpaca y la vicuña en el género vicugna. Se señala que la alpaca seria la forma domestica de la vicuña y la llama la forma domestica del guanaco. Los estudios de ADN muestran que esta última clasificación seria la correcta.

El análisis filogenético del ADN de los camélidos sudamericanos, define un genotipo de lama estrechamente relacionado al guanaco y un genotipo de alpaca relacionado al de la vicuña. El grupo A contiene dos genotipos que difieren por una sustitución simple, mientras que cuatro sustituciones separan los cinco genotipos el grupo B.

Todas las vicuñas tienen genotipo en el grupo A y los guanacos en el grupo B. En las especies domesticas

hubo mezclas, la mayoría de las llamas tienen genotipo B. En las alpacas, el 50 % tienen genotipo A y el otro 50% genotipo B. Se concluye que en algún tiempo ha habido hibridaciones. Sin embargo, para las alpacas se puede hacer dos interpretaciones: (1) La alpaca se originó como una forma doméstica de la vicuña. (2) La alpaca puede haberse originado como un cruce llama-vicuña. Posiblemente las hibridaciones ocurrieron después de la invasión española (Wheeler, J. C. 1984). Restos de camélidos de 900 a 1.000 años de antigüedad encontrados en El Yara así lo sugieren.

Un estudio bioquímico ha reportado que las diferencias entre los camélidos sudamericanos no existirían a nivel de especies, sino de sub especies. De modo que las alpacas, llamas, vicuñas y guanacos que hoy conocemos en el mundo serían subespecies de una única especie de camélidos andinos. Este hecho estaría corroborado por el número cromosómico de $2n=74$ para todos los camélidos y la viabilidad de los cruzamientos entre los diversos genotipos, inclusive con sus parientes cercanos del género *Camelus*.

2.2.8.2. IMPORTANCIA Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAMELICULTURA ANDINA²¹

La importancia de la camelicultura en las condiciones actuales está representada por diversos rasgos sociales, culturales, económicos, ecológicos y hasta geopolíticos que acompañan a esta actividad que permite la

²¹Ruiz de Castilla Marin, Mario; "Domesticación y Persistencia de los Camélidos en los Andes de Cusco", ensayo 2006, págs. 26-28

sobrevivencia de una importante población del territorio nacional.

El espacio regional de la sierra, que se inicia en las punas y altiplanicies del sistema de los andes occidentales donde se ubican las llamadas provincias altas del Cusco, a una altitud entre los 3,800 a 5,000 msnm, se caracteriza por cambios bruscos de temperatura, la oscilación del régimen de lluvias que no favorece a un ambiente propicio para el desarrollo humano. Sin embargo fue allí donde surgió la civilización andina, comenzando hace 10,000 años con la caza de vicuñas y guanacos.

El poblador de esta zona ha tenido que adaptarse a vivir en condiciones hostiles que continuamente ponen a prueba su resistencia física y orgánica, por las condiciones climáticas difíciles, la marginación social y económica, las vías de comunicación sumamente precarias, sin los servicios más elementales de salud, agua, electricidad, etc.; y con una educación desvinculada de su realidad sin embargo y aun con estas dificultades son productoras de alimentos y materia prima transformable que genera riqueza.

Hasta hoy la crianza y utilización de los camélidos sudamericanos no ha significado un factor de mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos, la existencia de estos problemas dificulta y no permite desarrollar las acciones necesarias para revertir esta realidad.

El Perú es el primer productor de alpacas y segundo en llamas en el mundo; cuyo manejo requiere elevar su

nivel tecnológico para incrementar la producción y productividad, lograr competitividad, tanto en el mercado interno como externo, y constituirse en un elemento básico para mejorar los niveles de vida de los criadores de camélidos.

En el área andina de nuestro país se ha llegado a un alto grado de saturación de la capacidad de carga de los pastizales. La población de camélidos se mantiene relativamente estática. El departamento de cusco, ocupa un segundo lugar en población de alpacas y llamas del país, ofreciendo un considerable volumen de fibra, que acopiado fundamentalmente en la ciudad de Sicuani termina en los almacenes de las grandes industrias Arequipeñas. De la población humana del departamento de Cusco, el 8.5% se dedica exclusivamente a la crianza de alpacas y llamas.

Hoy en día la crianza de camélidos sudamericanos domésticos se caracteriza por niveles bajos de producción y productividad, obedeciendo más a la falta de programas adecuados de capacitación transferencia tecnológica que a la falta de conocimientos sobre la biología y el manejo tecnológico de los rebaños.

El Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS) y el Proyecto Especial Regional de Camélidos Sudamericanos (PERCSA), han empezado hace varios años a intervenir en la camelicultura, pero todavía con resultados muy aislados y parciales, debido a que actúan en forma unilateral, casi no coordinan sus acciones y carecen del apoyo económico suficiente. Sería conveniente que se fusionen en solo organismo





que garantice un uso óptimo de los exiguos recursos económicos y financieros y mejore los resultados de la intervención.

2.2.8.3. CLASIFICACION DE LOS CAMELIDOS²²

Los camélidos sudamericanos comprenden cuatro especies, dos domésticas: alpaca (*Lama pacos*) y llama (*Lama glama*), y dos silvestres: guanaco (*Lama guanicoe*) y vicuña (*Vicugna vicugna*). Se distribuyen a lo largo de la Cordillera de Los Andes en América del Sur en alturas entre 3.800 y 5.000 metros.

GRÁFICO N° 6

CLASIFICACIÓN DE LOS CAMELIDOS

 <p>Camélidos Silvestres Vicuña</p> <ul style="list-style-type: none"> • Largo de la fibra: 2 - 4 cm • Finura de la fibra: 10 - 15 micras • Peso promedio del vellón: 0,2 Kg. 	 <p>Camélidos domesticos Alpaca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Largo de la fibra: 7 - 23 cm • Finura de la fibra: 20 - 30 micras • Peso promedio del vellón: 1,6 Kg.
 <p>Guanaco</p> <ul style="list-style-type: none"> • Largo de la fibra: 3 - 4,5 cm • Finura de la fibra: 15 - 19 micras • Peso promedio del vellón: 0,4 Kg. 	 <p>Llama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Largo de la fibra: 6 - 15 cm • Finura de la fibra: 25 - 34 micras • Peso promedio del vellón: 1,7 Kg.

Fuente: MAXIMIXE

Recientemente se ha sugerido que el guanaco dio origen a la llama, a través de un proceso de domesticación

²²Lichtenstein, Gabriela; "Manejo Comunitario de Vicuñas en Perú: Estudio de caso del manejo comunitario de vida silvestre", Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo-América Latina (IIED-AL), 2002, pág. 16

entre 6.000 y 7.000 años atrás. A su vez, la vicuña habría dado origen a la alpaca.

2.2.8.4. EL RECURSO VICUÑA²³

Durante el incanato existía en el Perú gran número de vicuñas eficientemente manejadas por los incas por el sistema de chaku o rodeo. Existía pena de muerte por la caza ilegal y el chaku se realizaba por orden real cada tres o cuatro años. La carne de las vicuñas matadas se repartía entre los pobladores para hacer "charqui" y la fibra era destinada al Inca y a la nobleza. A la llegada de los españoles existían dos millones de vicuñas en Perú y se inició el camino que casi llevó a la extinción de la especie.

En el año 1964 quedaban en Perú entre 5,000 y 10,000 vicuñas debido a la caza por su valiosa fibra y a la competencia con el ganado doméstico. Ese año comenzó el Proyecto de cooperación belga con el Ministerio de Agricultura.

En Marzo de 1983 Sendero Luminoso atacó el puesto de Pampa Galeras y luego en 1989 hubo dos incursiones muy violentas que hicieron que la Reserva fuera abandonada. La Reserva fue tierra de nadie hasta 1991. Tanto las incursiones de Sendero Luminoso, como una posterior incursión del ejército, que instaló campamento en la sede de Pampa Galeras, resultaron en el desmantelamiento de todas las instalaciones. La

²³ Gabriela Lichtenstein, Fernando Oribe, Maryanne Grieg-Gran, Sergio Mazzucchelli "Manejo comunitario de Vicuñas en Perú: *Estudio de caso del manejo comunitario de vida silvestre*", Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo-América Latina (IIED-AL), 2002, pág. 16

ausencia de vigilancia en el campo permitió que, entre 1983 y 1994, por lo menos 50.000 vicuñas fueran víctimas de la caza furtiva.

En 1987 se decidió en una reunión de la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES) pasar a las vicuñas de Ayacucho, Junín y Puno al Apéndice II abriendo así el comercio internacional de fibra. Las telas resultantes de la esquila de animales vivos se comenzaron a vender con la etiqueta Vicuñandes-Perú.

En 1991 el gobierno peruano le entregó a las Comunidades Campesinas la custodia y el usufructo de las vicuñas que habitaban en sus tierras, en 1992 se creó el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos, CONACS como ente rector del manejo de camélidos.

En 1994 se creó la Sociedad Nacional de la Vicuña como ente representante de todas las Asociaciones Regionales. En Julio de ese año se firmó el Primer Convenio con el consorcio internacional Vicuña Consortium integrado por dos empresas italianas y una peruana (Lanerie Agnona, Loro Piana y CondorTips).

En Julio de 1995 el gobierno les otorgó la propiedad de hatos de vicuña a las comunidades campesinas asegurando más beneficios a su favor, y se establecieron severas penas para la caza furtiva para garantizar la preservación de esta especie.

Las vicuñas habitan regiones altas de los Andes entre los 3.000 y 4.800 m.s.n.m. Entre sus principales adaptaciones que permiten la vida en la Puna son:

- Los incisivos filosos y de crecimiento continuo, que le permite alimentarse de las plantas sin tener que arrancarlas.
- Color mimético
- Actividad diurna
- Patas callosas y almohadilladas para el suelo pedregoso, evitan la compactación del terreno por dónde camina evitando el riesgo de erosión.
- La digestión especializada
- El pelaje denso y fino
- Posee glóbulos rojos elípticos u ovoides con gran afinidad al oxígeno

2.2.8.4.1. ORGANIZACIÓN SOCIAL DE LA VICUÑA

La organización social se compone de grupos familiares, tropillas de machos e individuos solitarios, los grupos familiares están formados por un macho, de una hasta 16 hembras (promedio general cinco hembras por grupo familiar) y las crías de ese año. El 75 a 85% de estos grupos ocupa un territorio permanente y el resto se encuentra en la categoría de grupos familiares de territorios marginales y grupos familiares migratorios. El macho dominante establece y mantiene un territorio durante todo el año

Las tropillas de machos solteros están constituidas por cinco a 50 individuos y están formadas mayoritariamente por machos juveniles que fueron expulsados de sus grupos familiares, y en algunas

ocasiones por hembras juveniles o hembras adultas que siguieron a su cría expulsada. Constituyen una organización en la cual sus integrantes se unen o retiran libremente y se pelean frecuentemente durante la época de reproducción. Las tropillas de machos tienen un valor muy importante en asegurar el vigor de la población.

2.2.8.4.2. LA FIBRA DE VICUÑA²⁴

Desde la época de los incas, la fibra de vicuña ha sido una de las fibras textiles más estimadas. En aquellos tiempos, solo el inca y sus familiares podían usar tejidos de esta fibra, mientras que para los demás se dejaba la carne para hacer charqui y el cuero para confeccionar distintos objetos.

La fibra de este animal es la fina del mundo, lo que le confiere un valor excepcional como recurso nacional natural renovable de los andes. Entre los camélidos sudamericanos, la vicuña posee la fibra más fina y suave, con un diámetro que bordea las 10 y 15 micras, llegando en algunos casos hasta 9 micras de diámetro. El peso del vellón esquilado de cada vicuña bordea los 200 gramos, en tanto el vellón extraído de la alpaca y la llama alcanza los 1,6 y 1,7 kilos respectivamente.

La fibra se utiliza como insumo para la confección de telas y prendas de vestir de alta calidad, se caracteriza por su color marrón canela en la parte

²⁴Véase en:

http://web.mac.com/epasquel/Website_de_Enrique_Pasquel/publicaciones_files/Privaticemos%20las%20vicun%CC%83as.pdf

dorsal y lateral del cuerpo, a lo largo del cuello y en la porción dorsal de la cabeza. El pecho, vientre, parte interna de las piernas e inferior de la cabeza son blancos. Dentro de la clasificación de la fibra de vicuña, se debe diferenciar el tipo de fibra:

Por su tamaño

La fibra de vicuña se puede clasificar en fibra larga, demandado principalmente para uso industrial especialmente para la elaboración de tejidos planos, en tanto la fibra corta es usada principalmente para uso artesanal.

- **Fibra Larga Convencional:** Comprende más de 2cm. de longitud.
Tipo A: 12 micras de diámetro
Tipo B: 13 micras de diámetro
- **Fibra Corta:** Menos de 2cm. de longitud y se obtiene de la fase de pre-descerdado

Por su condición

El Perú exporta principalmente fibra pre-descerdada, porque no cuenta con las maquinarias necesarias para obtener fibra descerdada.

- **Fibra Sucia:** Se obtiene luego de la esquila del animal.
- **Fibra Pre-descerdada:** se obtiene de eliminar todo resto de pelo o cerda, vegetales y todo tipo de material inerte.
- **Fibra descerdada:** Se obtiene de eliminar por completo todo resto de pelo o cerda.

2.3. MARCO LEGAL

2.3.1. LA REGULACIÓN VIGENTE Y LA POLÍTICA ESTATAL DE LA VICUÑA²⁵

La normatividad vigente más antigua data de 1975, año en el cual se aprobó la suscripción del Perú de la CITES. Como señalamos, este acuerdo internacional establece distintas restricciones al comercio de ciertas especies protegidas. En el caso de las especies en peligro de extinción que se encuentran catalogadas dentro de su Apéndice I (como lo estuvo la vicuña hasta 1997), el comercio está prácticamente prohibido. En el caso de las especies catalogadas dentro de su Apéndice II (como es el caso actual de la vicuña), se establece la necesidad de obtener permisos para la exportación, entre otras restricciones.

En 1979 se celebró un nuevo convenio internacional: el Convenio para la Conservación y el Manejo de la Vicuña, suscrito por los gobiernos del Perú, Bolivia, Chile y Ecuador en Lima el 20 de diciembre y aprobado por el Perú en 1980 mediante el Decreto Ley 22984. Mediante este convenio, los gobiernos signatarios se comprometieron a prohibir y reprimir la caza de la vicuña, así como a derogar todas las disposiciones legales que permitiesen dentro de sus respectivos territorios el comercio de sus fibras, pelos, pieles y manufacturas de estos. Asimismo, se comprometieron a prohibir la exportación de estos productos por diez años y la de las vicuñas vivas de forma indefinida. Además, se acordó que los servicios forestales y de caza u organismos similares de cada país, mediante previo acuerdo entre ellos, fijarían anualmente sus

²⁵BaylyLetts, Andrés, "Privaticemos las Vicuñas: Cómo Eliminar el Peligro de Extinción y Aprovechar su Potencial Económico", revista de Economía y Derecho, 2006

cuotas de exportación de vicuñas vivas. Finalmente, los gobiernos signatarios se comprometieron al establecimiento y/o al mantenimiento de reservas y centros de crianza de la vicuña. A través del artículo 66 de la Constitución de 1993 se volvió a establecer –como lo hizo la Constitución de 1979– que todos los recursos naturales son patrimonio de la nación, teniendo el Estado soberanía sobre su explotación. La propiedad absoluta del Estado sobre la vicuña duró hasta 1995, cuando se promulgó la Ley 26496, la denominada Ley Vicuña. En 1996 se emitió el Decreto Supremo 007-96-AG, que reglamentó esta norma, y varios de sus artículos fueron modificados posteriormente por el Decreto Supremo 008-2004-AG. Si bien la ley concedía la propiedad de las vicuñas a las comunidades campesinas, la normativa no permitió que los comuneros pudiesen ser propietarios a título individual. Por el contrario, se estableció un régimen de propiedad colectiva en el que la comunidad campesina era la única posible titular.

El régimen de propiedad, sin embargo, es extremadamente limitado. En primer lugar, otorga al Poder Ejecutivo la posibilidad de regular el ejercicio de dicho derecho, debiendo incluso las comunidades solicitar al Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS) que apruebe su plan de manejo de los hatos de vicuñas. En segundo lugar, dispone que toda extracción y traslado deba realizarse con autorización previa del Ministerio de Agricultura. En tercer lugar, pena la caza, captura sustracción o comercialización de la especie. En cuarto lugar, el Estado puede incluso determinar cómo se invertirán las utilidades provenientes de la venta de la fibra de vicuña. Así, solo se puede hablar de un régimen de propiedad comunal con un limitadísimo espectro de uso y disfrute y sin posibilidad de disposición. Por ello, dejando a un lado la

denominación legal, es más exacto hablar de un derecho de usufructo tremendamente limitado.

En el año 2000 se emitió el Decreto Supremo 053-2000-AG. Este, sobre la base de lo dispuesto en el Decreto Legislativo 653, Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario, facultó al CONACS la entrega de vicuñas en custodia y usufructo a cualquier particular sobre la base de numerosas restricciones.

Asimismo, cabe resaltar que un rasgo característico de la política estatal de conservación de la especie es obligar a quienes usufructúan de las vicuñas a criarlas en condición silvestre. Aparentemente, esta condición es impuesta por Estados Unidos, que hasta el año 2002 prohibía el comercio de vicuñas, de su fibra y de los productos elaborados con la misma, hacia su territorio, permitiéndolo ahora siempre y cuando se cumpla la condición de crianza silvestre.

2.3.2. USUFRUCTO Y CUSTODIA DE LAS VICUÑAS. ALCANCE DE LA CONSTITUCIÓN²⁶

La Constitución Política del Perú (1993) dispone que los recursos naturales sean patrimonio del Estado, quien puede aprovecharlos por sí, en forma soberana, o conceder su uso. En este último caso, la concesión se otorga constituyendo a favor del beneficiario un derecho real sujeto a las previsiones de la ley que le da origen (cfr. arts. 66 y 73 C.P.P.). Esta disposición constitucional, que adscribe a la llamada “**teoría del derecho real administrativo**”, le permite al Estado redefinir en el ámbito del derecho público el contenido del derecho real que

²⁶Lichtenstein, Gabriela; “*Manejo Comunitario de Vicuñas en Perú: Estudio de caso del manejo comunitario de vida silvestre*”, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo-América Latina (IIED-AL), 2002, págs. 7-8

así establece. Si bien estos derechos reales participan de algunas de las características propias de los derechos tradicionales del derecho privado, el hecho de que recaigan sobre un bien de dominio público implica su sometimiento al régimen jurídico especial del derecho administrativo. El Estado mantiene el dominio inminente de los bienes, los beneficiarios de la concesión están sujetos a las prerrogativas de la Administración concedente y el título de la posesión es precario y revocable.

En este contexto, la Ley N° 26496 (1995) estableció el régimen de propiedad y comercialización de las vicuñas que se hallan en los predios de las comunidades campesinas. La norma refiere que a ellas se les otorga en "propiedad" las especies y sus productos (art. 2do., ley cit.). Sin embargo, las únicas actividades autorizadas y reglamentadas son aquellas tendientes al aprovechamiento y disposición de la fibra y sus derivados, actividad que inclusive puede ser cedida a terceros bajo supervisión del Estado (art. 4to., ley cit.).

Toda vez que las facultades de los beneficiarios de la concesión recaen exclusivamente sobre determinados frutos y productos, se trataría en rigor de un derecho de usufructo acotado. Desde esta tesitura, la disposición que impone a las comunidades la responsabilidad de la custodia (art.3ro., ley cit.) resulta consecuente con el deber del usufructuario de mantener a salvo la sustancia de la cosa de la que se sirve. En igual sentido, y teniendo presente la naturaleza pública del bien tutelado, deberían asimismo preverse los alcances de la responsabilidad del Estado como nudo propietario en lo que respecta a los gastos extraordinarios y al régimen de mejoras. También debería contemplarse que el resultado económico fuera favorable a las comunidades, pues lo contrario implicaría

la imposición de una especial carga pública en beneficio del interés general.

2.3.3. BASE LEGAL DE LA EXPORTACION²⁷

Las distintas actividades y agentes que conforman el comercio internacional, están regulados por bases legales bastante solidas a nivel nacional e internacional. En este sentido, el marco regulatorio del comercio internacional, no discrimina entre grandes o pequeños empresarios, pues todo aquel que realice una actividad relacionada a exportaciones o importaciones, puede recurrir al amparo tanto de la legislación local, como de la legislación internacional.

El siguiente cuadro resume las principales normas locales e internacionales, que regulan las actividades de comercio exterior en el Perú y el mundo:

CUADRO Nº 4

NORMAS LOCALES E INTERNACIONALES DEL COMERCIO EXTERIOR

BASE LEGAL	AMBITO DE APLICACIÓN	ESPIRITU GENERAL
Artículo 55 de la Constitución política del Perú	Local	Los tratados comerciales forman parte del derecho nacional
Artículo 63 de la Constitución política del Perú	Local	El estado garantiza la libertad del comercio exterior en el Perú
Artículo 64 de la Constitución política del Perú	Local	El estado garantiza la libre tenencia y disposición de moneda extranjera

²⁷MINCETUR, Guía comercial y crediticia para el usuario del comercio exterior, "Aspectos generales de comercio exterior" serie Nº 1, págs. 06-07, 2009

Artículo 118 de la Constitución política del Perú	Local	El monto de los aranceles es definido por el ejecutivo
Ley 28008	Local	Ley de los delitos aduaneros
Ley 28977	Local	Ley de facilitación de comercio exterior
Decreto Legislativo 668	Local	Ley marco del comercio exterior
Decreto Legislativo 682	Local	La libertad de comercio exterior no afecta el cumplimiento de restricciones sanitarias y de preservación del medio ambiente y patrimonio cultural y/o genético
Decreto Legislativo 1053	Local	Ley general de ADUANAS
Decreto Supremo 017-2007-EF	Local	Arancel de ADUANAS
Decreto Ley 25909	Local	El MEF es el único que puede restringir operaciones de comercio exterior
Resolución Legislativa 26407	Local	Aprueba acuerdo de Marrakech (creación de la OMC y acuerdos respectivos)
Convención de las Naciones Unidas sobre contratos de compra-venta internacional de mercaderías	Internacional	Uniformización de normas procedimientos, principios y disposiciones jurídicas para facilitar el comercio internacional
Publicación de la Cámara de Comercio Internacional: "INCOTERMS 2000"	Internacional	Reglas para el proceso de entrega y recepción de la mercadería, acordadas en contrato de compra y en venta
Publicación 600 de la Cámara de Comercio Internacional	Internacional	Reglas y usos de los créditos documentarios y cartas de créditos stand by.

Fuente: MINCETUR

Entonces resulta claro que existe un amplio marco legal a nivel local e internacional que regula la participación de los distintos agentes del comercio internacional.

La protección ante la posible ocurrencia de situaciones adversas tanto para el exportador (por ejemplo que no lo panguen o no lo hagan a tiempo), como para el importador (por ejemplo que no esté conforme con la calidad del producto recibido), es consecuencia de la unificación y claridad de la legislación internacional en la materia, la misma que, usualmente es bastante más estricta y exhaustiva que las leyes comerciales locales

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. PROCESO PRODUCTIVO

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista²⁸.

2.4.1.1. PRODUCCIÓN

La producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro

²⁸<http://definicion.de/proceso-de-produccion/>

de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor

Del latín *productio*, el término producción hace referencia a la acción de producir, a la cosa producida, al modo de producirse o a la suma de los productos del suelo o de la industria.

El verbo producir, por su parte, se relaciona con engendrar, procrear, criar, procurar, originar, ocasionar y fabricar. Cuando se refiere a un terreno, por ejemplo, producir es rendir fruto. Por otra parte, cuando la palabra producir se aplica a una cosa, quiere decir rentar o redituar interés.²⁹

2.4.1.1.1. PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida³⁰

2.4.1.2. TRANSFORMACIÓN

El término transformación hace referencia a la acción o procedimiento mediante el cual algo se modifica, altera o

²⁹<http://definicion.de/produccion/>

³⁰http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad#cite_note-0

cambia de forma manteniendo su identidad. Adjetivo: transformada, transformado.³¹

2.4.1.3. COMERCIALIZACIÓN

Comercialización es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta).

La noción de comercialización tiene distintos usos según el contexto. Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final. El objetivo de la comercialización, en este sentido, es ofrecer el producto en el lugar y momento en que el consumidor desea adquirirlo.³²

2.4.2. PLAN DE MARKETING

La compañía decide lo que desea hacer con cada unidad de negocios usando la planeación estratégica. La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se necesita un plan de marketing detallado para cada negocio, producto o marca. ¿Cómo es un plan de marketing? Nuestro análisis se concentra en planes de producto o marca.

El plan inicia con un resumen ejecutivo, el cual da una rápida visión general de las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. La principal sección del plan muestra un análisis detallado de la situación actual de marketing, así como amenazas y oportunidades potenciales. Después, establece los objetivos más importantes para la marca y señala los aspectos específicos de la estrategia de marketing para alcanzarlos.

³¹<http://es.wikipedia.org/wiki/Transformaci%C3%B3n>

³²<http://definicion.de/comercializacion/>

2.4.2.1. MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las "cuatro P":

Producto, precio, plaza y promoción.

El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. *El precio* es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. *La plaza o distribución* incluye las actividades que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. *La promoción* implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

Sin embargo, hay otra preocupación válida, que señala que el concepto de las cuatro P adopta el punto de vista del mercado, no el del consumidor. Desde la perspectiva del consumidor, en ésta era de relaciones con el cliente, las cuatro P se describirían mejor como las cuatro C:

2.4.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa

2.4.4. GLOSARIO DE TERMINOS

- **ARANCEL.**-Es el impuesto que paga el importador al introducir productos a un mercado- Estos impuestos se encuentran establecidos en el arancel de aduanas, pueden ser de tres tipos: *Ad-valorem* (es el más utilizado), *Específico* (arancel de renta) y *Compuesto* (combinación de las anteriores).
- **CODIGO ARANCELARIO O PARTIDA ARANCELARIA.**- Es un código numérico que sirve para diferenciar mercaderías.
- **PREFERENCIAS ARANCELARIAS.**- Son beneficios arancelarios que aplican los países en función de los convenios internacionales firmados entre sí. Pueden ser de tres tipos: Unilateral, Bilateral y Multilateral.
- **INCOTERMS.**- Son códigos internacionales que interpretan los términos comerciales, han sido fijados por la cámara de comercio internacional (CCI) y son revisados por esta entidad cada diez años. Los Incoterms tienen un idioma común y su objetivo es establecer criterios definidos sobre la distribución de gastos y transmisión de riesgos entre exportador e importador. Existen 18 términos.
- **CALIDAD.**- La calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. La

definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva. Existen múltiples perspectivas desde donde definir a la calidad. Si nos referimos a un producto, la calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido. En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos. Esto quiere decir que la calidad de un producto depende de la forma en que este responda a las preferencias del cliente. También puede decirse que la calidad significa aportar valor al cliente, consumidor o usuario.³³

- **RENTABILIDAD.-** En la economía, el concepto de rentabilidad se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado. Puede hacer referencia a: Rentabilidad económica (relacionada con el afán de lucro de toda empresa privada; uso más común). Rentabilidad social (objetivo de las empresas públicas, aunque también perseguida por empresas privadas).

La rentabilidad es relacionada con el rendimiento de un negocio entre más utilidades tenga más rentable es³⁴.

- **RECURSOS HUMANOS.-** La ciencia que se dedica a la administración de empresas agrupa al conjunto de los empleados y colaboradores de una organización bajo el concepto de recursos humanos. Ese mismo nombre recibe el departamento o la persona que se encarga de seleccionar, contratar, formar y retener a los trabajadores de una empresa. Las políticas de RR.HH. (recursos humanos) tienen el objetivo de alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la empresa. La función

³³<http://definicion.de/calidad/>

³⁴<http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad>

suele estar contemplada en áreas como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, etc.³⁵

- **ESTRATEGIA.**- La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.³⁶
- **TECNOLOGÍA.**- Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas. Es una palabra de origen griego, τεχνολογία, formada por téchnē (τέχνη, arte, técnica u oficio, que puede ser traducido como destreza) y logía (λογία, el estudio de algo).³⁷
- **DIVERSIFICACIÓN.**-La diversificación se define normalmente como una estrategia que lleva a la organización a nuevos mercados y productos o servicios. Se puede optar por la diversificación por distintas razones y algunas permitirán crear más valor que otras. Tres razones potenciales de la diversificación para crear valor son las siguientes:
Primero, pueden existir ganancias de eficiencia al aplicar los actuales recursos o capacidades de la organización a nuevos mercados y productos o servicios. Se suelen definir como *economías de alcance*, en contraste con las economías de escala.

³⁵<http://definicion.de/recursos-humanos/>

³⁶GERRY Johnson, Kevin Schules Richard Whittington,"*Dirección Estratégica*", Pearson Educacion S.A., 7ª Edición, 2006; Pág.10

³⁷<http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa>

Segundo, también se pueden lograr ganancias al aplicar las capacidades directivas de la corporación a nuevos mercados y productos o servicios. En cierto sentido esto amplía el argumento anterior; pero destaca las habilidades que se pueden menospreciar con facilidad.

Por último, al disponer de una amplia gama de productos o servicios se puede aumentar el poder de mercado. Con una gama diversa de productos o servicios, una organización se puede permitir subsidiar un producto con los excedentes obtenidos en otro, de una forma que tal vez los competidores no puedan igualar.³⁸

- **DIFERENCIACIÓN.**- Es la segunda estrategia genérica. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto. La lógica de la estrategia diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean *distintos* a los de sus rivales.³⁹
- **OFERTA.**-La oferta es la cantidad de bien o servicio que el vendedor pone a la venta. Este bien o servicio pueden ser bicicletas, horas de clases de conducir, caramelos o cualquier otra cosa que se nos ocurra.⁴⁰
- **DEMANDA.**-La demanda es la cantidad de un bien o servicio que la gente desea adquirir. Casi todos los seres

³⁸GERRY Johnson, Kevin Schules Richard Whittington, "Dirección Estratégica", Pearson Educación S.A., 7ª Edición, 2006; Pág. 280

³⁹PORTER, Michael e., "VENTAJA COMPETITIVA: creación y sostenimiento de un desempeño superior", Compañía Editorial Continental, 3ª ed., 2004, págs.14

⁴⁰<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-oferta-y-la-demanda>

humanos del planeta demandan un bien o un servicio, oro, arroz, zumo de naranja, educación superior.⁴¹

- **LINEA DE PRODUCTOS.**-Una línea de productos es un grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta. Al contrario que la agrupación de productos en la que varios productos se combinan en uno, la creación de líneas de productos implica el ofrecer varios productos relacionados entre sí pero de forma individual. Una línea puede comprender productos de varios tamaños, tipos, colores, cantidades o precios.⁴²
- **TECNIFICAR.**-introducir procedimientos técnicos modernos en las ramas de producción que no los empleaban. Hacer algo más eficiente desde el punto de vista tecnológico.⁴³
- **ESPECIALIZACIÓN.**- Forma de organización de la actividad económica de modo que cada factor de producción se dedica íntegramente a desarrollar una parte determinada del proceso productivo. Todos los tipos de especialización ilustran el funcionamiento de la ventaja comparativa. El grado de especialización depende de la extensión del mercado.⁴⁴
- **ESTANDARIZACION.**-Se conoce como estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida. El término estandarización proviene del término standard, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones. Un estándar es un parámetro más o menos esperable para ciertas circunstancias o espacios y

⁴¹<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-oferta-y-la-demanda>

⁴²http://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADnea_de_productos

⁴³<http://www.significadode.org/tecnificar.htm>

⁴⁴<http://www.definicion.org/especializacion>

es aquello que debe ser seguido en caso de recurrir a algunos tipos de acción.⁴⁵

- **DISEÑO.**- Actividad creativa y técnica encaminada a idear objetos útiles y estéticos que puedan llegar a producirse en serie.⁴⁶
- **FIBRA.**- Término genérico para varios tipos de materia que forman los elementos básicos de los tejidos y otras estructuras textiles.
Unidad de materia prima que se caracteriza por tener una longitud de al menos 100 veces su diámetro o ancho y que puede ser convertida al hilo o a tejido, por su entrelazamiento por diferentes métodos incluyendo la tejeduría plana, de punto, filtrado, trenzado y retorcido⁴⁷.
- **FIBRA ANIMAL.**- Fibra natural de origen animal formada por proteínas que son polímeros de aminoácidos unidos por enlaces peptídicos.
- **FIBRA ESPECIAL.**- fibra fina, suave y lustrosa que se utiliza en la confección de tejidos obtenidos de ciertas especies de cabras, camélidos y conejos.
- **FIBRA DE VICUÑA.**-Fibra especial producida por el folículo piloso secundario y derivados de la piel de vicuña

⁴⁵<http://www.definicionabc.com/general/estandarizacion.php>

⁴⁶<http://www.wordreference.com/definicion/dise%C3%B1o>

⁴⁷ Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales – Indecopi, Norma técnica peruana, NTP 231.351, 1era edición - 2007

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES CAMPELINAS CRIADORAS DE VICUÑA REGIÓN CUSCO (ACRIVIRC)

3.1. RESEÑA HISTORICA⁴⁸

El 15 de Marzo del 1999, a raíz del abandono y centralización del gobierno , las comunidades acordaron realizar un congreso regional, con el objetivo de mejorar la coordinación y las condiciones de vida de las comunidades campesinas de la Región Cusco, fue ahí donde se constituye la **“ASOCIACION DE COMUNIDADES CAMPESINAS CRIADORAS DE VICUÑA – REGION CUSCO”**, sede en la Provincia de Canchis, con 42 comunidades campesinas de las 8 provincias de la Región Cusco, hoy cuenta con 80 comunidades Campesinas ubicadas en los 9 de las 13 provincias que tiene la región del Cusco.

