



## **EVALUACIÓN DE IMPACTO**

**Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades Técnicas y Empresariales de los Productores Alpaqueros y Artesanos Textiles de la Región Cusco, para su Integración y Consolidación en la Cadena Productiva de la Fibra de Alpaca, Transformación del Recurso, Desarrollo de Productos, Promoción de Negocios y Posicionamiento en Mercados del Exterior**



Gobierno Regional del Cusco /



---

**Código 07 – 279**

**Eco. Frances Patten, MBA  
Ing. Miguel Orellana Martel  
Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación, CEDEP**

**Cusco / Lima, Mayo-Julio 2012**

## RECONOCIMIENTOS

Los integrantes del equipo evaluador agradecemos a las instituciones que tuvieron a su cargo la ejecución del proyecto, a las instituciones aliadas, así como a los beneficiarios directos -alpaqueros y alpaqueras, técnicos formados en promoción de buenas prácticas, en esquila, en categorización y clasificación de fibra y teñido con tintes naturales, líderes y operarios de los talleres textiles tanto urbanos como rurales-, quienes respondieron con transparencia las interrogantes planteadas y nos proporcionaron una amplia y valiosa información para esta evaluación.

Nuestro especial reconocimiento a Orlando Vásquez, Gerente de RAYMISA quien además posibilitó el acompañamiento de los profesionales que habían integrado el equipo ejecutor del proyecto; a Alberto Reyes y Sugel Chávez por los materiales proporcionados, a Carlos Parravicini y Mariela Morales por la información compartida y las coordinaciones con otros actores; a Eusebio Coanqui quien coordinó y acompañó las visitas a los talleres textiles; a Raúl Valdivia y Oswaldo Dales -especialista en camélidos de la Agencia Agraria de Canchis-, quienes acompañaron las visitas a los productores alpaqueros.

Finalmente, no queremos dejar de agradecer al Ing. Vicente Callo Condori, Director de la Agencia Agraria de Canchis, institución que una vez más nos brindó su generoso apoyo posibilitando la participación de su personal y proporcionándonos movilidad para la realización del trabajo en la zona alpaquera, en un momento que la región se encontraba convulsionada por los sucesos de Espinar.

<b>Código de proyecto</b>	<b>07-279</b>
<b>Título del proyecto</b>	“Fortalecimiento de las Capacidades Técnicas y Empresariales de los Productores Alpaqueros y Artesanos Textiles de la Región Cusco, para su Integración y Consolidación en la Cadena Productiva de la Fibra de Alpaca, Transformación del Recurso, Desarrollo de Productos, Promoción de Negocios y Posicionamiento en Mercados del Exterior” <i>(Proyecto Alpaca Cusco)</i>
<b>Ejecutor</b>	Gobierno Regional del Cusco RAYMISA S.A.

## EVALUACIÓN DE IMPACTO PROYECTO ALPACA CUSCO

### INDICE

	Pág. No.
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. ANTECEDENTES	3
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
2.1  Ámbito de intervención	4
2.2  Objetivos y componentes del proyecto	5
2.3  Indicadores verificables por componentes	7
2.4  Factores facilitadores y limitantes de la gestión del proyecto	8
3. DESCRIPCIÓN DE LOS ACTORES	9
3.1  La población objetivo	9
3.2  Instituciones ejecutoras del proyecto	10
3.3  Instituciones aliadas	14
3.4  Grupos de interés	17
4. CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO	20
4.1  Objetivos del estudio	20
4.2  Metodología del estudio	20
5. RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	25
5.1  Desarrollo de capacidades productivas para el manejo integral de los hatos alpaqueros	25
5.2  Asociatividad y desarrollo de capacidades empresariales de los productores alpaqueros Fortalecimiento del sistema de acopio y comercialización de fibra de alpaca	32
5.3  Desarrollo de capacidades en el procesamiento y transformación de la fibra de alpaca	34
5.5  Articulación comercial y posicionamiento en el exterior	40
6. VALORACIÓN DEL PROYECTO	51
6.1  Pertinencia y Relevancia	56
6.2  Eficacia	58
6.3  Eficiencia	64
6.4  Efectos e Impactos	67
6.5  Sostenibilidad	70
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
ANEXOS	

## EVALUACIÓN DE IMPACTO PROYECTO ALPACA CUSCO

### RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto *Fortalecimiento de las capacidades técnicas y empresariales de los productores alpaqueros y artesanos textiles de la región Cusco, para su integración y consolidación en la cadena productiva de la fibra de alpaca, transformación del recurso, desarrollo de productos, promoción de negocios y posicionamiento en mercados del exterior*, conocido como el Proyecto Alpaca Cusco, ha sido ejecutado por el Consorcio integrado por el Gobierno Regional Cusco y Raymisa SA, con el propósito de mejorar los niveles de competitividad de los productores alpaqueros en provincias altas del Cusco, contribuyendo a elevar la calidad de vida de los productores alpaqueros.

La confluencia entre el Programa Especial de Camélidos Sudamericanos PERCSA y la empresa Raymisa permitió que el proyecto se sustentase en un sólido conocimiento de la problemática y el potencial alpaquero, que pudiese capitalizar años de trabajo orientado al mejoramiento genético del ganado, a la par con una amplia experiencia en manejo empresarial y buen conocimiento de los mercados de exportación y las exigencias del complejo mercado de la moda.

De ahí que, a pesar de la corta duración del proyecto, se han constatado importantes logros en relación a cada uno de los cinco resultados planteados:

1. Desarrollo de capacidades productivas para el manejo integral de los hatos alpaqueros
2. Asociatividad y desarrollo de capacidades empresariales de los productores alpaqueros
3. Fortalecimiento del sistema de acopio y comercialización de fibra de alpaca.
4. Desarrollo de capacidades de procesamiento y transformación de la fibra de la alpaca
5. Articulación comercial y posicionamiento en el exterior

A través del proyecto se ha acompañado a más de 440 productores alpaqueros, que han desarrollado nuevas capacidades en buenas prácticas alpaqueras, uso del calendario alpaquero y, sobretodo, posibilitando que avancen en la cadena productiva, participando de forma organizada de centros de acopio manejados por su organización, beneficiándose con esquila tecnificada y logrando mejores precios a través de la venta conjunta de fibra categorizada y clasificada.

También se ha brindado acompañamiento a más de 60 talleres textiles, que han ido elevando sus estándares de producción y mejorando sus diseños, con lo cual han ampliado y mejorado su cartera de clientes y ya varios han ganado espacio en las principales ferias de la moda en el país, lo que resulta clave en el mercado de la moda.

Entre los principales logros destacan:

- Tanto los productores alpaqueros como las conductoras de sus talleres están adoptando las mejoras productivas propuestas por el proyecto.
- Los alpaqueros beneficiarios directos han venido logrando mejores precios por su fibra, al mejorar su capacidad de negociación como integrante de un centro de acopio y en virtud de la categorización y clasificación de la fibra.

- Incluso los productores alpaqueros que no participan de proyecto, se están beneficiando a través del rol regulador de precios que se viene cumpliendo e virtud de los Centros de Acopio. El proyecto también ha posibilitado el cumplimiento de un rol regulador de por los centros de acopio.
- Se han desarrollado nuevas experiencias para los productores en la región, como la producción de hilados rústicos para la exportación o la contratación de servicios de hilado en tops para la venta a los mercados de exportación.
- Estas propuestas están siendo asumidas por la COOPECAN de forma articulada a los préstamos blandos del AgroBanco.
- Se han generado como mínimo 230 nuevos puestos de trabajo.
- Se está fortaleciendo la SPAR Cusco instancia que ha cumplido un rol relevante junto con la COOPECAN.

No obstante, todavía es necesario seguir impulsando los procesos iniciados para poder hablar de sostenibilidad. De ahí que los evaluadores recomiendan que se ejecute una segunda etapa del Proyecto Alpaca Cusco que garantice la irreversibilidad de los logros alcanzados y que los productores puedan seguir avanzando en su posicionamiento en la cadena de valor.

## 1. ANTECEDENTES

En el 2008 el Proyecto Alpaca Cusco, elaborado por la empresa privada RAYMISA para su ejecución en alianza con la Sociedad Peruana de Criadores de Alpacas y Llamas, SPAR Perú, es presentado a la Séptima Ronda de proyectos Fondoempleo y es seleccionado. No obstante, la falta de transparencia de la directiva de SPAR Perú en el manejo de fondos de cooperación internacional aportados por OXFAM UK, lleva a que Fondoempleo decida renegociar los términos del proyecto.

Es así que RAYMISA, luego de conocer la situación generada por el cuestionado manejo de fondos por parte de SPAR Perú, opta por buscar una articulación con el Gobierno Regional del Cusco, institución que ya venía trabajando desde años atrás en la promoción del sector alpaquero a través del Proyecto Especial Regional en Camélidos Sudamericanos, PERCSA. Las negociaciones culminan con la suscripción de un acuerdo entre RAYMISA y el Gobierno Regional del Cusco para la constitución del Consorcio Alpaca Cusco, con lo cual se logra el levantamiento de observaciones por Fondoempleo y la aprobación de la ejecución del proyecto a cargo de dicho Consorcio.

Cabe acotar que la postergación conllevó un costo para la institución ejecutora que ya venía realizando acciones preliminares y varios actores con legítimo interés en el proyecto que estaban al tanto de la aprobación del mismo. El inicio del proyecto en el mes de Febrero del 2010, implicó que no pudiese aprovecharse la campaña Noviembre 2009-Enero 2010 y se contase con solo tres campañas de esquila y acopio de la fibra.

De otro lado, si bien las actividades del proyecto se inician en Febrero del 2010, es recién a mediados de ese año cuando se confirma la realización del estudio de Línea de Base, con la suscripción del contrato correspondiente entre Fondoempleo y el Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación, CEDEP, en Julio del 2010. El estudio de Línea de Base se lleva a cabo entre Agosto y Octubre del mismo año.

Luego de finalizado el proyecto en los primeros meses del 2012, se planteó la realización del estudio de Evaluación Impacto del proyecto, el mismo que se ha llevado a cabo en Lima y Cusco entre Mayo y Julio del presente año.

El presente informe recoge los hallazgos y resultados constatados a través del proceso de evaluación externa del proyecto, así como las conclusiones y recomendaciones que ponemos a consideración de Fondoempleo.

## **EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO ALPACA CUSCO**

### **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Con un horizonte temporal de tan solo dos años, el Proyecto Alpaca Cusco se orientó al fortalecimiento de las capacidades técnicas y empresariales de los productores alpaqueros y artesanos textiles de la Región Cusco, para mejorar y ampliar su participación en la cadena productiva de la fibra de alpaca.

En cuanto a la provisión de fibra, las actividades se concentraron en el apoyo al sector alpaquero del ecosistema alto andino de las provincias de Canchis, Quispicanchi y Espinar, que concentra el 78% de la población alpaquera de la Región Cusco, la misma que vive en condiciones muy difíciles por la dureza del clima y el medio ambiente, en situación de pobreza y extrema pobreza.

Por la forma como se articula la cadena productiva de la fibra de alpaca, la familia alpaquera no jugaba rol decisor alguno, desarrollándose la crianza de alpaca como actividad de supervivencia siendo el alpaquero totalmente incapaz de negociar precios. En efecto, es la gran industria transformadora y exportadora asentada en Arequipa (Grupo Michell, Grupo Inca, Grupo Mejía, Grupo Sarfaty) la que determinaba los precios que le garanticen una rentabilidad apreciable sin que ello le genere obligación alguna con los productores, ni siquiera al nivel de mejora genética del ganado -de la que depende la finura de la fibra-, que queda bajo la total responsabilidad del criador aunque los precios que se le pagan no le posibilite contar con los recursos para ello.

De otro lado, algunos de los talleres textiles de tejidos de punto, telar y planos situados en el eje Cusco - Sicuani, utilizaban fibra rústica para la elaboración de sus prendas orientadas mayormente al mercado doméstico, teniendo que competir en precios con las prendas puneñas. La pequeña producción que aspiraba a nichos de mercado de mayor poder adquisitivo, utilizaba hilados procesados por la gran industria arequipeña y tenía que competir con la industria de la moda en alpaca, monopolizada también por esa misma industria.

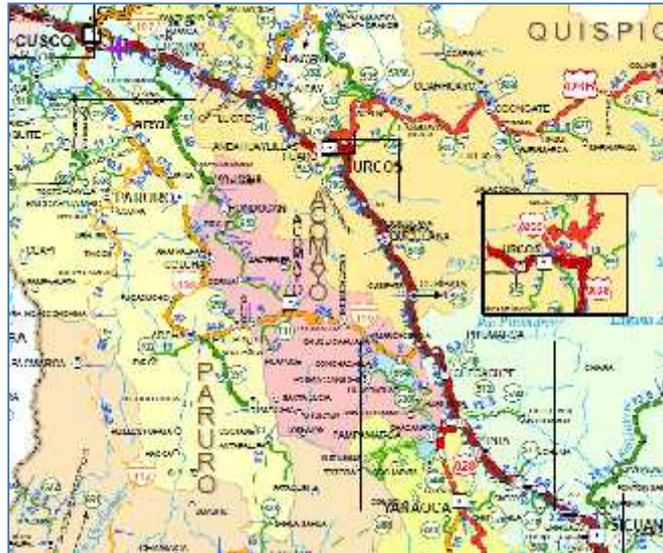
En este marco, resultó no solo novedoso sino alentador encontrar un proyecto impulsado por la empresa privada (Raymisa S.A.) a ser ejecutado con el concurso del Gobierno Regional (a través del PERCSA), acompañando a los pequeños productores para su inserción favorable a la cadena productiva de la fibra de alpaca.

#### **2.1 ÁMBITO DE INTERVENCIÓN**

El Proyecto intervino en 4 provincias de la región. Para la ejecución del mismo se priorizaron localidades que se ubicasen en lo que hemos llamado la “Ruta de la alpaca”. Esta ruta se concentra en 2 ejes viales:

- ii Ocongate - Urcos – Cusco – Arequipa y
- ii Sicuani- Cusco – Arequipa,

que se articulan con la carretera Transoceánica.



Mapa tomado del documento: “Sistematización de la Ejecución del Proyecto Alpaca Cusco 2010-2011” elaborado por Alberto Reyes.

Junto con el anterior criterio de articulación vial se establecieron criterios económicos:

- Comunidades que tienen mayor población de alpacas
- Comunidades que tienen mayor experiencia en proceso de acopio de fibra
- Facilidad de articulación de estas localidades entre sí y con el eje de comercialización de fibra de alpaca ubicada a lo largo del carretera Cusco – Sicuani- Arequipa
- Localidades con un mayor número talleres que se pudiesen articular con los centros de producción de Cusco y Sicuani.