ACRIVIRC inicia sus actividades comerciales el 30 de Diciembre del 2009, dedicada principalmente a la Conservación, protección, y uso racional del recurso Vicuña. Inscrita en registro de personas jurídicas de la ciudad del Cusco. Con partida N° 02087455 ficha N° 3177 con Ruc 20527206139 con la finalidad de generar ingresos económicos a las comunidades campesinas miembros ubicados sobre los 3500 msnm., las mismas que están consideradas en situación de extrema pobreza, a través de la elaboración y comercialización de la fibra.

En la actualidad ACRIVIRC exporta fibra sucia y descordada y ha incursionado en la elaboración de prendas de vestir con motivos peruanos, diseñados y confeccionados a mano proporcionándole valor agregado al trabajo que realiza.

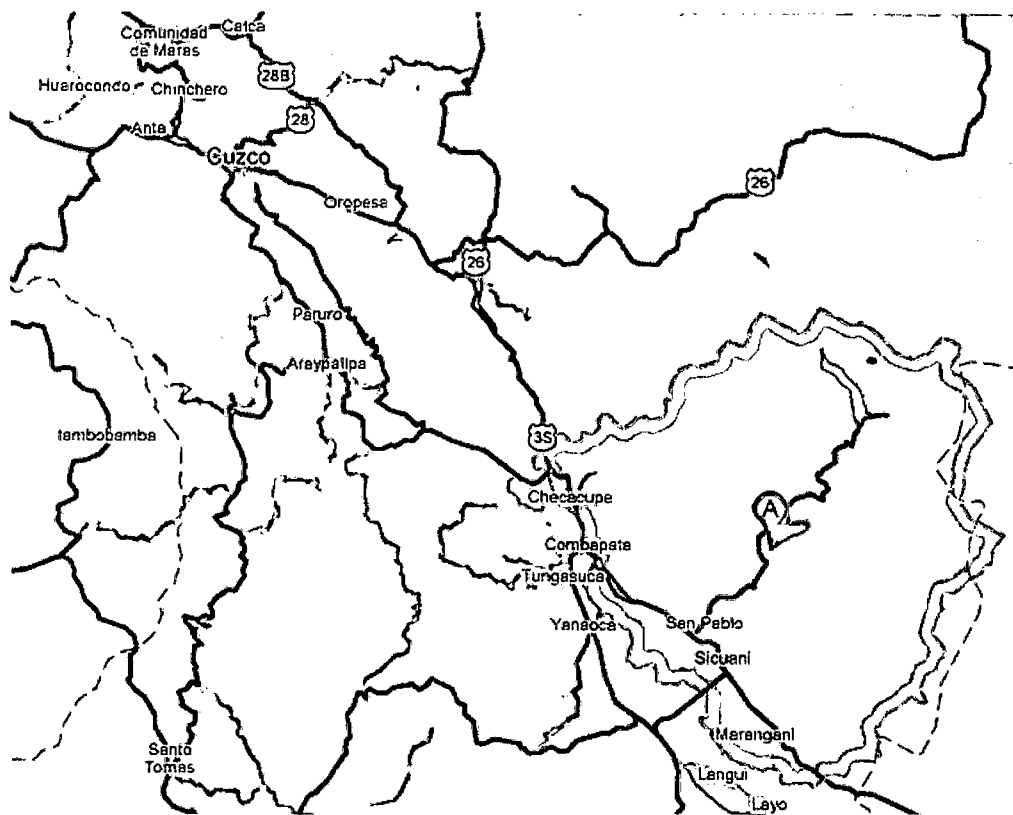
⁴⁸Véase en: [http:// www.acrivirc.com.pe](http://www.acrivirc.com.pe)

3.2. RAZON SOCIAL DE LA ASOCIACION

“ASOCIACION DE COMUNIDADES CAMPESINAS CRIADORAS DE VICUÑA – REGION CUSCO” Abreviadamente ACRIVIRC.

3.3. UBICACIÓN GEOGRAFICA

Se encuentra ubicada en el Jirón Canchis N° 424 interior del Distrito de Sicuani, Provincia de Canchis, Departamento del Cusco.



Fuente:

<http://maps.google.com.pe/maps?hl=es&q=mapa+satelital+del+cusco&gs>

3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

ACRIVIRC, no tiene un Direccionamiento Estratégico ya que no cuenta con Estrategias, Misión, Visión que guíen a la organización tan solo cuenta con Objetivos, que a continuación se menciona.

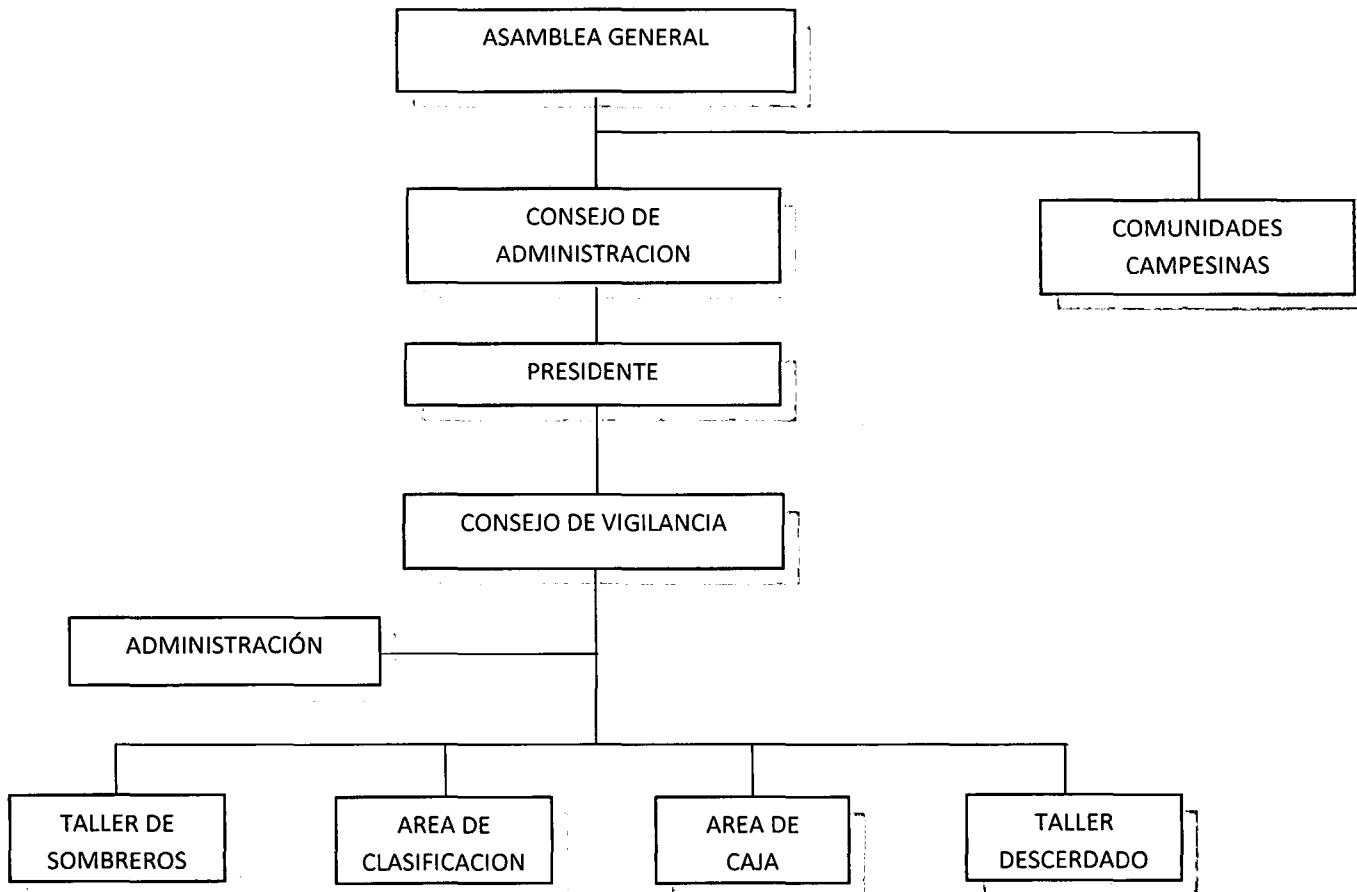
3.4.1. OBJETIVOS

Los objetivos que busca alcanzar son:

- Promover y ejecutar la conservación, protección y manejo y aprovechamiento racional del recurso vicuña.
- Promover el redoblamiento de las áreas alto Andinas con vicuñas.
- Controlar la Caza furtiva y el tráfico ilegal de la vicuña y de sus productos.
- Promover y ejecutar el mejoramiento de la tecnología de manejo y aprovechamiento del recurso vicuña, en concordancia de las normas legales nacionales e internacionales vigentes.

3.5. DISEÑO Y RECURSO ORGANIZACIONAL

3.5.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL



- **Asamblea General:** Órgano máximo conformado por las comunidades miembros.
- **Consejo Administración:** Órgano encargado de ejecutar los acuerdos de la asamblea general
- **Presidente:** Encargado de la dirección y administración de la Asociación
- **Consejo de Vigilancia:** órgano de Control de la conservación y protección de la vicuña
- **Áreas funcionales:** taller de sombreros, área de clasificación, área de caja y taller de descerdado.

3.5.2. RECURSOS ORGANIZACIONALES

3.5.2.1. RECURSOS HUMANOS

El potencial humano con el que cuenta ACRIVIRC, está conformado por:

- Administración: 01 Presidente, 01 Secretaria
- Comunidades: Más de 70 comunidades, de las cuales 50 comunidades campesinas están empadronadas y participan activamente.
- Talleres de Producción: Un (01) Jefe de Producción.
 - Taller de Pre y Descerdado: 14 trabajadoras
 - Taller de Hilado: 05 trabajadoras
 - Taller de Tejido: 03 trabajadoras
 - Taller de Sombreros: 01 Especialista y 02 ayudantes.

3.5.2.2. RECURSOS MATERIALES

ACRIVIRC, cuenta con escasos recursos materiales, ya que desarrolla sus actividades de forma manual y entre ellas tenemos:

- De Oficina: 02 computadoras, 01 impresora, 01 teléfono, 02 escritorios
- Talleres: Indumentaria de trabajo (guardapolvo, guantes, protector nasal), pinzas, mesas, balanzas, prensadora.

3.5.2.3. RECURSOS FINANCIEROS

ACRIVIRC, durante varios años contaba con el financiamiento de COOPECAM (Cooperativa de

Camélidos Sudamericanos), pero en la actualidad cuenta con el apoyo de instituciones Estatales (Gobierno Regional, Agrobanco) así como de las propias comunidades campesinas miembros.

3.6. INFRAESTRUCTURA

ACRIVIRC, cuenta con 01 Oficina Administrativa y 02 talleres de producción de fibra y prendas de vestir, distribuidos en lo largo del Distrito de Sicuani, Provincia de Canchis, Departamento del Cusco.

3.6.1. TECNOLOGIA Y PROCESOS

ACRIVIRC, desarrolla sus procesos de producción de fibra de vicuña utilizando sus conocimientos técnicos (manual y empírica), que permiten diseñar y crear prendas de vestir sin generar daño al producto ya que la fibra por su finura requiere un manejo delicado y reduce el desperdicio en el proceso de producción.

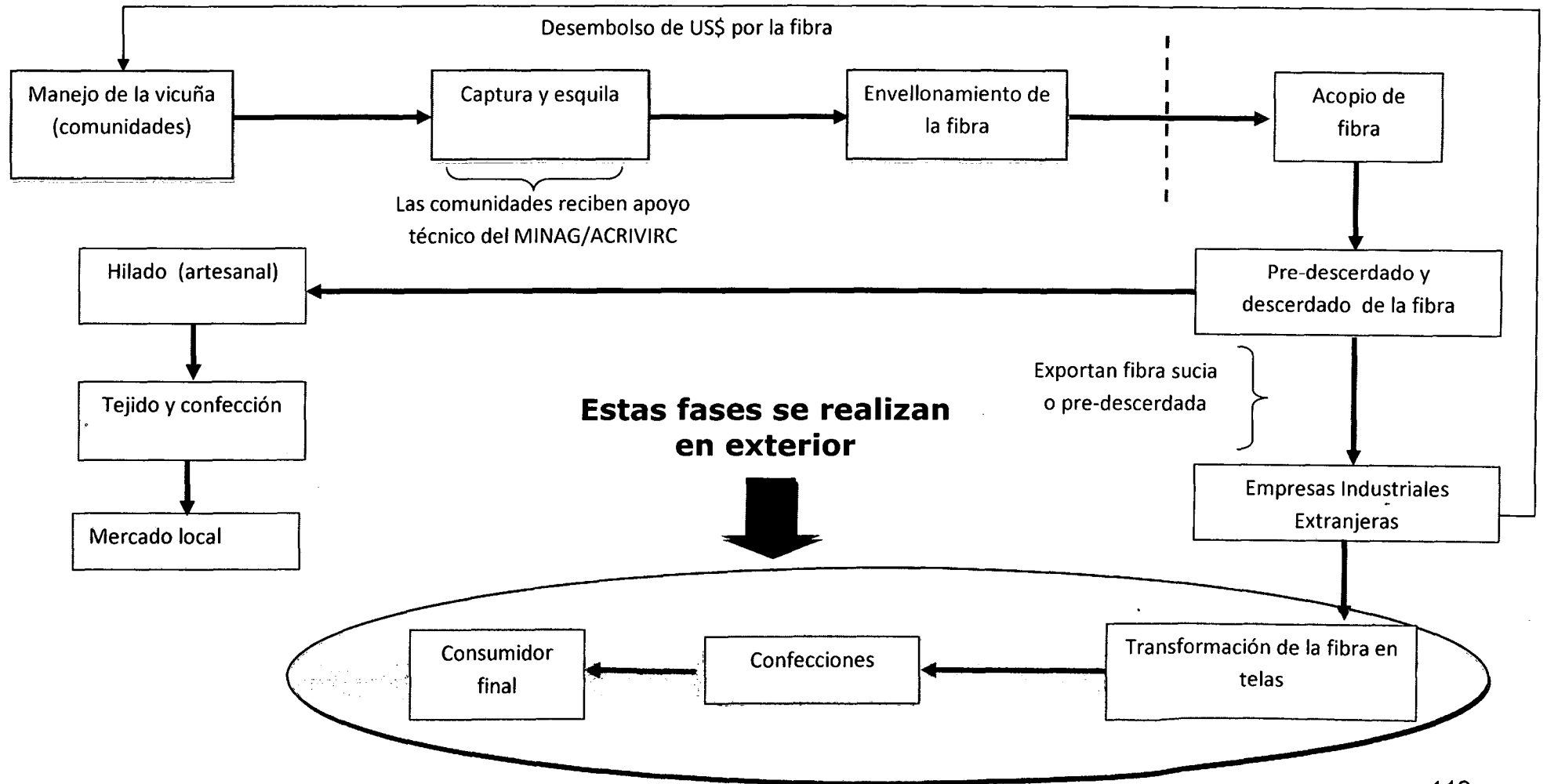
A continuación se describe los procesos que desarrolla ACRIVIRC

3.6.1.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA FIBRA DE VICUÑA

La producción de fibra comprende dos partes la parte rural que ocurre en las mismas comunidades campesinas que conforman los Comités de manejo de vicuñas, y la segunda parte, donde ocurre una transformación manual donde se realiza la transformación a productos terminados que van a los consumidores finales.

GRAFICO: 7

DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE FIBRA DE VICUÑA



Manejo de la vicuña:

La vicuña ofrece una verdadera alternativa socioeconómica para el poblador de la Puna ya que permite aprovechar zonas marginales e incrementar significativamente la rentabilidad de la tierra.

Las vicuñas producen cada dos años en promedio 250 gr. de fibra fina de diez micras de diámetro (promedio). Si bien es una especie de baja reproducción su tasa de incremento poblacional es suficiente para esperar beneficios económicos. La vicuña ofrecen las siguientes ventajas sobre las especies introducidas:

1. poder aprovechar mejor las praderas nativas y no ejercer un impacto por pisoteo sobre los suelos;
2. habitar zonas altamente marginales y semi-desérticas donde la producción ovina es imposible o poco rentable;
3. y ser una especie silvestre, que no requiere un cuidado permanente del rebaño, tratamientos sanitarios ó alimentación suplementaria como lo requieren los animales domésticos.

El manejo de vicuñas en las comunidades titulares de manejo⁴⁹ son de dos tipos: manejo silvestre y en cercos permanentes

- Manejo silvestre.- el mismo hábitat natural de las vicuñas.
- Cercos permanentes.- en cercos aprox., de 1,000.00 hectáreas don albergan entre 200a 300 vicuñas aprox.

⁴⁹Se refiere a la organización campesina que constituye un comité de uso sustentable de camélidos sudamericanos silvestres y se encuentra reconocido por el ex CONACS (MINAG)

Captura y esquila:

El aprovechamiento de la fibra se inicia con la captura y esquila de la vicuña, actividades realizadas por las Comunidades campesinas entre los meses de mayo y noviembre de cada año, con el apoyo de los técnicos de del Gobierno Regional a través de la DRAC y los técnicos de ACRIVIRC.

Una vez capturadas las vicuñas, se procede a liberar las vicuñas que no serán esquiladas, como las crías y las vicuñas esquilados el año anterior.

La esquila, se realiza con máquinas mecánicas de esquila, consiste en sacar el vellón cuando el crecimiento es el adecuado, que debe ser de 2 cm como mínimo. Las vicuñas son esquiladas por técnicos y comuneros capacitados, cada dos años dependiendo del crecimiento de la fibra y de las condiciones de las pasturas, que influyen en la regeneración de la fibra.

Envellonamiento de la fibra:

Es la última actividad que se realiza en las comunidades, después de la esquila, que consiste en la limpieza superficial de los pastos y suciedad que se mezclan al momento de la esquila, este tipo de fibra se le denomina fibra sucia (Natural).

Acopio de la fibra:

El acopio de la fibra se realiza en el centro de acopio autorizado (ACRIVIRC) por el MINAG, donde se recolecta y almacena la fibra esquilada de todas las comunidades, representando el único canal de

distribución evitando el tráfico ilegal de fibra, caza furtiva y el blanqueo de la fibra.

Pre-descerdado y descerdado de la fibra:

Consiste en la limpieza más minuciosa de la fibra hasta llegar a obtener un vellón limpio adecuado para el hilado de la fibra. Mayormente la fibra sucia clasificada o pre-descerdada es la que se exporta.

Hilado y Tejido de la fibra:

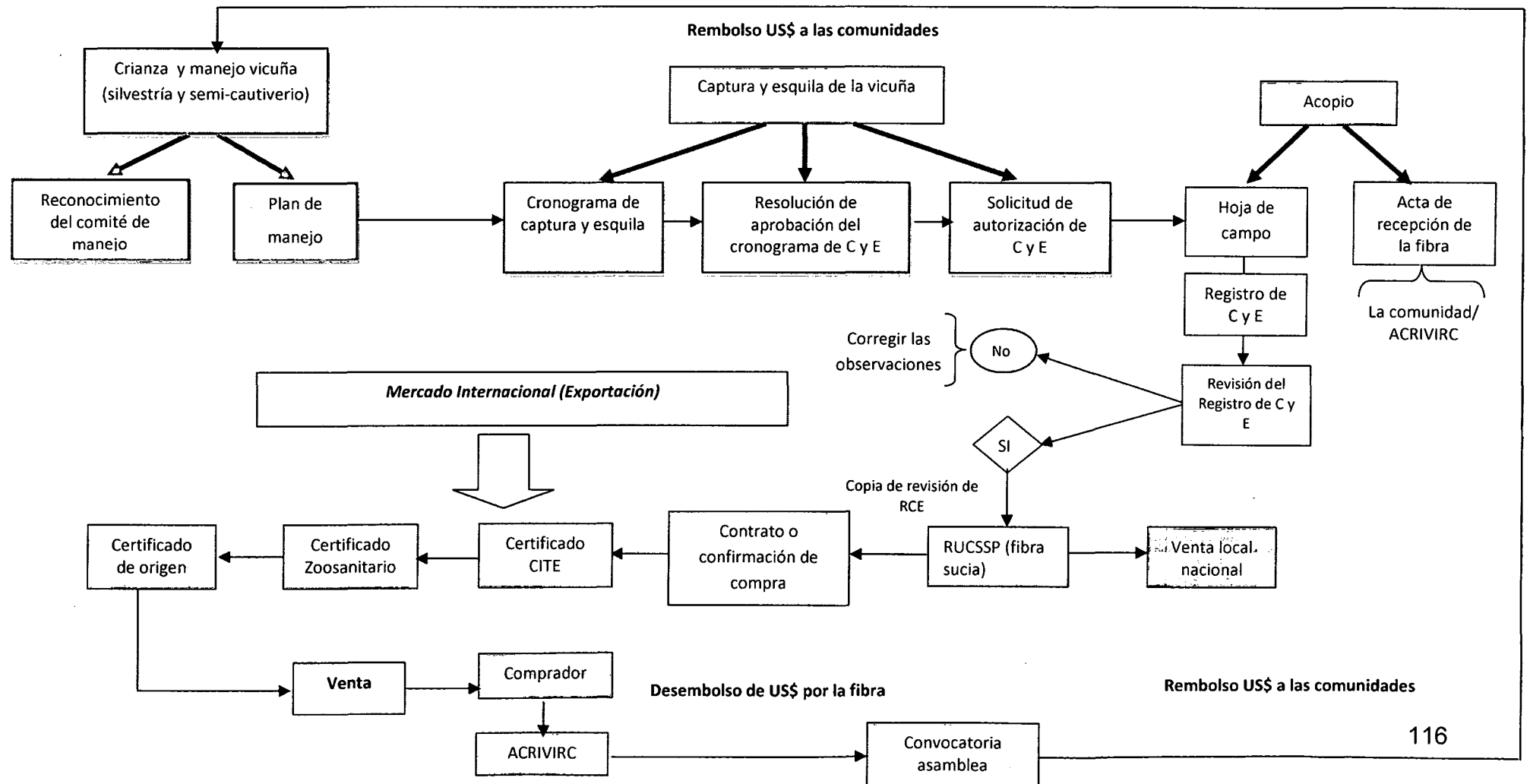
El hilado y tejido de la fibra se realiza manualmente siguiendo las medidas de calidad, para después obtener el producto final y poder comercializarlo, mayormente en la exposición de ferias.

3.6.1.1.1. TRAMITE DOCUMENTARIO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FIBRA

Todo el proceso de transformación y comercialización de la fibra de vicuña pasa por requerimientos estrictos según la norma técnica peruana (NTP).

GRAFICO: 8

DIAGRAMA DEL TRAMITE DOCUMENTARIO EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE FIBRA DE VICUÑA



Crianza y manejo vicuña

Para iniciar con las actividades de producción es necesario seguir procedimientos y requisitos pertinentes como son:

- Reconocimiento del comité de manejo: Procedimiento a cargo de las comunidades campesinas que consiste en obtener el reconocimiento de manejo del recurso por el estado a nivel nacional. Requisito indispensable para la ejecución los chaccus (captura y esquila).
- Plan de manejo: Guía práctica para el buen desempeño de las comunidades.

Captura y esquila:

Después obtener el reconocimiento del comité de manejo, podemos hacer uso del recurso, para lo cual necesitamos seguir los siguientes pasos:

- Cronograma de captura y esquila: Se realiza mediante asamblea entre ACRIVIRC y el Ministerio de Agricultura (MINAG).
- Resolución de aprobación del cronograma de Captura y Esquila: De acuerdo a lo acordado en la asamblea se emite la Resolución Directoral que le da validez al cronograma, del 15 de mayo al 15 de noviembre.
- Solicitud de autorización de Captura y Esquila: Se solicita para poder empezar con la captura y esquila (Chaccu) según el cronograma.

Acopio de la fibra:

Con la hoja de campo que sale de cada chaccu se realiza el **registro de captura y esquila**, donde está especificado la comunidad en la que se realizó el chaccu, la cantidad de vicuñas capturadas y esquiladas, hembras, machos y crías, cantidad de fibra obtenida, etc.

La fibra obtenida de cada comunidad se entrega al centro de acopio autorizado (ACRIVIRC), mediante un acta de recepción de la fibra entre ACRIVIRC y la comunidad.

Venta: (Nacional)

Para poder seguir con el proceso de producción, es necesario que el Registro de Captura y Esquila pase por revisión de la Dirección General de flora y fauna Silvestre (DGFFS), si este no le da la aprobación tiene que corregir las observaciones pertinentes hasta que le den el visto bueno, pero si le dan el apto puede continuar con el trámite para el obtener el Registro Único de Camélidos Sudamericanos Silvestres del Perú (RUCSSP) siempre y cuando haya solicitado la copia de la revisión del registro.

El RUCSSP se tramita en función al TUPA del MINAG, el cual tiene los siguientes requisitos:

- Solicitud
- Acta de nombramiento del presidente del comité o de la comunidad o vigencia de poder del presidente del comité o de la comunidad.
- Carta poder de la comunidad al presidente del ACRIVIRC

- Vigencia de poder del presidente ACRIVIRC y,
- Pago por derecho a trámite.

Ya obtenido el RUCSSP podemos vender a nivel nacional, pero solo fibra sucia. Para poder vender la fibra con valor agregado necesitamos un RUCSSP por cada proceso de producción.

Exportación:

Para la exportación necesitamos cumplir con algunos requisitos extras los cuales son:

- Contrato o confirmación de compra; te le da el importador que está interesado en comprar.
- Certificado CITE; para solicitarlo necesitamos lo siguiente documentos:
 - Acuerdo de asamblea (venta de la fibra)
 - Autorización de importación (el comprador lo proporciona, tiene carácter de resolución)
 - RUCSSP original
 - Inspección ocular al centro de acopio (ACRIVIRC)
 - Pago por derecho a trámite.
- Certificado zoosanitario (SENASA); requisitos:
 - Certificado CITE
 - Autorización de importación
 - Cuarentena
 - Pago por derecho a trámite.
- Certificado de origen.

Todos estos requisitos pasan por el visto bueno de comprador, después de haber cumplido con todos lo requerido podemos realizar la venta.

El desembolso se hace a ACRIVIRC, el cual realiza el reembolso a las comunidades a través de asamblea.

3.7. ANALISIS DEL ENTORNO

3.7.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA REGION CUSCO

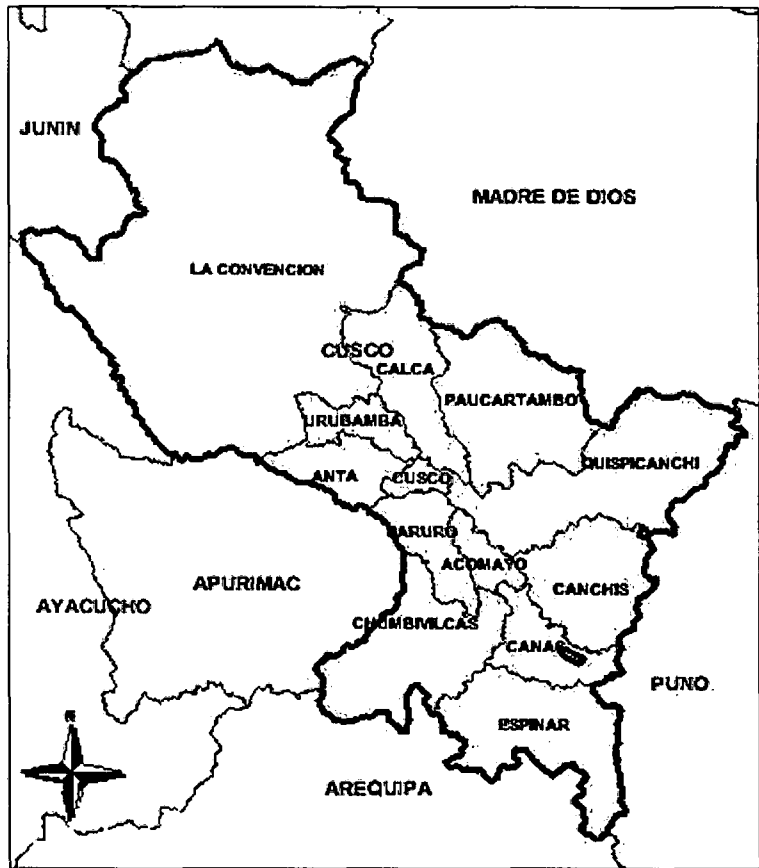
3.7.1.1. FACTOR DEMOGRAFICO

3.7.1.1.1. SUPERFICIE Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La superficie del Departamento de Cusco es de 71 986,5 km² (5,6 % del territorio nacional), constituyéndose en una de las más extensas del Perú, superada sólo por los departamentos de Loreto, Ucayali y Madre de Dios.

Este departamento se localiza en la parte sur-oriental del territorio nacional y limita con los departamentos de Junín y Ucayali por el norte, Madre de Dios y Puno por el este, Arequipa por el sur-oeste y Apurímac y Ayacucho por el oeste. Cusco, la ciudad capital está a 3 399 m.s.n.m.

El Departamento de Cusco está dividido políticamente en 13 provincias y 108 distritos; siendo las provincias de Quispicanchi y La Convención las de mayor número de distritos.



Fuente: http://www.perutoptours.com/index07cu_cusco_mapa.html

3.7.1.1.2. POBLACIÓN

Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el 2009, la población del Departamento de Cusco fue de 1 265 827 habitantes. La mayor concentración poblacional se encontró en las provincias de Cusco (32,0 %), La Convención (14,1 %) y Canchis (8,2 %). Para el mismo año, el 50,8 % de la población son hombres y el 49,2 % mujeres

CUADRO N° 5

SUPERFICIE Y POBLACION DE LA REGION CUSCO

Cusco: Superficie y Población 2009		
Provincia	Superficie (km²)	Población 1/
Cusco	617,00	405 000
Acomayo	948,22	28 893
Anta	1 876,12	58 105
Calca	4 414,49	70 848
Canas	2 103,76	40 572
Canchis	3 999,27	103 268
Chumbivilcas	5 371,08	81 166
Espinar	5 311,09	67 492
La Convención	30 061,82	178 820
Paruro	1 984,42	32 501
Paucartambo	6 295,01	49 485
Quispicanchi	7 564,79	88 222
Urubamba	1 439,43	61 455
Total	71 986,50	1 265 827

1/ Proyectada al 30 de junio 2009

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

3.7.1.1.3. CLIMA E HIDROGRAFÍA

La cordillera oriental de los andes que es columna vertebral de este departamento, ha sido erosionada por el complejo sistema de surcos de agua que drenan hacia la selva. La cordillera forma tres cadenas de montañas que en líneas generales se orientan de sureste a nor-oeste, ellas son: la de Vilcabamba, que se localiza al nor-oeste del territorio; define los sistemas hidrográficos del Urubamba y del Apurímac; la de Vilcanota, se desarrolla al nor-este del río Urubamba, y la de Paucartambo, que se levanta al este del río del mismo nombre, se halla en la parte más oriental del

departamento y en las cercanías de los límites con el Departamento de Madre de Dios.

La ciudad se encuentra a 13° 30' 45" latitud Sur y a 71° 58' 33" longitud Oeste a partir del meridiano de Greenwich.