De acuerdo con estos criterios el proyecto intervino en cuatro provincias que concentran más del 80% de la población alpaquera de la Región y gran mayoría de los talleres textiles.

PROVINCIA	DISTRITO
Espinar	Espinar
Canchis	Sicuani
	Maranganí
	Pitumarca
Quispicanchi	Urcos
	Ocongate
Cusco	Varios

## 2.2 OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

El proyecto planteó como objetivos el mejorar las capacidades técnicas y de gestión de los productores, elevar los niveles de competitividad de los productores alpaqueros en las provincias altas del departamento del Cusco y los productores textiles, para avanzar en su articulación a la cadena productiva de la fibra de alpaca, buscando mejorar sus condiciones

de competitividad y equidad en la comercialización de la fibra y de los productos resultantes de su transformación. Con la finalidad de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población dedicada al manejo y desarrollo del recurso alpaquero en la región Cusco y a su transformación.

Para tal efecto, el proyecto consideró cinco resultados o componentes:

### **Componente 1: Desarrollo de capacidades productivas para el manejo integral de los hatos alpaqueros**

Sustentado en la formación de facilitadores alpaqueros que promoviesen el uso del Calendario Alpaquero, Buenas Prácticas ganaderas (alimentación y sanidad), Buenas Prácticas de esquila y manejo de la fibra, y pudiesen brindar servicios de asistencia técnica a los productores en las diferentes etapas del proceso productivo: crianza, esquila, categorización de vellones y clasificación de fibra más allá del periodo de ejecución del proyecto.

### **Componente 2: Asociatividad y Desarrollo de Capacidades Empresariales de los productores alpaqueros**

Lo que debía traducirse en el logro de niveles de organización empresarial de los productores de forma de superar el ser el eslabón más débil de la cadena de valor y que, como tal, absorbe las caídas de los precios internacionales, sufre de manera directa las consecuencias del cambio climático, trabaja con rentabilidad negativa, vive en situación de extrema pobreza, etc.

### **Componente 3: Fortalecimiento del Sistema de Acopio y Comercialización de fibra de alpaca**

La institucionalización de centros de acopio gestionado por los propios alpaqueros sería elemento clave para incidir en la mejora de precio de fibra pagado a los productores, a la par que garantizar el acceso al mercado de una manera transparente, no condicionada por intermediarios e industriales con mayor poder de negociación.

### **Componente 4: Desarrollo de capacidades en el procesamiento y transformación de la fibra de alpaca**

Se trata de incorporar mayor valor agregado a la fibra, permitiendo un manejo tecnológico básico en la esquila y post esquila en la misma zona de producción. Además de contribuir a la incorporación de equipos y maquinaria y manejo de diversas técnicas en los talleres artesanales, para elevar la calidad de sus productos. La planta de RAYMISA en Tinki, distrito de Ocongate, provincia de Quispicanchi, podría también contribuir a este fin.

### **Componente 5: Articulación comercial y posicionamiento en el exterior**

A través del desarrollo de vínculos comerciales con el mercado de fibra clasificada y el de prendas tejidas, el desarrollo de diseños y creación de colecciones que respondan a las tendencias de la moda, con criterios de adaptabilidad e innovación se buscaba ampliar la participación de los talleres en la cadena de valor.

## 2.3 INDICADORES POR COMPONENTES

		Componentes/Actividades				
<p><b>FIN</b> Mejora de los niveles de calidad de vida de los productores alpaqueros de las provincias altas del departamento del Cusco</p> <p><b>PROPÓSITO:</b> Mejora de los niveles de competitividad de los productores alpaqueros en las provincias altas del departamento del Cusco</p>	<p><b>Componente 1:</b> Desarrollo de capacidades productivas para el manejo integral de los hatos alpaqueros</p> <p>30 productores se acreditan como facilitadores de buenas prácticas alpaqueras y crean sus MYPES</p>	<p><b>Componente 2:</b> Asociatividad y desarrollo de capacidades empresariales de los productores alpaqueros</p> <p>Se ha logrado la constitución de 3 empresas/organizaciones de productores vinculados a los centros de acopios, asociando a 220 productores</p>	<p><b>Componente 3:</b> Fortalecimiento del Sistema de Acopio y Comercialización de Fibra de Alpaca</p> <p>La comercializada por los centros de acopio se incrementó de 0 a 20,017 kg de fibra de alpaca al término del proyecto.</p>	<p><b>Componente 4:</b> Desarrollo de capacidades de procesamiento y transformación de la fibra de alpaca</p> <p>En el 2do año del proyecto se ha logrado la creación de 25 nuevos talleres artesanales con capacidad de producir de acuerdo a demandas del mercado</p>	<p><b>Componente 5:</b> Articulación comercial y posicionamiento en el exterior</p> <p>Se ha logrado consolidar ventas/pedidos del exterior/empresas exportadoras nacionales por un monto de US\$ 300,000 al término del 2do año</p>	
	<p>400 productores de fibra de alpaca mejoran sus capacidades productivas, mediante la capacitación de buenas prácticas realizadas por los facilitadores y reciben asistencia técnica</p>	<p>03 organizaciones/empresas cuentan con planes de negocios y de comercialización</p>	<p>Al término del proyecto se ha logrado la instalación y puesta en marcha de 3 centros de acopio y clasificación</p>	<p>El porcentaje de producción que aprueban las normas técnicas de calidad ha mejorado de una situación inicial en el primer año de 30% a una situación final en el 2do año de 80%</p>		
	<p>40 personas son certificadas en el empleo de esquila tecnificada</p>	<p>Se logró la capacitación de 347 personas</p>	<p>45 mujeres, logran su acreditación como categorizadoras de fibra de alpaca</p>	<p>El número de colecciones desarrolladas y aplicadas por los talleres se ha incrementado, de una situación antes del proyecto de 0 colecciones a 10 colecciones al final del proyecto</p>	<p>265 personas han logrado ser calificadas como operarios en los procesos de transformación de fibra de alpaca</p>	
	<p>10 reproductores son mejorados anualmente, por medio del módulo demostrativo de manejo genético</p>		<p>30 mujeres, logran su acreditación como clasificadoras de fibra de alpaca</p>			
	<p>18% de fibras de calidad superior al término del proyecto (se inicia en 13%)</p>			<p>25 líderes de taller han sido capacitados en gestión de talleres, producción y control de calidad</p>		
	<p>Un sistema de información integrado</p>			<p>42 líderes de taller se capacitaron en los aspectos de supervisión de control de producción y calidad.</p>		
	<p>El 40% (500 kg) del total comercializado de fibra de alpaca por los centros de acopio, proviene de procesos de esquila tecnificada</p>					

## 2.4 FACTORES FACILITADORES Y LIMITANTES DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Facilitadores	Limitantes
<p>La experiencia acumulada por el proyecto PERCSA y RAYMISA, fue decisiva para el desarrollo de las actividades del proyecto. Gracias al trabajo realizado por el PERCSA a lo largo de 18 años, se contaba con una masa crítica de productores que se beneficiaban con acciones de capacitación en prácticas pecuarias, las que reforzó el proyecto.</p> <p>RAYMISA traía su vasta experiencia en transformación artesanal de la fibra de alpaca y en la comercialización de hilados y prendas artesanales en el mercado nacional e internacional y el manejo de mercados especiales como el de Comercio Justo.</p> <p>El convenio establecido con SPAR Cusco, permitió la realización de campañas de acopio de fibra de alpaca de manera eficiente, además el SPAR sostenía con AgroBanco, compromisos de financiamiento y capital de trabajo para adquisición de fibra clasificada y categorizada de los productores del área de influencia del proyecto.</p> <p>La exportación de top de alpaca crea condiciones para integrar operaciones con las organizaciones de productores SPAR Cusco, COOPECAN, AgroBanco y empresas transformadoras como Chachani y la propia RAYMISA</p> <p>Se ha tomado conciencia de la importancia del diseño y el conocimiento de tendencias, como parte del desarrollo de productos por parte de los talleres textiles. Ha sido muy positivo el establecimiento de alianzas estratégicas con: PromPerú, PRODUCE, DIRCETUR, Grupos de Comercio Justo, etc.; así como el haber inducido y preparado a los talleres textiles para participar en show romos, pasarelas, ferias y, especialmente, en Perú Moda.</p>	<p>La declaración de emergencia por parte del Gobierno Central y del Gobierno Regional en el mes de enero del 2010, afectó internamente a la administración del Gobierno Regional, ocasionando retraso en la firma del documento del Convenio por parte de la Presidencia del Gobierno Regional, el cual causó un retraso en la ejecución normal del proyecto. La firma del convenio se concretó el 12 de Febrero, lo que determinó que el desembolso para el primer trimestre, se efectuara recién el 18 de Febrero. Este hecho generó retrasos en la ejecución de las acciones programadas para el periodo.</p> <p>A partir del año 2011, con el cambio de autoridades en la región Cusco, la intervención del PERCSA disminuyó, afectando el desempeño de las actividades del proyecto. Esta situación se acentuó con el cambio en la jefatura del proyecto PERCSA.</p> <p>En tanto no haya una sólida formación ética entre los profesionales que se incorporan al mundo de la moda y la existencia de canales que legitimen a los talleres en su capacidad creciente de diseño, se generarán recelos válidos de los líderes de estos talleres ante la posibilidad de que sus diseños sean presentados por personas acreditadas como diseñadores como si fuesen suyos (tal como sucedió con diseñadoras cusqueñas que se presentaron en eventos de la moda con prendas creadas por los talleres artesanales).</p>

### 3. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES

#### 3.1 LA POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo, actor protagónico del proyecto, ha estado conformada por los productores alpaqueros-proveedores de la fibra de alpaca con quienes se ha buscado generar mayor valor agregado a través de la esquila tecnificada y la categorización y clasificación de la fibra- y los artesanos textiles, a cargo de los procesos de hilado artesanal, teñido, confección y comercialización de las prendas elaboradas.

#### PRODUCTORES ALPAQUEROS

En el área de intervención del proyecto, en la zona alpaquera existen dos modalidades de organización de los productores, de un lado, las comunidades campesinas, donde los recursos son comunes y gestionados de forma comunal tienen hatos pequeños y de baja calidad y viven en situación de extrema pobreza, y, de otro lado, las asociaciones de alpaqueros, donde los recursos son de propiedad y gestión familiar.

En el caso de las asociaciones se pueden encontrar familias que disponen de importantes extensiones de tierra que pueden ir de 70 a 400 Has, sus rebaños son mayores a los de las familias comuneras y cuentan con alguna infraestructura alpaquera, lograda normalmente con el apoyo de instituciones públicas y privadas que apoyan al sector alpaquero, como cercos de malla ganadera para pastos naturales y cultivados, y en algunos de ellos se han instalado los módulos de mejoramiento genético de alpacas, apoyado por ex CONACS y el PERCSA.

No obstante, la gran mayoría de las familias de las asociaciones viven una situación de pobreza y también presentan alta vulnerabilidad frente a las variaciones climáticas y a las oscilaciones de los precios internacionales de la fibra de alpaca. Esta situación se convierte en una fuerte y constante amenaza externa al sistema de crianza de alpacas, que afecta la posibilidad de capitalización de las familias alpaqueras. Se defienden los productores que cuentan con hatos mejorados y se dedican a la venta de reproductores.

Cuando hay una baja en los precios de la fibra de alpaca, la pérdida de precio es inmediatamente trasladada al productor alpaquero casi en su totalidad. Esta situación se convierte en una fuerte y constante amenaza externa al sistema de crianza de alpacas y a la posibilidad de capitalización de la familia alpaquera.

Como resultado de este sistema productivo, el peso vivo de las alpacas es bajo, la producción de fibra por alpaca es menor y la calidad de la fibra es deficiente.

En consecuencia, las familias comuneras obtienen poco dinero para atender sus diversas necesidades, aunque tienen algo de carne para comer. De esta manera, se configura una situación de pobreza extrema que se perpetúa, lo que lleva al incremento de la migración de los jóvenes de las zonas alpaqueras y envejecimiento de la población con alto riesgo para la continuidad futura de la actividad.

De acuerdo a la información recabada, el proyecto atendió aproximadamente a 446 criadores, seleccionados en función a criterios de acceso (articulación vial a la ruta de la alpaca); criterios económicos (tamaño del hato) y experiencia en manejo y acopio (fundamentalmente dada por su vinculación previa al PERCSA y a SPAR Cusco). Estos productores manejan en conjunto una población aproximada de 26,776 alpacas de las variedades Suri y Huacaya.

No obstante, a través de las actividades del proyecto, tanto de capacitación como de asistencia técnica y otras, se contribuyó al desarrollo de capacidades entre un número mucho mayor de alpaqueros, tanto por acción directa de los profesionales y técnicos del proyecto como a través de la actuación de los facilitadores –productores líderes formados para acompañar a los alpaqueros del ámbito de intervención. Esta cifra supera los 1,700 productores.

## **ARTESANOS TEXTILES**

En la transformación de la fibra, el proyecto actuó en el corredor Cusco- Sicuani donde se ubican la mayoría de talleres artesanales textiles, tanto urbanos como rurales.

Siendo la Región Cusco el principal destino turístico del País, a pesar de las dificultades, se han ido desarrollando diversas actividades productivas orientadas al turista, incluyendo el tejido con fibra de alpaca.

El proyecto planteó acompañar 25 talleres textiles ubicados en zonas tanto urbanas como rurales, buscando desarrollar nuevos productos con hilado artesanal, fibra cardada y fieltro en las líneas: telar, fieltro e hilado artesanal, e impulsar el uso del hilado industrial.

En la práctica, acompañó un total de 65 talleres, cifra que integra talleres urbanos de Cusco y pequeñas empresas y asociaciones de artesanos textiles que operan en el ámbito rural, tanto en Canchis (Sicuani, Pitumarca y Maranganí) y Quispicanchi (Ocongate y Urcos), como en Espinar (Yauri). De este total, líderes y operarios de no menos de 48 talleres han participado de los programas formativos desarrollados a través del proyecto; 29 han recibido asistencia técnica individualizada; y 41 han participado en actividades orientadas al conocimiento del mundo de la moda, la articulación comercial y el posicionamiento en los exigentes mercados internacionales. Se confirma que no menos de 500 personas de estos talleres textiles, entre líderes de taller y operarios, se han beneficiado de manera directa y un número similar de talleristas se han beneficiado de forma indirecta.

### **3.2 LAS INSTITUCIONES EJECUTORAS**

El proyecto es conducido por el **Consortio Gobierno Regional Cusco - Raymisa**, instancia especialmente constituida para tal fin e integrada por un representante de la empresa RAYMISA (Gerente General), un representante del Gobierno Regional del Cusco (Responsable del Programa Especial Regional de Camélidos Andinos, PERCSA) y el jefe del equipo ejecutor del Proyecto.

Cabe anotar que la alianza formada entre una institución pública, como es el Gobierno Regional del Cusco y una privada, la empresa RAYMISA, constituyó una forma novedosa de gestión de un proyecto orientado a fortalecer las capacidades de alpaqueros y artesanos textiles para el fortalecimiento de la cadena productiva de la fibra de alpaca y mejor posicionamiento de los productores en la cadena de valor.

A inicios del 2010 se instaló la oficina en la ciudad de Cusco, para la operación del Consorcio y desde donde actuaría el equipo especializado encargado de la ejecución del proyecto.

Este equipo fue constituido de forma gradual, el mismo que quedó conformado por:

- Alberto Reyes Vásquez, Jefe del Proyecto;
- Carlos Parravicini Velásquez, Economista, especialista en articulación comercial;
- Eusebio Coanqui Perea, Ing. Químico, especialista textil,
- Raúl Valdivia Saravia, Médico Veterinario - Zootecnista, especialista en producción alpaquera; y
- Mariela Morales, Asistente administrativa.

Al trabajo desarrollado por el equipo ejecutor, se sumaron los esfuerzos permanentes del equipo del proyecto PERCSA junto a los productores alpaqueros en las provincias de Quispicanchi, Canchis y Espinar, con activa participación de los directivos de SPAR Cusco.

De igual manera el personal de la Empresa RAYMISA contribuyó de forma permanente al proyecto, compartiendo su *know how* y brindando asesoría especializada al equipo ejecutor, participando en el diseño de propuestas para el desarrollo de capacidades entre los gestores y operarios de los talleres textiles, apoyando la búsqueda de contactos y generación de vínculos con instituciones en Lima y con clientes en el exterior y acompañando la participación en eventos comerciales.

## **GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO**

El Gobierno Regional del Cusco intervino a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, cuya participación se concretó a través del Proyecto Especial Regional de Camélidos Sudamericanos, PERCSA.

En el marco del proceso de descentralización y construcción de los Gobiernos Regionales, el Gobierno Regional Cusco tiene como:

- *VISIÓN* el ser un espacio de gestión de desarrollo, con una adecuada y eficiente integración y articulación inter e intra regional, socialmente atendida con educación y empleo de calidad que habrá reducido significativamente la pobreza extrema; será una Región con una base económica productiva en un franco proceso de despegue, en armonía con el medio ambiente; posicionando su producción en los principales mercados internacionales y mejorando los niveles de vida de su población; y
- *MISIÓN* organizar y conducir la gestión pública regional, de acuerdo a sus competencias constitucionales exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

Sus objetivos institucionales como el reducir significativamente los niveles de pobreza extrema, desarrollando los corredores económicos y focalizando la inversión social en la región o el fomentar el desarrollo de actividades económicas acorde a sus ventajas comparativas y competitivas que generen oportunidades de empleo, han sido perfectamente concordantes con el propósito del Proyecto Alpaca Cusco.

Cabe anotar que con esta alianza, el Proyecto Alpaca Cusco se benefició de los avances logrados por el Proyecto Especial de Camélidos Sudamericanos, PERCSA<sup>1</sup>, que desde 1994, viene actuando en las áreas temáticas de Mejoramiento Genético, Conservación de Recursos Naturales, Generación de Valor Agregado y Comercialización.

---

<sup>1</sup> Información brindada por la Economista Jacqueline Jiménez Arriaga, que fuera responsable del Proyecto Especial PERCSA. Entrevista realizada por los evaluadores. Junio 2012.

Entre estos avances destacan:

- Revalorización del sector alpaquero de 14,000 familias de situación de extrema pobreza, asentados en 06 provincias altoandinas y 33 distritos.
- Mejoramiento genético, mediante la instalación de 1,000 núcleos de producción, se logró incrementar el peso de vellón de 3.5 a 5.5 lb.
- Mejoramiento de la calidad de la fibra, la finura inicial de la fibra era de 25-30 micras, actualmente el promedio de finura es de 22 micras.
- Mejoramiento de capacidades de buenas prácticas ganaderas de los productores, en sanidad, mejoramiento genético, uso de pastos naturales y cultivados.
- Capacitación y asistencia brindada a los productores en empadre, obtención de crías, preselección y selección animal.
- Servicios de sanidad animal a través de tratamientos realizados, análisis de fibra y heces.
- Asistencia técnica en manejo de praderas naturales
- Implementación de pequeños sistemas de riego con infraestructura de almacenamiento, conducción y distribución del agua.
- Asistencia técnica y capacitación en categorización y clasificación de fibra de alpaca
- Asistencia técnica y capacitación en manejo de carne de alpaca
- Asistencia técnica y capacitación en confección de tejidos a punto, máquina y telar y en manejo de pieles de alpaca
- Apoyo en juzgamiento de alpacas y llamas en las ferias agropecuarias a nivel regional.
- Apoyo a la realización de Festivales Artesanales de Tejidos en Fibra de Alpaca, con la participación de productores.

El Gobierno Regional del Cusco también aportó recursos a través de otros programas y proyectos que ejecuta. Entre ellos el apoyo para la adquisición de más de 90 máquinas de tejer y remalladoras en beneficio de 22 talleres, equipos que fueron subvencionados por el 40% de su valor.

## **RAYMISA**

RAYMISA es una empresa exportadora de artesanía y productos de decoración para el hogar, líder en su sector. Desde su fundación en 1981 ha desarrollado una amplia experiencia en la innovación y comercialización a nivel internacional. Desde el 2011 cuenta con certificación internacional como Empresa de Comercio Justo.

Posee una sólida infraestructura de soporte destinada a la exportación en sus locales de Lurín y Miraflores. Cuenta también con representación comercial en Alemania.

Su estrategia de intervención se sustenta en el desarrollo de vínculos sólidos con productores locales, llegando a ser un vehículo significativo para que pequeños productores, asociaciones de artesanos y empresas puedan participar en el comercio internacional

Su orientación es hacia el comercio justo y la búsqueda de mercados alternativos. El direccionamiento de la comercialización de las ventas de Raymisa está enfocado mayormente a mercados alternativos y de Comercio Justo, a través de ventas a empresas afiliadas a la IFAT y de acuerdo con las normas y Standard de la International Federation for Alternative Trade, IFAT.

Para ello ejecutan programas y proyectos de capacitación a los productores, en los temas:

- Transparencia y responsabilidad social
- Construcción de capacidades
- Mejora situación de las mujeres
- Mejora condiciones laborales
- Mejora condiciones ambientales.

Cabe anotar que, del total de las exportaciones de la empresa, el 66% se orientan al mercado alternativo

RAYMISA S.A. mantiene su posición como una de las empresas líder en el sector de artesanías a nivel nacional como resultado de su trabajo constante de mejorar y renovar sus productos haciendo que la artesanía peruana sea un producto más atractivo y competitivo en el mercado internacional. La evolución de sus ventas anuales ha sido:

Año	FOB \$
2000	553.589,95
2001	635.112,59
2002	589.010,55
2003	587.957,67
2004	880.919,00
2005	736.841,13
2006	519.537,92
2007	625.705,22
2008	739.792,01
2009	850.000,00

RAYMISA S.A. mantiene presencia permanente en mercado nacional, así como en Alemania, donde se exhibe los productos y el cliente recibe información acerca de su producción y los productores.

Las ventas nacionales se realizan en la tienda RAYMISA ubicada en el Museo Manos Peruanas ubicado en el distrito de Miraflores en Lima y ofrece al visitante la oportunidad para conocer las joyas artesanales peruanas ya que ahí se exhiben las obras ganadoras y seleccionadas del Premio Nacional Inti Raymi de Arte Popular.

A nivel internacional RAYMISA S.A. comercializa sus productos desde su tienda en la ciudad de Freising en Alemania bajo el nombre de Inti Perú. Ubicada en la frontera de Alemania con Austria, Suiza y Francia, desde esta tienda se atienden a los clientes europeos: mayoristas, cadenas de tiendas minoristas, tiendas por departamentos, catálogos y organizaciones de comercio justo.

Desde la perspectiva de responsabilidad social RAYMISA ha constituido una asociación sin fines de lucro denominada **Inti Raymi**, que viene ejecutando proyectos desde hace más de 10 años en diferentes regiones del país como Cusco, Ayacucho y Pucallpa. Entre estos proyectos destacan el Concurso *Nacional de Artesanía Inti Raymi*, proyectos de micro créditos para talleres artesanales y el proyecto de lavandería de fibra de alpaca en el Cusco.

Entre los proyectos que ha ejecutado y las iniciativas generadas destacan:

- Ñ *Generación de ingresos para alpaqueros y pequeños productores por medio de capacitación y elaboración de lana en los Andes del Perú.* Ubicado en la Provincia de Quispicanchi, Cusco/ Socio estratégico con Asociación Civil INTI RAYMI  
*Objetivo:* elevar el valor de venta de la fibra de alpaca producida por los campesinos alpaqueros, dando valor agregados a través de la obtención de una fibra de mejor calidad  
*Logros:*
- ✓ Instalación de planta de lavado y cardado de fibra de alpaca accionada con energía solar en la comunidad de Tinki, Ocongate, Quispicanchi, Cusco
  - ✓ Operación de un sistema de capacitación dirigida a los productores alpaqueros dentro del ámbito del proyecto
- Ñ *Generación de ingresos para alpaqueros y pequeños fabricantes por medio de capacitación y elaboración de lana en los Andes del Perú / Socio Estratégico con Asociación Civil INTI RAYMI* Lugar Provincia de Quispicanchi, Cusco. Entidad financiadora: GLS Gemeinschaftsbankeg de Alemania  
Monto ejecutado por la institución US\$ 230,000.00. Abril 1999.  
*Logros:*
- ✓ Operación de un sistema de capacitación dirigida a los campesinos alpaqueros dentro del ámbito del proyecto.
  - ✓ Capacitación para el cuidado de la salud de las alpacas.
  - ✓ Capacitación en esquila
  - ✓ Capacitación en selección en fibra de alpaca
  - ✓ Capacitación en proceso de hilado en ruecas mecánica de fibra de alpaca
  - ✓ Apoyo en compra de Fibra para producción a las comunidades alpaqueras de la zona de influencia.
- Ñ *Capacitación en teñidos naturales y diseño / Co-ejecución con Asociación Civil Inti Raymi ONG.* 2004  
Entidad financiera: Ses-senior Experten Service - Alemania, DieterKaiser, Christalass: técnicos en teñidos y desarrollo de productos de nacionalidad alemana  
Monto ejecutado por la institución: US\$ 12,000.00, anualmente
- Ñ Desarrollo y posicionamiento de confecciones. Proyecto competitivo del clúster artesanal de puno - Fondoempleo  
Participa como articuladora producción textil con fines de posicionamiento en el exterior, producción de confecciones de acuerdo a órdenes de compra/pedidos generados por el proyecto  
2006, 2007,2008

### 3.3 LAS INSTITUCIONES ALIADAS

Para la ejecución y sostenibilidad del proyecto se logró movilizar de forma confluyente otros recursos humanos y materiales, suscribiéndose acuerdos con actores clave en la región muchos de los cuales se constituyeron en aliados estratégicos. Así se garantizó la participación y liderazgo de SPAR – Cusco en muchas de las actividades y propuestas llevadas a cabo con los productores alpaqueros y posteriormente de la Cooperativa de Producción y Servicios Especiales de Productores de Camélidos Andinos, COOPECAN, en la cual participa SPAR Perú.

De igual forma se suscribieron acuerdos con PromPerú, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Ministerio de la Producción (PRODUCE), el PRA-Cusco, el Grupo EZA Comercio Justo de Austria, y Universidad del Pacífico – Colectivo Integral de

Desarrollo CID, Caritas Suiza, entre otros, lo que posibilitó la concurrencia de recursos adicionales que abonaron a los objetivos y sostenibilidad del proyecto.

Las propuestas emanadas de esta confluencia han contribuido también al enriquecimiento del accionar de estos aliados estratégicos más allá del proyecto, como ha sido reconocido por los responsables de AgroBanco y PromPerú en la macro-región.

### **SOCIEDAD DE CRIADORES DE ALPACAS Y LLAMAS REGIÓN CUSCO, SPAR - Cusco**

En marzo del 2010, el Consorcio Alpaca Cusco, suscribió un convenio de cooperación interinstitucional con la finalidad de mejorar la integración y competitividad de los productores alpaqueros de la región en la cadena productiva de la fibra de alpaca y de otros derivados.

En virtud a este convenio el proyecto apoyó las campañas 2010 y 2011 de acopio de fibra de alpaca en las provincias de Canchis, Quispicanchi y Espinar. Los directivos de SPAR Cusco participaron activamente en la constitución y funcionamiento de los Centros de Acopio. SPAR Cusco se constituye en actor fundamental para la sostenibilidad de los centros de acopio y el aprovechamiento del crédito otorgado por AgroBanco, sustentado en el fondo de emergencia obtenido del Ministerio de Agricultura; créditos que permite financiar de la comercialización directa de fibra de alpaca por los Centros de Acopio.

Cabe anotar que la baja del precio internacional de la fibra a lo largo del 2007/8 había llevado a una situación crítica para los alpaqueros de la región y del país, ya que toda la baja del precio internacional se cargó a los productores por su debilidad organizativa.

La insostenibilidad de la situación llevó a la huelga alpaquera que forzó a la negociación generándose el diálogo y negociación entre los alpaqueros reunidos en una instancia de coordinación y el Dr. Carlos Leyton, Ministro de Agricultura de ese momento, lográndose un fondo de emergencia aportado por el MINAG a ser otorgado a las organizaciones de productores en forma de crédito a una tasa de interés anual de 4% en un periodo de 8 meses con la garantía de la fibra acopiada.

SPAR Cusco accede a un préstamo de S/. 180,000 pero por la situación del mercado no había logrado comercializar la fibra a precios adecuados y por ende no podía repagar el préstamo en el plazo acordado. En este momento interviene RAYMISA con la propuesta de elaboración de Tops de alpaca para la exportación a través del Proyecto Alpaca Cusco y posteriormente la elaboración de hilo artesanal también a través del Proyecto para la exportación.

La producción y exportación de Tops fue la primera triangulación en la experiencia del AgroBanco con alpaqueros. Esta actuación de RAYMISA a través del proyecto Alpaca Cusco, como brazo comercial, posibilitó incluso negociar un nuevo préstamo con AgroBanco por S/. 120,000, lográndose así movilizar un total de más de S/. 300,000 para la compra de fibra de alpaca directamente a los productores, además de generar un antecedente que permitió ajustar el manejo de esta línea de crédito incorporando esta experiencia.