CUADRO N° 6

CLIMA E HIDROLOGÍA DEL DEPARTAMENTO DE CUSCO

CLIMA	ALTITUD	LIMITES
✓ En las partes más bajas (2 000 metros para abajo), se dan los más	✓ 3,399 msnm. Ciudad Cusco	✓ Por el Norte Con las selvas de Junín y Ucayali
✓ variadas tipos de climas cálidos.	✓ Mínima 532 msnm. (Pilcopata).	✓ Por el Oeste Con la selva de Ayacucho y la sierra de Apurímac
✓ En los pisos Interandinos el clima es templado.	✓ Máxima 4,801 msnm. (Suyckutambo).	✓ Por el Sur Con las zonas altas de Arequipa y Puno
✓ En los pisos intermedios el clima es templado.		✓ Por el Este Con el gran llano amazónico de Madre de Dios.
✓ En las partes más altas (3 700 m. o más) predominan las		
✓ temperaturas fría		

Fuente: Elaboración propia

3.7.1.1.4. DIVISIÓN POLÍTICA

El departamento del Cusco abarca 71.891,97 km² y se encuentra dividido políticamente en 13 provincias (Acomayo, Anta, Calca, Canas, Canchis, Chumbivilcas, Cusco, Espinar, Paucartambo, La

Convención, Paruro, Quispicanchi y Urubamba) y 108 distritos.

La región del Cusco presenta un relieve abrupto, combina fértiles valles interandinos con imponentes montañas para descender luego hacia la ceja de selva, donde la temperatura se eleva y el paisaje se transforma en variada vegetación.

3.7.1.2. FACTOR ECONÓMICO

En el 2009 La participación porcentual del departamento del Cusco en el Producto Bruto Interno de la economía a precios constantes de 1994 fue de 2,4%; con un crecimiento en su PBI de 4,4%, mayor al de la economía nacional.

Durante el periodo 2001-2009, la economía Cusqueña, acumuló un crecimiento de 79.3%, equivalente a una tasa de crecimiento promedio anual de 7.6%.

Las estimaciones efectuadas por el INEI para el 2009 indican que la principal actividad económica del departamento es la minería, que representa el 15,5% del Valor Agregado Bruto (VAB) del departamento, seguida por construcción (12,9%), agricultura, caza y silvicultura (12,8%), comercio (12,3%), manufactura (9,9%), y las demás actividades económicas (36,6%). Asimismo, la contribución al VAB nacional es de 2,7%, ocupando este departamento el décimo lugar entre todos los departamentos.

Durante el primer trimestre del 2010, la economía Regional obtuvo un crecimiento de (0.1%), debido a

incrementos en el sector Minería (8.9%), Servicios financieros (4.1%) y Servicios Gubernamentales (1.4%); atenuados por caídas significativas en Pesca (20.1%) y Electricidad y agua (9.3%%).

CUADRO N° 7
VALOR AGREGADO BRUTO VALORES A PRECIOS
CONSTNTES DE 1994

(Miles de Nuevos Soles)

Actividades	2009	Estructura %
Agricultura, Caza y Silvicultura	596 579	12,8
Pesca	331	0,0
Minería	723 108	15,5
Manufactura	461 419	9,9
Electricidad y Agua	94 383	2,0
Construcción	603 804	12,9
Comercio	572 766	12,3
Transportes y Comunicaciones	299 821	6,5
Restaurantes y Hoteles	299 809	6,4
Servicios Gubernamentales	368 331	7,9
Otros Servicios	643 895	13,8
Valor Agregado Bruto	4 664 246	100,0

Fuente: INEI - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

Mediante la Encuesta Nacional de Hogares especializada en condiciones de vida y pobreza del año 2008, se estima que la Población en Edad de Trabajar "PET" en la región Cusco asciende a 871 mil 725 personas, de ellas el 18.09% se encontraba inactivo.

La Población Económicamente Activa (PEA) ocupada regional asciende a 692mil 504 de personas. Entre el 2004 al 2008 el ratio "empleo/población en edad de trabajar", presenta una tendencia creciente en la absorción de personas que estaban aptas, en cuanto a

edad, para el ejercicio de funciones productivas creciendo 2.6 puntos porcentuales al pasar de 76.8 a 79.4.

Las ramas de actividad económica más representativas en términos de generación del empleo en la ciudad del Cusco, durante el periodo FEB 09/FEB10 son: Servicios, Comercio y Transporte almacenamiento y comunicación. Las ramas de actividad económica que albergan al mayor número de trabajadores en Cusco son las relacionadas a Servicios (32.8%), Industria (27%) Comercio (15,8%) y Transporte almacenamiento y comunicación (9.7%).

3.7.1.3. FACTOR POLÍTICO-LEGAL

“LEY DEL RÉGIMEN DE PROPIEDAD,
COMERCIALIZACIÓN Y SANCIONES POR LA CAZA
DE LAS ESPECIES DE VICUÑA, GUANACO Y SUS
HÍBRIDOS”. LEY N° 26496

Objeto de la ley

La presente ley tiene por objeto otorgar a las Comunidades Campesinas la propiedad de los hatos de vicuñas, guanacos y sus híbridos que habitan en sus tierras, también establece penas para quienes cacen y comercialicen ilegalmente sus productos. En el aspecto de protección y conservación reconoce a las comunidades campesinas como responsables de la protección y conservación manejo y aprovechamiento de la vicuña en el ámbito de su jurisdicción.

Ámbito de aplicación

La presente ley se aplica a todas las comunidades campesinas del territorio nacional, en cuyas tierras se hallen las especies antes mencionadas.

3.7.1.4. FACTOR SOCIO-CULTURAL

Cusco, la cuna del Imperio Incaico, se caracteriza por la riqueza y diversidad de sus tradiciones. Una región con los más bellos paisajes del planeta, es la ciudad más antigua del hemisferio occidental y la cuna de la civilización incaica.

Reconocida mundialmente como patrimonio histórico y cultural de la humanidad al poseer una infinidad de restos arqueológicos y gran diversidad de flora, fauna y climas naturales que le dan un gran potencial de desarrollo turístico, el Cusco de hoy es un mundo diverso y de contrastes entre lo moderno y tradicional, entre lo urbano y rural. Existe una oferta hotelera y de restaurantes para cada presupuesto y por ello Cusco atrae a grandes, jóvenes y niños.

Características educativas:

El nivel de educación de la población de 15 y más años de edad ha mejorado respecto al nivel registrado en el Censo de 1993. En el 2007, el 23,8% de la población de 15 y más años de edad, ha logrado estudiar algún año de educación superior (superior no universitaria 10,9% y universitaria 12,9%) lo que equivale en cifras absolutas a

182 mil 718 personas. Al comparar con los resultados obtenidos en el Censo de 1993 la población con educación superior ha aumentado en 120,9% (100 mil 14 personas).

El Censo del 2007 revela que el 35,6% (273 mil 954 personas) de la población de 15 y más años logró estudiar algún año de educación secundaria, se observa un incremento intercensal de 69,4%, según el censo del 1993.

CUADRO N° 8

DEPARTAMENTO DE CUSCO: POBLACIÓN CENSADA DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD, SEGÚN NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO, 1993 Y 2007

Nivel de educación	Censo 1993		Censo 2007		Variación Intercensal	
	Total	%	Total	%	Total	%
Total	598 014	100,0	768 708	100,0	170 694	28,5
Sin nivel	144 524	24,2	98 253	12,8	- 46 271	- 32,0
Inicial	2 668	0,4	974	0,1	- 1 694	- 63,5
Primaria	206 351	34,5	212 809	27,7	6 458	3,1
Secundaria	161 767	27,1	273 954	35,6	112 187	69,4
Superior	82 704	13,8	182 718	23,8	100 014	120,9
Sup. No Universitaria	30 832	5,2	83 414	10,9	52 582	170,5
Sup. Universitaria	51 872	8,7	99 304	12,9	47 432	91,4

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993 y 2007.

Según los resultados del Censo Nacional de Población del 2007, en el departamento de Cusco 390 mil 813 personas de 3 a 24 años de edad asiste a algún centro de enseñanza regular. Del total de población que asiste,

el 8,5%, tienen entre 3 a 5 años de edad; el 40,0% está entre los 6 y 11 años de edad, el 32,6% tienen entre 12 y 16 años de edad y el 18,9%, tienen entre 17 a 24 años de edad.

Festividades:

CUADRO N° 9
FESTIVIDADES DE LA REGIÓN CUSCO

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	FECHA/LUGAR
SINK'UY	Podría aproximarse al juego de los bolos, es organizado por los "Varayoc" (alcalde comunal) y sus regidores.	01 de Enero, Distrito de Ollantantambo, Provincia de Urubamba.
CH'IARAJE	Singular lucha ritual de origen ancestral, realizada al compás de la música y canto de características guerreras.	20 de Enero, Comunidad de Ch'eqa, distrito de Yana oca, Provincia de Canas.
LUCHAS DE TOCTO	Se realiza en el lugar denominado Tocto, tiene una duración de tres días, en los cuales se evocan las luchas por ganar más terreno de cultivo.	02 de Febrero, entre los distritos de Yana oca y Livitaca, en la provincia de Chumbivilcas
SARA RAYMI	Tradicional feria comercial en honor de las festividades de la Virgen Purificada de Kaninkunka.	30 al 31 de Marzo, provincia de Quispicanchi.
CRUZ VELA CUY	La fiesta Cruz Vela cuy es el día de las cruces católicas en Cusco y en casi todos los pueblos andinos, la festividad dura hasta el 4 de mayo	Fecha movable (Mayo y/o Junio), provincia de Cusco.
QOYLLUR RIT'I	Es la fiesta del Señor del Hielo. Consiste en una multitudinaria	1era semana Mayo, distrito de Ocongate

	peregrinación hacia la cima del nevado Ocongate.	provincia de Quispicanchis
SEÑOR DE TORRECHAYOQ	Festividad religiosa, donde se le rinde culto al Señor de Torrechayoq.	03 de Junio, Provincia de Urubamba
INTI RAYMI	Escenificación de un rito ancestral que representa la armoniosa relación del hombre y las manifestaciones cósmicas con el Sol.	24 Junio, Distrito de Cusco, Provincia Cusco
VIRGEN DEL CARMEN	Festividad religiosa de Nuestra Señora del Carmen se celebra en el pueblo de Paucartambo y en Písac.	Del 15 al 16 Julio provincia de Paucartambo.
PACHAMAM RAYMI	Es un rito andino efectuado en toda la región. Se hacen ofrendas (que se llaman "pago") a la madre Tierra, en señal de retribución y reverencia por las cosechas y el alimento que brinda a su gente y animales	01 de Agosto, en toda la región
SEÑOR DE HUANCA	Culto que tiene su día central el 14 de septiembre y hasta allí, llegan devotos desde apartados lugares del Perú y Bolivia, para curar sus aficciones del cuerpo y alma.	14 de Setiembre, distrito de San Salvador, Provincia de Calca.

Fuente: Elaboración propia

3.7.1.5. FACTOR CIENCIA Y TECNOLOGÍA

El desarrollo de internet ha posibilitado un incremento sin precedentes del acceso a la información de todo tipo y a escala mundial. Se ha configurado un mundo en el

que toda la ciudadanía puede producir las noticias más variadas, diseñar, crear e innovar prácticamente sin límite y comunicarse con otros sin barreras de ningún tipo, utilizando, además de internet, la telefonía celular, la comunicación satelital, entre otras. Esta es la base para el desarrollo de grandes negocios y facilita igualmente las inversiones y el comercio internacional.

En el período intercensal 1993 – 2007, la computadora presenta la más alta tasa de crecimiento promedio anual (23,7%), lo que significa que anualmente 2 mil 54 hogares acceden a este equipo cada año. La disponibilidad de equipos de cómputo es mayor en la provincia de Cusco con 25,4%, seguida por las provincias de Canchis y Urubamba, con porcentajes de 6,1% y 5,3%, mientras que la menor disponibilidad de computadoras se observa en las provincias de Paucartambo y sólo 0,6% de los hogares en cada una de ellas declaró poseer este equipo.

En nuestro departamento se observa un importante incremento del acceso a los servicios de información y comunicación en la mayoría de los hogares, durante el período intercensal 1993 – 2007, 0,7% de los hogares tiene conexión a Internet, lo que indica que solo 49 hogares cusqueños en el área rural tienen este servicio, la conexión a Internet cubre el 99,3% de los hogares.

3.7.1.6. FACTOR INTERNACIONAL

“Las confecciones hechas con fibra de vicuña peruana son altamente demandadas en los mejores mercados del mundo”

Según la agencia andina. Las mypes cusqueñas ya exportan a Estados Unidos, Canadá, Japón y a países de Europa y Latinoamérica como Brasil y Chile. Estos países se han interesado mucho por la fibra hilada artesanalmente.

El Cusco es testigo del nacimiento de una nueva tendencia de moda con este tipo de prendas de alpaca y vicuña que posee una cualidad que las hace diferentes: en un clima cálido refrescan y en un clima frío calientan.

El diario el comercio destaca que: La fibra de vicuña peruana está muy bien cotizada a nivel internacional debido a que se le considera un producto raro o exótico y su mercado ya es considerado legal a nivel mundial.

En Estados Unidos una **manta** de fibra de vicuña se vende hasta en **8.000 dólares**, una **chaqueta o casaca** puede costar hasta **15.000 dólares** y los **abrigos** pueden estar cercanos a **18.000 dólares**.

3.7.1.1.5. ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES

Las exportaciones peruanas sumaron US\$ 45,726 millones el año 2011, con lo cual se incrementaron 27.7% respecto al año anterior. Mientras que en el

mes de diciembre totalizaron US\$ 4,370 millones, es decir 15.8% más que en igual mes del año 2010.

A nivel de volumen exportado, se registraron variaciones positivas durante el mismo periodo. Los volúmenes enviados de productos no tradicionales se incrementaron 42.5%; en tanto que el incremento de los tradicionales fue de 12.6%.

Durante el 2011, las exportaciones tradicionales y no tradicionales registraron variaciones positivas de 26.6% y 31.7%, respectivamente. En el sector tradicional, continuaron destacando los mayores envíos de cobre (20.6% de variación), oro (30.2%) y derivados de petróleo (23.5%). En el sector no tradicional, lideraron los sectores agropecuario (28.6% de variación), textil (27.2%) y químico (34.0%).

CUADRO: N° 10

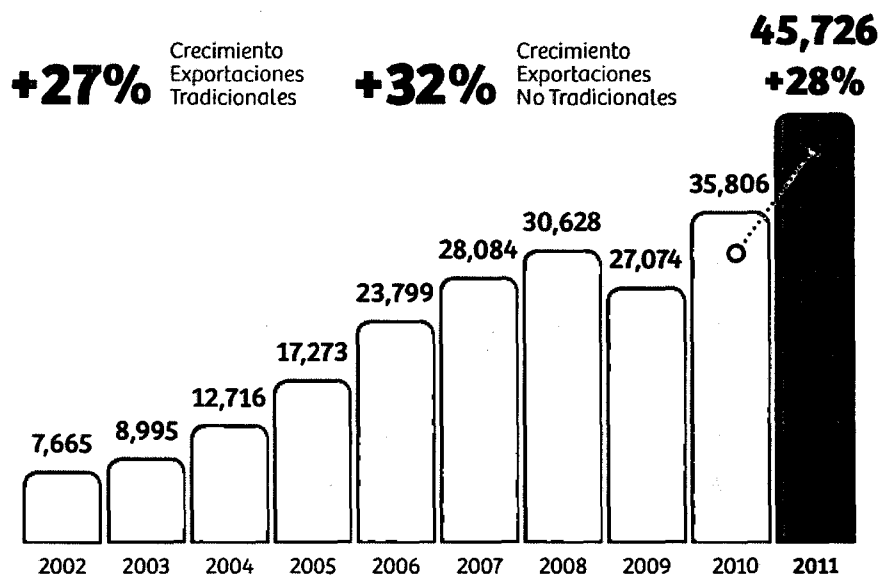
EXPORTACIONES DEL PERÚ POR SECTORES ECONÓMICOS: FOB en Millones de USD / Peso Neto en Toneladas

TIPO DE SECTOR	FOB 2010	<u>FOB 2011</u>	VAR.% 2011 / 2010	CONTRI B.% 2011
<u>TRADICIONAL</u>	28,091.06	35,567.87	26.62%	77.78%
<u>NO TRADICIONAL</u>	7,714.95	10,158.08	31.67%	22.22%
TOTAL	35,806.01	45,725.95	27.70%	100.00%

Fuente: SUNAT. Elaboración: PROMPERÚ.

GRÁFICO: N° 9

PERÚ EXPORTACIONES 2002-2011



Fuente: SUNAT.

Las exportaciones peruanas se dirigieron a 187 mercados en 2011, es decir a seis países adicionales que en el año 2010. China se convirtió en el principal mercado a nivel mundial de los productos peruanos en 2011, al explicar el 15.2% del total exportado; y los otros destinos importantes fueron Suiza (13.0%), Estados Unidos (12.7%), Canadá (9.1%) y Japón (4.8%).

CUADRO: N° 11
MERCADOS INTERNACIONALES

País	(Millones US\$) 2011	VAR. % 2011/2010	Part. % 2011
China	6,961	28	15
Suiza	5,938	54	13
EE.UU.	5,829	-4	13
Canadá	4,177	25	9

Fuente: SUNAT

Sector Textil y Confecciones

A pesar de la coyuntura internacional, en 2011 el sector Textil y Confecciones incrementó 27.2% las exportaciones, con un valor negociado de US\$ 1,986 millones. El crecimiento sectorial se debió a la diversificación y mayor posicionamiento en mercados regionales como Brasil, Argentina y Colombia. La realización de misiones comerciales y la participación en ferias están rindiendo sus frutos.

Sector Textil y Confecciones: Principales Mercados de Destino
(Millones de dólares)

Mercado	Dic 2011	Ene - Dic 2011	Var. % Ene-Dic 11/10	Part. % Ene-Dic 11
Estados Unidos	55	737.6	7	37.1
Venezuela	68	401.2	91	20.2
Colombia	8	107.6	22	5.4
Brasil	8	102.6	57	5.2
Ecuador	6	80.7	52	4.1
Otros	53	556.2	23	28.0
Total	198	1,986.0	27	100.0

En este periodo, 588 productos (HS6) del sector fueron enviados a 119 mercados por 2,453 empresas.

El 61% de las unidades empresariales exportó menos de US\$ 100 mil en este periodo y 11% superó el millón de dólares de exportación.

El 83% del valor exportado correspondió a Lima que incrementó sus colocaciones 33.7%. Arequipa se encuentra en la segunda posición con una participación de 7% del total exportado por el sector y le siguen Callao (5%), Ica (2%) y Tacna (1%). Las ventas de Arequipa atienden dos grupos de mercados, los que demanda prendas terminadas como Estados Unidos y Alemania y los que requieren productos intermedios como fibra o hilado, y entre los cuales están Italia, China y Corea del Sur.

Las exportaciones textiles han tenido la siguiente dinámica.

CUADRO: N° 12

EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR POR TIPO DE TEJIDO (ENE-MAY 2011/2010) MILES DE US\$ FOB

PRENDAS DE VESTIR EN GENERAL	2011	2010	Var % 2011/2010	Part % 2011
TOTALES	537,622	418,880	28.3%	100%
PRENDAS DE VESTIR TEJIDO DE PUNTO	498.019	387.868	28.4%	93%
PRENDAS DE VESTIR TEJIDO PLANO	39.603	31.012	27.7%	7%

Fuente: ADEX

Tal como se aprecia en los cuadros, en lo que va del año 2011, las exportaciones de textiles y prendas de vestir se

están recuperando, ubicándose en el mes de mayo incluso más cerca a los valores del 2008 que a los del 2010. Sin embargo, es necesario considerar que algunos casos, el incremento en el monto en consecuencia del aumento de precios de algodón, lo que se refleja en menores cantidades de prendas exportadas. Esto puede ser perjudicial para las empresas, pudiendo incluso significar la no utilización de la totalidad de la capacidad instalada, y en algunos casos, hasta la reducción de personal las empresas

CUADRO: N° 13
EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR DE TEJIDO DE PUNTO (ENE-MAY 2011/2010) MILES DE US\$ FOB

PRENDAS DE VESTIR DE TEJIDO DE PUNTO	2011	2010	Var % 2011/2010	Part % 2011
TOTALES	498.019	387.868	28.4%	100%
De algodón	431.396.07	338.574.80	27.4%	86.6%
Fibras sintéticas o artificiales	42.423.07	32.959.18	28.7%	8.5%
Lana y pelo fino	8.277.54	6.437.65	28.6%	1.7%
Los demás materiales textiles	15.922.65	9.896.18	60.9%	3.2%

Fuente: ADEX

Las prendas de vestir de tejido de punto representan el 93% del total de exportaciones de prendas de vestir y se han incrementado en 28.4% con respecto al mismo periodo en el año 2010. Las exportaciones de tejido de plano se han incrementado en 27.7%

CUADRO: N° 14

**EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR DE TEJIDO
PLANO (ENE-MAY 2011/2010) MILES DE US\$ FOB**

VESTIR DE TEJIDO PLANO	2011	2010	Var % 2011/2010	Part % 2011
TOTALES	39.663	31.012	27.7%	100%
De algodón	29.139	23.777	22.6%	73.6%
Fibras sintéticas o artificiales	7.731	4.959	55.9%	19.5%
Lana y pelo fino	923	907	1.7%	2.3%
Los demás materiales textiles	1.810	1.369	32.2%	4.6%

Fuente: ADEX

La participación prendas de vestir de tejido plano de lana o pelo fino tiene una participación del 2.3% de las exportaciones en el 2011.

3.7.1.6.1. ANÁLISIS DE LAS IMPORTACIONES

Las importaciones de Estados Unidos en el 2010 están en \$1,903 billones, los principales productos que importa el país son: productos agrícolas 4,9%, suministros industriales 32,9% (petróleo crudo 8,2%), bienes de capital 30.4% (computadoras, equipos de telecomunicaciones, partes de vehículos automóviles, máquinas de oficina, maquinaria eléctrica), **bienes de consumo 31,8%** (automóviles, **ropa**, medicamentos, muebles, juguetes).

Los principales países proveedores de prendas de fibra de vicuña son:

CUADRO: N° 15
PRINCIPALES 10 PAÍSES QUE EXPORTAN A
ESTADOS UNIDOS

PAÍS	%VAR	%PART	TOTAL IMP. 2010 (MILLON US\$)
China	20%	66%	1,030.73
Filipinas	44%	9%	121.10
Nepal	83%	6%	64.22
Italia	13%	3%	56.74
Haiti	43%	3%	33.01
Perú	63%	2%	24.71
Corea del Sur	208%	2%	11.92
Reino Unido	90%	2%	14.81
Mercados no definidos	19%	1%	22.37
Bolivia	8%	1%	23.65
Otros Países (34)	2,136%	4%	50.55

Fuente: COMTRADE

Como podemos observar en el cuadro anterior, el Perú tiene una variación de 63% y una participación de 2% de las importaciones de Estados Unidos.

3.7.2. ANÁLISIS INTERNO

3.7.2.1. ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

3.7.2.1.1. COMPETIDORES

Los competidores que presenta la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña de la Región Cusco, están divididos en:

Locales:

Ayacucho: Es principal productor de fibra de vicuña

Arequipa: Representa el competidor más fuerte debido a la presencia de las empresas que se dedican a la producción, exportación de fibra y prendas de vicuña.

Internacionales:

Los países competidores para ACRIVIR son: Bolivia y Chile, que han ido liderando en mercado exterior.

3.7.2.1.2. CLIENTES

Los clientes con los que cuenta la asociación a nivel internacional son: Argentina (PELAMA), Italia (SNEIDER), COOPECAM.

3.7.2.2. PRODUCTORES/ PROVEEDORES

La producción de la fibra de vicuña de "vicuña" comprende desde el cuidado de las "vicuñas" de

manera silvestre, en todos los grupos familiares de la vicuña hasta la realización del "Chaccu" en el cual se extrae la fibra, si la población es alta, mayor será la producción de fibra.

Las comunidades campesinas, son las que proveen de materia prima (fibra sucia clasificada) a ACRIVIRC, que están organizadas en un comité especial: el *Comité de vicuñas*, que lidera las decisiones que tienen que ver con el manejo de esta especie. La producción de fibra se obtiene a través de los chaccus⁵⁰ siguiendo el Cronograma de Captura y Esquila de Vicuñas Oficina Regional Cusco.

La captura, esquila y la clasificación de la fibra, se realiza en el hábitat natural de la vicuña, donde todos los integrantes de las comunidades campesinas (adultos, jóvenes y niños en algunos casos ancianos) participa en las actividades de captura de vicuñas, los hombres participan en la instalación de corrales (3-4 días antes) y las mujeres en la clasificación de la fibra. Las comunidades campesinas representan la primera etapa en la producción de la fibra de vicuña.

La mayor concentración de vicuñas está en el Perú, donde habita el 61% de la población mundial, actualmente en promedio existen 200 mil ejemplares a nivel nacional.

⁵⁰ Etimológicamente "Chaccu" es una palabra quechua que significa "zona o corral de cacería". En esta actividad participan todos los habitantes de una comunidad. Los pobladores se unen y forman un cordón humano que cierra el espacio existente entre ellos; todos llevan en las manos la sogá de 2,000 metros aproximadamente llena de tiras multicolores. La sogá sirve para que no se dé lugar a que las "vicuñas" se escapen. El grito de "¡Chaccu! ¡Chaccu!" va llenando el horizonte de la puna. El "Chaccu". En la actualidad es un ritual que consiste en el arreo, captura y esquila de la "vicuña".

La región del cusco concentra el 8% de la población aproximadamente, que a través de los años ha mostrado un crecimiento constante.

3.7.2.2.1. ORGANISMOS REGULADORES

Las instituciones públicas relacionadas con la actividad empresarial de ACRIVIRC, son:

- Ministerio de Agricultura (MINAG).- a través de la Dirección General forestal y de fauna silvestre, intervienen en la administración y control de las vicuñas, mediante los RUCSSP (Registro único de camélidos sudamericanos del Perú) y en todo el proceso de producción.
- Gobierno regional.- a través de la Dirección Regional de Agricultura Cusco-Agencia Agraria Canchis, intervienen en el apoyo, supervisión y capacitación técnica en la realización de los chaccus.

Y del Proyecto Especial Regional de Camélidos Sudamericanos Cusco, apoyan en el desarrollo organizacional y productivo, capacidad de negociación y acceso al mercado, capacitación y asistencia técnica, equipamiento y subvención para la participación en ferias.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION

4.1. DE FUENTES PRIMARIAS

4.1.1. MÉTODO NO PROBABILÍSTICO - POR CONVENIENCIA APLICADA A LOS ESPECIALISTAS EN CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS

4.1.1.1. GRADO DE CONTRIBUCIÓN

Para el desarrollo de este ítem se tuvo que aplicar entrevistas estructuradas para identificar el grado de contribución de la **cadena productiva** fibra de vicuña en el diseño de un plan de exportación de prendas de vestir.

CUADRO N° 16

**¿DE QUE MANERA CREE USTED QUE CONTRIBUYE
LA PRODUCCIÓN DE FIBRA DE VICUÑA EN EL DISEÑO
DEL PLAN DE EXPORTACIÓN?**

CONTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	%
Directamente proporcional	8	80
Medianamente proporcional	2	20
Inversamente proporcional	0	00
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia, basada en las entrevistas

Objetivo de la pregunta: Conocer la apreciación de los especialistas en camélidos sudamericanos respecto al grado de contribución de la producción en el diseño de un plan de exportación.

Descripción: Ocho de los especialistas encuestados afirman que la contribución de la producción de fibra es directamente proporcional al diseño de un plan de exportación en un 80% y solo el 10% dice que es medianamente proporcional.

Interpretación: La contribución es directamente proporcional lo que significa que a medida que la producción (cantidad y calidad) aumente el diseño de un plan de exportación tendrá mayores ventas y mayor alcance en el mercado.

CUADRO N° 17

¿DE QUE MANERA CREE USTED QUE CONTRIBUYE LA TRANSFORMACION (FIBRA DESCERDADA) DE FIBRA DE VICUÑA EN EL DISEÑO DEL PLAN DE EXPORTACIÓN?

CONTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	%
Directamente proporcional	10	100
Medianamente proporcional	0	00
Inversamente proporcional	0	00
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia, basada en las entrevistas

Objetivo de la pregunta: Conocer la apreciación de los especialistas en camélidos sudamericanos respecto al grado de contribución de la transformación en el diseño de un plan de exportación.

Descripción: El 100% de los especialistas encuestados afirman que la contribución de la transformación de la fibra es directamente proporcional al diseño de un plan de exportación.

Interpretación: La contribución es directamente proporcional lo que significa que a medida que la calidad de la fibra descendera mejor será la trascendencia de la calidad y el precio en el diseño de un plan de exportación.

CUADRO N° 18

¿DE QUE MANERA CREE USTED QUE CONTRIBUYE LA COMERCIALIZACION DE FIBRA DE VICUÑA EN EL DISEÑO DEL PLAN DE EXPORTACIÓN?

CONTRIBUCIÓN	FRECUENCIA	%
Directamente proporcional	10	100
Medianamente proporcional	0	00
Inversamente proporcional	0	00
TOTAL	10	100

Fuente: Elaboración propia, basada en las entrevistas

Objetivo de la pregunta: Conocer la apreciación de los especialistas en camélidos sudamericanos respecto al

grado de contribución de la comercialización en el diseño de un plan de exportación.

Descripción: El 100% de los especialistas encuestados afirman que la contribución de la comercialización en términos de costos de producción, precio de venta y ventas (capacidad de negociación) es directamente proporcional al diseño de un plan de exportación.

Interpretación: A medida que las ventas aumente y la capacidad de negociación mejore el diseño de un plan de exportación tendrá un mayor eficacia.

4.1.2. MÉTODO NO PROBABILÍSTICO - POR CONVENIENCIA APLICADA A LA ASOCIACION (ACRIVIRC)

4.1.2.1. CADENA PRODUCTIVA DE FIBRA VICUÑA

Para el desarrollo de este ítem se tuvo que aplicar entrevistas estructuradas y encuestas para conocer las actividades que se desarrollan en la cadena productiva fibra de vicuña de ACRIVIRC.

CUADRO N° 19

¿CUÁNTAS VICUÑAS ESQUILA Y QUE CANTIDAD DE FIBRA OBTIENE ACRIVIRC?

VICUÑAS	POBLACIÓN	CANTIDAD FIBRA (Kg)	%
ESQUILADAS	1,200*	240	8%
SIN ESQUILADAS	14,300	2860	92%
TOTAL	15,500	3100	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas realizada al jefe de producción.

* Cantidad Aproximada anualmente

Objetivo de la pregunta: Saber la cantidad total de vicuñas que esquila y fibra que obtiene ACRIVIRC.

Descripción: ACRIVIRC esquila 1,200.00 vicuñas Aproximadamente cada año obteniendo de cada una 200 gramos que hacen un total de 240 Kilos.

Interpretación: La asociación protege a más de 15,500 vicuñas en toda la región, de las cuales el 30% (4,650) está compuesto por crías, (población no apta para la esquila) y el 70% (10,850) está compuesta por adultos; de los cuales el **50%** de 10,850 no puede ser esquilado debido a las exigencias técnicas de producción (tamaño mínimo requerido por el mercado). Teniendo una población de **5,425 vicuñas** aproximadamente **disponibles** para la esquila, lo que representa el **35%** de la población total (15,500).

1,200.00 vicuñas aproximadamente son esquiladas por ACRIVIRC, lo que representa el 22% del total de la

población esquilable, teniendo un 78% de vicuñas desaprovechas lo que significa que las actividades de captura y esquila necesitan mejorar significativamente.

CUADRO N° 20

¿QUÉ CANTIDADES DE FIBRA PRE-DESCERDADA PRODUCE AL MES?

KILOGRAMOS DE FIBRA PRE-DESCERDADA POR TRABAJADOR			
PRODUCCIÓN	PERSONAS	PRODUCCIÓN TOTAL	%
500 gr.	7	3500 gr.	29%
1000 gr.	4	4000 gr.	33%
1500 gr.	3	4500 gr.	38%
TOTAL	14	12000 gr.	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las encuestas.

Objetivo de la pregunta: Conocer la cantidad de fibra pre-descerdada que produce cada trabajadora en el taller de ACRIVIRC mensualmente.

Descripción: Como podemos visualizar en el cuadro, las 14 trabajadoras del taller de pre-descerdado, producen un total de 12 Kg mensualmente. El 29% de la producción es realizada por 7 trabajadoras que precisan de capacitación, el 33% de la producción es realizada por 4 trabajadoras y el 38% de la producción es realizada por solo 3 trabajadoras que durante sus años de experiencia han adquirido la habilidad en el manejo de la fibra.

Interpretación: El pre-descerdado es el proceso de selección de la fibra, es un trabajo manual que demanda tiempo y esfuerzo.