### **AGROBANCO**

Para el AgroBanco el manejo de estos recursos aportados por el MINAG implicó un proceso de ajustes y aprendizaje. En un inicio el Banco actuaba prácticamente solo como ventanilla, mientras que era el MINAG quien otorgaba los créditos a los productores asociados. AgroBanco era solo ventanilla y ni siquiera supervisaba los créditos. Cuando

en octubre del 2010 el MINAG hace la transferencia de los fondos a AgroBanco, tanto activos como pasivos, AgroBanco incorpora al personal del MINAG que venía asumiendo el acompañamiento y supervisión de los préstamos y se replantea la estrategia, incorporándose la experiencia SPAR Cusco – Raymisa – Proyecto Alpaca Cusco en el sentido de tener la perspectiva de cadena productiva y que la fibra acopiada tenga un destino comercial para garantizar su realización.

De ahí que hoy por hoy el AgroBanco busca que los productores organizados cuenten con instancias o articulaciones con empresas que puedan garantizar acceso a los mercados como garantía del pago de los préstamos.

La experiencia de maquila en Arequipa impulsada por Raymisa y el proyecto Alpaca Cusco ha sido el ejemplo seguido por **COOPECAN** en su articulación con la SPAR y el AgroBanco. Así a través de COOPECAN se logra una nueva triangulación:

- La fibra acopiada (o parte de ella) es insumo para la producción de *alpacril* (mezcla de alpaca y acrílico) para su uso en chompas escolares. Se logra así que por primera vez se utilice la fibra de alpaca en la confección de chompas escolares. COOPECAN contrata el servicio de maquila en Arequipa, en virtud de contactos y negociaciones facilitadas por RAYMISA a través del proyecto.
- El *alpacril* es vendido al Estado (FONCODES) y con eso pagan el préstamo del AgroBanco
- FONCODES entrega el *alpacril* a los talleres (calificados y presentados por el proyecto) quienes elaboran las chompas escolares con una ganancia de alrededor de S/.10 a /.12 por chompa.

## PROMPERU

Los esfuerzos realizados a través del proyecto en la preparación de los talleres de confecciones encontró un aliado estratégico en PromPerú, El desarrollo de capacidades en tendencias, desarrollo de productos, patronaje, control de calidad, diseño de colecciones, pasantías a eventos y exposiciones, etc., los avances logrados en la formalización y gestión empresarial y la mejora tecnológica introducida a través de equipamiento que posibilitase acabados de calidad, sentó las bases para que estas empresas pudiesen participar en pasarelas, ruedas de negocio y eventos de moda.

PromPerú jugó un rol clave en la participación de 12 de estas empresas en Perú Moda, el mayor evento de la industria peruana de la moda y uno de los más importantes de América Latina.

En el proceso de desarrollo de capacidades y acompañamiento a estas empresas se logró también el apoyo de **PRODUCE** posibilitando la participación del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, INTI, de Argentina que mantiene un Observatorio de Tendencias, lo que les permite adelantarse dos años a las preferencias de los mercados internacionales. Los especialistas de INTI visitaron los talleres y constataron la existencia de prendas con futuro, determinándose la necesidad de que el proyecto contratase diseñadora y especialista en patronaje (Klaud) a los que se sumó la diseñadora Harumi Momota, con el apoyo de PromPerú.

Cabe anotar que antes del proyecto Alpaca Cusco, el sector textil cusqueño casi no existía, era muy débil. PromPerú concentraba su apoyo en las líneas joyería y peletería, pero no la textil, ya que hablar de textilera de calidad en alpaca era hablar del sector textil de Arequipa y Lima. Incluso en la región Cusco las boutiques para turistas ofrecían prendas arequipeñas más no cusqueñas y en los mercados artesanales se vendían prendas puneñas.

El avance logrado por estas 12 empresas a través del proyecto las puso en un nivel apropiado para participar en esta XIV versión de Perú Moda en el 2011. Esta participación -lograda con la concurrencia de PromPerú y otros actores- permitió mostrar por primera vez en la historia de Perú Moda a la industria textil cusqueña, a través de una presentación que fue muy bien recibida y comentada. Ese mismo año PromPerú también apoyó la participación de las empresas acompañadas por el Proyecto en la bienal y desfile Cusco Always in Fashion.

## GOBIERNOS LOCALES

Las municipalidades de las provincias en las que se trabaja, también confluyeron a los recursos del proyecto, en particular el Municipio Provincial de Canchis que apoyó el dictado de cursos y la realización de eventos en la provincia, la pasantía de artesanas en proceso de fortalecimiento como empresarias a Perú Moda, y la participación de las artesanas textiles en Rueda de Negocios, desfiles de moda y charlas de formación en diseño y otros.

### 3.4 GRUPOS DE INTERÉS

A continuación, insertamos el cuadro total de actores que interviene de forma directa o indirecta en la cadena productiva de fibra de alpaca, agrupados por el tipo de interés en el proyecto, por considerar que aporta una visión integral de la cadena. Este cuadro ha sido elaborado por el responsable del proyecto Alberto Reyes y forma parte del documento de sistematización del Proyecto Alpaca Cusco.

GRUPOS	INTERESES	INTERÉS EN EL PROYECTO	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS	RECURSOS
1. PRODUCTORES ALPAQUEROS DE LAS PROVINCIAS: QUISPICANCHI Y CANCHIS  SPAR REGIONAL	Comercialización de la fibra de alpaca  Asociatividad para generar mayores precios Necesidad de tecnologías básicas para mejorar sus recursos	Mejora en la comercialización para incrementar los márgenes de ganancia de su recurso. Mayor valor agregado en sus recursos que mejore ingresos Reforzar Asociatividad	Márgenes reducidos de ganancia en la comercialización. Débil Asociatividad que no permite adecuados volúmenes de fibra para comercialización.	Tienen representatividad Interés en defensa de sus recursos	Hatos alpaqueros Área de pastos Fibra categorizada Fibra clasificada Centros de acopio
2. LIDERES Y ASOCIADOS MYPES Y TALLERES TEXTILES DE LAS PROVINCIAS DE CANCHIS, QUISPICANCHIS ANTA Y CALCA	Incremento de ingresos. Sostenibilidad de la actividad empresarial Acceso a la demanda internacional y local-regional del turismo	Inserción en el mercado de exportación y turístico de la región. Desarrollo de valor agregado de sus productos	Escaso acceso al mercado de exportación Débil acceso al mercado turístico de la región.	Desarrollo de negocios Sostenibilidad de iniciativas empresariales	Mano de obra Equipos y maquinarias Conocimiento de la producción
3. RAYMISA S.A.	Comercialización de productos de fibra de alpaca. Exportación de prendas. Exportación de Tops Promover comercio justo	General canales de comercialización para artesanos	Débil oferta de fibra clasificada. Débil articulación en la cadena que impide generación de negocios en beneficio de los productores	Promoción de Comercio Justo. Responsabilidad social	Contrapartida del proyecto
4.					

GRUPOS	INTERESES	INTERÉS EN EL PROYECTO	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS	RECURSOS
COOPECAN	Generación de oportunidades comerciales para los productores alpaqueros y sectores textiles ligados a la fibra de alpaca.	Generación de valor agregado del recurso fibra Mejora en la comercialización del recurso	Deficiente articulación en la cadena de valor de la fibra. El sistema de comercialización no permite rentabilidad	Fomento de oportunidades comerciales y desarrollo socio económico de los criadores	23,500 asociados a la cooperativa. Personal especializado en gestión para desarrollo comercial
5. INDUSTRIA DE TRANSFORMACION DE LA FIBRA DE ALPACA (Nevado, Inca Tops, Texao)	Venta de hilados y tela plana para el mercado nacional e internacional. Crecimiento y sostenibilidad de insumos para el sector textil	Provisión de fibra	Débil relacionamiento de responsabilidad social, con los sectores productivo y MYPEs textiles	Maximizar utilidades Aseguramiento de insumos para producción	Alta inversión en tecnología y logística para su funcionamiento
6. TECNICOS ALPAQUEROS	Oferta servicios especializados al sector productivo	Canal para brindar servicios	Escasez por demanda de servicios especializados en el sector alpaquero	Ofrecer servicios especializados al sector alpaquero	Conocimiento técnicas y habilidades
7. OPERARIOS DE MYPES Y TALLERES TEXTILES	Inserción real y sostenida en la cadena de valor de la fibra de alpaca como ofertantes de mano de obra.	Capacitación para ser acreditados como operarios calificados.	Escases de mano de obra calificada para atender demanda de los talleres y MYPES textiles	Ofrecer servicios de mano de obra para talleres y MYPES textiles	Capacidad de trabajo Habilidades productivas
8. TECNICOS TEXTILES	Inserción real y sostenida en la cadena de valor de la fibra de alpaca como ofertantes de servicios técnicos calificados.	Mejora condiciones de empleabilidad.	Escasez por demanda de servicios especializados en el sector textil	Ofrecer servicios especializados al sector textil de la Región Cusco	Conocimiento técnicas y habilidades especializadas
9. GOBIERNOS LOCALES DE CANCHIS, OCONGATE, ANTA, CALCA	Desarrollo económico social del sector alpaquero vinculado a su jurisdicción.	Cooperación y articulación interinstitucional.	Limitada cooperación interinstitucional que no permite fortalecer la cadena de valor	Generar oportunidades y fomento del desarrollo económico en su zona	Recursos hábiles para inversión productiva e Infraestructura
10. DIRECCION REGIONAL DE TURISMO- DIRCETUR CUSCO	Promover el acceso a mercados nacionales e internacionales del sector textil regional, la competitividad.	Mejora en la competitividad textil de la fibra de alpaca.	Limitada cooperación interinstitucional que no permite fortalecer la cadena de valor	Fomentar actividades ligadas directa e indirectamente al turismo regional	Recursos disponibles para desarrollo estrategias comunes
12. MINISTERIO DE LA PRODUCCION	Promoción de las actividades productivas de la región, con el objetivo de hacerlas competitivas en los mercados	Coordinación institucional para mejora en aplicación de estrategias de competitividad	Escasa cooperación interinstitucional	Mejora competitividad Inserción mercados	Recursos disponibles para desarrollo Coordinar actividades de capacitación
13. PROMPERU	Mejorar las condiciones de acceso a	Coordinación y colaboración institucional para	Limitada cooperación interinstitucional	Acceso a mercados internacionales	Recursos disponibles para desarrollo

<b>GRUPOS</b>	<b>INTERESES</b>	<b>INTERÉS EN EL PROYECTO</b>	<b>PROBLEMAS PERCIBIDOS</b>	<b>MANDATOS</b>	<b>RECURSOS</b>
	mercados de exportaciones. Inserción competitiva de bienes y servicios.	ejecución de estrategias de competitividad regional.	que no permite una correcta ejecución e		estrategias comunes
14. GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO Proyecto PERCSA	Mejorar las condiciones de vida de la población vinculada a la cadena de la fibra de alpaca.	Coordinación institucional con el fin de maximizar intervención en el sector producción ligado a la fibra de alpaca.	Escasa cooperación interinstitucional que no permite el desarrollo de la cadena de fibra	Desarrollo socio económico en la región Cusco	Recursos disponibles para desarrollo estrategias comunes
15 COMPRADORES DEL EXTERIOR	Identificación de oportunidades comerciales que satisfagan demanda de productos de fibra	Información de oferta de producción de las MYPES ligadas al sector textil en fibra de alpaca.	Oferta de productos textiles no tienen las condiciones en calidad y diseño para acceso a mercado.	Asegurar comercialización en cantidades y calidades	
16 INICIATIVA INTEROCEÁNICA SUR (Asociación Odebrecht)	Ejecutar proyectos de intervención en el desarrollo textil comprendidos en el corredor Ocongate.	Colaboración institucional para ejecución de actividades de desarrollo textil en los distritos Ocongate y Ccatcca	No existe oferta de servicios en capacitación y asistencia técnica orientadas al sector textil	Promover intervención que incida en el desarrollo de eco negocios	Fondos disponibles de proyecto en ejecución
17. AGROBANCO Fondo de emergencia para alpaqueros	Financiar campañas de acopio y darle valor agregado a la fibra de alpaca	Coordinar actividades que contribuyan a garantizar créditos	Limitada capacidad de los productores para gestionar y pagar créditos	Financiar a las asociaciones de productores alpaqueros	Línea de crédito para alpaqueros

## **EVALUACIÓN DE IMPACTO PROYECTO ALPACA CUSCO**

### **4. EL ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO**

#### **4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

A través del estudio se ha buscado identificar los efectos y resultados imputables a la ejecución del proyecto, medidos en cantidad y calidad, comparando el grado de realización alcanzado con el deseado, el grado de cumplimiento del propósito en relación a la población beneficiaria, las capacidades desarrolladas y el grado de adopción de las nuevas tecnologías transferidas.

La evaluación de impacto nos permite aproximarnos a los cambios generados por el proyecto en la población objetivo, sus instancias productivas y sus espacios organizativos, hayan sido deseados o no, positivos o negativos, directos o indirectos; y contar con la información necesaria para analizar los criterios DAC de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

Se consideró necesario lograr una aproximación no solo a los efectos generados sino también a los procesos impulsados a través del proyecto y las sinergias esperables a través de la promoción de confluencias con instituciones aliadas.

#### **4.2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE EVALUACIÓN**

##### **MARCO METODOLÓGICO**

A través de la evaluación del impacto se busca comprender los cambios motivados por el proyecto, así como los procesos, comportamientos y condiciones generadas, tal como las perciben los individuos o grupos beneficiados.

Para determinar si el proyecto produjo los efectos propuestos entre los productores alpaqueros y artesanos textiles, sus familias y organizaciones, se había optado por el método cuasi-experimental, con comparaciones reflexivas, determinándose la aplicación de una encuesta similar a la utilizada para la elaboración de la línea de base, cuya comparación nos permitiría medir los cambios en los indicadores seleccionados, lo cual sería complementado con la observación directa y la triangulación de información a través de entrevistas a otros actores involucrados en la cadena de producción de fibra y entidades de servicio.

No obstante, en el caso de los productores alpaqueros, nos encontramos con una situación no prevista: el levantamiento de los productores agropecuarios de Espinar, que afectó casi todo el ámbito de intervención del proyecto, dificultó el libre tránsito en la zona alpaquera, postergó la realización de las ferias previstas y se constituyó en eje central de las preocupaciones de los productores. Todo ello imposibilitó la aplicación de las encuestas diseñadas entre las familias que habían sido seleccionadas y la metodología cuasi-experimental.

Ante esta situación, optamos por utilizar el método cualitativo y, en particular, la observación participante, para obtener la información sobre cómo los alpaqueros y alpaqueras habían percibido el proyecto, qué cambios se habían generado en el manejo de sus hatos, en la producción de fibra, en su organización, en la manera de encarar su futuro.

Se buscó aprovechar las ventajas de las evaluaciones cualitativas en el sentido de su flexibilidad y la posibilidad de ser adaptadas específicamente a las necesidades de la evaluación, de forma de levantar la información que nos permitiese aquilatar los cambios introducidos a través del proyecto y establecer comparaciones con los indicadores priorizados.