El rendimiento por persona experta del taller de pre-descerdado es de 1 kilo y medio al mes y la producción de fibra es de 12 Kilos al mes, a pesar que ésta cantidad **no es significativa**, podría ser mejorada a través de capacitaciones a las personas que aún no alcanzan la especialización.

CUADRO Nº 21

**¿QUÉ CANTIDADES DE FIBRA DESCERDADA
PRODUCE AL MES?**

KILOGRAMOS DE FIBRA DESCERDADA POR TRABAJADOR			
PRODUCCIÓN	PERSONAS	PRODUCCIÓN TOTAL	%
125gr.	3	375gr.	9%
250gr.	4	1000gr.	23%
375gr.	4	1500gr.	34%
500gr.	3	1500gr.	34%
TOTAL	14	4375gr.	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las encuestas.

Objetivo de la pregunta: Conocer la cantidad de fibra descerdada que produce cada trabajadora en el taller de ACRIVIRC mensualmente.

Descripción: Como podemos visualizar en el cuadro, las 14 trabajadoras del taller de descerdado, producen un total de 4.375 Kg mensualmente. El 9% de la producción es realizada por 3 trabajadoras que precisan de capacitación, el 23% de la producción es realizada por 4 trabajadoras, el 34% de la producción es realizada por 4 trabajadoras y el 34% de la producción es realizada por solo 3 trabajadoras

que durante sus años de experiencia han adquirido la habilidad en el manejo de la fibra.

Interpretación: El descordado es un proceso en el que las fibras largas y gruesas son separadas de las más finas y cortas que son las de mayor valor comercial. El valor de las fibras textiles se establece, fundamentalmente, por dos propiedades. Por un lado, la finura promedio y, por el otro, el porcentaje de fibras gruesas que posee la mezcla.

En el taller de descordado se realiza este proceso de forma manual manteniendo una producción estable y de calidad. Esta actividad manual representa una ventaja competitiva a diferencia del descordado industrial que solo llega a un 70% generando mayores desperdicios y costos de producción, lo contrario del descordado manual que llega a un 100% teniendo un producto diferenciado y mayor calidad.

El nivel de producción está enfocado en función a las capacidades y experiencia de las trabajadoras del taller, existiendo pocas trabajadoras con un nivel excelente de productividad.

CUADRO N° 22

¿QUÉ CANTIDAD DE FIBRA VENDE Y A QUÉ MERCADOS?

MERCADO	CANTIDAD	%
NACIONAL (Arequipa)	0 kg.	0%
INTERNACIONAL (Argentina)	340 kg.	100%
TOTAL	340 kg.*	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas

*Cantidad acumulada en el periodo 2010- 2011

Objetivo de la pregunta: Conocer la cantidad de fibra que vende y el mercado al que se dirige ACRVIRC.

Descripción: Como podemos visualizar en el cuadro, el 100% de la cantidad de fibra (sucia) acumulada en el periodo 2010-2011, se destina a la exportación al mercado argentino.

Interpretación: La exportación es la venta de bienes y servicios fuera del país de origen.

ACRIVIRC exporta materia prima (fibra sucia) debido principalmente a que no cuenta con recursos económicos suficientes para incorporar personal capacitado que le dé un valor agregado a la producción de fibra (fibra descordada) y al abandono del sector vicuñero por el Estado. Sin embargo y a pesar de estas dificultades ACRIVIRC transforma la materia prima en prendas que tienen gran acogida en ferias nacionales e internacionales.

CUADRO N° 23

¿REALIZA PLANIFICACIÓN EN LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA?

FRECUENCIA	RESPUESTA
SI	—
NO	—
A VECES	X

Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas

Objetivo de la pregunta: Saber si ACRVIRC realiza planificación en las actividades que desarrolla.

Descripción: ACRVIRC, realiza la planificación ocasionalmente, tal como podemos observar en el cuadro es a veces (de vez en cuando), es decir que solo lo realiza en algunos de los procesos.

Interpretación: La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

ACRVIRC no tiene una clara y adecuada planeación, ya que la gestión y planificación de sus actividades las desarrolla de forma empírica, sin embargo le permite tener una flexibilidad en sus actividades.

CUADRO N° 24

¿LE GUSTARÍA TENER UN PLAN COMO HERRAMIENTA DE COMERCIALIZACIÓN?

FRECUENCIA	RESPUESTA
SI	X
NO	—

Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas

Objetivo de la pregunta: Saber si ACRVIRC le gustaría trabajar con una herramienta, que le permita mejorar las actividades de comercialización.

Descripción: La asociación está interesada en contar con un plan de comercialización y de este modo obtener mejores resultados.

Interpretación: ACRVIRC está dispuesto a utilizar varias herramientas estratégicas que le permita generar transparencia y confianza de la labor que desarrolla, de manera que pueda lograr sostenibilidad.

4.1.2.2. PROCESO PRODUCTIVO DE PRENDAS DE VICUÑA

Para el desarrollo de este ítem se tuvo que aplicar entrevistas estructuradas para conocer el proceso productivo de las prendas de vestir

CUADRO N° 25

¿QUÉ TIPO DE PRODUCCIÓN REALIZA?

TIPO DE PRODUCCIÓN	%
ARTESANAL	100%
INDUSTRIAL	0%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas.

Objetivo de la pregunta: Conocer el tipo de producción que realiza de ACRIVIRC actualmente.

Descripción: El tipo de producción que desarrolla ACRIVIRC es totalmente artesanal (100%)

Interpretación: La producción artesanal está de acuerdo a sus tradiciones y costumbres ancestrales, lo que representa la originalidad de su cultura, que le permite obtener ventajas competitivas frente a las técnicas industriales.

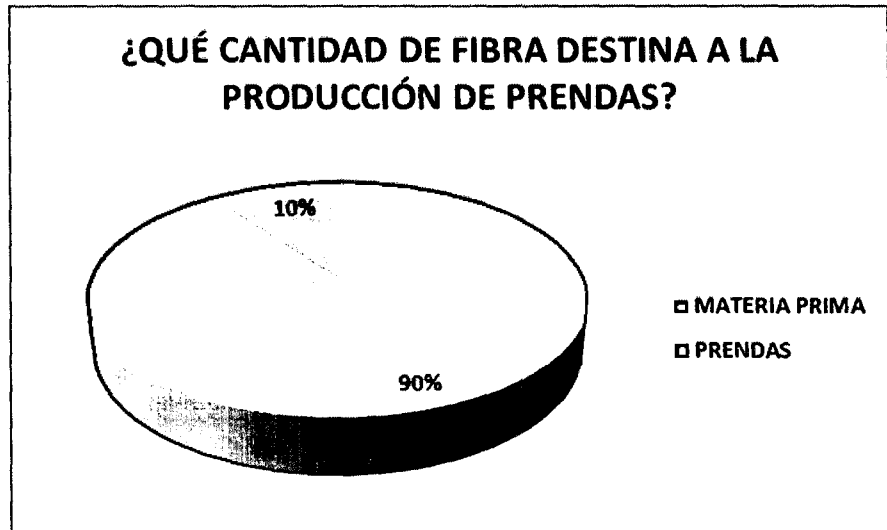
CUADRO N° 26

¿QUÉ CANTIDAD DE FIBRA DESTINA A LA PRODUCCIÓN DE PRENDAS?

PRODUCCIÓN	%
MATERIA PRIMA	90%
PRENDAS	10%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas

GRÁFICO N° 10



Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas

Objetivo de la pregunta: Conocer la cantidad de fibra que se destina a la producción de prendas de vestir que elabora ACRIVIRC.

Descripción: ACRIVIRC destina solo el 10% a la producción de prendas de vestir y el 90% a la producción de materia prima.

Interpretación: La producción de prendas de vestir que elabora ACRIVIRC es mínima, debido a que aún no cuentan con un mercado fijo y la producción esta función a las ferias, eventos locales y nacionales.

CUADRO N° 27

¿QUÉ CANTIDADES DE HILO DE VICUÑA PRODUCE AL MES?

PRODUCCIÓN	PERSONAS	PRODUCCIÓN	
		TOTAL	%
250 gr.	2	500gr.	31%
375 gr.	3	1125gr.	69%
TOTAL	5	1625gr.	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas.

Objetivo de la pregunta: Conocer la cantidad de hilo que produce cada trabajadora en el taller de hilo de ACRIVIRC mensualmente.

Descripción: El total de la producción de hilo de vicuña producida por las 5 trabajadoras del taller de hilado alcanza a 1.625 Kg mensualmente. El 31% de la producción es realizada por 2 trabajadoras del taller de hilado y el 69% de la producción es realizado por 3trabajadoras que cuentan con mayor experiencia y capacitación en el desarrollo de ésta actividad.

Interpretación: El hilado es proceso final en la transformación de la fibra en hilo, este proceso puede ser industrial o artesanal para la confección de prendas.

ACRIVIRC realiza esta actividad de forma manual que demanda mayor tiempo, esfuerzo y altos costos de producción a pesar que la producción es mínima, debemos tomar en cuenta que existe un alto nivel de productividad en la mayoría de las trabajadoras, ya que

con solo 5 trabajadoras se llega a producir más de 10% de la producción total de fibra descordada.

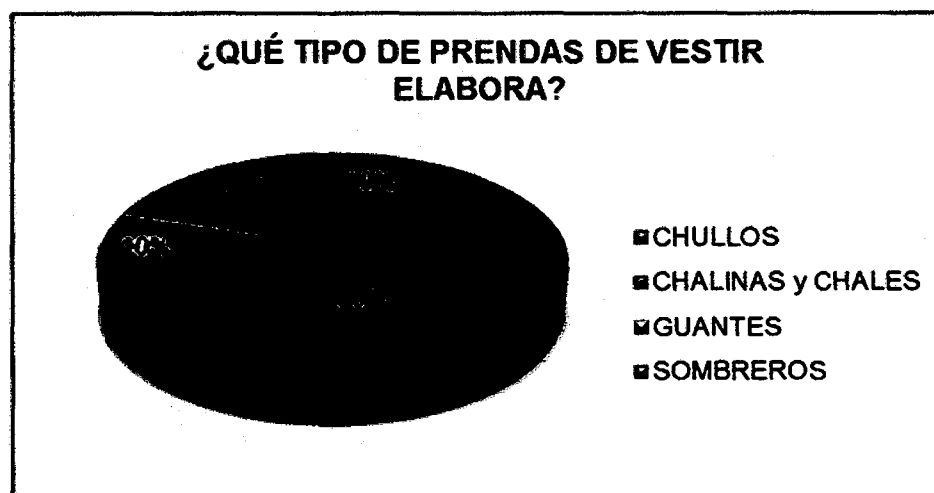
CUADRO N° 28

¿QUÉ TIPO DE PRENDAS DE VESTIR ELABORA?

LINEA DE PRODUCTOS	%
Chullos	10%
Chalinas y chales	60%
Guantes y mitones	10%
Sombreros	20%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas.

GRÁFICO N°11



Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas.

Objetivo de la pregunta: Conocer los tipos de prendas que elabora ACRIVIRC.

Descripción: Como podemos apreciar en el cuadro la confección de prendas se concentra en un 60% en los chales y chalinas, el 20% en la confección de sombreros y el 10% en chullos y guantes respectivamente.

Interpretación: Una línea de productos, es un grupo de productos que están estrechamente relacionados, ya sea porque satisfacen una clase de necesidad o porque se usan conjuntamente.

ACRIVIRC cuenta con 4 variedades de productos que se elaboran de forma artesanal

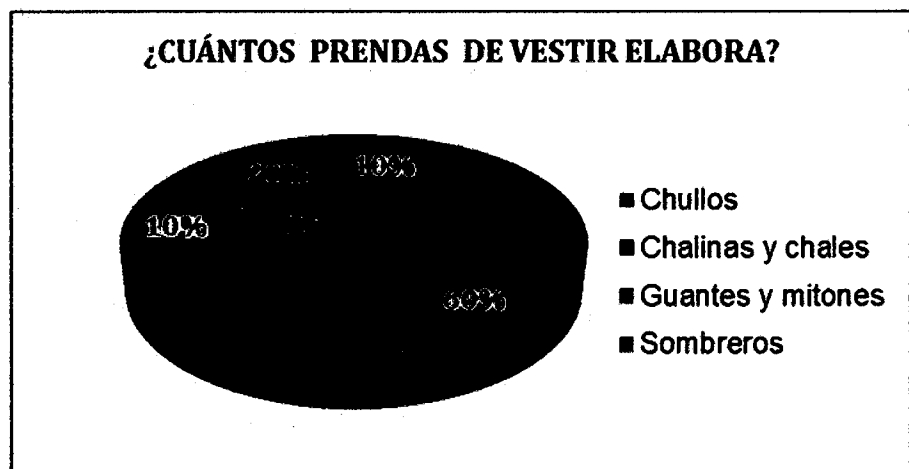
CUADRO N° 29

¿CUÁNTAS PRENDAS DE VESTIR ELABORA?

LINEA DE PRODUCTOS	PRODUCCIÓN TOTAL	%
Chullos	3	10%
Chalinas y chales	18	60%
Guantes y mitones	3	10%
Sombreros	6	20%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas.

GRÁFICO N° 12



Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas.

Objetivo de la pregunta: Conocer la cantidad de prendas que elabora cada trabajadora de ACRIVIRC.

Descripción: El total de prendas que se confeccionan en el taller de ACRIVIRC es de 30 prendas. Con el 10% de la producción se realiza chullos y guantes y mitones, con el 60% chalinas y chales y con el 20% se realizan sombreros.

Interpretación: El valor agregado de la fibra de vicuña se da a través de la confección de las prendas de vestir. Las prendas de vestir tienen un alto costo a nivel nacional e internacional ya que está dirigido a un mercado selectivo. Las exportaciones de prendas de vicuña son mínimas cantidades debido a que no existe una oferta sostenible de fibra de vicuña que permita exportar con mayor frecuencia.

Debido a que ACRIVIRC no tienen un comprador definido de prendas de vicuña, la producción es intermitente y por pedido, principalmente se elaboran en función a las ferias, exposiciones textiles, etc.

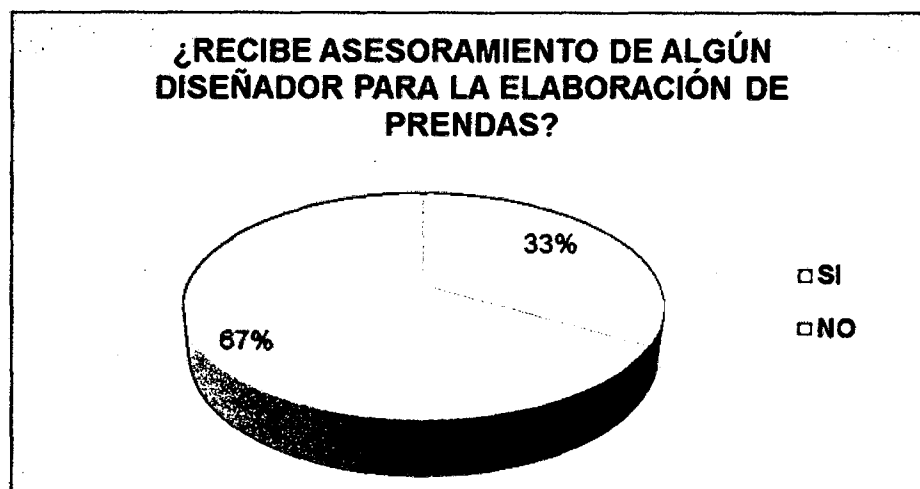
CUADRO N° 30

¿RECIBE ASESORAMIENTO DE ALGÚN DISEÑADOR PARA LA ELABORACIÓN DE PRENDAS?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	01	33%
NO	02	67%
TOTAL	03	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas.

GRÁFICO N° 13



Fuente: Elaboración Propia, basada en las entrevistas.

Objetivo de la pregunta: Saber si los confeccionistas de ACRIVIRC reciben asesoramiento de algún diseñador para la elaboración de prendas.

Descripción: Existen tres trabajadoras que se dedican a la confección de las prendas de vestir de las cuales dos de ellas (67%) no reciben ningún asesoramiento en el diseño de las prendas de vestir. Sin embargo, existe una trabajadora que sí es asesorada en el diseño de las prendas de vestir.

Interpretación: Actualmente ACRIVIRC cuenta con poca capacidad de diseño de prendas de vestir que se adecúe a las exigencias y tendencias del mercado.

CUADRO N° 31

¿CUÁL ES NIVEL DE CALIDAD DE LAS PRENDAS DE VESTIR?

NIVELES DE CALIDAD	%
ALTO	60%
MEDIO	25%
BAJO	15%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia, basada en las encuestas.

Objetivo de la pregunta: conocer el nivel de calidad de las prendas que elabora ACRIVIRC.

Descripción: Como podemos visualizar en el cuadro el 60% de las prendas son confeccionadas con alta calidad.

Interpretación: La calidad de un producto está íntimamente ligada a la satisfacción de los clientes.

ACRIVIRC sabe lo importante que es mantener y obtener clientes, es por ello que las prendas están elaboradas con materia prima de la más alta calidad que es primordial para la satisfacción del cliente final.

4.2. DE FUENTES SECUNDARIAS

CUADRO N° 32

CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE VICUÑA

PROVINCIA	POBLACIÓN		TASA DE CRECIMIENTO
	2006	2011*	
Canchis	5984,00	9531,6	36%
Chunbivilcas	640,00	1019,4	4%
Acomayo	134,00	213,4	1%
Paruro	193,00	307,4	1%
Canas	238,00	379,1	1%
Quispicanchi	1586,00	2526,3	10%
Anta	101,00	160,9	1%
Paucartambo	312,00	497,0	2%
Espinar	543,00	864,9	3%
TOTAL	9731,00	15500,00	59%

Fuente: PERCSA, censo regional de vicuñas 2006

* Cantidad proyectada

Como se observa en el cuadro anterior, la población de la vicuña ha ido aumentando de forma significativa durante los últimos años como lo demuestra el documento publicado por el Gobierno Regional "censo regional de vicuñas 2006".

Este crecimiento poblacional está validado por los registros realizados en los chakus de cada año por los responsables de esta actividad.

CUADRO N° 33

NIVEL DE PRODUCCIÓN DE LA FIBRA DE VICUÑA

REGION	PRODUCCION DE FIBRA (Kg)				
	2007	2008	2009	2010	2011
CUSCO	192	152	347	259	262
TOTAL	192	152	347	259	262

Fuente: DGFFS/DPFFS

Como se observa en el cuadro anterior, la producción de fibra de vicuña ha tenido un crecimiento cambiante durante los últimos años tal como lo demuestra el documento publicado por Dirección General de Flora y Fauna Silvestre.

4.3. PROCEDIMIENTO DE VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE FUENTES PRIMARIAS

HIPOTESIS GENERAL:

La contribución de cadena productiva de fibra de vicuña es directamente proporcional al diseño de un plan de exportación de prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC

En relación a la HG se valida:

Que la contribución de la cadena productiva de fibra de vicuña es **directamente proporcional** al diseño de un plan de exportación según como lo demuestra los cuadros (3.1, 3.2 y 3.3) realizada a los especialistas en camélidos sudamericanos. Donde se obtiene que la producción, transformación y comercialización contribuyan directamente proporcionales en 80%, 100% y 100%

respectivamente según la opinión mayoritaria de los entrevistados.

Lo que significa que a medida que la producción, calidad de la fibra, ventas y capacidad de negociación mejore el diseño de un plan de exportación tendrá una mayor eficacia.

HIPÓTESIS ESPECIFICA1:

La cadena productiva de fibra de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, consta de las siguientes actividades: Captura y esquila, Pre y Descerdado y Venta. Todas estas actividades se desarrollan de forma tradicional

En relación a la HE1 se valida:

Que las actividades de la cadena productiva de fibra de vicuña se desarrollan de la siguiente manera, de acuerdo a las entrevistas (cuadro 3.4 al 3.11) realizadas y las guías de observación:

- Captura y esquila.- Consiste en la obtención de la fibra a través de un proceso tradicional (chaku). Esta actividad se encuentra en un 22% de su aprovechamiento que representa 240 kilos aproximadamente.

Este resultado se basa en función a que la vicuña por sus características naturales **NO** puede ser esquilada anualmente reduciendo la población de vicuñas esquilables.

- Pre-descerdado y Descerdado.- Actividad manual que consiste en seleccionar la suciedad, desechos y cerdas del vellón, con el objetivo de obtener una fibra pura y de mayor calidad.

De esta actividad ACRIVIRC obtiene 12 Kilos de fibra pre-descerdada y 4.4 Kilos de fibra descerdada, esta diferencia se debe a que el descerdado implica mayor minuciosidad en la selección dándole mayor valor frente al descerdado industrial.

Venta.- ACRIVIRC dirige la venta de sus productos al mercado internacional.

En el periodo 2010-2011, ACRIVIRC vendió su producción (340 Kg., de fibra sucia) al mercado Argentino.

La venta de la fibra NO se llega a vender en el mismo periodo lo que significa que requiere de una herramienta más adecuada de comercialización

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2:

El proceso productivo de las prendas de vestir de vicuña de la asociación de comunidades campesinas criadores de vicuñas de la región Cusco-ACRIVIRC, está compuesta por: Aprovechamiento de materia prima, Hilado, Diseño, Tejido y confección del producto final

En relación a la HE 2 se valida:

Que el proceso productivo de las prendas de vestir de vicuña de ACRIVIRC, está compuesta por, de acuerdo a las entrevistas (cuadro 3.11 al 3.16) realizada a la Asociación y las guías de observación:

- Aprovechamiento de materia prima.- La materia prima (fibra de vicuña) es proveído por la misma asociación para la elaboración de las prendas, lográndose así una integración en la producción de las prendas de vestir

- Hilado.-Actividad artesanal de producción de hilo a través del uso de las famosas " ruelas o phuskas ".

La producción de hilo mensual es de 1.6 Kg., cantidad insuficiente para la elaboración de prendas. El hilo artesanal es altamente valorado en el mercado internacional pero esta actividad genera altos costos de producción y no le brinda estandarización al producto final.

- Tejido.- Actividad manual de producción de prendas a través del uso de las famosas " agujas de tejer o ruranas "; realizada de forma delicada y cuidadosa debido a la finura del hilo.

Los tipos de prendas que elabora ACRIVIRC, son: Chullos Chalinas, Chales, Guantes, mitones y Sombreros; teniendo un mayor porcentaje de producción las chalinas y chales con un 60%.

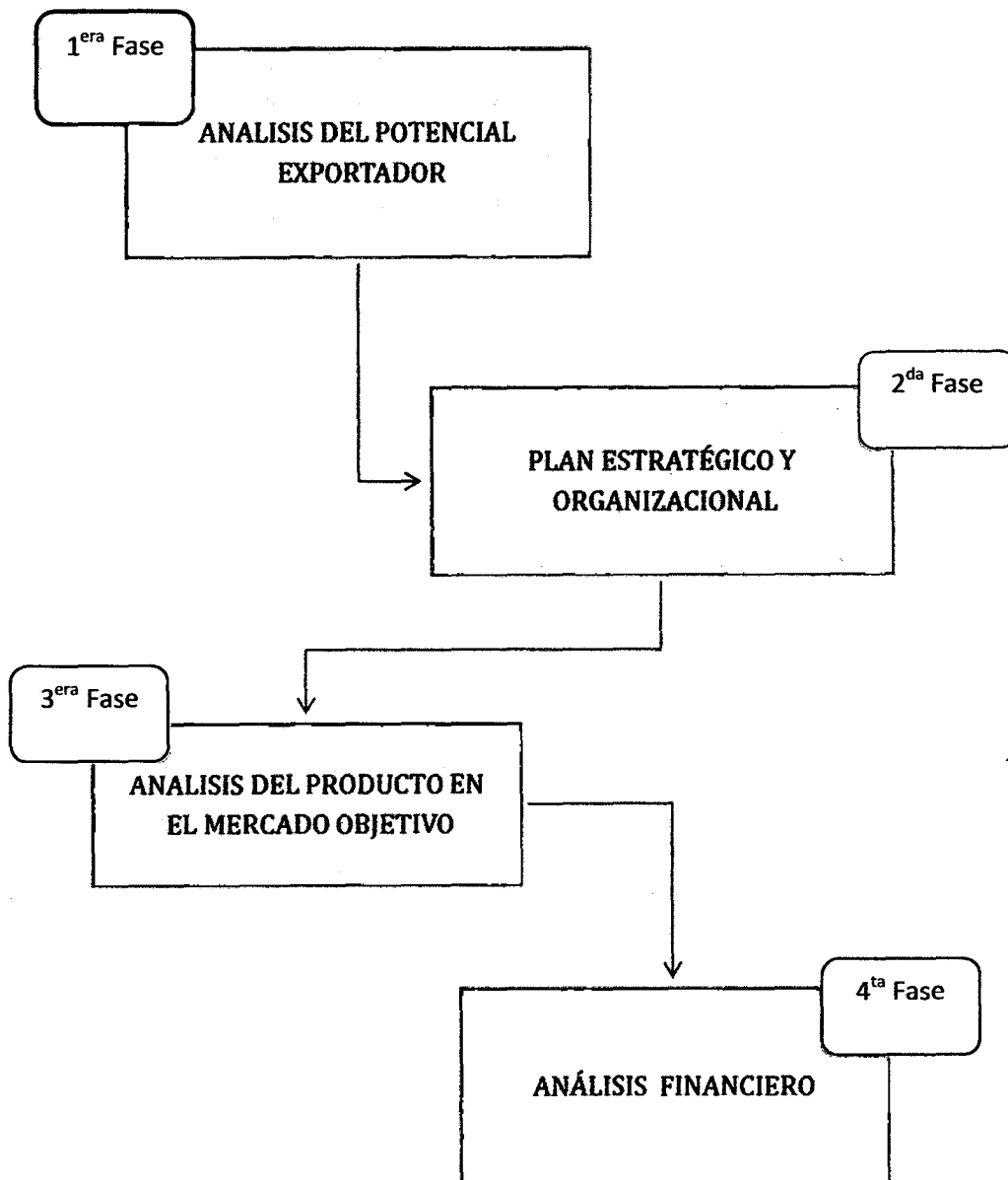
Las prendas están elaboradas con diseños innovadores brindados por el asesoramiento de un profesional del diseño.

La producción total de prendas es de 30, que son elaboradas en función a la exposición y exhibición en ferias nacionales e internacionales, NO teniendo una producción constante debido a la falta de identificación de un mercado potencial.

CAPÍTULO V

MODELO DE PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN: MODELO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

FLUJO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACION



FASE 1: ANALISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE ACRIVIRC

El análisis del exportador se realiza por medio de fichas de información general de la asociación, información de las prendas de vestir, las ventas y participación en eventos (ferias, exposiciones y ruedas de negocios). Asimismo mediante el método de Likert mediremos la gestión empresarial, la gestión productiva y logística, la gestión de los mercados y logística internacional, y la gestión económica y financiera.

A continuación se detalla la Ficha de Información de ACRIVIRC:

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Razón Social: *ACRIVIRC*

Nro. de RUC: *20527206139*

Tipo de Empresa: *COMUNAL*

Persona Natural

Persona Jurídica

Dirección: *Jirón Canchis 424*

Distrito: *SICUANI*

Provincia: *CANCHIS*

Departamento: *CUSCO*

Teléfono: *084 351712* Fax: *---*

Página web: *www.acrivirc.com*

Datos del contacto:

Nombres: *JORGE*

Apellidos: *PACO DIAZ*

Cargo: *PRESIDENTE*

Teléfono:

Móvil: *975457701*

Correo Electrónico: *acrivirc-61@hotmail.com*

INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Giro de la empresa:

Productora

Comercializadora

Ambos

X

Número de Años o meses que tiene funcionando el negocio:

Años: 8

Meses: --

Características de sus Instalaciones:

Cuenta con un local comercial: SI

Cuenta con un taller de
Producción:

SI

A que se dedica: *Producción y Comercialización de Fibra de Vicuña*

Sector(es):

Mat. Y Acab. Constru.		Metal Mecánica		Minerales No Metálicos	
Químicos Plásticos		Agro-Agroindustrial		Muebles de Madera	
Artesanías	x	Cuero y Calzado		Textiles y Confecciones	X
Maderas		Prod. Hidrobiológicos		Servicios	

Otros

INFORMACIÓN DEL PRODUCTO Y VENTAS

Principal producto o Servicio: *Fibra de Vicuña*

Facturación Anual: US \$14 000 dólares americanos.

Ventas nacionales (3 últimos años):		Ventas en el Extranjero (3 últimos años):	
2009: 0.00	(en dólares)	2009: US \$ 8,000	(en dólares)
2010: 0.00	(en dólares)	2010: US \$ 20,000	(en dólares)
2011: 0.00	(en dólares)	2011: US \$ 13,600	(en dólares)

PARTICIPACIÓN DE EVENTOS DURANTE 3 ULTIMOS AÑOS (V: visitante; E: Expositor) (Misiones Comerciales, Ruedas de Negocios, Ferias Internas, Ferias Internacionales)

1. Perú moda (E)

2. Festicam Perú Cusco (E)

3. --- ()

GESTION EMPRESARIAL

1. **¿Tiene un plan de exportación bien definido?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
2. **¿Utiliza la empresa herramientas de planeación estratégica?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
3. **¿Existe una comunicación clara y entendimiento de los objetivos de la empresa en todos los niveles de la organización?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
4. **¿Posee el personal una clara y bien articulada declaración de concepto estratégico del negocio?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
5. **¿Los productos de la empresa cumplen con los estándares internacionales de calidad?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
6. **¿Identifica los productos que mejor se venden y resalta los productos con problemas?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
7. **¿La empresa cuenta con un sistema para identificar las necesidades del cliente?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
8. **¿Sus clientes vuelven a comprarle con frecuencia?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
9. **¿Cuenta la empresa con instrumentos para medir la satisfacción del cliente?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
10. **¿Utiliza la empresa el concepto de responsabilidad social empresarial en el diseño de sus productos?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

GESTION PRODUCTIVA Y LOGISTICA

1. **¿Cree que su producto es diferente y presenta ventajas en el mercado exterior?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
2. **¿Esta su producto libre de restricciones sanitarias, certificaciones previas, homologaciones, etc.?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
3. **¿La empresa cuenta con capacidad para aumentar su producción para absolver las ventas internacionales?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
4. **¿Existe la posibilidad de ampliación de planta?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
5. **¿Se controla la producción?**
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
6. **¿Existe un control de inventarios a: ingreso de materia prima, b: salida de**

productos terminados?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
7. ¿Se ejecuta algún plan de seguridad e higiene?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

GESTIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES Y LOGISTICA INTERNACIONAL

1. ¿Tiene claro que para su empresa es bueno y conveniente salir a nuevos mercados?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
2. ¿La empresa realiza estudios de mercados?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
3. ¿La empresa ha investigado los requisitos técnicos de sus posibles clientes en lo que respecta al producto?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
4. ¿Obtiene información de diferentes fuentes y predice el consumo de productos y servicios por parte del consumidor?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
5. ¿La empresa cuenta con un plan de participación en eventos comerciales internacionales?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
6. ¿Cree que puede ser competitivo en precios en los mercados exteriores?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
7. ¿Acude con frecuencia a las reuniones de formación o información sobre mercados exteriores?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
8. ¿Tiene experiencia en trabajar con red propia comercial o con diferentes agentes respectivos?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
9. ¿El personal del departamento maneja procedimientos y documentos de exportación?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
10. ¿El personal de ventas de su empresa está capacitado para negociar las condiciones del contrato de compra y venta internacional?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
11. ¿La empresa emplea personal que ha estudiado o trabajado en comercio exterior?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
12. ¿Conoce los distintos canales de distribución existentes para sus productos?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca
13. ¿Cuenta con documentación Sustentatoria como: a) orden de compra b) factura c) informe de calidad d) informe de horas trabajadas e) documentos de exportación (si exporta)?
a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

14. ¿Utiliza en su proceso productivo materia prima importada?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

15. ¿Estudia los requerimientos de empaque y embalaje de su producto para el transporte de la mercadería?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA

1. ¿Cuenta con una estructura de costos de exportación para determinar sus costos de exportación?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

2. ¿Tiene facilidad para hacer inversiones en bienes de capital?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

3. ¿Se cuenta con un flujo de caja que se vigile constantemente?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

4. ¿Tiene facilidad para conseguir financiamiento de corto plazo?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

5. ¿Tiene el análisis de los estados financieros de los últimos 3 años?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

6. ¿Se conoce todos los productos financieros que se pueden tomar en el sistema bancario como: a) cartas de crédito b) cartas fianzas c) financiamiento de exportación d) warrants e) pagares a corto plazo f) líneas de sobre giro?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

7. ¿Tiene capacidad financiera para esperar los resultados de los mercados exteriores?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

8. ¿Ha presupuestado el capital inicial que requiere para comenzar a exportar y cuando lo necesitara?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

9. Si necesitara aplazamiento financiero de las instituciones bancarias para la investigación en capital inicial ¿Puede cumplir con sus criterios de solvencia económica?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

10. ¿Evalúa usted los riesgos a los que está expuesta a causa de la exportación y ha tomado algunas precauciones para asegurarse contra esos riesgos?

a) Si /Siempre b) Algunas/A veces c) No/ Nunca

Tipo de gestión	Pregunta	ACRIVIRC			
Administrativa	1	2	12	2	
	2	1	13	2	
	3	2	14	1	
	4	1	15	2	
	5	2	1	2	
	6	2	2	2	
	7	1	3	1	
	8	3	4	2	
	9	1	5	2	
	10	3	6	2	
Producción y Logística	1	3	7	2	
	2	3	8	2	
	3	2	9	2	
	4	3	10	2	
	5	3			
	6	3			
	7	2			
Mercado y Logística Internac.	1	3			
	2	2			
	3	3			
	4	1			
	5	1			
	6	2			
	7	1			
	8	2			
	9	2			
	10	2			
	11	1			
			Total	42	83
			Media		1.98
			Desviación media		0.46
			Varianza		0.45
			Escala de Medición:		
			Siempre (3) A veces (2) Nunca (1)		

INTERPRETACIÓN:

El valor de la media es 1.98, lo que nos indica que las respuestas en la gestión administrativa, producción y logística, mercado y logística internacional y económica y financiera tienden a ser a veces.

La desviación media es de -0.46, de lo cual podemos deducir que el valor de la media responde a respuestas regular homogéneas del total de preguntas.

La varianza es de 0.45, confirma los resultados obtenidos antes mencionados, haciendo concluir que ACRIVIRC es regularmente potencial exportador.

5.1.1. DATOS DE LA EMPRESA

La Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña de la región Cusco está dedicada principalmente a la Conservación, protección, y uso racional del recurso Vicuña a través de la transformación y comercialización de la fibra de vicuña.

CUADRO: N° 34

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Número de RUC:	20527206139
Razón Social:	Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuñas de la Región Cusco
Tipo Contribuyente:	Asociación
Nombre Comercial:	ACRIVIRC

Fecha de Inscripción:	30/12/2009
Fecha de Inicio de Actividades:	30/12/2009
Estado del Contribuyente:	Activo
Condición del Contribuyente:	Habido
Dirección del Domicilio Fiscal:	Jr. Canchis Nro. 424 Cusco - Canchis - Sicuani
Sistema de Emisión de Comprobante:	Manual
Actividad de Comercio Exterior:	Sin Actividad
Sistema de Contabilidad:	Manual
Actividad(es) Económica(s):	Cría de ganado Preparación y tejido de fibras textiles Venta mínima de productos textiles, calzados
PRESIDENTE:	Paco Díaz Jorge Simón

Fuente: SUNAT

5.1.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

CUADRO: N° 35

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Poseer la fibra animal más fina de camélidos sudamericanos y de mayor valor económico.• Conocimiento y experiencia de exportación de fibra natural.• Alto conocimiento en técnicas de manejo y crianza de vicuña y producción de la fibra (pre-descerdado y descerdado).• Incremento de la población de las vicuñas en las comunidades campesinas.• Cultura de desarrollo y progreso de ACRIVIRC.• Cuenta con un solo de canal de comercialización	<ul style="list-style-type: none">• Baja gestión y coordinación.• Mala distribución de infraestructura y falta Instrumentos de trabajo.• Personal calificado Insuficiente.• Falta de un plan estratégico de exportación• Falta de una adecuada página web• La producción de las prendas son informales.

Fuente: Elaboración propia, basada en las entrevistas

FASE 2: PLAN ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL DE ACRIVIRC

5.2.1. MISIÓN VISIÓN Y VALORES

VISIÓN

Ser una empresa competitiva en el mercado internacional brindando productos que satisfagan las expectativas, gustos y preferencias de los clientes, a través del fortalecimiento de las

capacidades del potencial humano y contribuir en el desarrollo responsable y social de todos los miembros.

MISIÓN

Somos una Asociación representativa y sólida de la región Cusco cuyo fin es promover el bienestar y desarrollo integral del poblador alto andino dedicado a la conservación, manejo y uso de la vicuña, para la comercialización de fibra y confección de prendas de vestir

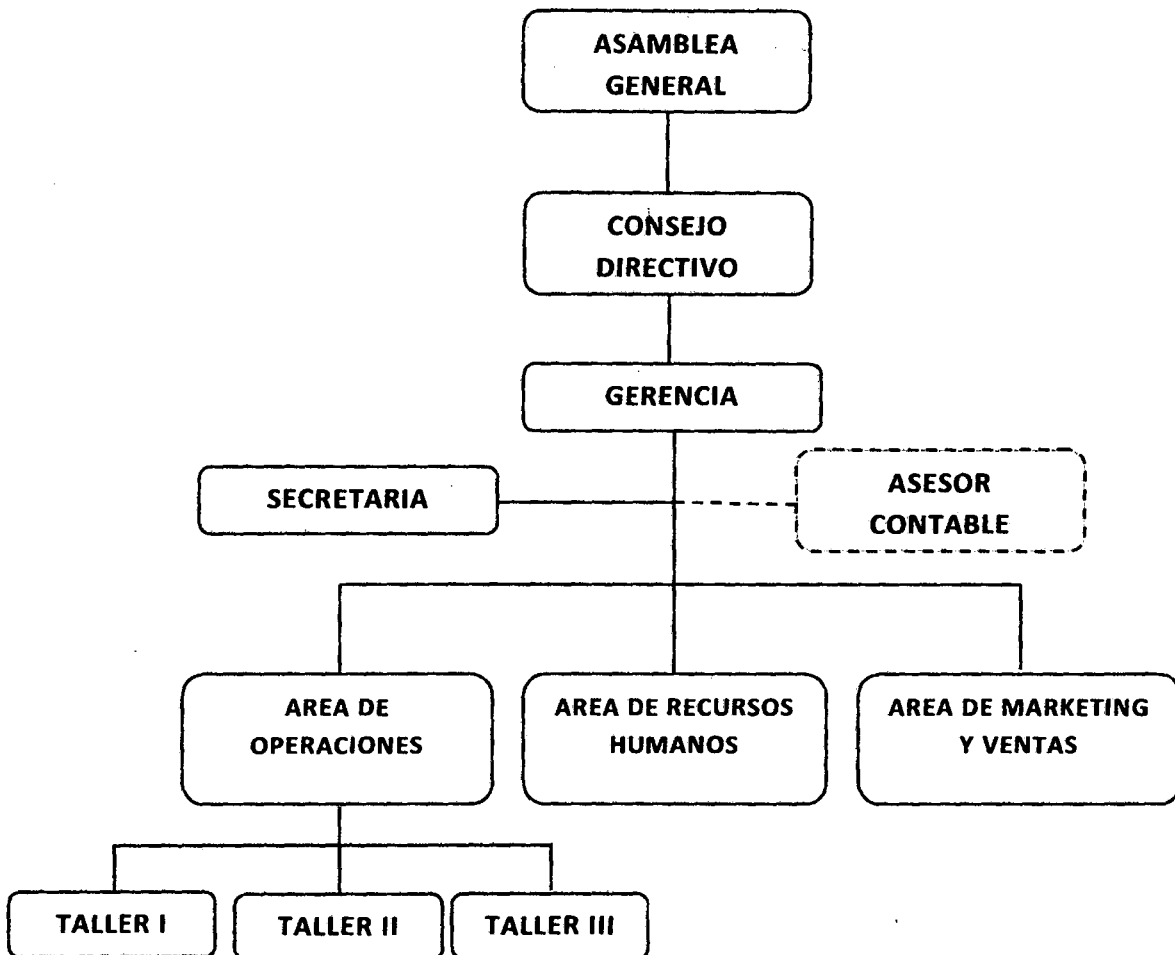
OBJETIVOS

Promover y ejecutar la conservación, protección, manejo y aprovechamiento racional del recurso la Vicuña.

VALORES

- Responsabilidad
- Compromiso
- Honestidad
- Respeto
- Identidad Cultural
- Profesionalismo
- Trabajo en equipo
- Calidad, y
- Desarrollo personal

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



FASE 3: ANALISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO Y PLAN MARKETING

La empresa ofrece diversas prendas de vestir de alta calidad de acuerdo a los requerimientos cada vez más competitivos del mercado global.

De acuerdo a las características y naturaleza de las prendas confeccionadas se muestran las siguientes partidas arancelarias relacionadas:

6116910000: Guantes, mitones y manoplas de punto de lana o pelo fino.

5.3.1. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO

CUADRO: N° 36

PRINCIPALES MERCADOS COMPRADORES DE GUANTES, MITONES Y MANOPLAS DE PUNTO DE LANA O PELO FINO.

Mercado	%Var 11-10	%Part. 11	FOB-11 (miles US\$)
Estados Unidos	3%	41%	510.64
Alemania	28%	12%	152.89
Japón	83%	8%	93.32
Francia	73%	7%	81.67
Reino Unido	46%	5%	56.67
Canadá	90%	4%	55.00
Chile	108%	4%	47.87
Suiza	-9%	3%	40.70
Países Bajos	631%	3%	33.36
Otros Países (35)	--	14%	169.94

Fuente: SUNAT

CUADRO: N° 37

LISTA DE LOS MERCADOS IMPORTADORES PARA UN PRODUCTO EXPORTADO POR PERÚ EN 2010

Producto: chales, pañuelos para el cuello, pasamontañas, bufandas, mantillas.

Importadores	Indicadores comerciales					
	Valor exportada en 2010 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Perú (%)	Cantidad exportada en 2010 TM	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2006-2010 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2006-2010 (% p.a.)
Mundo	4.353	100	108	40.306	5	-1
Estados Unidos de América	1.696	39	33	51.394	20	16
Alemania	489	11,2	7	69.857	25	9
México	405	9,3	13	31.154	-8	-14
Francia	379	8,7	9	42.111	-15	12
Japón	214	4,9	4	53.500	-4	
Reino Unido	197	4,5	3	65.667	-5	-4

Fuente: Trade Map

CUADRO: N° 38

**ARANCELES PREFERENCIALES: Guantes, mitones y manoplas
de punto de lana o pelo fino.**

Subpartida	Descripción	Arancel Preferencial
		Ad valorem (%)
61169100	Gloves, mittens and mitts, knitted or crocheted, of wool or fine animal hair	0.00 %

Fuente: SUNAT

Las exportaciones de Perú representan 0,31% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es de **25**

En el rubro de prendas de tejido de punto de pelos finos (chales, pañuelos para el cuello, pasamontañas, bufandas, mantillas), **EEUU** representa el **principal comprador** del mercado Peruano, debido a que concentró en el 2010 el 39% de las exportaciones, seguido de Alemania, México, Francia, Japón y Reino Unido, con el 11.2%, 9,3%, 8,7%, 4,9% y 4,5% de las exportaciones respectivamente.

Los países con la mayor **tasa de crecimiento** de los valores exportados en el periodo 2009-2010, fueron **EE UU** con el 69% y Reino Unido con el 39%.

La aplicación de **aranceles** a las importaciones de este producto, lo presenta Japón con una tasa arancelaria de 8.4.

Después de haber analizado cada uno de los países importadores, concluimos que EE UU es el mercado al cual nos direccionaremos, debido a que presenta las mejores

condiciones y facilidades para el desarrollo del comercio exterior.

5.3.2. MERCADO OBJETIVO

5.3.2.1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

CUADRO: N° 39

DATOS DEL PAÍS OBJETIVO: Estados Unidos

Área:	9.831.510 km²
Capital:	Washington DC
Ciudades importantes:	Nueva York, California, Los Ángeles, Miami, Washington.
Población:	308'745,538
Idioma Oficial:	Ingles
Ubicación geográfica:	América del Norte
Organización territorial:	Estados federados
PBI:	15.064,82
PBI per cápita:	48.147
Tasa de crecimiento anual:	2.8
Moneda:	US Dólar
Sistema cambiario:	Reserva Federal
Clima:	Variado
Pesos y medidas:	Sistema Ingles
Días festivos:	04 de Julio
Código telefónico	001

5.3.2.2. PERFIL DEL MERCADO

Estados Unidos es un mercado importante para nuestra economía. Si realizamos estudios y analizamos estadísticas sobre su potencial, veremos que existe alrededor de 117 millones de hogares que cuentan con un poder adquisitivo de \$ 14660 mil millones, y que el ingreso anual del total de las unidades de consumo es de US\$ 54,453, siendo su gasto promedio anual de US\$ 43,395, y mensual de US\$ 3,616. Asimismo, observamos el rango de edad con poder adquisitivo es 35 a 64 años.

5.3.3. EXIGENCIAS PARA EL PRODUCTO (Prenda de vicuña)

- **ARANCEL-PREFERENCIAS ARANCELARIAS-ACUERDOS COMERCIALES:** El marco del tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Perú, que permite exportar a Estados Unidos, libre de aranceles (cero aranceles) en productos textiles.
- **DENOMINACIÓN DE ORIGEN:** Certificado de origen, que nos permitirá hacer uso de las preferencias arancelarias que otorga el país importador e identificar y garantizar la procedencia de las prendas.
- **CERTIFICADO TEXTIL:** Documento que permitirá el ingreso de las prendas de vicuña a Estados Unidos a través de la Visación Textil.
- **CERTIFICADO DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA:** Este documento nos permitirá cumplir con las exigencias de gestión de calidad, a través de la

implementación del sistema BPMM y así poder obtener la marca Exporta Perú.

5.3.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- FERIAS:

La empresa participó en las siguientes ferias nacionales:

“FERIA INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA MODA-PERUMODA”

Lugar: Centro de Exposiciones JOCKEY-Lima

Fecha: 26 al 28 Abril 2011

Frecuencia: Anual

Institución Organizadora:

Comisión de Promoción del Perú

Teléfonos: 51 1 616 7400 Anexos: 2309

“FESTIVAL INTERNACIONAL DE PUEBLOS INDÍGENAS PROPIETARIOS CAMÉLIDOS EN EL PERÚ-FESTICAMPERU”

Lugar: Parque Arqueológico de Saqsayhuaman, local del Gobierno Regional del Cusco (PERCSA).

Fecha: 26 al 30 de Octubre 2011

Frecuencia: Anual
Institución
Organizadora: Gobierno Regional Cusco-
PERCSA
Teléfonos: 00+51+84+234546

– Ferias Internacionales:

Las feria más importante y trascendental para la empresa que se realiza en estados unidos son:

MAGIC SHOW

Lugar: EEUU, USA / Las Vegas
Frecuencia: Bianual
Website: show.magiconline.com

5.3.5. MEDIOS DE TRANSPORTE

- Envíos postales: Exporta Fácil – Serpost.
En caso de muestras y pequeñas cantidades, usaremos los servicios postales.
- Transporte Aéreo.
Aéreo Export Transporte S. A.-AETSA, transporte de carga internacional, transporte de carga aérea transporte aéreo de pasajeros; en caso de exportación directa y en cantidades mayores.

5.3.6. PERFIL DEL MERCADO CONSUMIDOR

El consumidor actual, sin duda, exige no solo la calidad del producto, sino también un producto diversificado.

Para determinar el perfil del mercado consumidor de Estados Unidos realizaremos lo siguiente:

- Segmentación demográfica
- Segmentación geográfica, y
- Segmentación psicográfica.

La empresa tiene como público objetivo al género femenino y realizara las exportaciones de prendas de vicuña -cuya partida arancelaria es 6116910000-, a Estados Unidos. El mercado ha sido determinado en 68'930,024 personas, con características de poder adquisitivo óptimo y que viven en

5.3.6.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Para determinar el mercado objetivo en Estados Unidos tomaremos en cuenta las zonas más frías y que usan productos de invierno, como son:

CUADRO: N° 40

SEGMENTACIÓN GEOGRAFICA

LUGAR	HABITANTES
Nueva York	19,378,102
Washington	6,724,540
California	37,253,956
Virginia	8,001,024
Nevada	2,700,551
Utah	2,763,885
Colorado	5,029,196
Kansas	2,853,118
Missouri	5,988,927
Kentuky	4,339,367
TOTAL	95.032.666

Las zonas de temperaturas bajas y centros potenciales de consumo son: Washington, D.C. y gran parte de las regiones que incluyen el sector medio de EE.UU., es decir, California, Nevada, Utah, Colorado, Kansas, Missouri, Kentucky y Virginia, hacia el norte de EE.UU., son afectadas, en cuanto a las temperaturas bajas, durante las estaciones de invierno y otoño. Que representan una población total de 95'032,666 (31% de 308'745,538 habitantes) consumidores potenciales.

5.3.6.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

CUADRO: N° 41

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

SEXO	%	HABITANTES
Hombre	49	46.927.099
Mujer	51	48.105.567
TOTAL	100	95.032.666

Fuente: Elaboración Propia

El mercado consumidor está entre las edades de 20 y 35 años que representa el 21% (19'810,961 Habitantes) de la población total (95'032,666 habitantes) de la zona geográfica elegida.

Del total de la población (95'032,666 habitantes), 10'103,590 personas cumplen con los requerimientos de género (Mujeres) y rango de

edades (20 y 35) seleccionados, representando un 10.63% del total.

CUADRO: N° 42

NIVEL ECONOMICO

NIVEL SOCIOECONOMICO	%	HABITANTES
A	2%	1.900.653
B	16%	15.205.227
C	20%	19.006.533
TOTAL	38%	36.112.413

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta la población con los niveles sociales seleccionados (36.112.413) y los anteriores criterios tomados en cuenta, tales como edad (entre 20 y 35 años) y sexo (mujeres), tenemos 3'839,364 mujeres (10.63 % de 36.112.413). En consecuencia, si tomamos el total de la población (95.032.666 habitantes) de Estados Unidos, representa el 4% de la población total.

5.3.6.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

CUADRO: N° 43

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	%	HABITANTES
Ninguno	1%	
Estudios de secundaria completa	25%	23.758.167
Estudios de secundaria incompleta	10%	
Formación técnica	18%	
Universitaria	20%	19.006.533
Básica	26%	
TOTAL	45%	42.764.700

Fuente: Elaboración Propia

Si tomamos en cuenta su nivel de instrucción, obtenemos 1'727,713 (4% de 42.764.700) mujeres que cumplen con los requisitos de instrucción y los anteriores seleccionados representando en conjunto el 1.82% del total de la población.

CUADRO: N° 44
ESTILOS DE VIDA

ESTILOS DE VIDA	%	HABITANTES
Actualizadores del conocimiento	20	
Realizadores	13	12.354.247
Triunfadores	37	35.162.086
Competidores	6	
Experimentados	3	
Hacedores	6	
Luchadores	15	14.254.900
TOTAL	65%	61.771.233

Fuente: Elaboración Propia

Del total de 95'032,666 habitantes de las zonas segmentadas 1'727,713 mujeres cumplen con el nivel de instrucción y los anteriores criterios seleccionados, representando en conjunto el 1.82% del total de la población.

Si tomamos en cuenta los estilos de vida, tendremos: 1.82% de 61.771.233, obteniendo 1'123,014 mujeres que cumplen con los requerimientos solicitados, que representa el 1.18% de la población total.

5.3.7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Competidores directos:

Las principales empresas competidoras exportadoras en Estados Unidos son:

– “INCALPACA TPX”

Principales productos: Accesorios de alpaca y vicuña

Contacto: Alfredo Bustamante

Dirección: Calle Condor 100,
Tahuaycani - arequipa

Teléfono: (51-54) 603000

Correo Electronico: sales@incalpaca.com

– “MICHELL Y CIA”

Principales productos: Accesorios de alpaca y vicuña

Contacto: Alejandro Salazar

Dirección: Juan de la Torre 101, San
Lazaro. Arequipa

Teléfono: (51-54) 6512327

Correo Electronico: asalazar@michell.com.pe

– “ALPACA TRADING COMPANY SAC”

Principales productos: Prendas de Vicuña

Contacto: Aldo Giovanni Norero
Norero

Dirección: Calle Caminos del Inca
343

Teléfono: (511) 6522807 / (511)
6522806

5.3.7.1.1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Para identificar sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, se realizó estudios de sus factores internos y externos.

CUADRO: N° 45

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Fortalezas			
Poseer la fibra animal más fina de camélidos sudamericanos y de mayor valor económico.	0.25	4	1
Conocimiento y experiencia de exportación de fibra natural.	0.15	3	0.45
Alto conocimiento en técnicas de manejo y crianza de vicuña y producción de la fibra (pre-descerdado y descerdado).	0.07	4	0.28
Incremento de la población de las vicuñas en las comunidades campesinas	0.1	3	0.3

Cultura de desarrollo y progreso de ACRIVIRC.	0.03	3	0.09
Debilidades			
Baja gestión y coordinación.	0.1	1	0.1
Mala distribución de infraestructura y falta Instrumentos de trabajo	0.05	2	0.1
Personal calificado Insuficiente.	0.07	2	0.14
Falta de un plan estratégico de exportación	0.13	1	0.13
Falta de una adecuada página web	0.05	2	0.1
	1.00		2.69

Fuente: Elaboración Propia.

El total ponderado de es 2.69 e indica que la posición estratégica interna general de la empresa está por encima de la media, es decir las fuerzas internas de la organización son favorables.

CUADRO: N° 46

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Mayores facilidades de participación en Ferias textiles nacionales e internacionales	0.1	4	0.4

Alto valor adquisitivo de la fibra con valor agregado	0.09	2	0.18
Incremento del comercio internacional (TLC)	0.09	2	0.18
Creciente demanda internacional de las exportaciones textiles.	0.1	2	0.2
Mayor difusión y conocimiento de las cualidades de la fibra y capacidad de compra.	0.08	3	0.24
Incremento de la innovación tecnológica en los procesos de producción.	0.06	2	0.12
Amenazas			
La competitividad en términos de calidad y capacidad productiva de empresas nacionales e internacionales.	0.08	1	0.08
El oligopolio de empresas intermediarias (compra y venta de fibra de vicuña) e industriales (confección de prendas).	0.2	1	0.2
El abandono y desinterés del gobierno en el sector agropecuario.	0.1	3	0.3
El tiempo de demora en trámites documentarios (permisos, licencias, etc.) para la producción, comercialización y exportación de la fibra de vicuña.	0.1	3	0.3
	1.00		2.20

Fuente: Elaboración Propia.

El total ponderado de es 2.20 e indica que la empresa no está respondiendo de la mejor manera a las oportunidades y amenazas que se le presentan.

CUADRO: N° 47

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO-DO- FA –DA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO-DO- FA –DA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poseer la fibra animal más fina de camélidos sudamericanos y de mayor valor económico. 2. Conocimiento y experiencia de exportación de fibra natural. 3. Alto conocimiento en técnicas de manejo y crianza de vicuña y producción de la fibra (pre-descerdado y descerdado). 4. Incremento de la población de las vicuñas en las comunidades campesinas 5. Cultura de desarrollo y progreso de ACRIVIRC. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja gestión y coordinación. 2. Mala distribución de infraestructura y falta Instrumentos de trabajo 3. Personal calificado Insuficiente. 4. Falta de un plan estratégico de exportación 5. Falta de una adecuada página web
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayores facilidades de participación en Ferias textiles nacionales e internacionales. 2. Alto valor adquisitivo de la fibra con valor agregado. 3. Incremento del comercio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar y publicitar la calidad de la fibra de vicuña y de las prendas mediante la participación en ferias nacionales e internacional. 2. Aprovechar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar una cultura de sustentabilidad y sostenibilidad, 2. Desarrollar y ejecutar un plan de exportación. 3. Difundir las cualidades de fibra y

<p>internacional (TLC).</p> <p>4. Creciente demanda internacional de las exportaciones textiles</p> <p>5. Mayor difusión y conocimiento de las cualidades de la fibra y capacidad de compra.</p> <p>6. Incremento de la innovación tecnológica en los procesos de producción.</p>	<p>demanda internacional incrementando la producción de prendas.</p> <p>3. Adquirir mayor tecnología para obtener mayor productividad.</p>	<p>las prendas a través del mejoramiento de página web.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p>
<p>1. La competitividad en términos de calidad y capacidad productiva de empresas nacionales e internacionales.</p> <p>2. El oligopolio de empresas intermediarias (compra y venta de fibra de vicuña) e industriales (confección de prendas).</p> <p>3. El abandono y desinterés del gobierno en el sector agropecuario.</p> <p>4. El tiempo de demora en trámites documentarios (permisos, licencias, etc.) para la producción, comercialización y exportación de la fibra de vicuña.</p>	<p>1. Diseñar productos acorde con las exigencias del mercado.</p> <p>2. Mejorar calidad de las prendas a través de la implementación del principio de calidad total.</p>	<p>1. Reducir los puntos débiles de la cadena productiva de manera que se mejore la calidad de los productos.</p> <p>2. Concientizar al gobierno en la promulgación y modificación de leyes que favorezcan el desarrollo del sector agropecuario (camélidos sudamericanos)</p>

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.8. PLAN DE MARKETING

5.3.8.1. PRODUCTO

Características: Se fabrican productos con hilados de Vicuña en diferentes diseños y según la tendencia de la moda. La partida arancelaria que representa el producto a exportar es **6116910000**.

Ciclo de vida: La mayoría de los productos se encuentran en la etapa de *introducción o inicio*, debido a que la empresa está ampliando su línea de productos (valor agregado), habiéndose presentado el producto al mercado nacional y recibir una acogida inicial.

Atributos: Los productos están elaborados de acuerdo a las exigencias del cliente, teniendo como distintivo la calidad incomparable de la fibra de Vicuña y su reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Calidad: La calidad de los productos está garantizado, hecho que se refleja en la finura de la fibra, imagen de la empresa, y en la aceptabilidad y reconocimiento de las cualidades del producto en segmentos exclusivos.

Etiquetado: Etiqueta de la marca: **“VICUÑA PERÚ-ARTESANÍA”**.

Requerimientos de etiquetado según lo establecido por la Textile Fiber Products Identification Act, la cual rige y contiene toda la normatividad referente a la importación de estos productos como:

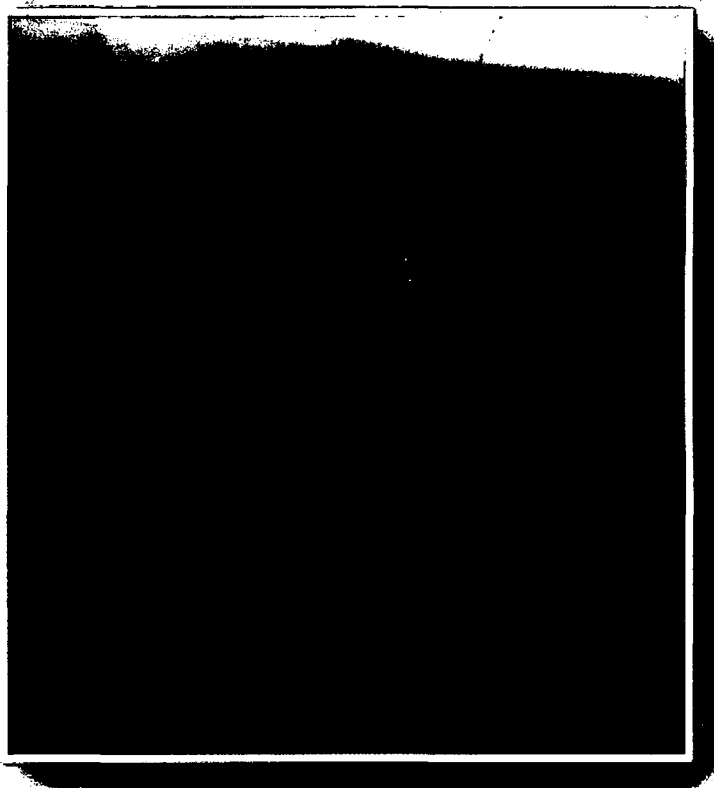
- Los nombres genéricos y porcentajes en peso de las fibras. Aquellos componentes inferiores al 5% deben ser listados como "otras fibras".
- El nombre del fabricante o el nombre o identificación de registro emitido por la Federal Trade Commission y,
- El nombre del país donde el textil fue fabricado.

Diseño: El diseño del producto se hace según las nuevas tendencias del mercado y la moda logrando prendas exclusivas capaces de satisfacer y conquistar consumidores exigentes y selectivos.

Marca: La marca se encuentra registrada mediante la resolución ministerial N° 0034-2012-AG-MINAG. La marca "VICUÑA PERÚ- ARTESANÍA" se adquiere a través de la licencia de uso otorgada por el Ministerio de Agricultura.

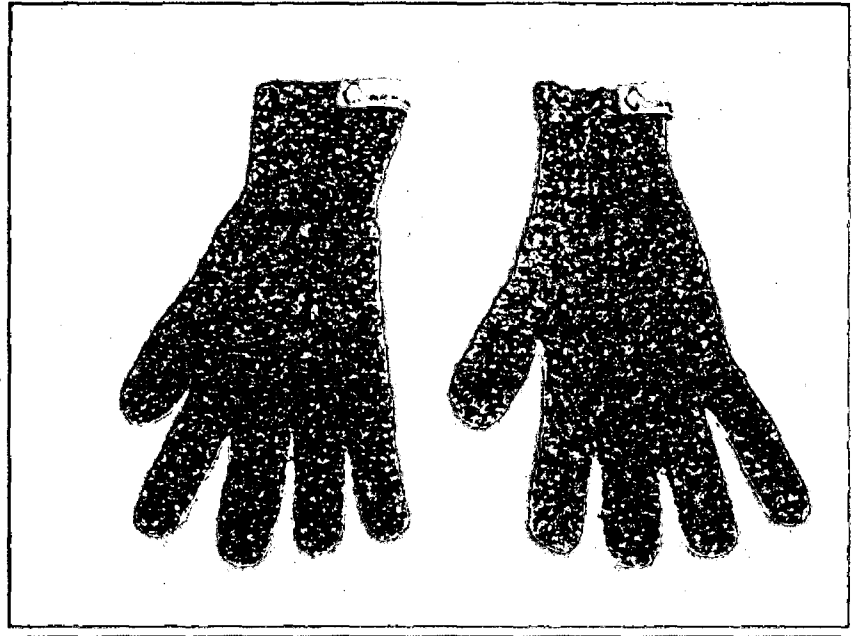
FICHA TÉCNICA DE LAS PRENDAS

MITONES



CODIGO:	MT-01-VI
DESCRIPCION COMERCIAL:	Mitón 100% fibra de vicuña, para damas.
NOMBRE PROMOCIONAL:	Mitón elegant
MARCA:	VICUÑA PERÚ-ARTESANÍA
TALLA:	Estándar
COLOR:	Marrón
COMPOSICION:	Fibra de Vicuña
PESO:	52 gr
PRECIO:	US \$ 130

GUANTES



CODIGO:	GT-02-VI
DESCRIPCION COMERCIAL:	Guantes 100% fibra de vicuña, para damas y caballeros.
NOMBRE PROMOCIONAL:	Guantes Gold
MARCA:	VICUÑA PERÚ-ARTESANÍA
TALLA:	Estándar
COLOR:	Marrón
COMPOSICION:	Fibra de Vicuña
PESO:	14 gr
PRECIO:	US \$35

CHAL



CODIGO:	CH-03-VI
DESCRIPCION COMERCIAL:	Chal 100% fibra de vicuña, para damas.
NOMBRE PROMOCIONAL:	Chal Premiun
MARCA:	VICUÑA PERÚ-ARTESANÍA
TALLA:	Estándar
COLOR:	Marrón
COMPOSICION:	Fibra de Vicuña
PESO:	186 gr
PRECIO:	US \$ 465

CHALINA



CODIGO:	CHL-04-VI
DESCRIPCION COMERCIAL:	Chalina cerrada 100% fibra de vicuña, modelo exclusivo para damas.
NOMBRE PROMOCIONAL:	Chalina Premiun
MARCA:	VICUNA PERÚ-ARTESANIA
TALLA:	Estándar
COLOR:	Marrón
COMPOSICION:	Fibra de Vicuña
PESO:	154gr
PRECIO:	US \$ 385

SOMBREROS



CODIGO: S-05-VI

DESCRIPCION COMERCIAL: Sombrero 100% fibra de vicuña, modelo exclusivo para damas y caballeros.

NOMBRE PROMOCIONAL: Sombrero Star

MARCA: VICUNA PERÚ-ARTESANÍA

TALLA: Estándar

COLOR: Marrón

COMPOSICION: Fibra de Vicuña

PESO: 154gr

PRECIO: US \$ 154

5.3.8.2. PLAZA

Canales de distribución: Los productos podrán venderse directamente a distribuidores mayoristas, como también a través de agentes comisionados.