Paralelamente, para evitar los sesgos resultantes de la subjetividad involucrada en la recopilación de datos con esta metodología, aseguramos la participación del Ing. Oswaldo Dales Delgado, especialista en alpacas de la Agencia Agraria de Canchis quien acompañó las visitas a las familias seleccionadas y participó en las entrevistas realizadas, pudiéndose contar así con percepciones diferentes sobre los cambios observados y la información proporcionada por los productores entrevistados. Cabe anotar que el Ing. Dales nos había acompañado durante el trabajo de campo para la elaboración de la Línea de Base cuando se aplicaron encuestas entre los 64 productores que conformaron la muestra.

Las entrevistas se sustentaron en la información levantada a través del estudio de base, donde se estratificó a los productores de fibra de alpaca en tres categorías diferenciadas de acuerdo al tamaño del hato ganadero que gestionan. El proyecto ha intervenido reforzando las capacidades de buenas prácticas pecuarias entre todos estos productores –tipología A, B y C-, grupo que también constituyó la masa crítica del proyecto PERCSA cuya intervención en mejoramiento genético del ganado alpacuno data desde 1994.

Cabe indicar que el esfuerzo desarrollado por el PERCSA a lo largo de 18 años, ha posibilitado una mejora del capital ganadero en la zona de intervención, habiéndose logrado que la fibra de alpaca pase de 26 micras a 22 micras de finura. El trabajo en mejoramiento genético se ha complementado con la capacitación en sanidad animal y manejo de pasturas. Los logros del PERCSA han sido aprovechados y capitalizados por el Proyecto Alpaca Cusco, abonando al cumplimiento de las metas comprometidas en el proyecto.

Se realizaron 9 entrevistas a productores certificados como promotores o facilitadores de asistencia técnica, esquiladores calificados en esquila electromecánica, productoras calificadas como clasificadoras y categorizadoras de fibra de alpaca. Se incluyeron entrevistas a directivos del SPAR Cusco, formados en organización y gestión de centros de acopio y que intervinieron en el manejo de los préstamos de AgroBanco y en la experiencia de transformación en Tops de la fibra acopiada.

En el caso de los artesanos textiles, fue posible utilizar parcialmente el método cuasi-experimental propuesto, aplicándose encuestas similares a las utilizadas para la elaboración de la línea de base en 17 talleres ubicados en Cusco y espacios cercanos al eje vial Cusco-Sicuani donde fue posible el acceso.

Las encuestas fueron complementadas con la observación directa y la realización de entrevistas semi-estructuradas con los líderes de los talleres visitados y operarios en Cusco y Sicuani. A través de estas entrevistas pudimos relativizar la información recogida a través de las encuestas, ya que se pudo apreciar que los datos cuantitativos por sí solos eran insuficientes e incluso podrían inducir a error.

Ello se constató en la información relativa al tamaño del taller, sustentado, entre otros factores en las áreas destinadas a los talleres (que en la gran mayoría de los casos funciona en las viviendas de los líderes de taller con diferente grado de independencia y adecuación). La información solicitada no tomaba en cuenta el hecho que los talleres han diseñado diferentes estrategias organizativas y así como unos funcionan en el espacio asignado por su conductor o conductora, algunos operan como centros de entrega de

materiales y asignación de tareas que los integrantes desarrollan en sus viviendas, mientras que otros se han desarrollado sobre una estructura muy distinta, donde el taller es un núcleo central que cuenta con mini-talleres dependientes periféricos, ubicados en otros barrios, distritos e incluso provincias.

En general, la complejidad del proyecto en términos de acciones, población objetivo, tipo de formación y actores intervinientes, nos llevó a considerar muy positivo el uso de diversas técnicas para el levantamiento de información primaria y secundaria –revisión documental, aplicación de encuestas, observación directa, reuniones grupales a manera de talleres, entrevistas personales-, y desarrollar triangulaciones con diferentes actores para verificar apreciaciones y profundizar en temas que fueron evidenciándose como hallazgos interesantes que no estaban recogidos en los informes técnicos.

## **FASES DEL PROCESO**

La realización del estudio conllevó tres fases diferenciables, aunque no siempre implicó un accionar lineal en el tiempo. Estas fases fueron:

### **Fase 1: Trabajo de gabinete y coordinaciones preliminares**

En esta etapa, desarrollada a lo largo del mes de mayo del 2012, el equipo evaluador se aproximó a las acciones realizadas a través de las fuentes documentales del Proyecto y la información que permitió identificar los procesos y las dinámicas políticas, económicas y sociales que acontecen en la zona, la región y el país, y que constituyen el contexto general en el cual se ha desarrollado el Proyecto.

Los documentos revisados fueron los siguientes:

- Matriz de marco lógico y documento de formulación del Proyecto
- Línea de base
- Información adicional proporcionada por Raymisa, vinculada al Proyecto
- Informes técnicos mensuales y trimestrales
- Informe de Cierre
- Medios de verificación

En esta fase el equipo evaluador elaboró una matriz de análisis en la cual se definieron los indicadores de evaluación para cada línea de intervención del Proyecto y se elaboró el plan de evaluación, el mismo que fue remitido a Fondoempleo.

Finalmente se sostuvo una reunión con Orlando Vásquez, Gerente General de RAYMISA, Alberto Reyes que fuera Jefe del Proyecto y Sugel Vázquez, coordinadora de proyectos Inti Raymi-RAYMISA en la oficina comercial de Raymisa en Lima, que permitió ampliar la imagen del proyecto y sus logros, no solo en términos de los indicadores, sino también en cuanto a los diversos procesos generados o dinamizados a través del proyecto.

A través de RAYMISA se tomó contacto con el resto de integrantes del equipo ejecutor del proyecto, residentes en Cusco, iniciándose las coordinaciones para la fase de campo.

### **Fase 2: Trabajo de campo**

Etapa que se desarrolló en la Región Cusco a donde el equipo evaluador viajó el 1º de junio de 2012. Ese mismo día en la tarde se realizó el taller de entrada con los integrantes

del equipo ejecutor que residen en Cusco: Econ. Carlos Parravicini, Ing. Raúl Valdivia, Ing. Eusebio Coanqui y Sra. Mariela Morales.

A través de este encuentro se obtuvo información que amplió y corroboró aquella contenida en los informes narrativos, el informe de cierre y la sistematización del proyecto que habían sido revisadas por los consultores, incluyendo:

- Explicación de las diferencias entre las actividades programadas y las ejecutadas.
- Análisis de resultados, comparando los resultados logrados con los indicadores iniciales y finales. Análisis de procesos impulsados a través del proyecto.
- Análisis del contexto en que se desarrolló el proyecto y las causas de las posibles discrepancias entre la ejecución de actividades y logro de resultados.
- Evaluación de los alcances del proyecto y participación de los productores alpaqueros y miembros de los talleres textiles urbanos y rurales.
- Estrategias adoptadas, perspectivas observadas, experiencias exitosas, limitaciones encontradas y otros hallazgos relevantes.
- Niveles de ejecución presupuestal.
- Condiciones generadas para asegurar la sostenibilidad del Proyecto una vez concluido el mismo.

En la misma reunión se realizaron coordinaciones para afinar el programa a cumplir, determinar el acompañamiento de los técnicos al proceso de visitas y recojo de información de productores alpaqueros y artesanos textiles, y definir las instituciones aliadas a ser entrevistadas.

A partir de ese momento, un miembro del equipo evaluador se desplazó a las zonas de trabajo en las Provincias de Canchis y Quispicanchi<sup>2</sup> de acuerdo a la selección de productores identificados con los miembros del equipo de trabajo de Raymisa, los centros de acopio implementados y la unidad integradora en diseño de productos que opera en Tinki. Paralelamente otro miembro del equipo, realizó las visitas a los talleres textiles urbanos que operan en Cusco y Sicuani, donde se pudo apreciar el equipamiento; la organización del trabajo; los diseños desarrollados; los contratos vigentes con boutiques locales, exportadores peruanos e importadores extranjeros; etc. Durante estas visitas se realizaron entrevistas con los líderes de cada taller y se aplicó la encuesta correspondiente.

Con esta división del trabajo se pudo visitar y entrevistar a un número adecuado de beneficiarios directos del proyecto, documentando la información de forma directa y logrando un acercamiento directo e inmediato con los contenidos de la intervención.

Durante la estadía en Cusco también se desarrollaron entrevistas con algunos representantes de organizaciones con las que el Proyecto había suscrito convenios y se habían constituido en aliados estratégicos. Entre ellos, el ex presidente de SPAR Cusco, la coordinadora regional de PromPerú y el representante regional de AgroBanco.

El trabajo de campo se realizó hasta el día 12 de junio, culminándolo con una reunión con el equipo ejecutor, donde se devolvieron los hallazgos, vacíos informativos y conclusiones preliminares. Ello nos permitió recoger información complementaria, aclarar dudas, recibir publicaciones que documentaban las intervenciones de los talleres textiles en diversas ferias y eventos de la moda, y conocer el accionar de otras instituciones que han venido aportando al éxito y sostenibilidad de la propuesta.

---

<sup>2</sup> Dado los problemas sociales originados en Espinar pero que mantuvieron a la región convulsionada, incluyendo la ciudad de Cusco hasta donde llegaron las protestas y movilizaciones, se tuvo que limitar el desplazamiento en el ámbito rural, realizándose las entrevistas en zonas acotadas de las provincias de Canchis y Quispicanchi.

### **Fase 3: Procesamiento de la información, elaboración y presentación de informe de evaluación**

En esta etapa, se procesó la información recogida a través de encuestas, entrevistas y reuniones, sistematizando, interpretando y analizando la información de forma de contar con los insumos necesarios para la preparación de los informes de evaluación (preliminar y final).

La etapa analítica ha permitido:

- Determinar las variaciones con respecto a los problemas priorizados al inicio del proyecto. Verificar los avances logrados en la construcción de la cadena de valor de la fibra de alpaca.
- Conocer la causalidad entre los cambios encontrados y el accionar del proyecto.
- Reconocer los procesos impulsados.
- Identificar las fortalezas, debilidades y aprendizajes encontrados y expresados por los actores involucrados.
- Identificar experiencias exitosas resultantes de la ejecución del proyecto
- Identificar cambios en el bienestar de la población objetivo como producto de efectos articulados
- Contar con elementos que permitan aprender de la experiencia y plantear recomendaciones que sean útiles para futuros proyectos.

## EVALUACIÓN DE IMPACTO PROYECTO ALPACA CUSCO

### 5. RESULTADOS DEL PROYECTO

A continuación, se presentan los resultados verificados y aquilatados por los evaluadores, los mismos que se presentan siguiendo los cinco componentes del proyecto.

#### 5.1 DESARROLLO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS PARA EL MANEJO INTEGRAL DE LOS HATOS ALPAQUEROS.

Las tecnologías promovidas por el proyecto fueron diseñadas principalmente para influir en las etapas de la esquila, acopio, categorización y comercialización de la fibra. Estas condicionan directa e inmediatamente en el precio de la fibra y por lo tanto la mejora de los ingresos de los criadores alpaqueros

Así, 201 productores fueron capacitados en buenas prácticas pecuarias, logrando certificar a 30 Promotores, que hasta ahora prestan servicios de provisión de asistencia técnica en sus comunidades y otras zonas, algunos bajo contrato de gobierno local.

Las tecnologías promovidas directamente por el proyecto fueron:

- Manejo de calendario alpaquero. (Se esquila en los meses de noviembre a marzo,
- Sanidad animal (el animal no tiene fibra con caspa, sarna u otros defectos atribuibles a enfermedades)
- Manejo de Normas Técnicas de categorización. El vellón esquilado se presenta envellonado en forma de tambor y limpio tal como indica la NTP)
- Manejo de Normas Técnicas de esquila. (La esquila se hace con tijera o máquina respetando la longitud de mecha adecuada)

Con relación a los indicadores de la Línea de Base elaborada en agosto del 2010, existen avances significativos, los que se muestran en el siguiente cuadro comparativo.

#### **Comparativo de Indicadores Línea de Base 2010 con Indicadores al Final del Proyecto para el Componente 1: Desarrollo de capacidades productivas para el manejo integral de los hatos alpaqueros**

Situación Inicial Línea de Base 2010	Indicadores al Finalizar el proyecto a inicios 2012
Al inicio del proyecto 12 criadores de la zona formados como promotores campesinos o <i>kamayoq</i> brindan servicios pecuarios de forma individual no institucionalizada. Falta complementar la formación de estos promotores pecuarios, acreditarlos como facilitadores de buenas prácticas alpaqueras e institucionalizar su accionar.	Se logró certificar a 30 facilitadores. Se han realizado 6 cursos de capacitación y uno de certificación, con un total de 201 productores capacitados. Los ámbitos en los cuales se han realizado los cursos son los que consideró el proyecto: Canchis, Quispicanchi y Espinar

Situación Inicial Línea de Base 2010	Indicadores al Finalizar el proyecto a inicios 2012
<p>El 70 % de los criadores ha recibido capacitación productiva, impartida fundamentalmente por PERCSA (en todo el ámbito), DESCO (Quispicanchi) e ITDG (Canchis). No obstante, el 99% de los criadores expresa carencias y deseo de desarrollar nuevas capacidades en manejo ganadero, mejoramiento genético y en manejo de pasturas y riego. Expresa también necesidad de contar con asistencia técnica.</p>	<p>54 productores, capacitados como facilitadores en Buenas Prácticas Alpaqueras, Instalación de pastos cultivados, Reproducción animal, Alimentación de camélidos con productos concentrados, Centros de acopio y acopio de fibra de alpaca, Conservación de forrajes, Alimentación y nutrición animal, sanidad animal, Instalación de pequeños sistemas de riego, certificándose a 30 de ellos. 201 productores capacitados por el proyecto en las provincias de Canchis, Quispicanchi y Espinar y un número mucho mayor de productores capacitados a través de los cursos dictados por el PERCSA como parte del cofinanciamiento del proyecto por parte del Gobierno Regional. Los ejecutores estiman que no menos de 1,100 han sido capacitados en Buenas Prácticas Alpaqueras y manejo ganadero.</p>
<p>No hay registro de criadores certificados en el empleo de esquila tecnificada.</p>	<p>30 productores capacitados en esquila tecnificada adquieren el grado de expertos.</p>
<p>No hay programa estructurado de mejoramiento genético en el ámbito de intervención, excepción hecha del proyecto DESCO con planteleros de Ocongate y Marcapata.</p>	<p>Se aprovechó el trabajo desarrollado por el PERCSA en años anteriores, capacitando como facilitadores a alpaqueros seleccionados (tipología 'A') que manejan la temática. A través del proyecto, desde el primer año, se instaló un módulo demostrativo de manejo genético en la localidad de Tinki en la provincia de Quispicanchi que sigue funcionando a la terminación del proyecto y recibe visitas grupales de productores de la región.</p>
<p>13% de la fibra comercializada de la campaña 2009 ha sido calificada como superior (primera y segunda).</p>	<p>Se han realizado 3 campañas de acopios, dos en el 2010 y otro el 2011, logrando consolidar 27,691.08 Kg, excediéndose en más de 7,500 kg la meta trazada. La campaña de noviembre-diciembre del 2011 no ha podido ser registrada por las exigencias en plazos de cierre del proyecto. Los acopios han sido realizados con el SPAR Cusco y La Cooperativa COOPECAN. Según evaluación realizada por maestra clasificadora el 65% de fibras de calidad superior cumple con requisitos de la industria.</p>
<p>La información existente sobre la ganadería alpaquera en el ámbito es gestionada de forma fragmentada entre las diversas instituciones que acompañan al productor tales como DRA-Agencias Agrarias, PERCSA, ONGs, gobiernos locales e investigadores académicos.</p>	<p>Los productores cuentan con: una PC, impresora y mueble, un software especializado y dos operadores calificados. No obstante el proyecto es quien ha manejado el sistema y registrado la información.</p>

Situación Inicial Línea de Base 2010	Indicadores al Finalizar el proyecto a inicios 2012
Los centros de acopio existentes no manejan volúmenes relevantes, ni son percibidos como opción interesante por los criadores encuestados.	A través del proyecto se institucionalizó el funcionamiento de tres centros de acopio en Sicuani y los otros dos centros en Espinar y Quispicanchi. El de Sicuani opera también como centro de clasificación regional
A pesar que el 80% de los criadores indicaron haber participado en capacitaciones en los últimos años, todos manifestaron interés en ampliar y perfeccionar sus capacidades productivas para el manejo de sus hatos.	Se han realizado 20 visitas de demostración de esquila electromecánica. Los encargados de realizar las demostraciones y realizar la esquila han sido los alumnos del curso de esquila que se realizó previamente. Esta práctica sigue vigente y se evalúa la organización de los esquiladores certificados como pequeña empresa de servicios al productor alpaquero de la región.

## EVIDENCIAS

Se han realizado entrevistas a promotores pecuarios certificados, que confirman los hechos informados y muchos de los promotores han sido contratados por gobiernos locales e instituciones que operan en el ámbito de intervención del proyecto, como es el caso de los facilitadores cuyo testimonio se resumen.

### Testimonio del Facilitador Pecuario Certificado Pascual Choque Mandora

#### Núcleo de Mejoramiento Genético Casapata

*Mi nombre es Pascual Choque Mandura del Núcleo de Casapata, distrito de Ocongate.*

*Hasta el momento cuento con 2 hectáreas con riego y 15 hectáreas en secano.*

*Me capacité inicialmente en la ONG CAIJO en manejo alpaquero, luego cuento en este Núcleo con: 40 madres adultas, 10 madres primerizas, 38 crías en total.*

*Con el Gobierno Regional con el proyecto PERCSA, con estos conocimientos adquiridos en las capacitaciones selecciono, manejo y tengo fichas del ganado que selecciono, ya no los tengo por tener, aplico cada dos años el cambio de los machos no permito que el mismo macho este entre las madres.*

*El Calendario alpaquero lo aplico de acuerdo a mi capacitación, en febrero y marzo es donde realizo el empadre controlado, ya después con ayuda de la sanidad vemos la desparasitación interna y externa de los mismos, julio- agosto desparasitamos, en el mes de setiembre hacemos el destete, lo que antes no lo hacíamos porque no teníamos conocimiento y los animales nacían con pesos bajos y muchas veces enfermos, y nos conviene hacer este destete por que ha mejorado nuestra producción lo que no llegaba ni al 50% de la producción que esperábamos ahora casi llegamos al 100% con este método y las crías nacen con mayor peso, en octubre noviembre y diciembre hacemos la esquila de los mismos, sola una vez.*





*Por mi asistencia y participación a las capacitaciones cuento con certificados del Gobierno Regional en el proyecto GR Cusco-RAYMISA, estuve 15 días en la Raya, participe en la capacitación Esquila Mecánica, en el taller de perfeccionamiento como facilitador lo que me ayuda mucho. Actualmente soy contratado por la Municipalidad para dar asistencia de lo que percibo un sueldo y presto mis servicios a diferentes núcleos, doy asistencia para el Gobierno Regional ya no vivo solo de lo que produzco en el campo si no de un sueldo más que es de la Municipalidad.*

*No contamos con esquiladora mecánica para poder aplicar, sin embargo, en Ocongate si lo hice de acuerdo a mis conocimientos y el manual que tengo, puedo capacitar a mis compañeros siempre y cuando contáramos con una maquina esquiladora.*

*Con relación al Acopio de Fibra, hemos hecho acopio en el proyecto donde he sido coordinador y de acuerdo a la categorización, lamentablemente mis compañeros querían el pago contra entrega, como lo realiza el intermediario, se les daba 4 soles más de lo que compraban los comerciantes, pagábamos 11 nuevos soles, al final mis compañeros estaban contentos por la ganancia pese a lo poco que se había acopiado.*

*Los productores, se sienten agradecidos y satisfechos más por el precio alto que se les ha dado y más por la clasificación de la fibra.*

*Como Facilitador Certificado, estoy para enseñar estrategias estoy ahora asisto a la Escuela Regional de Expertos Alpaqueros y estoy aprendiendo el uso de los antibióticos y tengo conocimiento de la farmacología y estoy aprendiendo para enseñar a quien quiera que lo ayude o apoye, a mis compañeros en el uso de todos mis conocimientos, de nada valdría si no los aplico. lo más importante es la selección y el manejo de hatos ganaderos.*

*Para mí ha sido muy bueno la ejecución del proyecto GR Cusco-RAYMISA; igual para mis compañeros también porque hemos tenido más producción haciendo el proceso de las fibras en sus diferentes presentaciones, con la ayuda del proyecto RAYMISA.*

*Tengo la visión de que mis hijos de aquí a 5 o 10 años tengan estudios superiores en la universidad o en el Instituto eso es lo que deseo porque mi trabajo no es para ellos, mis hijos deben tener otra visión de ser mejor que yo y no pensar en carne o lana.*



## Testimonio del Promotor Certificado: Porfirio Yucra Huanca



### Núcleo de Mejoramiento de Huayna Ausangate

*Soy de la Comunidad, de Huaina Ausangate, he asistido a diversas capacitaciones que implementó el proyecto, he asistido a las escuelas de campo, me ha servido mucho para mejorar mi hato. Ahora soy asistente técnico de la municipalidad de Ocongate.*

*Actualmente capacitamos en manejo del calendario alpaquero, cada mes tiene su función con buenos resultados. He mejorado en sanidad, manejo, mejoramiento ganadero, mejoré la densidad de fibra, antes tenía huarizo solo pesaba esquilando un año: 3 libras; ahora obtengo 5-6 libras de fibra; he demorado 10 años para mejorar.*

*La natalidad se mejoró con en el empadre controlado, tengo algunos animales mejorados, mi ganado se alimenta en canchas con cercos, tengo pastos 2 has con cercos que me apoyo el Gobierno regional, cultivado rey grass, asociado con trébol rojo, blanco y avena forrajera, tengo riego tecnificado, 80 has de pasto natural, tengo 150 alpacas, 87 madres Huacaya, 10 reproductores, han parido 60 alpacas, 20 no parieron pude combatir la entero toxemia, como no estoy en mi fundo no pude atender a tiempo. Vendo carne, fibra y reproductores.*

*En el acopio, he vendido mi fibra, nos pagaron S/.9.00 la primera y S/. 8.00 segunda.*

*He sido fiscal en el comité de acopio, hemos organizado a las comunidades para que participen en el acopio, se acopió 800 quintales. Les pagaron a los productores. Están contentos.*

*Como facilitador estoy en desarrollo económico - proyecto alpaca, apoyo campaña de dosificación, vacunaciones, según el calendario alpaquero programamos nuestros trabajos con los comuneros, llevamos productos veterinarios 50% el municipio apoya y 50% paga el productor.*

*Me siento tranquilo, mejoro en mi trabajo, mi esposa me apoya porque tengo mejor ingreso, tengo dos hijos. Dentro de 10 años, me imagino que mis hijos mejores con educación. En el SPAR, participo en acopio de fibra, no conozco COOPECAN.*

## Testimonio del Promotor Certificado de Esquila Mecánica Nicolás Fuentes Días Distrito de Maranganí



*Soy criador alpaquero, tengo mi propiedad manejo 250 alpacas, conduzco 6 núcleos genéticos, trabajo en empadre controlado, pastos cultivados con cercos, algunas instalaciones me apoyo el PERCSA y en otros casos son con mi propia inversión.*

*Vendo reproductores, carne fibra, principalmente reproductores, el valor de un reproductor está de acuerdo a la categorización, así un reproductor del grupo B se vende a S/. 1500 soles, el grupo E su valor es desde S/. 2000 soles. Las zonas donde se ha comercializado mis reproductores ha sido Quispicanchi, Ayacucho, Huancavelica.*

*Los beneficios de la esquila mecánica, no se necesita mucho personal, al día se esquila 100 alpacas, mientras que con tijera se puede esquila 50 alpacas.*

Me capacité anteriormente; pero con el Proyecto Alpaca Cusco, he consolidado mis conocimientos ya que participe durante 12 días en el Centro Experimental La Raya en el curso intensivo, nos formamos 20 esquiladores, muchos ellos actualmente prestan servicios de esquila de alpacas y vicuñas, con el PERCSA intervenimos en varias comunidades campesinas sensibilizando a los productores sobre las bondades de la esquila mecánica. Anteriormente a la zona se traían esquiladores de Apurímac, principalmente para vicuñas, ahora nosotros prestamos servicios a la ACRIVIC, en la esquila de vicuñas, estamos ocupados todo el año.

Los productores atendidos con la esquila mecánica, se quedaron satisfechos, se esquilan de 100 a 200 alpacas por estancia, no se cobró ya que proyecto cubría los costos de promoción de la esquila.

En la esquila mecánica, el corte es parejo, se obtiene mayor cantidad de fibra, además permite un crecimiento uniforme y no se destroza el vellón, realizamos comparaciones de esquila con tijera, cuchillo y esquiladora mecánica, con cuchillo la esquila es la que trae desventajas, malogra el vellón y los cortes no son uniformes, por ahora la desventaja de la esquila mecánica es el valor del equipo y se requiere tener un capital operativo para comprar peines, cortantes, la afiladora y el traslado mismo del equipo.

Actualmente se cobra S/.2.00 por esquila mecánica por alpaca, al productor le parece caro; porque no valora que con esta técnica se gana una libra más fibra que compensa el pago de la esquila, esto falta difundir más.

Como esquilador formado tengo demanda como capacitador, he viajado a Apurímac, a capacitar por 5 días en esquila mecánica, podría decir que mi vida ha cambiado.

Con los años, creo que los productores van a optar por la esquila mecánica, esto va permitir mayor demanda de nuestros servicios, para ello considero que se debe realizar una segunda etapa del proyecto GR Cusco-Raymisa, para seguir capacitando a los productores con la implementación del Calendario Alpaquero en sus rebaños, esquila mecánica, empadre controlado, uso de registros, uso de pastos cultivados y naturales, riego por aspersión, acopio de fibra por la organización de los alpaqueros el SPAR, categorización y clasificación de fibra, fabricación de hilos y tops.

Aquí en Sicuani, somos 5 esquiladores, estamos conversando para organizar un servicio de esquila para los productores de la zona, se requiere aproximadamente S/. 50,000.00 para la compra del equipo y si queremos adquirir fibra, categorizar y clasificar, tal vez S/. 100,000.00 soles más.

### **Testimonio del Promotor Certificado de Esquila Mecánica Marcelino Cauori Mamani Comunidad Campesina Cayani, Distrito de Pitumarca, Provincia Quispicanchi**



Siempre me dediqué a la crianza de alpacas, también fui Chofer, con las capacitaciones con el Proyecto, he mejorado mi hato alpaquero, tengo avanzado un 40% de mejora genética, vendo principalmente fibra y carne, reproductores todavía no vendo.

Me interesé en la esquila mecánica; porque fui dirigente de ACRIVIC para la esquila de vicuñas traemos esquiladores de Ayacucho y Apurímac, esto llamo mi atención y participé en el curso de esquiladores que organizó el Proyecto GR Cusco-Raymisa, en el Centro Experimental de la Raya.

Actualmente me dedico a la esquila de vicuñas, en el Cusco y otras provincias. He diversificado mis ingresos, la alpaca me da ingresos solo en dos meses al año y ahora como esquilador gano un poco, han cambiado mis ingresos.

La esquila mecánica obtiene mayor fibra, pero los productores aun no lo entienden.

Entre nosotros deseamos formar una Servis; pero nos falta capital para adquirir maquinaria.

*Dentro de 10 años deseo ser proveedor de maquinaria de esquila y tener un Servís de esquila para los productores de alpaca. Todavía nos falta capacitaciones para estar bien preparados. Se requiere una segunda etapa del proyecto para reforzar los conocimientos de los promotores que fuimos formados.*

## **OTRAS CONSTATAIONES**

Los promotores certificados por el proyecto, son productores que se ubican en la tipología A presentada en la Línea de Base 2010, cuentan con experiencia en la crianza de alpacas durante varios años, habiéndose iniciado en la conducción de Núcleos de Mejoramiento Genético que promovió el PERCSA y el ex CONACS.

Consideramos que la selección de los promotores ha sido un primer acierto del proyecto, pues al sustentarse en alpaqueros líderes, de la tipología 'A' que venían participando en el proyecto PERCSA por ende con mayor nivel de conciencia y formación en el manejo ganadero y experiencia en el mejoramiento genético. Ello les otorgaba mejores condiciones para aprovechar la formación impartida por el proyecto y lograr, en el corto tiempo previsto para su ejecución, un nivel que les permitiesen ser actores de primer nivel en la formación de otros alpaqueros, conducir sus predios con enfoque empresarial, generar un efecto demostrativo hacia los demás y aportar a la dinamización de organizaciones de productores.

En las entrevistas realizadas, los alpaqueros líderes capacitados a través del proyecto como facilitadores o esquiladores tecnificados, han mostrado el alto nivel de apropiación de las capacidades transferidas en los programas de capacitación, principalmente la estrategia del uso del calendario alpaquero, que no solo aplican sino pueden adaptar a la realidad de cada criador y a partir de ello realizar las actividades de prevención de enfermedades mediante vacunaciones y dosificaciones antes y después de las lluvias, uso adecuado de los pastos en la alimentación del ganado, incorporación del riego tecnificado, empadre controlado y esquila tecnificada.