5.3.8.3. PRECIO

Fijación de precios de exportación: El precio de las prendas serán fijadas en función a la dinámica del mercado y los costos producción.

Comparación con los precios: Los precios serán menores a los de la competencia, debido a que el producto se encuentra en una etapa de introducción.

Condiciones de pago: Las condiciones de pago por los pedidos serán 50% al contado y 50% contra entrega.

5.3.8.4. PROMOCIÓN

Publicidad: La empresa se publicitara en el corto plazo, mejorando y actualizando su página web a través de sus catálogos virtuales.

A largo plazo estableciendo nexos de ventas directas con el cliente.

5.3.8.5. MARKETING RELACIONAL

- **VENTA PERSONALIZADA.-** La venta se realizara por internet a través de los catálogos virtuales que permita mantener una relación más personalizada con el cliente a través de consultas online.
- **PROMOCION DE VENTAS.-** Por solicitar pedidos mayores a 50 prendas y frecuencia de compras anuales, se realizaran descuentos y tratos preferenciales a nuestros clientes.
- **RELACIONES PUBLICAS.-** A través de los medios de comunicación y programas de apoyo se dará a conocer las actividades tradicionales y costumbristas que la asociación utiliza para elaborar las prendas y el impacto positivo en las comunidades campesinas.

FASE 4: ANÁLISIS FINANCIERO

- Costos:

CUADRO N° 48: COSTO DE PRODUCCIÓN

Materia Prima			SI.	220,000.00
Costo de Desarrollo del chaccu	SI. 5,000.00			
Número de Chaccus al año en la Región		44		
Fibra de Vicuña obtenida al año		262 kg		
Mano de Obra			SI.	316,584.62
	SI.			
Sueldo mínimo legal	800.00			
Mano de Obra - Chalinas y Guantes (1)			SI.	315,091.74
Etapa Pre-Descardado		SI. 178,160.00		
Etapa Hilado		SI. 86,407.60		
Etapa Tejido		SI. 50,524.14		
Mano de Obra - Sombreros (4)			SI.	1,492.88
Etapa Trenzado		SI. 1,492.88		
Costos Indirectos			SI.	26,300.00
Jefe de producción	SI. 1,500.00	12	SI.	18,000.00
Trámites			SI.	500.00
RUCSSP	SI. 50.00	4	SI.	200.00
otros			SI.	300.00
Almacenero	SI. 650.00	12	SI.	7,800.00
Total Costos de Producción			SI.	562,884.62
Fuente Elaboración propia				

(1) Personas por Etapa de producción

	Tiempo (mes)	Personas (2)
Pre-Descerdado	6	37
Hilado	3	36
Tejido	2	32
Sombreros	1	2

Fuente Elaboración propia

(2) Etapas de Prod. Chalitas y Guantes

Etapas	Peso Final	Peso diario	Personas
Pre- Descerdado	223	38	37
Hilado	216	77	36
Tejido (3)	216		32
Total Personas			105

Fuente Elaboración propia

(3) Programación de tejido de Chalitas y guantes

Prendas	Porcentaje Producción	Peso Kg	Cantidad de Prendas	Cantidad de Prendas	Cantidad de Personas
Chalitas y chalets	60%	0.08	1,620	4	7
Guantes y mitones	40%	0.029	2,979	2	25

32

Fuente Elaboración propia

(4) Programación de Elaboración de Sombreros

Cant. Fibra (Kg) 262

Prendas	Porcentaje Producción (Fibra Sucia)	Peso	Cantidad	Num. Sombreros por día	Cantidad de Personas
Sombreros	10%	0.117	224	4	2

Fuente Elaboración propia

Los costos de producción están calculados anualmente, ya que las actividades de captura y esquila están programadas durante todo el año y la producción se realiza una vez obtenida toda la fibra acopiada.

- **Gastos**

CUADRO N° 49: GASTOS ADMINISTRATIVOS

	Soles	Meses	Total Anual
Alquiler	S/. 500.00	12	S/. 6,000.00
Servicios Básicos	S/. 300.00	12	S/. 3,600.00
Sueldo Gerente General	S/. 3,000.00	12	S/. 36,000.00
Secretaria	S/. 900.00	12	S/. 10,800.00
Materiales	S/. 250.00	12	S/. 3,000.00
Diseñadora	S/. 5,000.00	1	S/. 5,000.00
Viáticos	S/. 750.00	4	S/. 3,000.00
Técnico	S/. 1,000.00	6	S/. 6,000.00
Total Gastos Administrativos			S/. 73,400.00

Fuente Elaboración propia

CUADRO N° 50: GASTOS DE VENTAS

	Soles	Meses	Total Anual
Marca	S/. 3,550.00	0.5	S/. 1,775.00
Página Web	S/. 800.00	3	S/. 2,400.00
Total Gastos Ventas			S/. 4,175.00

Fuente Elaboración propia

CUADRO N° 51: GASTOS DE EXPORTACION

	Soles	Meses		Total Anual
<u>Documentación</u>				<u>S/ 1,050.00</u>
CITE	S/. 650.00	1	S/. 650.00	
Certificado de origen	S/. 200.00	1	S/. 200.00	
Otros	S/. 200.00		S/. 200.00	
Empaque/Embalaje				S/. 1,000.00
Flete				S/. 1,780.00
Otros				S/. 1,000.00
Total Gastos Exportación				S/. 4,830.00

Fuente Elaboración propia

Los cuadros anteriores indican los costos y gastos a los que incurrirá ACRIVIRC para la elaboración de las 4,823 prendas de vestir de vicuña al año.

– **Ingresos:**

CUADRO N° 52: INGRESOS

%	Prendas	Peso	Cantidad de prendas	Precio de venta Und.	Precio de venta Total
60%	Chalinas y chales	0.08	1620	\$ 160.00	\$ 259,200.00
40%	Guantes y mitones	0.029	2979	\$ 58.00	\$ 172,782.00
10%	Sombreros	0.117	224	\$ 93.60	\$ 20,966.40
Total Ingresos					\$ 452,948.40

S/. 1,218,431.20

Fuente Elaboración propia

El cuadro anterior muestra el ingreso anual por las ventas totales que realizara ACRIVIRC, durante el primer año.

Para la elaboración del siguiente flujo de caja proyectado se utiliza la variable ventas (S/. 1, 218,431.20) y los costos y gastos de producción.

El flujo de caja de muestra, que le negocio es rentable (prendas de vicuña), ya que el Valor Actual Neto es mayor a 0 (S/ 4, 619,794.91) y la Tasa Interna de Retorno (148%) es mayor a la tasa del costo de capital,

El producto resulta altamente rentable debido a los factores de mercado que determinan el precio de esta fibra, ya que el mercado al cual está dirigido es muy selectivo y principalmente a la finura y calidad de esta extraordinaria fibra.

La rentabilidad de las prendas de vicuña se demuestra el siguiente cuadro:

– Flujo de caja proyectado

CUADRO N° 53: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS											
Ventas		S/. 1,523,039.00	S/. 1,599,190.94	S/. 1,727,126.22	S/. 1,882,567.58	S/. 2,051,998.66	S/. 2,236,678.54	S/. 2,437,979.61	S/. 2,681,777.57	S/ 2,949,955.33	S/. 3,244,950.86
Total Ingresos		S/. 1,523,039.00	S/. 1,599,190.94	S/. 1,727,126.22	S/. 1,882,567.58	S/. 2,051,998.66	S/. 2,236,678.54	S/. 2,437,979.61	S/. 2,681,777.57	S/ 2,949,955.33	S/. 3,244,950.86
EGRESOS											
Costos de producción	S/. 562,884.62	S/. 562,884.62	S/. 579,771.15	S/. 608,759.71	S/. 639,197.70	S/. 671,157.58	S/. 704,715.46	S/. 739,951.23	S/. 776,948.80	S/. 815,796.24	S/. 856,586.05
Gastos administrativos	S/. 67,400.00	S/. 67,400.00	S/. 55,400.00	S/. 55,400.00	S/. 55,400.00	S/. 55,400.00	S/. 55,400.00	S/. 55,400.00	S/. 55,400.00	S/. 55,400.00	S/. 55,400.00
Gastos de ventas	S/. 4,175.00	S/. 4,175.00	S/. 4,175.00	S/. 4,175.00	S/. 4,175.00	S/. 4,175.00	S/. 4,175.00	S/. 4,175.00	S/. 4,175.00	S/. 4,175.00	S/. 4,175.00
Otros	S/. 4,830.00	S/. 4,830.00	S/. 4,830.00	S/. 4,830.00	S/. 4,830.00	S/. 4,830.00	S/. 4,830.00	S/. 4,830.00	S/. 4,830.00	S/. 4,830.00	S/. 4,830.00
Total Egresos	S/. 639,289.62	S/. 639,289.62	S/. 644,176.15	S/. 673,164.71	S/. 703,602.70	S/. 735,562.58	S/. 769,120.46	S/. 804,356.23	S/. 841,353.80	S/. 880,201.24	S/. 920,991.05
Flujo de caja neto	S/. -639,289.62	S/. 883,749.38	S/. 955,014.79	S/. 1,053,961.51	S/. 1,178,964.88	S/. 1,316,436.08	S/. 1,467,558.08	S/. 1,633,623.38	S/. 1,840,423.78	S/. 2,069,754.09	S/. 2,323,959.81
Flujo de caja acumulado	S/. -639,289.62	S/. 244,459.76	S/. 1,199,474.56	S/. 2,253,436.06	S/. 3,432,400.95	S/. 4,748,837.03	S/. 6,216,395.11	S/. 7,850,018.48	S/. 9,690,442.26	S/. 11,760,196.35	S/. 14,084,156.17
Variación Ventas		0%	5%	8%	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%
Variación Costos de Rep.		0%	3%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Variación Gastos Administrativos		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Variación Gastos Ventas		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VAN	S/. 4,619,794.91	TIR		148%							

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

De la hipótesis General se concluye que:

- La cadena productiva de fibra de vicuña contribuye directamente proporcional y de forma significativa al diseño de un plan de exportación de prendas de vestir.

De las hipótesis Específica 1, se concluye que:

- La cadena productiva de fibra de vicuña se desarrolla de forma tradicional y está compuesta de las siguientes actividades: Captura, esquila, Pre-descerdado, Descerdado y Venta.
- La asociación protege a más de 15,500 vicuñas en toda la región, de las cuales el 35% (5,425) representa la cantidad de vicuñas disponibles para la esquila.
ACRIVIRC esquila aproximadamente 1,200 vicuñas lo que representa el 22% del total de la población.
- ACRIVIRC cuenta con escaso número de personas expertas en la producción de fibra pre y descerdada obteniendo 12 y 4.4 kilos al mes respectivamente, estas actividades se realizan de forma manual manteniendo una producción estable y de calidad.
- ACRIVIRC destina un 90% de su materia prima (fibra sucia o natural) a la exportación y tan solo un 10% a la elaboración de prendas.

- El 100% de la producción que realiza ACRIVIRC es artesanal y está de acuerdo a sus tradiciones y costumbres ancestrales, lo que representa la originalidad de su cultura y el desarrollo de ventajas competitivas frente a los métodos industriales.

De las hipótesis específica 2, se concluye que:

- El proceso productivo de las prendas de vestir de fibra de vicuña que desarrolla ACRIVIRC consiste en el Aprovechamiento de materia prima, Hilado y Tejido.
- La producción de prendas de vestir es mínima, debido a que aún no cuentan con un mercado fijo y a que la producción está en función a las ferias y eventos locales y nacionales.
- ACRIVIRC realiza el hilado de la fibra manualmente que demanda mayor tiempo, esfuerzo y altos costos de producción
- El 60% de la producción de prendas que elabora ACRIVIRC la destina a la confección de Chales y chalinás.
- Actualmente ACRIVIRC cuenta con poca capacidad de diseño de prendas de vestir que se adecúe a las exigencias y tendencias del mercado y desarrolla sus actividades en forma empírica.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones de la investigación se recomienda que:

- ACRIVIRC debería procurar que las actividades de la cadena productiva de fibra de vicuña sean altamente productivas de manera que tengan mayor impacto en la implementación del diseño de un plan de exportación de prendas de vicuña.
- ACRIVIRC debería mejorar las actividades de captura y esquila (chaku) para obtener mayor cantidad y calidad de la fibra que represente la generación de mayores utilidades
- ACRIVIRC debería darle mayor interés a la transformación de la materia prima para un mayor crecimiento y sostenibilidad de la organización.
- La asociación debería hacer uso de la innovación tecnológica en el proceso de producción de prendas de vestir de modo que le permitan disminuir los costos, reducir los tiempos y alcanzar una mayor capacidad productiva.
- ACRIVIRC debería invertir en promoción y difusión de la actividad que desarrolla de manera que le permita llegar a los mercados potenciales con mayor facilidad.
- La cadena de ACRIVIRC, representa un solo canal de comercialización que debería ser fortalecida y mejor aprovechada de manera que se incrementen las ventajas frente a la competencia.

- ACRIVIRC debería direccionarse en el desarrollo de una gestión de **calidad total** y un **enfoque empresarial** que le permita mejorar constantemente la contribución de sus actividades en el diseño de un plan estratégico para lograr una eficiente retroalimentación.

- ACRIVIRC, debería mantenerse al tanto de la normatividad y la legislación referente al recurso vicuña y a los acuerdos internacionales que le permita lograr mayores ventajas al momento de realizar la comercialización.

- El estado debería fomentar y difundir las actividades del sector vicuñero, agilizar los trámites documentarios exigidos por ley y promover normas que favorezcan al sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Bayly Letts, Andrés; *Privaticemos las Vicuñas: Cómo Eliminar el Peligro de Extinción y Aprovechar su Potencial Económico*, revista de Economía y Derecho, 2006.
- Bernal, César Augusto; *Metodológica de la Investigación*, 2006.
- Cornejo Ramírez, Enrique; *Comercio internacional: hacia una gestión competitiva*, 3^{ra} Edición aumentada; Editorial San Marcos 2002.
- De Castilla Marín, Mario Ruiz; *Domesticación y Persistencia de los Camélidos en los Andes de Cusco*, ensayo 2006.
- Gerry Johnson, Kevin; Schules Richard Whittington, *Dirección Estratégica*, 7^a Edición, Pearson Educacion S.A., 2006.
- Gobierno Regional, PERCSA, *censo regional de vicuñas*, 2006
- Hernández Sampieri, Roberto; *Metodología de la Investigación*, 4^{ta} edición, 2005.
- Lichtenstein, Gabriela; *Manejo Comunitario de Vicuñas en Perú: Estudio de caso del manejo comunitario de vida silvestre*, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo-América Latina (IIED-AL), 2002.
- MINCETUR, *Guía comercial y crediticia para el usuario del comercio exterior*, serie pepe Mype, 2^a edición, 2009.
- Ochoa, Jorge Flores; *Oro de los Andes, las llamas, alpacas, vicuñas y guanacos de Sudamérica*, 1995
- Porter, Michael E; *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, 3^{ra} edición, Editorial Continental, 2004.
- PROMPERU, *Plan de negocios de exportación: manual de competitividad del comercio exterior*, 2006.

PAGINAS WEB

- http://web.mac.com/epasquel/Website_de_Enrique_Pasquel/publicaciones_files/Privaticemos%20las%20vicun%CC%83as.pdf
- http://www.ruralter.org/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid=17%3Abase-de-datos&id=38%3Aguisa-metodologica-para-el-analisis-de-cadenas-productivas-metodologica&Itemid=100002&lang=es
- http://web.mac.com/epasquel/Website_de_Enrique_Pasquel/publicaciones_files/Privaticemos%20las%20vicun%CC%83as.pdf
- <http://foros.uexternado.edu.co/economia/institucional/index.php/sotavento/articulo/viewFile/1602/1441>
- www.mincetur.gob.pe
- www.promperu.gob.pe
- www.dircetur.gob.pe
- www.sunat.gob.pe
- <http://www.adexperu.org.pe>
- www.eiu.com
- <http://www.comexperu.org.pe>
- <http://2010.census.gov/2010census/index.php>
- <http://www.theusaonline.com>
- www.trademap.org

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO DE ABAD DEL CUSCO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENTREVISTA

Realizada por los egresados de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas con el objetivo de obtener informacion para identificar el grado de contribución de la **cadena productiva** de fibra de vicuña en el diseño de un plan de exportación de prendas de vestir, dirigida a los especialistas es Camélidos Sudamericanos.

1. ¿De qué manera cree usted que contribuye la producción de fibra de vicuña en el diseño del plan de exportación?

Directamente proporcional
Medianamente proporcional
Inversamente proporcional

2. ¿De qué manera cree usted que contribuye la transformación (fibra descordada) de fibra de vicuña en el diseño del plan de exportación?

Directamente proporcional
Medianamente proporcional
Inversamente proporcional

3. ¿De qué manera cree usted que contribuye la comercialización (fibra descordada) de fibra de vicuña en el diseño del plan de exportación?

Directamente proporcional
Medianamente proporcional
Inversamente proporcional

Gracias.

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO DE ABAD DEL CUSCO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENTREVISTA

Realizada por los egresados de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas con el objetivo de conocer las actividades del PROCESO PRODUCTIVO()que realiza ACRIVIRC

4. ¿Cuántas vicuñas esquilan en el chaccu?

.....

5. ¿Cuántos kilos de fibra obtienen por cada vicuña Aproximadamente?

.....

6. ¿La población de las vicuñas ha aumentado o disminuido? ¿Porque?

.....

7. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen en la realización del chaccu?

.....

8. ¿Cuál es el ciclo de vida de la vicuña?

.....

Gracias.

UNIVERSIDAD NACIONAL SÁN ANTONIO DE ABAD DEL CUSCO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENTREVISTA

Realizada por los egresados de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas con el objetivo de conocer las actividades que realiza ACRIVIRC.

INFORMACIÓN GENERAL:

Cargo:.....

Periodo:.....

Dirección:.....

DATOS ESPECÍFICOS:

ORGANIZACION

1. ¿Cuándo y Cómo fue creada la Asociación (ACRIVIRC)?
.....
2. ¿Cómo está organizado la Asociación (ACRIVIRC)?
.....
3. ¿Cuántas comunidades integran la Asociación (ACRIVIRC)?
.....
4. ¿Cuántas vicuñas aproximadamente protegen las comunidades integrantes de la Asociación (ACRIVIRC)?
.....
5. ¿Reciben apoyo por parte del Estado u otras instituciones?
.....

PRODUCCIÓN

6. ¿Cómo obtienen la fibra de vicuña para la producción de prendas?
.....
7. ¿Cuál el sistema de trabajo que se realiza con las comunidades integrantes de la asociación (ACRIVIRC)?
.....
8. ¿Cada cuánto tiempo elaboran prendas de vestir?
.....
9. ¿Cuánto le cuesta producir una prenda de vestir?
.....

FINANCIAMIENTO

10. ¿Usted trabaja con algún tipo de financiamiento?
.....

COMERCIALIZACION

- 11. ¿Cómo desarrolla la comercialización de prendas?
.....
- 12. ¿Qué productos tienen mayor demanda y qué cantidades vende mensualmente?
.....
- 13. ¿Qué mercado es su mayor consumidor?
.....
- 14. ¿ACRIVIRC utiliza Estrategias para comercializar sus productos?
.....
- 15. ¿En qué meses del año tiene mayor y menor demanda de sus productos?
.....

EXPORTACION

- 16. ¿La asociación (ACRIVIRC) ha tenido la oportunidad de exportar?
 - a. Si
 - b. No
 - ¿A dónde?
 - ¿En qué cantidades?
 - ¿En cuánto tiempo?
- 17. ¿Tiene conocimiento sobre los requisitos y procedimientos para exportar?
.....
- 18. ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que tienen para exportar?
.....

Gracias

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO DE ABAD DEL CUSCO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA

Realizada por los egresados de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas con el objetivo de conocer las actividades del PROCESO PRODUCTIVO(taller N°01) que realiza ACRIVIRC.

INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre del taller: **Pre- Deserdado y Deserdado de la Fibra**

Edad:

Años de experiencia:

Formación laboral:

DATOS ESPECÍFICOS:

1. ¿En qué consiste el trabajo que desarrolla en el taller?
.....
2. ¿Qué materiales utiliza en el desarrollo de su trabajo?
.....
3. ¿Cuál es la relación laboral que tiene usted con el ACRIVIRC?
Miembro activo contratado otros:.....
4. ¿Cuál es su producción diaria?
.....
5. ¿Realiza usted control de calidad en la actividad que desarrolla en el taller?
Sí No
6. ¿Cuál es su sistema de trabajo?
Permanente Rotativo Otros:.....
7. ¿Recibe usted cursos de capacitación?
Sí No
8. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que tienen en el desarrollo de su trabajo?
.....

Gracias

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO DE ABAD DEL CUSCO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA

Realizada por los egresados de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas con el objetivo de conocer las actividades del PROCESO PRODUCTIVO (taller N°03) que realiza ACRIVIRC

INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre del taller: **TEJIDURIA**

Edad:

Años de experiencia:

Formación laboral

DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿En qué consiste el trabajo que desarrolla en el taller?
.....
2. ¿Qué materiales utiliza en el desarrollo de su trabajo?
.....
3. ¿Qué tipo de prendas de vestir elabora?
.....
4. ¿Cuál es la relación laboral que tiene usted con ACRIVIRC?
Miembro activo contratado otros:.....
5. ¿Cuál es su producción diaria?
.....
6. ¿Cuál es su sistema de trabajo?
Permanente Rotativo Otros:.....
7. ¿Realiza usted control de calidad en la elaboración de las prendas?
Sí No
8. ¿Cuál es el diseño que usted utiliza en la elaboración de las prendas?
.....
9. ¿Recibe usted cursos de capacitación?
Sí No
10. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que tienen en el desarrollo de su trabajo?
.....

Gracias

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO DE ABAD DEL CUSCO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENTREVISTA

Realizada por los egresados de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas con el objetivo de conocer la participación de las Instituciones vinculadas a la actividad que desarrolla ACRIVIRC.

INFORMACIÓN GENERAL:

Institución:.....

Cargo:.....

Periodo:.....

DATOS ESPECIFICOS:

1. ¿Cómo interviene la institución en las actividades que desarrolla ACRIVIRC?

.....

2. ¿Qué tipo de apoyo brinda la institución para el mejoramiento de ACRIVIRC?

.....

3. ¿Qué opinión le merece la implementación de un Plan de exportación de prendas de vestir para ACRIVIRC?

.....

4. ¿La Institución estaría dispuesta a apoyar en la implementación del Plan de exportación de prendas de vestir para ACRIVIRC? ¿De qué manera?

.....

Gracias

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO DE ABAD DEL CUSCO

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

GUIA DE OBSERVACIÓN

Taller artesanal del ACRIVIRC

DESEMPEÑO A EVALUAR: PRODUCCIÓN

INSTRUCCIONES: Observe si la ejecución de las actividades que se enuncian las realiza la Asociación y marcar con una "X" el cumplimiento o no en la columna correspondiente, así mismo es importante anotar las observaciones pertinentes.

Nº	ACCIONES A EVALUAR	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Todos los productos se elaboran a mano			
2	La producción se realizan en grandes cantidades			
3	La producción es continua			
4	Utilizan tecnologías para la producción			
5	La producción es eficiente			
6	Cuenta con Instalaciones adecuadas			
7	Cuentan con mano de obra calificada			

LEY Nº 26496

LEY DEL RÉGIMEN DE PROPIEDAD, COMERCIALIZACIÓN Y SANCIONES POR LA CAZA DE LAS ESPECIES DE VICUÑA, GUANACO Y SUS HÍBRIDOS

Artículo 1º.- Declárase a los camélidos sudamericanos: vicuña, guanaco y sus híbridos, como especies de fauna silvestre sujeta a protección por el Estado, el mismo que promoverá el desarrollo y el aprovechamiento racional de dichas especies.

Artículo 2º.- Otorguese la propiedad de los hatos de vicuña, guanaco y sus híbridos, así como de los productos; fibra y derivados que se obtengan de animales vivos los provenientes de la saca debidamente autorizada y los incautados, a las comunidades campesinas en cuyas tierras se hallen dichas especies. El Poder Ejecutivo mediante Decreto Supremo regulará el ejercicio de ese derecho.

Artículo 3º.- Reconózcase a las Comunidades Campesinas, como responsables de las actividades de conservación, manejo y aprovechamiento racional de la vicuña en el ámbito de su jurisdicción.

Artículo 4º.- Autorízase las actividades de acopio, transformación comercialización de la fibra y sus derivados, a las Comunidades Campesinas propietarias de los hatos de vicuña, guanaco y sus híbridos, directamente o a través de convenios con terceros, sean éstos nacionales o extranjeros, en estricto cumplimiento con los convenios internacionales, bajo la supervisión del Estado.

Artículo 5º.- La extracción y traslado de vicuñas, guanaco y sus híbridos con fines de repoblamiento, investigación, difusión cultural se realiza previa autorización del Sector Agricultura.

Artículo 6º.- El que caza, captura, sustrae o comercializa vicuñas, guanacos, sus híbridos y derivados, será sancionando con pena privativa de libertad no menor de dos ni mayor de cinco años.

- 1 Cuando el hecho es cometido con el concurso de dos o más personas la pena será privativa de libertad no menor de tres ni mayor de seis años.
- 2 Cuando el agente actúa en calidad que integrante de una organización destinada a perpetrar estos delitos, la pena será privativa de libertad no menor de cuatro ni mayor de diez años.
- 3 Cuando el agente caza, captura, sustrae o comercializa más de 50 ejemplares la pena será privativa de libertad no menor de cuatro ni mayor de diez años.
- 4 Cuando el agente actúa en calidad de jefe, cabecilla o dirigente de una organización destinada a perpetrar estos delitos, la pena será privativa de libertad no menor de ocho ni mayor de quince años.

Si el agente es funcionario o servidor público será reprimido con pena privativa de libertad no menor de ocho ni mayor de quince años, con ciento veinte a trescientos sesenticinco días-multa e inhabilitación conforme a los incisos 1), 2), 4) y 6) del Artículo 36 del Código Penal.

Artículo 7°.- El que caza, captura, o sustrae vicuñas, guanacos, sus híbridos y derivados, empleando violencia contra la persona o amenazándola con un peligro inminente para su vida o integridad física será reprimido con pena privativa de libertad no menor de cuatro ni mayor de ocho años.

- 1 Cuando el hecho es cometido con el concurso de dos o más personas o el Agente hubiere inferido lesión grave a otro portando cualquier clase de arma o de instrumento que pudiese servir como tal, la pena será privativa de libertad no menor de cinco ni mayor de quince años.
- 2 Cuando el delito es cometido con crueldad, con empleo de materiales, artefactos explosivos o similares; o con abuso de la incapacidad física o mental de la víctima o mediante el empleo de drogas contra la víctima; o por un agente que actúa en calidad de integrante de una organización destinada a perpetrar estos delitos; o colocando a la víctima o a su familia o a la Comunidad Campesina propietaria en grave situación económica, la pena será privativa de libertad no menor de diez ni mayor de veinte años.
- 3 Cuando el agente actúa en calidad de jefe, cabecilla o dirigente de una organización destinada a perpetrar estos delitos, la pena será privativa de libertad no menor de quince ni mayor de veinticinco años.

En los casos de concurso con delitos contra la vida, el cuerpo y la salud, la pena se aplica sin perjuicio de otra más grave que pudiera corresponder en cada caso.

Artículo 8°.- Al que denuncie la comisión de este delito ante la autoridad competente, se le otorgará en recompensa el 50% de la multa impuesta.

Artículo 9°.- Prohíbese la exportación de vicuñas, guanaco y sus híbridos, semen u otro material de reproducción, salvo aquellos con fines de investigación científica y/o cultural, previa autorización mediante Resolución Ministerial del Sector Agricultura.

Artículo 10.- Encárguese al Ministerio de Agricultura reglamentar la presente ley, en un plazo máximo de 60 días.

Artículo 11°.- Deróguense y déjese sin efecto todas las disposiciones que se opongan a la presente ley.

Artículo 12°.- Esta ley entra en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

Comuníquese al Presidente de la República para su promulgación.
Lima, veintitrés de junio de mil novecientos noventicinco.

JAIME YOSHIYAMA
Presidente del Congreso
Constituyente Democrático

CARLOS TORRES Y TORRES LARA
Primer Vicepresidente del Congreso
Constituyente Democrático

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

POR TANTO:

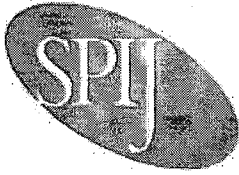
Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los seis días del mes de julio de mil novecientos noventa y cinco.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI
Presidente Constitucional de la República

EFRAIN GOLDENBERG SCHREIBER
Presidente del Consejo de Ministros

ABSALON VASQUEZ VILLANUEVA
Ministro de Agricultura



Modifican artículos del Reglamento de la Ley del Régimen de la Propiedad, Comercialización y Sanciones por la Caza de las Especies Vicuña, Guanaco y sus Híbridos

DECRETO SUPREMO N° 008-2004-AG

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N° 007-96-AG, se aprobó el Reglamento de la Ley N° 26496 - Ley del Régimen de la Propiedad, Comercialización y Sanciones por la Caza de las Especies Vicuña, Guanaco y sus Híbridos;

Que, es necesario modificar el artículo 4 de ese Reglamento, a fin de reforzar la coordinación entre el CONACS y el INRENA, requiriéndose igualmente modificar aquellas otras disposiciones de ese Reglamento, que, de un lado, limitan el derecho de asociación, y de libertad de empresa, y de otro lado, monopolizan el proceso de transformación de fibra y comercialización de telas y productos de vicuña, contrariando normas sobre libertad de asociación y de empresa y sobre prácticas antimonopólicas consideradas en la Constitución Política del Perú;

En uso de las facultades conferidas en el inciso 8) del artículo 118 de la Constitución Política del Perú;

DECRETA:

Artículo 1.- Modifícanse los artículos 4, 22, 30, 31, 32, 33 y 34, del Reglamento de la Ley N° 26496 - Ley del Régimen de la Propiedad, Comercialización y Sanciones por la Caza de las Especies de Vicuña, Guanaco y sus Híbridos, aprobado por Decreto Supremo N° 007-96-AG, en los términos siguientes:

"Artículo 4. - De la Autoridad Administrativa CITES - PERÚ

El Instituto Nacional de Recursos Naturales - INRENA, en su calidad de Autoridad Administrativa CITES-PERÚ, coordinará con el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos - CONACS, los asuntos específicos en materia de camélidos sudamericanos silvestres".

"Artículo 22. - Del reconocimiento de las organizaciones de los titulares de los camélidos sudamericanos silvestres

Los Comités de Uso Sustentable de los Camélidos Sudamericanos Silvestres podrán constituir una organización por región, cuyo objetivo será garantizar la supervivencia de la especie, las mismas que serán reconocidas por el CONACS".

"Artículo 30. - De la concesión de la Marca

Otórguese la concesión de la marca VICUÑA - PERÚ y/o VICUÑA PERÚ - ARTESANÍA, a favor de las empresas encargadas de la transformación y comercialización de productos obtenidos de fibra de vicuña esquilada viva, beneficiadas con la buena pro, en la adquisición de fibra y acreditadas mediante el respectivo contrato".

A tal, efecto el CONACS en representación del Estado, cederá el uso de la marca VICUÑA - PERÚ y/o VICUÑA PERÚ - ARTESANÍA o la autorizada por los convenios

internacionales a un plazo determinado, a las empresas transformadoras y comercializadoras de productos de vicuña, a que se contrae el párrafo precedente, mediante convenio específico y debidamente aprobado por Resolución Ministerial del Sector Agricultura". (*)

(*) Confrontar con el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 006-2005-AG, publicado el 25 Enero 2005.

"Artículo 31. - Del acopio de fibra de camélidos sudamericanos silvestres

Las comunidades campesinas y otras personas jurídicas de origen comunal titulares del manejo de camélidos sudamericanos silvestres serán las encargadas del acopio de la producción de fibra, obtenida para su registro y posterior transformación y comercialización.

Para el acopio de fibra de vicuña, se establecerán por cuenta de las comunidades campesinas centros de acopio, los cuales deberán ser debidamente autorizados y supervisados por el CONACS".

"Artículo 32. - De la gestión para la transformación y comercialización

Los procesos de transformación de fibra y comercialización de telas y productos de vicuña serán gestionados directamente por las comunidades campesinas u otras personas jurídicas de origen comunal titulares del manejo de camélidos sudamericanos silvestres, o a través de las organizaciones regionales representativas de las comunidades campesinas y otras personas jurídicas de origen comunal, titulares del manejo de camélidos sudamericanos silvestres, bajo la supervisión del CONACS y el INRENA".