Ellos están cumpliendo roles importantes ya que no solo están en condiciones de capacitar y brindar asistencia técnica a los productores alpaqueros, sino que transmiten los contenidos con los mismos códigos de comunicación del productor de la zona y por ende tienen gran llegada.

En las comunidades campesinas, entre los comuneros ya caracterizados en la descripción de los actores, persisten criadores de las tipologías 'C' y 'D' y son a estas familias a quienes los Gobiernos Locales, direccionan las acciones de asistencia técnica. Facilitadores certificados por el proyecto son contratados por estos municipios para brindar dichos servicios. Con ello se evidencia que el proyecto ha logrado generar un sistema exitoso de formación de facilitadores pecuarios, en tanto están siendo reconocidos en su capacidad de apoyar el mejoramiento del manejo alpaqueros en las comunidades.

Así mismo, estos facilitadores pecuarios al diversificar sus ingresos económicos han podido mejorar la alimentación familiar y su calidad de vida en general. A través de las visitas realizadas a los facilitadores que residen en Ocongate y en Maranganí, se ha evidenciado la introducción de mejoras en sus viviendas, que incluso cuentan con baños adecuados y ahora disponen de servicios de alumbrado eléctrico uno de la red eléctrica rural y otro de un panel solar, que les permite contar con agua caliente todo el día en sus casas.

Los facilitadores en esquila mecanizada, al igual que los promotores, se ubican en la misma tipología 'A' de la Línea de Base 2010. Ellos expresaron haber tenido capacitaciones previas de esquila mecánica; pero que a través del proyecto pudieron perfeccionarse y que en el evento realizado en el Centro Experimental La Raya, reforzaron sus conocimientos.

Valoran el hecho de que a través del proyecto GR Cusco-RAYMISA la formación se complementó con prácticas reales de esquila electro-mecánica en las comunidades campesinas.

La formación de esquiladores de ese nivel, constituye un capital social indispensable en la zona. Anteriormente para la esquila tecnificada se traían técnicos provenientes de Ayacucho y Apurímac. Hoy los esquiladores formados tienen trabajo todo el año pues también trabajan en la esquila de vicuñas que promueve la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña, ACRIVIC, en las comunidades campesinas que protegen y realizan el uso racional de la fibra de vicuña.

También se constató a través de las entrevistas, que todos ellos tienen conocimiento de la cadena productiva de la fibra y tienen claro que toda intervención se dirige al afinamiento de la fibra, esquila mecanizada, categorización y clasificación, de acuerdo a las Normas Técnicas Peruanas de la Fibra de Alpaca.

Así mismo, entre los promotores existe la aspiración de formar pequeñas empresas de servicios para los alpaqueros de la región, tanto en el manejo, como en esquila. No obstante, son conscientes que la falta de capital para invertir en el equipamiento necesario y contar con capital de trabajo, es una limitante. También reconocen que deben seguir formándose y por ello tienen expectativa en que pudiese realizarse una segunda etapa del proyecto.

## 5.2 ASOCIATIVIDAD Y DESARROLLO CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LOS PRODUCTORES ALPAQUEROS

### Comparativo de Indicadores Línea de Base 2010 con Indicadores al Final del Proyecto para el Componente 2: Asociatividad y Desarrollo de Capacidades Empresariales de los Productores Alpaqueros

Situación Inicial Línea de Base 2010	Indicadores al Finalizar el proyecto a inicios 2012
No hay organizaciones empresariales de productores, formalmente constituida para la articulación de los criadores en centros de acopio.	Se ha fortalecido la SPAR Cusco que ahora cuenta con 10 centros integrados, asociando a 172 productores. A través de los talleres dictados en este eje, no solo se dio a conocer el proyecto, sino se motivó a los beneficiarios comprometiéndolos con las estrategias del proyecto y del sector alpaquero regional. A través de los talleres desarrollados se llegó a 119 productores alpaqueros, mayormente delegados y representantes de las comunidades, que hoy constituyen los centros integrados a través de los cuales se ha redinamizado la SPAR regional.
No hay organizaciones empresariales de productores con planes de negocios y de comercialización.	A través del proyecto se ha elaborado el plan de negocio para SPAR Cusco que integra la red de centros de acopio en las zonas de intervención del proyecto.  En octubre del 2010, 6 dirigentes regionales de SPAR Cusco, recibieron información y debatieron sobre las distintas modalidades empresariales y sus implicancias tributarias.

	El taller posibilitó que los dirigentes contasen con la información legal para facilitar la toma de decisiones.
Solo los criadores de las tipologías 'A' y 'B' y en particular los dedicados a la crianza de alpacas de alto valor genético para su venta como reproductores, demuestran una orientación empresarial.	Se capacitaron 347 personas en este componente, sentándose las bases para que los productores alpaqueros se visualicen como unidades productivas que cumplen un rol importante para la economía de la región, y no como unidades de supervivencia sin visión o planes de largo plazo.

## EVIDENCIAS

Las afirmaciones vertidas se sustentan en los hechos constatados de manera directa, testimonios recogidos de los propios productores y las entrevistas realizadas a directivos y dirigentes en la zona de intervención, a manera de triangulación. Se consigna a continuación el resumen del testimonio aportado por el Ing. Paco que fuera Presidente de SPAR Cusco durante la ejecución del proyecto.

### Testimonio del Ing. Ronald Paco Ex Presidente del SPAR Regional Cusco, periodo 2008-2011



*En el año 2009 realizamos el primer acopio de fibra de alpaca, obtuvimos un crédito del Agro Banco, articulamos el mercado con RAYMISA, con la venta de Tops, por un valor de \$ 14.00/ kg de baby alpaca.*

*El acopio en la provincia de Canchis, participaron 68 productores, de 10 comunidades campesinas, se acopió 10,297.70 kilogramos, por un valor de S/. 128,019.60 soles.*

La fibra clasificada mostró los siguientes resultados:

Extrafina	680Lb	-	309.09Kg
Fina	7806Lb	-	3548.18Kg
Semifina	10284Lb	-	4674.50Kg
Gruesa	3874Lb	-	1760.90Kg

*Fortalecimos la cadena de alpaca, organizamos a los productores alpaqueros para la venta en conjunto de fibra, capacitamos en esquila, envellonamiento, categorización y clasificación, realizamos asocio de maquila en Arequipa con la empresa CHACHANI para la obtención de Tops y RAYMISA consiguió el mercado para la exportación.*

*Con el funcionamiento del proyecto realizamos la campaña de acopio 2010-2011, se realizó en las Provincias de Canchis, Quispicanchi y Espinar las cuales hacen la esquila de fibra de alpaca dos veces al año. Participaron, 172 productores, de 33 comunidades campesinas, se obtuvo un total de 6,507.18 kilogramos de fibra*

La fibra clasificada tuvo los siguientes resultados:

Extrafina	2778.2Lb	-	1262.8Kg
Fina	6536.6Lb	-	2971.1Kg
Semifina	3962.5Lb	-	1801.1Kg
Gruesa	1038.5Lb	-	472.0Kg

## OTRAS CONSTATAIONES

La campaña de acopio de fibra, asumida SPAR Cusco logró la participación de 68 productores en el primer acopio y 172 en el segundo acopio con el apoyo del proyecto, en

las entrevistas con los promotores pecuarios, categorizadoras, esquiladores, tienen como referencia al SPAR, como institución que promueve las campañas de acopio en la zona donde intervino el proyecto, aunque en la campaña 2011-2012 en la Provincia de Canchis intervinieron dos asociaciones de productores en el acopio de fibra, siguiendo los protocolos transferidos por el proyecto.

Según las declaraciones de los directivos del SPAR y los Promotores, se reconoce la labor de asociado que consiguió la organización con el Banco Agrario en la gestión de crédito para la adquisición de fibra de los recursos aportados por el Ministerio de Agricultura para ello. También se reconoce el rol que cumplió RAYMISA y el proyecto en la obtención de cliente en el extranjero para la venta de Tops de alpaca cuya elaboración fue contratada con la Empresa Chachani, lo cual se constituyó en oportunidad no solo de pagar el préstamo al Banco Agrario, sino de aprender a negociar con la industria el servicio de transformación de fibra en hilo industrial para aprovechar los mercados internacionales de hilo. Esta experiencia también se constituyó en modelo a ser evaluado e incorporado por el AgroBanco en su política de relacionamiento con el sector alpaquero nacional.

Las posibilidades que se han abierto a partir de este accionar conjunto posibilitando articulaciones con diversos actores de la cadena productiva para su fortalecimiento como cadena de valor donde todos resulten ganadores, son muy grandes. No obstante, el modelo requiere ser fortalecido en la capacidad de triangulación entre oferta y demanda, con participación activa de los alpaqueros organizados, la banca promocional, la industria de transformación y el exportador (en este caso de insumos). El modelo puede también desarrollarse para incluir a los artesanos, cuando la exportación sea de productos finales. Pero ello exige capacidad de negociación, transparencia en el manejo de las transacciones y una sólida capacidad en gestión empresarial y comercial que aún falta apuntalar.

### 5.3 FORTALECIMIENTO DE SISTEMA DE ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DE FIBRA DE ALPACA

#### Comparativo de Indicadores Línea de Base 2010 con Indicadores al Final del Proyecto para el Componente 3 Fortalecimiento de Sistema de Acopio y Comercialización de la Fibra de Alpaca

Situación Inicial Línea de Base 2010	Indicadores al Finalizar el proyecto a inicios 2012
No se tiene información sobre volumen de producción comercializado por centro de acopio.	En las tres campañas de acopio realizadas, se acopió 61,300 lb de fibra de alpaca. Se capacitó a 15 dirigentes en gestión de centros de acopio y Normas Técnicas Peruanas para Fibra de Alpaca.
No se tiene información sobre los centros de acopio en la zona de intervención del proyecto.	Se estableció un centro de acopio en cada provincia en la que interviene el Proyecto. Canchis, Quispicanchi y Espinar. Estos centros han sido implementados con material básico para su funcionamiento: sacos de yute, balanzas manuales, guardapolvos, mascarillas. Además, el Gobierno Regional del Cusco ha aportado con balanzas de plataforma.
	Estudio de Mercado prospectivo de la Demanda

Situación Inicial Línea de Base 2010	Indicadores al Finalizar el proyecto a inicios 2012
No se conoce de la existencia de planes de negocio y comercialización de productores organizados con enfoque empresarial.	
No hay mujeres acreditadas como categorizadoras de fibra de alpaca en el ámbito.	Se capacitó a 66 mujeres en categorización y de acuerdo a la evaluación final 44 pudieron seguir avanzando participando en la capacitación en clasificación. Se ha determinado que 8 mujeres han alcanzado un nivel que les permite seguir el proceso de perfeccionamiento.
No hay mujeres acreditadas como clasificadoras de fibra de alpaca en el ámbito.	Del total de jóvenes mujeres que siguieron los cursos de categorización y clasificación 8 fueron acreditadas para continuar su formación como clasificadoras.

### Testimonio de Promotora Categorizadoras de Fibra de Alpaca, Martha Parqke Choquitocro



*Soy del distrito de Maranganí, Comunidad Campesina Quena maqui, mi papá tiene alpacas, yo aún no tengo.*

*Me capacité en Sicuani, con la maestra Isabel de Arequipa, a quien contrató el proyecto GR Cusco-Raymisa, me capacité por un periodo de dos meses, luego inmediatamente ingresé a trabajar.*

*Inicialmente fuimos 20 personas que nos capacitamos en nuestro distrito de Maranganí, pero quedamos solo dos personas por el distrito de Maranganí.*

*De acuerdo a las Normas Técnicas Peruanas de la Fibra de Alpaca, categorizamos como primera, segunda, tercera, todos de acuerdo a su calidad.*

*Nos enseñaron a clasificar de acuerdo a la finura de la fibra, esto lo realizamos con la vista. Vellón extendido después de la esquila*

*Desde que me capacité en el año 2010, continuamente estoy interviniendo en trabajos de categorización y clasificación.*



*Categorización*



*Vellón tipo tambor Categoría 2 Fina*



*Categorización y clasificación de fibra, he participado en las campañas que promovió el SPAR y el Proyecto, también he viajado a Huancavelica con la maestra Isabel, nos contrataron para capacitar y trabajar. La fibra del Cusco es más fina que la de Huancavelica.*

*Clasificación del Vellón*



*Huarizo*



*Me gustaría seguir trabajando, SPAR no tiene fondos, me gustaría enseñar, conocer nuestros materiales, en Arequipa las maestras nos marginan.*

*Alpaca Baby*

*LF Fleece*

**Testimonio de Promotora categorizadora de Fibra de Alpaca Rosabel Flores  
Tinki, Distrito de Ocongate, Provincia de Quispicanchi**



*Para ser categorizada desde un comienzo me evaluaban desde la esquila y quien lo hacía en forma más rápida y mejor envellonamiento. Esto me ayudo para ser elegida como la mejor categorizadora.*

*De acuerdo a las Normas Técnicas de la Fibra de Alpaca, la categorización se da en tres niveles:*

- 1° se comienza desde la parte del lomo donde la lana es más fina.*
- 2° se pasa a los extremos o a los lados donde la lana es Semifina.*
- 3° se saca la lana gruesa de las partes bajas del animal.*

*Mi capacitación duró 2 meses en Sicuani y de igual manera en Espinar en los primeros meses de éste año. Actualmente estoy participando como categorizadora en Ocongate y Marcapata. Pero no llaman y no pagan.*

*Me gustaría seguir capacitándome. Soy soltera, seguiré trabajando de aquí a 10 años. Por mi experiencia no tendría ningún problema en trabajar como categorizadora.*

*Quisiera dar el mensaje a mis compañeras: que sigan trabajando y se sigan capacitando, mis padres están muy bien y contentos con lo que soy y he logrado, pero no quieren que me vaya a trabajar a otros lugares.*

## Testimonio del Promotor de Acopio Fibra de Alpaca, Renato Quispe Yupanqui

*Fuimos convocados para ser capacitados y capacitar para formar Centros de Acopio. En una semana fuimos instruidos, sobre el objetivo y porqué se realiza la formación de centro de acopio. Se trabajó en siete comunidades campesinas.*

*[Nos formamos en] las normas técnicas, antes de esquila en manejo, la esquila, el envellonamiento, la categorización y clasificación y la presentación del vellón para la comercialización.*



*La participación de los comuneros fue buena, vieron en qué nivel se encuentra su fibra. Ha sido una novedad. Los centros de acopio han tenido una junta directiva y se les instruyó y participaron bien organizados. Donde participé se acopio 80 quintales de 40 productores, hubo cambios en el precio de la fibra y se les pago por la calidad de su fibra, con la categorización mostró a los productores que deben mejorar su fibra.*

*En los últimos acopios, están usando el sistema que difundimos y esto es bueno. Espero que los productores brinden confianza igual que los dirigentes para continuar con los acopios. Se requiere reforzar a la organización de los productores.*

*Mi ocupación principal: soy técnico en informática, además de alpaquero. Mi mensaje es que los productores deben confiar en los dirigentes. Si queremos que la fibra tenga un buen precio debemos consolidar los centros de acopio. Mejorar el precio significa la unión de los productores.*

## OTRAS CONSTATAIONES

En las campañas de acopio de fibra el indicador más importante se manifiesta en el volumen acopiado de fibras finas que se presenta como porcentaje de fibras finas sobre el total acopiado. Esto implica un mayor ingreso para los criadores alpaqueros participantes en las campañas de acopio.