"Artículo 33. - De la Comercialización conjunta

La comercialización de toda la producción de la fibra de vicuña registrada a nivel nacional podrá efectuarse en un solo acto mediante los mecanismos aprobados por las comunidades campesinas y otras personas jurídicas de origen comunal, titulares del manejo de camélidos sudamericanos silvestres. El proceso de comercialización deberá ser supervisado hasta su culminación por el CONACS e INRENA, respectivamente".

"Artículo 34. - De la comercialización conjunta a nivel del convenio andino de la vicuña

En el caso de comercialización conjunta entre los países signatarios autorizados al comercio internacional de fibra de vicuña y sus derivados, los productores peruanos deberán designar a sus representantes, quienes integrarán la Parte peruana a efecto de la elaboración de las bases técnicas para la transformación y comercialización prevista por la Resolución N° 24E del Convenio para la Conservación y Manejo de la Vicuña".

Artículo 2.- El presente Decreto Supremo será refrendado por el Ministro de Agricultura.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veinte días del mes de febrero del año dos mil cuatro.

ALEJANDRO TOLEDO
Presidente Constitucional de la República

JOSÉ LEÓN RIVERA
Ministro de Agricultura

Aprueban Convenio Específico por el cual se otorga la Licencia de Uso de la Marca VICUÑA PERÚ - ARTESANÍA a celebrarse con la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuñas de la Región Cusco - ACRIVIRC**RESOLUCIÓN MINISTERIAL
Nº 0034-2012-AG**

Lima, 5 de febrero de 2012

VISTO:

La solicitud de fecha 20 de mayo del 2011, presentada por el señor Jorge Simón Paco Díaz, identificado con DNI Nº 24700666, en calidad de Presidente del Consejo de Administración de la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuñas de la Región Cusco – ACRIVIRC, para el otorgamiento de la Licencia de Uso de la Marca VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA;

CONSIDERANDO:

Que, el Ministerio de Agricultura – MINAG, es el órgano rector del Sector Agrario y establece la Política Nacional Agraria, la cual es de obligatorio cumplimiento en todos los niveles de gobierno y ejerce sus funciones en el marco del Decreto Legislativo Nº 997, teniendo como función específica dictar las políticas nacionales para el aprovechamiento y desarrollo sostenible de los recursos forestales, la flora y la fauna silvestre, en concordancia con la Política Nacional del Ambiente;

Que, el Estado Peruano a través del Ministerio de Agricultura, es titular de la marca VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA, la cual se encuentra debidamente inscrita y registrada en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, según Certificado Nº 00085530 y Resolución Nº 004639-2009/DSD-Reg-INDECOPI;

Que, el signo distintivo VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA, aprobado mediante Resolución Ministerial Nº 0363-97-AG de fecha 6 de setiembre de 1997, inscrito y registrado en la Oficina de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, por mandato de la Resolución Nº 014041-2002/OSD-INDECOPI de fecha 10 de diciembre de 2002, Tomo 428, Folio 040 y Certificado Nº 00085530, para distinguir prendas de vestir (Clase 25 de la Clasificación Internacional) elaboradas con fibra de vicuña de animales esquilados vivos;

Que, el Decreto Legislativo Nº 653 establece que la crianza de la vicuña, al igual que la transformación y comercialización de sus productos, pueden ser efectuadas por cualquier persona natural o jurídica, bajo la supervisión del Estado;

Que, por Decreto Supremo Nº 053-2000-AG, se establece que el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS), mediante Resolución Ministerial y a través de convenios específicos cederá el uso de la marca VICUÑA PERÚ y/o VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA, a favor de personas naturales o jurídicas, titulares de la custodia y usufructo de las vicuñas y/o guanacos, a efectos de la comercialización de productos obtenidos de su fibra;

Que, mediante Decreto Supremo Nº 006-2005-AG, se establece que el Estado podrá otorgar la licencia

de marca VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA a favor de las empresas artesanales encargadas de la transformación y comercialización de productos obtenidos de fibra de vicuña esquilada viva, a un plazo determinado, mediante Convenio Específico, aprobado por Resolución Ministerial del Sector Agricultura;

Que, por Decreto Supremo N° 012-2007-AG, precisado por Decreto Supremo N° 014-2007-AG, se dispuso la fusión por absorción del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS), en el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), en lo relativo al manejo, conservación y aprovechamiento sostenible de las especies vicuña y guanaco;

Que, mediante Decreto Supremo N° 030-2008-AG, se aprobó la fusión del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) en el Ministerio de Agricultura, siendo este último el ente absorbente;

Que, el artículo 57° del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura aprobado por Decreto Supremo N° 031-2008-AG, encarga a la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre la gestión y administración de los recursos forestales y de fauna silvestre;

Que, el procedimiento N° 37° del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) aprobado por Resolución Ministerial N° 0212-2011-AG, regula los requisitos para el otorgamiento de la licencia de uso de la marca VICUÑA PERU-ARTESANIA, por el período de dos (02) años;

Que, mediante Informe N° 2398-2011-AG-DGFFFS-DGEFFS de fecha 20 de julio del 2011 e Informe N° 3324-2011-AG-DGFFFS-DGEFFS de fecha 6 de octubre de 2011, la Dirección de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre de la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre, señala que la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuñas de la Región Cusco – ACRIVIRC, ha cumplido con los requisitos previstos en el TUPA, para la suscripción del Convenio Específico de Licencia de Uso de la Marca VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA, por el periodo citado en el considerando precedente;

De conformidad con el Decreto Legislativo N° 997, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, su Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Decreto Supremo N° 031-2008-AG, el Decreto Supremo N° 053-2000-AG y el Decreto Supremo N° 006-2005-AG;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el Convenio Especifico por el cual se otorga la Licencia de Uso de la Marca VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA, a celebrarse entre el Ministerio de Agricultura, en representación del Estado y la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuñas de la Región Cusco – ACRIVIRC, el mismo que tendrá vigencia de dos (02) años, contados a partir del día siguiente de su suscripción.

Artículo 2°.- Notificar la presente Resolución conforme a Ley.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

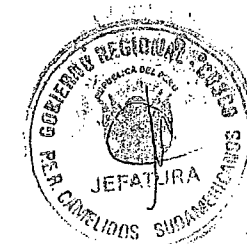
LUIS GINOCCHIO BALCÁZAR
Ministro de Agricultura

750961-1



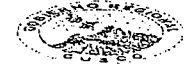
CRONOGRAMA DE CAPTURA Y ESQUILA DE VICUÑAS OFICINA REGIONAL CUSCO CAMPAÑA 2011

ORD.	TITULAR DE MANEJO	SITIO DE CAPTURA	R.J De Reconocimiento	DISTRITO	PROVINCIA	Dpto.	Fecha	Mes
30	Asoc. De Criadores de Alpacas y Llamas Cerro Azul	Qosqo Kahuarina	RJ-66-2005-AG	Checacupe	Canchis	Cusco	23	Julio
31	Comunidad Campesina Pomacanchi	Pumawasi	N° 126-2006-AG	Pomacanchi	Acomayo ✓	Cusco	25	Julio
32	Asoc. De Propietarios y Criadores de Alpacas Los Andes	Hichocota	RJ-013-96-AG	Sicuani	Canchis	Cusco	2	Agosto
33	Comunidad Campesina Chapichumo	Jatun Chillatira	RJ-66-2006-AG	Sicuani	Canchis	Cusco	4	Agosto
34	Comunidad Campesina Phinaya Sector Canllini	Wari Puñuna	RJ-014-95-AG	Pitumarca	Canchis	Cusco	8	Agosto
35	Asoc. De Criadores de Camelidos y Conservacionistas de vicuñas Torre Estrella	Mattis	RJ-66-2005-AG	Pitumarca	Canchis	Cusco	10	Agosto
36	Comunidad Campesina Sallani	Pulpera	RJ-013-96-AG	Pitumarca	Canchis	Cusco	11	Agosto
37	Comunidad Campesina Chillca	Kampa	RJ-175-2007-AG	Pitumarca	Canchis	Cusco	17	Agosto
38	Comunidad Campesina Tahuapalcca	Huayllacocha	RJ-66-2006-AG	Coporaque	Espinar	Cusco	19	Agosto
39	Asoc. ACSPROTUR Yayamari- Phinaya	Pucca Ccunca	345-2009-GRC-DRAC	Pitumarca	Canchis	Cusco	24	Agosto
40	Asoc. De Conservacionistas Camelidos Silvestres Qore vicuña	Kaluyo	RJ-014-95-AG	Checacupe	Canchis	Cusco	25	Agosto
41	Comunidad Campesina Occobamba	Chinchina	RJ-020-98-AG.	Marangani	Canchis	Cusco	26	Agosto
42	Comunidad Campesina Ccuyo	Ccuchucho	RJ-66-2005-AG	Marangani	Canchis	Cusco	10	Setiembre
43	Asoc. De Trabajadores Pastores del Sector Quenamari	Mina Pata	RJ-66-2005-AG	Marangani	Canchis	Cusco	16	Setiembre
44	Comunidad Campesina Yanque Laca Laca	Huancco	RJ-013-96-AG	Colquemarca	Chumbivilcas	Cusco	21	Setiembre
45	Comunidad Campesina Palccocho	Puca Ccocha	RJ-66-2005-AG	Checacupe	Canchis	Cusco	23	Setiembre
46	Comunidad Campesina Patacallasaya	Humayre	RJ-014-95-AG	Sicuani	Canchis	Cusco	30	Setiembre
47	Asoc. De Criadores de Alpacas y Llamas Angel de los Andes	Paco Loma	RJ-175-AG-2007	Pitumarca	Canchis	Cusco	7	Octubre
48	Comunidad Campesina Quehue	Sura Pampa	RJ-020-98-AG.	Quehue	Canas	Cusco	11	Octubre
49	Comunidad Campesina Huillqui	Cruz Pampa	RJ-023-99-AG	Omacha	Paruro	Cusco	18	Octubre
50	Centro Experimental La Raya - UNSAAC	Chunqueani	RJ-66-2005-AG	Marangani	Canchis	Cusco	28	Octubre



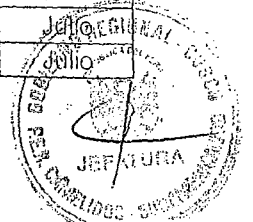


CRONOGRAMA DE CAPTURA Y ESQUILA DE VICUÑAS OFICINA REGIONAL CUSCO CAMPAÑA 2011



ORD.	TITULAR DE MANEJO	SITIO DE CAPTURA	R.J De Reconocimiento	DISTRITO	PROVINCIA	Dpto.	Fecha	Mes
1	Comunidad Campesina Lluttuyo	Pata Sami	RJ-66-2005-AG.	Checacupe	Canchis	Cusco	15	Mayo
2	Asoc. De criadores de Camelidos y Conservacionistas de Vicuñas Torre Estrella	Calachaca	RJ- 66-2005 AG	Pitumarca	Canchis	Cusco	16	Mayo
3	Comunidad Campesina Huaracco	Yorac Orcco Pabellon	RJ-013-96-AG	Colquemarca	Chumbivilcas	Cusco	17	Mayo
4	Comunidad Campesina Phinaya Sector Talla	Paco Ccucho	RJ-014-95-AG.	Pitumarca	Canchis	Cusco	18	Mayo
5	Asoc. De alpacas y llamas Angel de los Andes Phinaya	Occobamba	RJ -175-AG-2007	Pitumarca	Canchis	Cusco	19	Mayo
6	Comunidad Campesina Sallani	Hancohajje	RJ-013-96-AG.	Pitumarca	Canchis	Cusco	21	Mayo
7	Comunidad Campesina Phinaya Sector Phaco	Allin Vicuñaayoc	RJ-014-95-AG.	Pitumarca	Canchis	Cusco	22	Mayo
8	Comunidad Campesina Uchulluclo	Tucsa Ccucho	127-2010-GR-DRAC	Pitumarca	Canchis	Cusco	24	Mayo
9	Asoc. De Conservacionistas Camelidos Silvestres Qore	Ttica Pallana Pata	RJ-014-95-AG.	Pitumarca	Canchis	Cusco	25	Mayo
10	Comunidad Campesina Ananiso	Chillitira Laka	RJ-66-2005-AG	Pitumarca	Canchis	Cusco	27	Mayo
11	Asoc. De Trabajadores Pastores del Sector Quenamari	Antacollo	RJ-66-2005-AG.	Marangani	Canchis	Cusco	29	Mayo
12	Comunidad Campesina Huaracconi	Pachachani	RJ-66-2005-AG	Marcapata	Quispicanchis	Cusco	31	Mayo
13	Comunidad Campesina Palccooyo	Laqa Laqa	RJ-66-2005-AG	Checacupe	Canchis	Cusco	1	Junio
14	Asoc. De Criadores de camelidos Sudamericanos de Tingabamba	Salquepata	RJ-013-96-AG	Sicuani	Canchis	Cusco	3	Junio
15	Comunidad Campesina Uchulluclo	Azul Accotira	127-2010 GR-DRAC	Checacupe	Canchis	Cusco	7	Junio
16	Comunidad Campesina Lluttuyo	Huarachani Cucho	RJ-66-2005-AG	Checacupe	Canchis	Cusco	10	Junio
17	Comunidad Campesina Llallahui	Jaucara	RJ-66-2005-AG	Marangani	Canchis	Cusco	11	Junio
18	Comunidad Campesina Condoroma	Alkasana	RJ-013-96-AG	Condoroma	Espinar	Cusco	14	Junio
19	Asoc. de Criad. Conser. De Alpacas y vicuñas Fundo Siwi	Chua Chua Quillitapat	RJ-023-99-AG	Pitumarca	Canchis	Cusco	21	Junio
20	Comunidad Campesina Sahuancay	Huari Ananta	N° 046-2006-AG	Marcapata	Quispicanchis	Cusco	23	Junio
21	Asoc. de Criadores y Conservacionistas Sibina Ccocha	Chaipicunca	07-2009-GR	Pitumarca	Canchis	Cusco	28	Junio
22	Comunidad Campesina Pampaconga	Samas	RJ-020-98-AG.	Limatambo	Anta	Cusco	29	Junio
23	Comunidad Campesina Qeros	Sasahuine	RJ-013-96-AG	Paucartambo	Paucartambo	Cusco	5	Julio
24	Comunidad Campesina Quico Grande	Yana Orcco	RJ-66-2005-AG	Paucartambo	Paucartambo	Cusco	7	Julio
25	Comunidad Campesina Japu	Puca Chimpana	RJ-023-99-AG	Paucartambo	Paucartambo	Cusco	9	Julio
26	Comunidad Campesina Puyca Anexo Yanacancha	Pucca Loma	RJ-023-99-AG	Marcapata	Quispicanchis	Cusco	11	Julio
27	Comunidad Campesina Puyca Anexo Palquilla	Pinquilloni	RJ-023-99-AG	Marcapata	Quispicanchis	Cusco	13	Julio
28	Comunidad Campesina Puyca Anexo Coline	Minas Pampa	RJ-023-99-AG	Marcapata	Quispicanchis	Cusco	14	Julio
29	Comunidad Campesina Puyca	Perhuayani	RJ-023-99-AG	Marcapata	Quispicanchis	Cusco	16	Julio

12





PERU

Ministerio de
Agricultura

Dirección General
Forestal y de Fauna
Silvestre

Administración Técnica
Forestal y de Fauna
Silvestre - Cusco

2

**AUTORIZACIÓN PARA PLANTAS DE TRANSFORMACION
FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE**

N° 01-2010

Fecha de Expedición del Registro: 26-04-20

Fecha de Vencimiento: 26-04-2012

Razón Social : "Asociacion de comunidades campesinas
Conservacionistas de Vicuñas Region
Cusco" (ACRIVIRC)

RUC/RUS N° : 20527206139

Dirección : Jr. Canchis Nro. 424

Región: Cusco Provincia: Canchis Distrito: Sicuani

Certificado Otorgado a : Jorge Simon Paco Diaz

Tipo de Planta de transformación Primaria: Centro de Acopio y transformación primaria de
Fibra de Vicuña

Linea de producción: Fibra de vicuña sucia, sucia clasificada, predescerdado, descerdado,
prendas de vestir acabadas artesanalmente.

Representante Legal:

Nombres y Apellidos : Jorge Simon Paco Diaz

DNI N° : 24700666

Dirección : Jr. Canchis Nro. 424

Región: Cusco Provincia: Canchis Distrito: Sicuani

MINISTERIO DE AGRICULTURA
Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre
Administración Técnica Forestal y de Fauna
Silvestre - Cusco

Ing. Gregorio Alfredo Inca Roca Concha
ADMINISTRADOR TÉCNICO (e)

Los propietarios de Plantas de transformación Forestal y de Fauna Silvestre están obligados a llevar un Libro de operaciones, Forestales y de Fauna Silvestre, a presentar informes anuales de las actividades realizadas, a abstenerse de recibir y/o procesar productos que no estén amparados con la respectiva Guía de Fauna Silvestre, a contar con los documentos que acrediten la transacción comercial si estos provienen de terceros y a permitir al personal de la Sede de Administración Técnica de Control Forestal y de Fauna Silvestre a realizar las inspecciones que consideren necesarias.

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA N° 187-2010-MINAG-DGFFS-ATFFS CUSCO

Cusco, 26 de Abril del 2010

VISTO:

El Informe N°303 -2010- MINAG-DGFFS-ATFFS/CUSCO-SEDE CUSCO (DPPFFS-AFGSCFF/RMAC), de fecha 26 de Marzo del 2010, mediante el cual se emite opinión favorable para autorizar el funcionamiento e inscripción en el Registro de Plantas de transformación primaria de Productos Forestales y de Fauna Silvestre de la Empresa Asociación de comunidades Campesinas Conservacionistas de Vicuñas Región Cusco (ACRIVIRC) Ubicado en Jr. Canchis N° 424 del distrito de Sicuani Provincia de Canchis, departamento de Cusco, representado por el Sr. Jorge Simon Paco Díaz, de conformidad con la Ley N° 27308 "Ley Forestal y de Fauna Silvestre" y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 014-2001-AG.

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 8° del Decreto Supremo N° 014-2001AG, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27308, establece que la Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre es la que organiza y conduce entre otros, el registro de plantas de transformación primaria de productos forestales y de fauna silvestre;

Que, el artículo 307° del mencionado Decreto Supremo dispone que la Autoridad Regional Forestal y de Fauna Silvestre otorga la autorización para el establecimiento de plantas de transformación primaria de productos forestales y de fauna silvestre y que para la autorización de funcionamiento, ampliación o traslado de dichas plantas de transformación se procederá de acuerdo al Texto Unico de Procedimientos Administrativos;

Que, mediante el Decreto Supremo N° 014-2004-AG, que aprueba el TUPA del INRENA, modificada con Resolución Ministerial N° 698-2007-AG, se establecen los requisitos para la inscripción de plantas de transformación primaria de productos forestales y de fauna silvestre, siendo la autoridad que resuelve el Administrador Técnico Forestal y Fauna Silvestre;

Que, el recurrente es una empresa cuyo objeto es la transformación y comercialización de productos de fauna silvestre.

En uso de las atribuciones y funciones conferidas por el Decreto Supremo N° 010-2009-AG y la Resolución Ministerial N° 317-2009-AG, con la que se ratifican las Resoluciones Jefaturales N° 345 y 347-2008-INRENA.

SE RESUELVE:

Artículo Único: Autorizar el funcionamiento e Inscripción de la empresa "Asociación de comunidades Campesinas Conservacionistas de Vicuñas Región Cusco" (ACRIVIRC) Ubicado en Jr. Canchis N° 424 del distrito de Sicuani Provincia de Canchis, departamento de Cusco, representado por el Sr. Jorge Simon Paco Díaz; en el Registro de plantas de transformación primaria de Productos Forestales y de Fauna Silvestre.

Regístrese y comuníquese

MINISTERIO DE AGRICULTURA
Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre
Administración Técnica Forestal y de Fauna
Silvestre - Cusco

Ing. Gregorio Alfredo Inca Roca Conga
ADMINISTRADOR TÉCNICO (e)



[Firma]
ERICK UBIARTE LOZADA
SECRETARIO GENERAL (e)

Resolución Ministerial N° 0303-2010-

Lima, 30 de ABRIL de 20

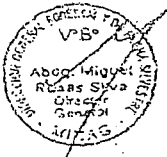
VISTA:

La solicitud de fecha de ingreso 22 de octubre del 2009, presentada por el señor Jorge Simón Paco Díaz, identificado con DNI N° 07788373, en su calidad de Presidente de la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuñas de la Región Cusco - ACRIVIRC, para el otorgamiento de la Licencia de Uso de Marca VICUÑA PERÚ - ARTESANÍA, por el período de un (01) año;

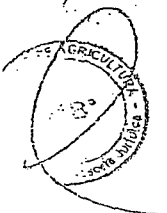


CONSIDERANDO:

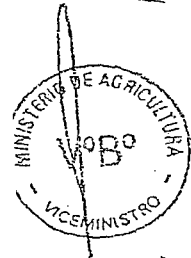
Que, el Ministerio de Agricultura – MINAG, es el órgano rector del Sector Agrario y establece la Política Nacional Agraria, la cual es de obligatorio cumplimiento en todos los niveles de gobierno y ejerce sus funciones en el marco del Decreto Legislativo N° 997, teniendo como función específica dictar las políticas nacionales para el aprovechamiento y desarrollo sostenible de los recursos forestales, la flora y la fauna silvestre, en concordancia con la Política Nacional del Ambiente;



Que, el Estado Peruano a través del Ministerio de Agricultura, es titular de la marca VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA, la cual se encuentra debidamente inscrita, registrada en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, según el Certificado N° 00085530 - Resolución N° 004639-2009/DSD-Reg-INDECOPI;

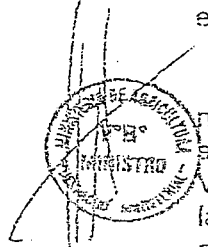


Que, el signo distintivo VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA, esta aprobado mediante Resolución Ministerial N° 0363-97-AG de fecha 06 de setiembre de 1997, inscrito en la Oficina de Signos Distintivos del INDECOPI por mandato de la Resolución N° 014041-2002/OSD-INDECOPI de fecha 10 de diciembre de 2002 Tomo 428, Folio 040, para distinguir prendas de vestir (Clase 25 de la Clasificación Internacional) elaboradas con fibra de vicuña de animales esquilados vivos;



Que, el Decreto Legislativo N° 653 establece que la crianza de la vicuña, e igual que la transformación y comercialización de sus productos, pueden ser efectuadas por cualquier persona natural o jurídica, bajo la supervisión del Estado;

Que, por Decreto Supremo N° 053-2000-AG, establece que el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS), mediante Resolución Ministerial a través de convenios específicos cederá el uso de la marca VICUÑA PERÚ y VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA, a favor de personas naturales o jurídicas, titulares de la custodia y usufructo de las vicuñas y/o guanacos, a efectos de la comercialización de productos obtenidos de su fibra;



Que, por Decreto Supremo N° 006-2005-AG, se otorga la licencia de marca VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA a favor de las empresas artesanales encargadas de la transformación y comercialización de productos obtenidos de fibra de vicuña esquilada viva, a un plazo determinado, mediante convenio específico, aprobado por Resolución Ministerial;

Que, por Decreto Supremo N° 012-2007-AG, precisado por Decreto Supremo N° 014-2007-AG; se dispuso la fusión por absorción del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS), en el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), en lo relativo al manejo, conservación y aprovechamiento sostenible de las especies vicuña y guanaco;

Que, mediante Decreto Supremo N° 030-2008-AG, se aprobó la fusión del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) en el Ministerio de Agricultura, siendo este último el ente absorbente;

Que, el numeral N° 16 del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) aprobado por Decreto Supremo N° 025-2005-AG, modificado por Resolución Ministerial N° 695-2007-AG, regula los requisitos para el otorgamiento de la licencia de uso de marca VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA por el período de un (01) año;

Que, en aplicación del artículo 6° de la Directiva N° 001-2007-PCM/SGF "Lineamientos para implementar el proceso de fusión de entidades de la administración pública central", aprobada por Resolución Ministerial N° 084-2007-PCM, resulta aplicable el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos – CONACS, en tanto el Ministerio de Agricultura culmine con la actualización de su propio Texto Único de Procedimientos Administrativos;

Que, según el Informe N° 655-2010-AG-DGFFS-DGEFFS de fecha 02 de Marzo del 2010, la Dirección de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre de la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre señala que la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuñas de la Región Cusco – ACRIVIRC, ha cumplido con los requisitos previstos para la suscripción del Convenio específico para el uso de la Marca VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA, por el período de un (01) año;

De conformidad con el Decreto Legislativo N° 997, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, su Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Decreto Supremo N° 031-2008-AG, el Decreto Supremo N° 053-2000-AG y el Decreto Supremo N° 006-2005-AG;

SE RESUELVE:

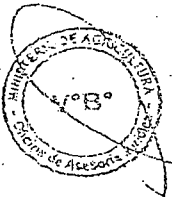
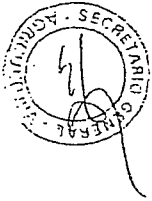
Artículo 1°.- Aprobar el Convenio Específico por el cual se otorga la Licencia de Uso de la Marca VICUÑA PERÚ – ARTESANÍA, a celebrarse entre el Ministerio de Agricultura, en representación del Estado y la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuñas de la Región Cusco – ACRIVIRC, el mismo que tendrá vigencia de un (01) año, contado a partir del día siguiente de su suscripción.

Artículo 2°.- Notificar la presente Resolución conforme a Ley.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

MINISTERIO DE AGRICULTURA
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

Lima, 05 MAYO 2010





"Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"
 "Año del centenario de Machu Picchu para el Mundo"

Lima, 23 SET. 2011

OFICIO (M) N° 51 -2011-AG-DGFFS-DGEFFS

Señor Ingeniero:
 Mario Cardeña Corimanya
 Director Regional de Agricultura.
 Gobierno Regional de Cusco
 Av. Tomasa Tito Condemayta S/N
 Wanchaq - Cusco -

MINISTERIO DE AGRICULTURA
 DIRECCION REGIONAL AGRARIA CUSCO
 AGENCIA AGRARIA CANCHIS

FECHA 0 OCT 2011 HORA: 8:30
 N° REG. 1358 FOLIO: 1

Asunto: Resolución Ministerial N° 0396-2011-AG

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para comunicarle que el día 23.09.2011 se publicó en el Diario Oficial El Peruano la Resolución Ministerial N° 0396-2011-AG, la misma que adjunto al presente para su conocimiento.

La citada resolución resuelve en su artículo 1º Aprobar un plazo de adecuación de hasta dos (02) años contados a partir de la dación de la Resolución Ministerial N° 560-2010-AG (31.08.2010), para que los titulares de manejo de vicuñas elaboren y presenten para su aprobación los Planes de Manejo a que se contraen los "Lineamientos Técnicos y la Guía de Actividades para la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sostenible de los Camélidos Sudamericanos Silvestres", el mismo que vencería el 31.08.2012

Asimismo, en su artículo 2º establece que la formulación de los Planes de Manejo se basa en los Lineamientos y Términos de Referencia aprobados mediante Resolución Ministerial N° 560-2010-AG, los mismos que deberán ser formulados por un profesional registrado en la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre del Ministerio de Agricultura.

Por último, en su artículo 3º establece que la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre del Ministerio de Agricultura, brindará asesoría técnica a los Gobiernos Regionales para la adecuación de la normativa regional a las normas nacionales sobre camélidos sudamericanos silvestres.

Por lo antes expuesto, se solicita a usted se sirvan difundir, bajo responsabilidad, la importancia de la norma en mención de alcance nacional a todos los Titulares de Manejo que realizan actividades de manejo y aprovechamiento (conservación) del recurso vicuña y guanaco en su jurisdicción; debiendo precisar que la actividad de captura y esquila (chaccu) constituye una acción ancestral de conservación de las mencionadas especies; así como, tomar las acciones que considere pertinentes a fin de implementar lo establecido en los Lineamientos Técnicos y la Guía de Actividades para la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sostenible de los Camélidos Sudamericanos Silvestres", en sus correspondientes instrumentos de gestión institucional.

Hago propicia la oportunidad para expresarles los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

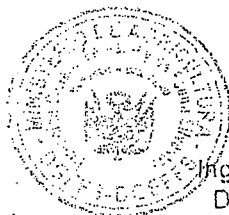
Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL CUSCO
 DIRECCION REGIONAL DE AGRICULTURA
 BOLETIN DOCUMENTARIO

3 OCT 2011

3527

Adjunto: 02 folios



Carmen Rosa Fernández Pinto
 Jfg. Carmen Rosa Fernández Pinto
 Directora de Gestión Forestal y de
 Fauna Silvestre (e)

o sobre las poblaciones involucradas, destinadas a su aprovechamiento sostenible.

Que, mediante Informe N° 2764-2011-AG-DGFFS-DGEFFS-DPFFS de fecha 16 de agosto de 2011, las Direcciones de Gestión y Promoción Forestal y de Fauna Silvestre de la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre, señalan que siendo el plan de manejo una herramienta dinámica y flexible de gestión y control de las operaciones de manejo, requiere para su elaboración de evaluaciones que necesariamente deben realizarse en el campo que permitan, entre otros, a) una evaluación hídrica, edáfica y del entorno ecológico, así como b) determinación de capacidad de carga, bajo una concepción y diseño que posibilite identificar con anticipación las actividades y las operaciones indispensables para alcanzar la sostenibilidad en el aprovechamiento del recurso; requiriendo para tal efecto de la participación de personal especialista debidamente registrado, habiéndose establecido en este caso, que el número de consultores especialistas registrado resulta limitado, lo que retrasa la posibilidad de que los titulares de manejo cuenten con dicho documento de gestión aprobado en el corto plazo, por lo que recomienda se establezca un periodo de adecuación de dos (02) años, a fin que dichos titulares de manejo cumplan con presentar su respectivo Plan de Manejo;

Que, en este sentido, resulta necesario dictar el acto administrativo por el cual se apruebe un plazo de adecuación que permita a los titulares de manejo de vicuñas elaborar y presentar para su aprobación, sus respectivos planes de manejo;

De conformidad con el Decreto Legislativo N° 997, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura y el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, aprobado por el Decreto Supremo N° 031-2008-AG.

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar un plazo de adecuación de hasta dos (02) años contados a partir de la dación de la Resolución Ministerial N° 0560-2010-AG, para que los titulares de manejo de vicuñas elaboren y presenten para su aprobación los planes de manejo a que se contraen los "Lineamientos Técnicos para la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sostenible de los Camélidos Sudamericanos Silvestres" y la "Guía de Actividades para la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sostenible de los Camélidos Sudamericanos Silvestres".

Artículo 2°.- La formulación de los planes de manejo se basa en los lineamientos y términos de referencia aprobados mediante la Resolución Ministerial N° 0560-2010-AG.

Artículo 3°.- Disponer que la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre del Ministerio de Agricultura, brinde asesoría técnica a los Gobiernos Regionales para la adecuación de la normativa regional a las normas nacionales sobre camélidos sudamericanos silvestres.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

MIGUEL CAILLAUX ZAZALI
Ministro de Agricultura

694456-1



CARTA PODER

Señor:

JORGE SIMON PACO DÍAZ. Identificado con DNI: N° 24700666 Presidente y representante legal de la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de vicuñas de la región Cusco ACRIVIRC

CIUDAD

De mi mayor consideración

Por intermedio de la presente carta poder, le confiero poder amplio y suficiente, para que en representación de la Comunidad, derechos y acciones pueda apersonarse a las oficinas del Consejo Regional de Camélidos Sudamericanos Región Cusco Ministerio de Agricultura y ante la DIRECCION GENERAL FORESTAL Y FAUNA SILVESTRE de la ciudad de Lima ADMINISTRACION TECNICA FORESTAL Y FAUNA SILVESTRE DE LA CIUDAD DEL CUSCO – CONSEJO REGIONAL DE CAMELIDOS SUDAMERICANOS MINAG SENASA CAMARA DE COMERCIO I OTROS para realizar trámites de REGISTRO DE CAPTURA Y ESQUILA DE VICUÑAS, REGISTRO UNICO DE CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS SILVESTRES (RUCSSP) GUIA DE TRANSPORTES, COMERCIALIZACION DE FIBRA DE VICUÑA TRAMITE DE EXPORTACION PERMISO CITES PARA EXPORTAR FIBRA DE VICUÑA CAMPAÑA 2011 Y OTROS en tal sentido podrá firmar documento en nuestra representación y cumplir con este mandato, al amparo de los Art. 74 y 75 del Código Procesal Civil, Vigente, concordante al Art. 1790 código civil.

Sicuani, 19 de Diciembre del 2011

Atentamente

NOMBRES Y APELLIDOS: -----

DNI: -----

PRESIDENTE DE LA COMUNIDAD Y/O ASOCIACION: -----

DISTRITO: ----- PROVINCIA: ----- CUSCO



Ministerio de Agricultura

DIRECCIÓN GENERAL
FORESTAL Y DE FAUNA
SILVESTRE

Registro Único de Camélidos Sudamericanos Silvestres del Perú

Decreto Legislativo N° 653; Ley 26496; Decreto Supremo N° 012-2007-AG; Decreto Supremo
N° 014-2007-AG; Decreto Supremo N° 030-2007-AG; Decreto Supremo N° 030-2008-AG

CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN N° 004-AG-DGFFS/RPR-SRPA/AU

REGISTRO	V.- PRODUCTOS
SUB-REGISTRO	PRODUCTOS ARTESANALES
	b) Registro de Artesanías Utilitarias
TITULAR	Asociación de Comunidades Campesinas Criadora de Vicuñas de la Región Cusco – ACRIVIRC
UBICACIÓN	Dpto.: Cusco; Prov.: Canchis; Dist.: Sicuani

DESCRIPCIÓN

Chalina a crochet (v)

Artículo: 1; Composición: 100% vicuña; Ancho: 0.22 m.; Largo: 1.50 m.; Peso
Total aprox.: 30 g.; Marca: Vicuña Perú Artesanía; Color: Natural; Cantidad: 01
unidad.

REFERENCIA

RUCSSP: 867-RPP-SRFAV/D.

Declaración Jurada para elaboración de hilo (Título 1.16)

Acta de supervisión de confección de prendas: 007 (21.10.2010).

Registro de trámite documentario (CUT) N° 068483-2010 de fecha 29.10.2010.

Fecha, 06 de Julio del 2011.




Ing. Carmen Rosa Fernández Pinto
Directora de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre (e)



Ministerio de Agricultura

DIRECCIÓN GENERAL
FORESTAL Y DE FAUNA
SILVESTRE

Registro Único de Camélidos Sudamericanos Silvestres del Perú

Decreto Legislativo N° 653; Ley 26496; Decreto Supremo N° 012-2007-AG; Decreto Supremo N° 014-2007-AG; Decreto Supremo N° 030-2007-AG; Decreto Supremo N° 030-2008-AG

CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN N° 002-AG-DGFFS/RT-SRTA

REGISTRO V.- TRANSFORMACION
SUB-REGISTRO a) TRANSFORMACIÓN ARTESANAL
TITULAR Asociación de Comunidades Criadoras de Vicuñas de la Región Cusco - ACRIVIRC
UBICACIÓN Dpto.: Cusco; Prov.: Canchis; Dist.: Sicuani

DESCRIPCIÓN

Por el registro de un kilo trescientos sesenta y seis gramos (1.366 Kg.) de fibra de vicuña transformada a Hilo cardado 1/16, elaborado artesanalmente de un kilo setecientos treinta y dos gramos (1.732 Kg.) de fibra Descerdada de vicuña correspondiente a la Campaña 2004, adquirida por la Asociación de Comunidades Criadoras de Vicuñas de la Región Cusco – ACRIVIRC de la Comunidad Campesina Tahuapalca.

REFERENCIA

RUCSSP: N° 855-RPP-SRFAV/D.

Acta de supervisión de transformación: 01 (21.07.2011).

Registro de trámite documentario (CUT) N° 82741-2011 de fecha 24.08.2011.

Fecha, 12 de Enero del 2012.



Ing. Carmen Rosa Fernández Pinto
Directora de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre (e)



SUNARP

SUPERINTENDENCIA NACIONAL
DE LOS REGISTROS PÚBLICOS

ZONA REGISTRAL N° X. SEDE CUSCO
OFICINA REGISTRAL CUSCO
N° Partida: 02087455

INSCRIPCIÓN DE ASOCIACIONES
ASOCIACION DE COMUNIDADES CAMPESINAS CRIADORAS DE VICUÑAS DE LA REGION
CUSCO
ACRIVTRC

REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS
RUBRO : GENERALES
A00005

As. 05: CONSEJO DE ADMINISTRACION, CONSEJO DE VIGILANCIA: En Asamblea General llevada a cabo el 17/03/2009, bajo la convocatoria del presidente del Comité Electoral Sr. Nicolás Fuentes Díaz, habiéndose constatado el quórum reglamentario se procedió a elegir a los miembros del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia para el periodo 12/04/2009 al 11/04/2012 quedando como sigue:

CONSEJO DE ADMINISTRACION:

PRESIDENTE
VICE-PRESIDENTE
SECRETARIO
TESORERO
SECT. DE ORG. PRENSA Y PROPAGANDA
FISCAL
PRIMER VOCAL
SEGUNDO VOCAL

: JORGE SIMON PACO DIAZ.
: NERACOR CONDORI CRUZ.
: ROOSE MAYHUA LUNA.
: REYNALDO AYQUE FARBAN.
: SANDOS PANIHUATA HAYHUA.
: HERMOGENES MENDOZA CHOQUE TUCRO.
: JUAN FLORES MACHACA.
: VALENTIN MAMANI QUINTASI.

CONSEJO DE VIGILANCIA:

PRESIDENTE
SECRETARIO
VOCAL

: VICTOR PACCI MAMANI
: TOMAS YUFRA HALISTO.
: AGUSTINO VEGA SAMATA.

El acta corre inserta de fojas 96 a 99 del libro de actas legalizado ante Notario Publico de la provincia de Canchis Dr. Nestor D. Villanueva Sanchez en fecha 29/08/2005. Asi consta de la COPIA CERTIFICADA del 22/04/2009 otorgada ante NOTARIO NESTOR DIONICIO VILLANUEVA SANCHEZ en la ciudad de CUSCO.

El título fue presentado el 25/05/2009 a las 02:53:58 PM horas, bajo el N° 2009-00019901 del Tomo Diario 0038. Derechos cobrados S/. 44.00 nuevos soles con Recibo(s) Número(s) 00007114-04 00013388-01 Devolución(es) de título(s) anterior(es) 2009-00015819.- CUSCO, 09 de Junio de 2009.

*Copia Certificada
Sin inscripciones pendientes de inscripción
No hay Títulos Suspensos
A Horas: 8:00 AM*

Abog. Ofeira Jordán Gamarrá
REGISTRADOR PUBLICO
Zona Registral N° X Sede Cusco

Abog. Oswald Néstor Averdaño Uchuya
ABOGADO CERTIFICADOR

POLIZA DE SALIDA DE MATERIALES DE CAPTURA Y ESQUILA DE VICUÑA

Nº de orden	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	TOTAL
1	Banderolas			
2	Mallas Nylon			
3	Mallas Rashell			
4	Maquinarias			
5				
6				
TOTAL				

ENTREGADO AL :

DESTINO :

FECHA DE ENTREGA:

FECHA DE RECEPCION:

OBSERVACION :MATERIALES DE MINAG - ACRIVIRC

Sr. Nicolás Fuentes Díaz
técnico ACRIVIRC.

.....
RECIBI CONFORME

NOTA: los materiales deben regresar inmediatamente después del chaku realizado para no perjudicar a los demás, en caso de que no se cumplan las fechas de devolución serán sometidas a una sanción de 50 dólares.

DE LA "REGION -CUSCO" ACRIVIRC

" PROMOVIERO EL DESARROLLO DE LOS ANDES"

ACTA DE ENTREGA RECEPCION DE FIBRA DE VICUÑA DE LA
COMUNIDAD AL ACRIVIRC CUSCO

La Ciudad de Sicuani a los..... días del mes de..... del
2011.....

Siendo horas.....se procedió a ala pesada entrega y recepción de fibra de vicuña
correspondientes ala esquila de vicuñas campaña 2011..... por parte de los
directivos de la comunidad de.....del Distrito
de..... Provincia de.....Departamento del

Cusco, representado por los señores

Identificado con DNI N°Presidente del comité comunal de
manejo de vicuñas.

Sr Con DNI N°Presidente
de la comunidad y de otra parte los representantes del CONACS-ACRIVIRC REGION
CUSCO y de la ACRIVIRC -CUSCO Presidente: Jorge Simon Paco Diaz con DNI N°
24700666 quienes en la fecha resepcionan de las autoridades , La fibra de vicuña
producto de la esquila campaña 2011 para su almacenamiento
custodia y posterior comercialización de la fibra bajo la ley 26496.

La libra materia de entrega y recepción ha sido revisado vellón por vellón, y sin
envase en balanza electrónica con el siguiente resultado..la fibra con caspa por el
momento no es comercial , para la validez de este documento proceden a firmar ambas
partes :

- Fibra de clase "A" vellón con..... Kg. de peso.
- Fibra.clase "B"vellón conKg. de peso.
- TotalKg. de peso.

POR LA COMUNIDAD

POR EL ACRIVIRC



DIRECCIÓN DE GESTIÓN
FORESTAL Y DE FAUNA
SILVESTRE

Ministerio de Agricultura

**CERTIFICADO DE AUTORIZACIÓN
PARA LA ADQUISICIÓN DE FIBRA DE VICUÑA
POR EL PERIODO DE DOS AÑOS**

INSCRIPCIÓN N° 012-AG-DGFFS- DGEFFS

TITULAR: ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES CAMPESINAS
CRIADORAS DE VICUÑAS DE LA REGIÓN
CUSCO - ACRIVIRC

REPRESENTANTE LEGAL: JORGE SIMON PACO DÍAZ
PRESIDENTE

DOMICILIO LEGAL: AV. CARRIÓN 237, DISTRITO SICUANI
PROVINCIA DE CANCHIS, DPTO CUSCO.

VIGENCIA: JUNIO 2010 A JUNIO 2012

FECHA DE EXPEDICIÓN: JUNIO 2010



Ing. Nélide Barbagelata Ramírez
Dirección de Gestión Forestal y
de Fauna Silvestre (é)



1

Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuñas
REGION - CUSCO - ACRIVIRC
"Promoviendo el Desarrollo de los Andes"

PADRON DE SOCIOS DEL ACRIVIRC 2011-2012

COMUNIDAD : _____
DISTRITO : _____
PROVINCIA : _____
DEPARTAMENTO : _____
ANEXO : _____

NOMBRES Y APELLIDOS DE LA DIRECTIVA COMUNAL :

	DNI	FIRMA
PRESIDENTE: _____		
VICEPRESIDENTE: _____		
SECRETARIO: _____		
TESORERO: _____		
FISCAL: _____		
VOCAL 1: _____		
VOCAL 2: _____		

TELLF. O RADIO COMUNICACIÓN: _____
N° DE PADRONADOS: _____
N° DE FICHA REGISTRAL: _____

NOMBRES Y APELLIDOS DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL COMITÉ DE USO SUSTENTABLE
DE CAMELIDOS SUDAMERICANOS SILVESTRES)

	DNI	FIRMA
PRESIDENTE: _____		
VICEPRESIDENTE: _____		
SECRETARIO: _____		
TESORERO: _____		
GUARDAPARQUE1: _____		
GUARDAPARQUE 2: _____		

GUARDACOMUNALES:

Presidente Comunal

Secretario

Presidente CUSCSS Presidente ACRIVIRC

ACTA DE COMPRA DE FIBRA DE VICUÑA A LA EMPRESA COOPECAN - PERÚ

FIBRA DE VICUÑA SICIA CLASIFICADA DE LA REGIÓN CUSCO SEGÚN RUCSSP
 RESULTADO DE LA REVISIÓN DE LA FIBRA A LA COMPRA

COMUNIDAD	N° RUCSSP	PESO RUCSSP	%	FIBRA RECIBIDA		FIBRA DEVUELTA				SUB TOTAL
				Fibra Comercial	Fibra Corta	Tierra e Impurezas	Merna Invisible	Fibra Casposa		
CC. Chilca	86	9,572	6,642	6,861	0,198	0,213	0,279	0,019	7,571	
CC. Ananiso	87	1,550	1,212	1,252	0,036	0,039	0,051	0,004	1,382	
ACAyLL Cerro Azul	88	11,606	8,023	8,288	0,239	0,258	0,337	0,023	9,145	
Fundo Nevado Sibina Sallma	89	7,784	5,557	5,740	0,166	0,178	0,233	0,016	6,334	
CC. Patacalasaya	102	4,114	2,856	2,950	0,085	0,092	0,120	0,008	3,255	
CC. Cuyo	101	8,820	5,974	6,172	0,178	0,192	0,251	0,017	6,810	
CC. Phinaya	100	34,336	29,028	29,986	0,866	0,932	1,219	0,084	33,088	
ATP del Sector Quenamari	99	8,126	5,905	6,100	0,176	0,190	0,248	0,017	6,731	
CC. Lluttuyo	98	4,776	3,414	3,527	0,102	0,110	0,143	0,010	3,892	
CC. Sallani	97	10,234	8,504	8,784	0,254	0,273	0,357	0,025	9,693	
CC. Collana Qquehue	96	12,206	8,649	8,935	0,258	0,278	0,363	0,025	9,859	
CC. Pampacongá	95	2,662	1,927	1,990	0,057	0,062	0,081	0,005	2,196	
CC. Huaracconi	94	6,204	4,057	4,191	0,121	0,130	0,170	0,012	4,624	
CC. Palccoyo	93	9,002	6,551	6,767	0,195	0,210	0,275	0,019	7,467	
APCA Los Andes Sicuani	91	2,026	1,244	1,285	0,037	0,040	0,052	0,004	1,418	
CC. Q'eros	90	0,878	0,456	0,471	0,014	0,015	0,019	0,001	0,520	
TOTAL	RUCSSP = 16	133,896	100,000	103,300	2,984	3,210	4,201	0,290	113,985	

Arequipa 11 de junio del 2009

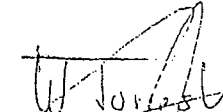

 Jorge Paco Díaz

Presidente del Concejo de Administración
 COOPECAN

COOPECAN PERU


 Williams Torres Villanueva

COORDINADOR DE FIBRAS ESPECIALES


 Williams Torres Villanueva
 Coordinador Fibras Especiales

CUADRO DE CONSOLIDADO DE LA FIBRA SUCIA CLASIFICADA DE VICUÑA DE ACRIVIRC CAMPAÑA 2008 - RESIDUO DE COOPECAN PERU

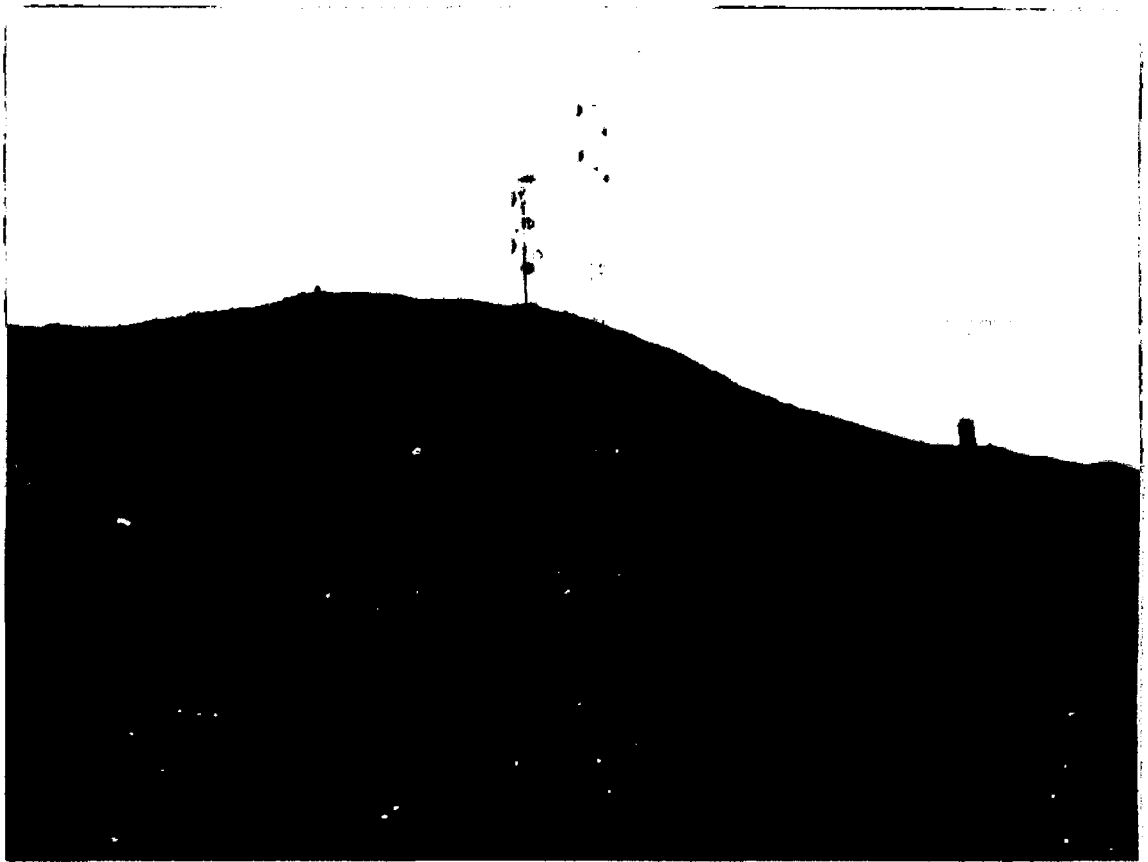
COMUNIDAD CAMPESINA	RUCSSP	FIBRA SUCIA	Nº VELLON	F.S CLASIFICADA	FIBRA CORTA	F CASPOSO	IMP Y TIERRA	M.I	TOTAL
C.C. CHILLCA	88	9.572	51	7.571	1.465	0.244	0.092	0.2	9.572
C.C. ANANISO	87	1.55	7	1.382	0.09	0.038	0.006	0.034	1.55
ASOC CERRO AZUL	88	11.606	51	9.859	0.909	0.516	0.022	0.3	11.606
ASOC SIBINA SALLMA	89	7.784	35	6.81	0.461	0.326	0.1	0.087	7.784
C.C. Q-EROS	90	0.878	4	0.52	0.314	0.018	0.016	0.01	0.878
ASOC LOS ANDES SICUANI	91	2.026	10	1.418	0.478	0.12	0.01		2.026
C.C. PALLCCOYO	93	9.002	42	7.467	1.347	0.142	0.04	0.006	9.002
C.C. HUARACCONI	94	6.204	25	4.624	0.958	0.155	0.407	0.06	6.204
C.C. PAMPACONGA	95	2.662	14	2.196	0.466				2.662
C.C. COLLANA QUEHUE	96	12.206	66	9.145	1.637	1.292	0.1	0.032	12.206
C.C. SALLANI	97	10.234	45	7.955	1.959	0.32			10.234
C.C. LLUTTUYO	98	4.776	24	3.892	0.484	0.36	0.045	0.015	4.776
ASOC QUENAMARI	99	8.128	37	6.334	1.4	0.37	0.012	0.01	8.126
C.C. PHINAYA	100	34.336	151	29.162	3.678	1.408	0.082	0.006	34.336
C.C. CCUYO	101	8.82	43	6.731	1.411	0.36	0.218	0.1	8.82
C.C. PATACCALASAYA	102	4.114	24	3.255	0.627	0.076	0.106	0.05	4.114
C.C. SAHUANCCAY	92	6.26	27	6.1	0.06		0.07	0.03	6.26
C.C. POMACANCHI	103	4.15	27	4.1	0.02		0.03		4.15
TOTAL	18	144.306	683	118.521	17.744	5.745	1.356	0.94	144.306
%				82.13%	12.30%	3.98%	0.94%	0.65%	100%

CUADRO PARA EL FRACCIONAMIENTO ANTE DGGFSP-ATFFS CAMPAÑA 2008 PARA EL RUCSSP URGENTE

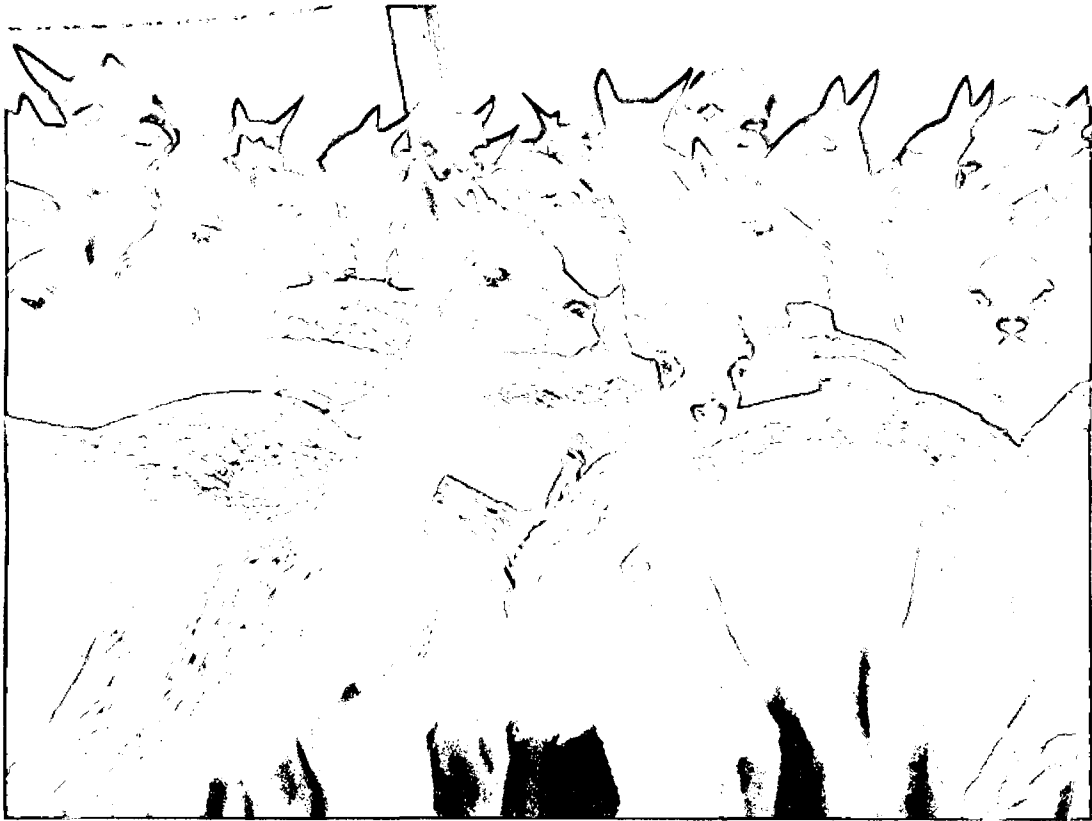
Cusco-Siwani; 07 de Febrero del 2009

Pedro Palomino Bermudes
 PEDRO PALOMINO BERMUDES
 TEC DE LA PLANTA DE FIBRA DE VICUÑA ACRIVIRC CUSCO
 D.N.I. N° 24705583

COOPECAN PERU
Jorge S. Pico Diaz
 PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION



**CHACCU REALIZADO EN LA COMUNIDAD DE COYANA-
QUEHUE**



VICUÑAS CAPTURADAS



ETAPA DE ESQUILA DE LA FIBRA DE VICUÑA



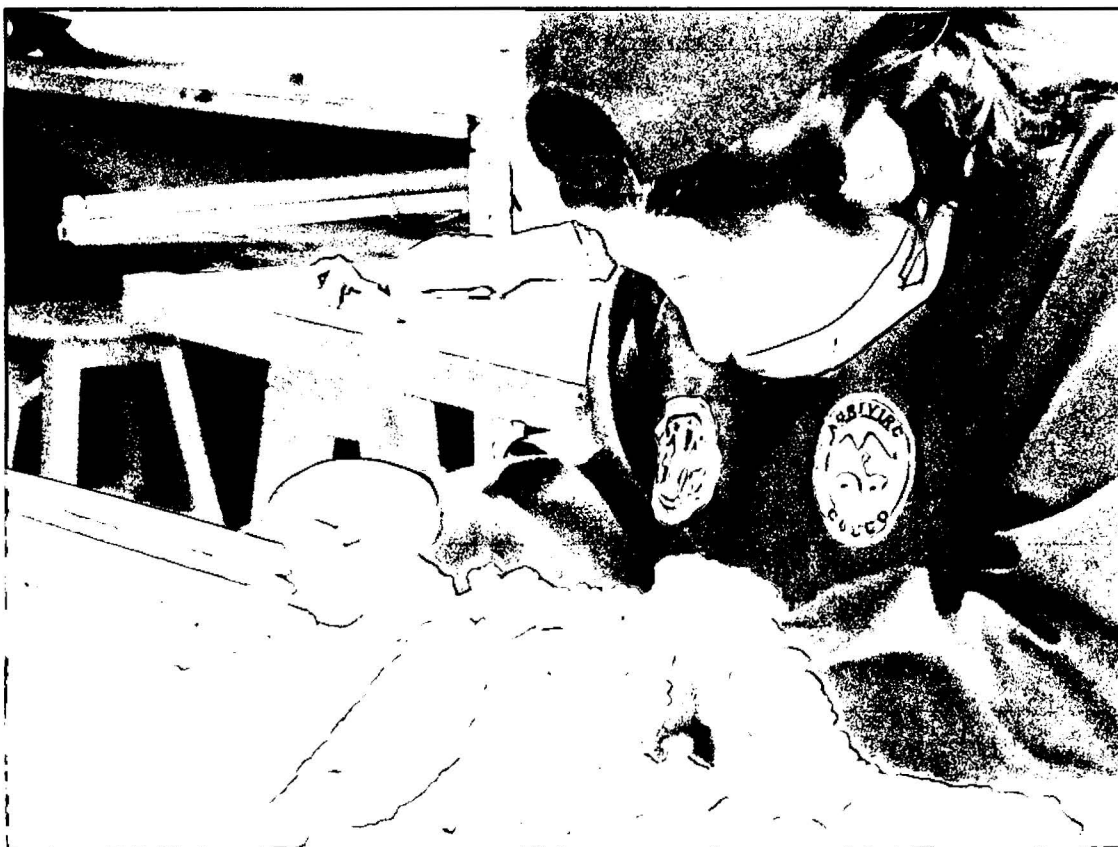
ETAPA DE ENVELLONAMIENTO DE LA FIBRA DE VICUÑA



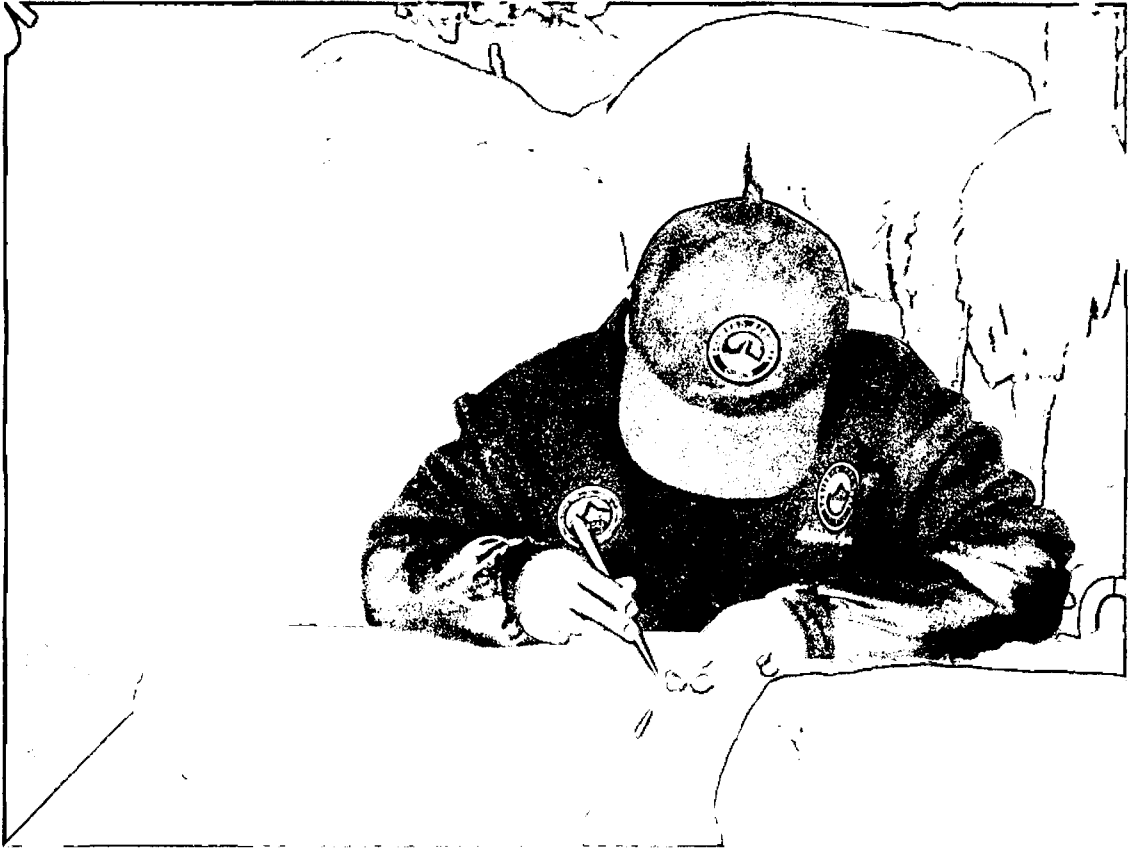
VELLON DE VICUÑA



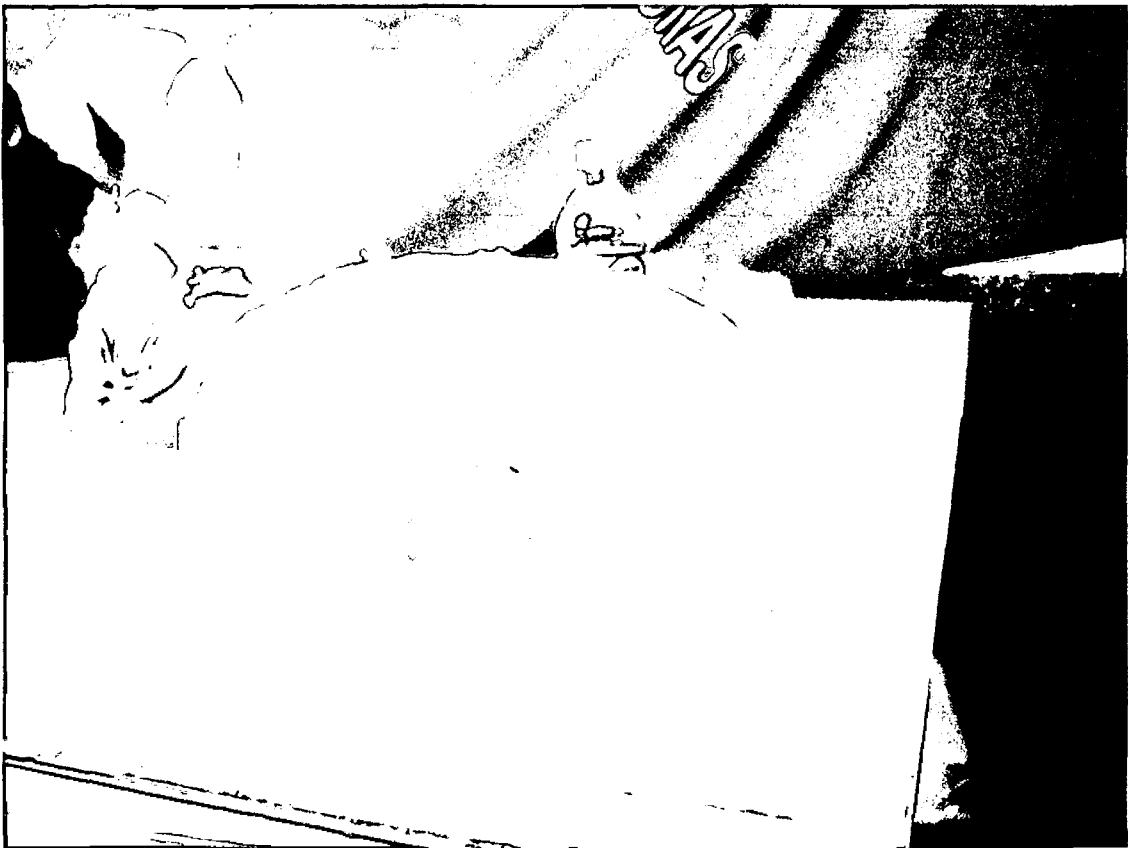
TALLER DE PRE-DESCERDADO Y DESCERDADO DE LA FIBRA



PRE DESCERDADO DE LA FIBRA



DESCERDADO DE LA FIBRA DE VICUÑA



VELLON DE FIBRA DESCERDADA



HILADO MANUAL DE LA FIBRA DESCERDADA



PRENDAS DE VICUÑA