En la última campaña se logró un lote de calidad superior a aquel que tiene más del 65% de fibras de categoría extrafina y fina es decir de calidad superior, demostrándose la adopción del 100% de las tecnologías promovidas por el proyecto por los beneficiarios directos.

Cabe anotar que los intermediarios normalmente compran *al barrer*, o sea compran la fibra sin categorizar y menos clasificar. Con ello pagan un precio mínimo. Como expresaron varios de los entrevistados, el acopio impulsado a través del proyecto se complementó con esquila tecnificada –mediante la cual los productores obtienen un mayor rendimiento de fibra por alpaca y por ende ganan más-; también han obtenido mejores precios al venderla categorizada y no *al barrer*.

Es importante recalcar el rol del proyecto en la formación de categorizadoras y de clasificadoras de fibra, que en la zona no había. La formación como clasificadoras implica habilidad, pero también mucha práctica, por ende, es un proceso complejo. De las 66 formadas como categorizadoras solo 44 reunieron las condiciones para continuar la

formación como clasificadoras, y de ellas solo 8 fueron seleccionadas para continuar con el proceso formativo.

No es sencillo identificar las diversas categorías de la fibra, pues no se trata de dar la apreciación sobre el vellón cerrado como un todo, sino que deben identificarse las calidades en cada parte del vellón, diferenciando:

- *Baby o extrafina*, con un diámetro igual o menor que 23  $\mu\text{m}$  y su longitud mínima (promedio) es 65 mm.
- *Alpaca fleece* cuyo grosor oscila entre 23,1  $\mu\text{m}$  y 26,5  $\mu\text{m}$  y su longitud mínima (promedio) es de 70 mm
- *Medium fleece*, con micronaje comprendido entre 26,6  $\mu\text{m}$  y 29  $\mu\text{m}$  y su longitud mínima (promedio) es de 70 mm.
- *Huarizo*, comprendido entre 29,1  $\mu\text{m}$  y 31,5  $\mu\text{m}$  y su longitud mínima (promedio) es de 70 mm
- *Alpaca gruesa*, cuyo micronaje es mayor que 31,5  $\mu\text{m}$  y su longitud mínima (promedio) es de 70 mm.
- *Alpaca corta*, fibra de alpaca cuya longitud es de 20 mm a 50 mm.

De las más de 40 productoras jóvenes que siguieron esta formación a cargo de clasificadora certificada, 8 fueron las que demostraron mayor habilidad, incluso actuaron como asistentes de la profesora. La prueba final fue hacer la clasificación de un vellón por finura, verificándose el grosor de la fibra en laboratorio con fibrómetro de alta precisión.

Estas 8 jóvenes lograron un excelente nivel al finalizar el proyecto y se les viene haciendo seguimiento, a través de la clasificadora certificada que tuvo a su cargo la formación y condujo el proceso de clasificación en las campañas de esquila. Ellas están en camino para que la industrial textil las reconozca como clasificadoras, pues el proceso es largo y exige una práctica de varios años.

En virtud a esta capacidad gestada de clasificación se puede asumir pagos diferenciados según la calidad de la fibra que entrega cada productor. Si la fibra es entregada sin clasificar, el precio al barrer ya no es de S/.5.00 la libra como pagaban los intermediarios sino de S/.6.50; y cuando es clasificada los precios llegan hasta S/.10.00 por libra, según la fibra sea:

- |                                  |                  |
|----------------------------------|------------------|
| - 1ª - Baby o Extra fina         | S/.10,00 x libra |
| - 2ª - Fleece o Fina             | S/. 8.50 x libra |
| - 3ª - Medium Fleece o Semi fina | S/. 7.00 x libra |
| - 4ª - Alpaca gruesa             | S/. 5.50 x libra |

Finalmente, al pagar los centros de acopio un precio promedio por libra superior al precio pagado por los intermediarios, se produjo un efecto regulador de los precios en el ámbito de intervención que ha beneficiado a los productores en general pues al contar con una opción de venta más favorable lograron mejores precios de los intermediarios.

A este logro confluyó la existencia de la línea de crédito alpaquero otorgada por el Ministerio de Agricultura a través de AgroBanco, a la que accedió SPAR Cusco para pagar a los alpaqueros que vendieron su fibra a los Centros de Acopio. El proceso no fue sencillo pues las condiciones iniciales de AgroBanco implicaban concretar el desembolso recién cuando se cuenta con la fibra que lo garantiza la primera experiencia tomó meses hasta que los alpaqueros pudieran cobrar por toda la fibra entregada.

Estos plazos fueron mejorando hasta 30 días. No obstante, a junio del 2011, AgroBanco había otorgado solamente S/.4 millones de los S/.25 millones disponibles en la línea de

crédito alpaquero a nivel nacional, lo que les obligó a hacer una evaluación de la situación de la cadena alpaquera, lo que le permitió tomar conciencia que las condiciones establecidas para estos créditos, en el sentido que la fibra debía ser avanzada en calidad de garantía física para efectivizar el préstamo, no eran adecuadas. Y no eran adecuadas, pues las organizaciones de productores que accedían a los créditos alpaqueros debían competir con intermediarios que no solo pagan la fibra contra entrega (sin tener que esperar los 30 días mínimo que demoraba obtener el crédito luego de la presentación de la garantía de la fibra acopiada) sino que incluso dan un adelanto a manera de enganche de los productores<sup>3</sup>.

Como resultado, AgroBanco viene flexibilizando y adecuando las condiciones y aquellas asociaciones que tienen un historial de buen pago en esta línea son consideradas sujetos de créditos para anticipos. Esto recién se viene implementando desde octubre del 2011 y solo con organizaciones que cuentan con historial crediticio óptimo y buen conocimiento de AgroBanco de los productores, su rebaño y su record productivo (cuentan con ficha productiva), información con la cual el AgroBanco hace la proyección según esquila esperada y calidad de la fibra para entregar un porcentaje del crédito antes del proceso de esquila, o sea sin garantía real. SPAR Cusco es considerada como una de ellas por el banco.

De hecho, SPAR Cusco ha podido canalizar S/. 387,000 de esta línea de crédito y su morosidad es de 0 a la fecha y a ello indudablemente ha contribuido el proyecto con la formación y el acompañamiento brindado a sus directivos y por la relación que ha mantenido con los responsables de AgroBanco en la región.

Otras experiencias exitosas respecto al rol que cumplió el proyecto articulando actores a la cadena de valor se presentan en los siguientes acápite.

---

<sup>3</sup> Los intermediarios desde los meses de julio, agosto o setiembre dan un adelanto a los productores alpaqueros que requieren recursos para sobrevivir o financiar sembríos, con lo cual le comprometen su producción de fibra de alpaca.

## 5.4 DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL PROCESAMIENTO Y TRANSFORMACIÓN DE LA FIBRA DE ALPACA

### Comparativo de Indicadores Línea de Base 2010 con Indicadores al Final del Proyecto para el Componente 4: Desarrollo de Capacidades en el Procesamiento y Transformación de la Fibra de Alpaca

Situación Inicial Línea de Base 2010	Indicadores al Finalizar el Proyecto a inicios 2012
De los 10 talleres encuestados 4 han colocado productos en mercados internacionales, pero solo 1 evidencia una articulación estable con el mercado internacional.	Al final del proyecto se han fortalecido 64 talleres artesanales con mayor capacidad de producir productos con estándares de calidad. De este total, 18 talleres tienen las condiciones para la colocación de sus productos en el mercado internacional o posicionarse en nichos de mercado favorables a nivel nacional.
Solo el 50% de los talleres encuestados aplica controles de calidad y no de forma permanente. Se estima que no más del 30% de la producción aprobaría normas técnicas de calidad.	Los talleres visitados y encuestados han sido formados en gestión de calidad y el 94% cuenta con sistemas institucionalizados de control de calidad de sus productos. El taller restante (que representa el 6% de la muestra) están trabajando el tema. Consideramos apropiado el porcentaje de producción que pasa las normas técnicas de calidad, indicado en el informe de cierre de los ejecutores, que se ha estimado en 80%
Los talleres existentes no desarrollan colecciones, a pesar que hay capacidad de diseño en el 50% de los mismos, un taller ha calificado personal en desarrollo de colecciones y otro ha calificado personal en elaboración de catálogos	De los 17 talleres evaluados, los 3 que vienen participando en Perú Moda han desarrollado colecciones con apoyo de diseñadores traídos por el proyecto (Arte Colection Yenni, Artesanías Sonia y EMODA Alpacas EIRL) y 3 talleres más (De Alpaca y Punto, APROTEX y Artesanías Alva) están desarrollando sus colecciones, a partir de la formación recibida. Esta situación se repite con los demás talleres que participan en Perú Moda y probablemente con los que han asistido como pasantes. Con ello el número total de colecciones desarrolladas por los talleres acompañados habría pasado de 0 antes del proyecto a no menos de 15 a 20 colecciones como resultado de la ejecución del proyecto.
Entre los talleres encuestados tres están especializando personal en tejido a máquina, telar y a mano. Así como en control de la producción. El número de personas calificadas es, no obstante, irrelevante.	De los 17 talleres evaluados recibió formación especializada y asistencia técnica en tejido el personal de 7 talleres, en hilatura 2 talleres y en teñido con tintes naturales 1 taller.

Situación Inicial Línea de Base 2010	Indicadores al Finalizar el Proyecto a inicios 2012
<p>Los conductores de 2 talleres urbanos encuestados vienen participando en cursos y talleres en gestión empresarial. A la fecha los jefes de 4 talleres de los encuestados han sido formados por Raymisa en producción y control de calidad. Estos forman parte de una primera promoción de 12 líderes de taller formados en la temática.</p>	<p>Los conductores de 15 de los 17 talleres evaluados (88%) participaron en programas de gestión de la producción y gestión de calidad. Adicionalmente, 9 de los 17 talleres (53%) recibieron asistencia técnica del proyecto para su consolidación empresarial.</p> <p>Líderes y operarios de 5 de los 17 talleres (30%) fueron formados en gestión por el método de las 5 Ss (Artesanías Sonia, Arte Colección Yenni, EMODA Alpaca, Munay Ttica y Arco Iris), con muy buenos resultados que están a la vista en estos talleres (organización del taller, racionalidad en la división física de las diferentes áreas, orden y limpieza, etc.). Otros talleres que no participaron de este programa fueron asistidos por miembros del equipo ejecutor para utilizar la misma metodología y sus talleres muestran un alto grado de organización, lo que se ha apreciado en De Alpaca y Punto y APROTEX.</p> <p>De otro lado, el staff de 6 de los talleres visitados (35%), participó activamente en los cursos sobre tendencias de la moda y diseño, haciendo posible la presencia de diseñadoras como Laura Sacchi y Eva Michaela Frohli. Esta línea también ha sido considerada vital por la mayoría de los entrevistados para garantizar el desarrollo y fortalecimiento de los talleres. Elemento fundamental de este esfuerzo ha sido el apoyo a la participación como pasantes y expositores en ferias textiles de Arequipa y Lima.</p>
<p>Es necesario transferir nuevas capacidades y fortalecer las capacidades existentes entre personal de los talleres</p>	<p>A pesar de los logros constatados en el desarrollo de capacidades entre los líderes y operarios de las empresas y asociaciones artesanales, aún ha aspectos por fortalecer en la gestión de los talleres, especialmente en gestión empresarial, diseño y comercialización.</p> <p>Todos los encuestados plantearon la necesidad de dar continuidad al proyecto para ampliar y profundizar la formación recibida y lograr la institucionalización de un centro de diseño de modas en el Cusco.</p>

## EVIDENCIAS

Los resultados consignados han sido constatados por los evaluadores a través de las visitas, encuestas y entrevistas realizadas a 17 talleres seleccionados a manera de muestra

representativa del total de 64 talleres acompañados por el proyecto<sup>4</sup>. A continuación, se presenta la relación de talleres y principales servicios recibidos del proyecto, resaltándose aquellos talleres que integraron la muestra.

NOMBRE DEL TALLER	PROVINCIA	ENTREVISTA / ENCUESTA APLICADA	DESARROLLO DE CAPACIDADES POR EL PROYECTO					ADQUISICIÓN MAQUINARIA SUBSIDIADA
			Capacitac. Producción	Capacitac. en Gestión	Asistencia Técnica	Articulación Comercial	Expositor(✓) o Pasante (x) en Perú Moda	
ALPACA FASHION	Cusco				✓			
ALPACAS ARTE SRL	Cusco		✓	✓	✓		✓	
ALPACAS Y OVEJAS D'LU	Cusco			✓		✓		
APROTEX LLANQANA WASI	Cusco	✓	✓	✓		✓	x	✓
ARAMAYUS ARTE	Cusco					✓		
ARTE COLECCIÓN YENNI	Cusco	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ARTESANÍAS ALVA	Cusco	✓		✓	✓	✓	x	
ARTESANÍAS CHASKI PERU SRL	Cusco				✓			
ARTESANÍAS CUZQUEÑITA	Cusco				✓			
ARTESANÍAS LA ANDINA	Cusco		✓	✓		✓	x	
ARTESANÍAS PATRICIA SRL	Cusco		✓	✓	✓	✓	✓	✓
ARTESANÍAS SEÑOR DE QOYLLORRITY	Cusco				✓	✓	x	✓
ARTESANÍAS SONIA	Cusco	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ARTESANÍAS TEJIDO ALPAQUITA	Cusco	✓			✓			
ASOCIACIÓN DE ARTESANOS LA VICUÑITA - ACRIVIRC	Cusco		✓	✓	✓	✓	✓	
ASOCIACIÓN ESPÍRITU DE LOS INCAS	Cusco	✓	✓	✓	✓	✓		
ASOCIACIÓN LLANCASUNCHIS PANAY	Cusco	✓				✓		✓
ASOCIACIÓN QORI MAQUI	Cusco	✓		✓	✓	✓	x	✓
AVANTY CORP EIRL	Cusco		✓	✓		✓	✓	
AYNI ART	Cusco					✓		
CARILUIS ALPACA EIRL	Cusco		✓	✓		✓	✓	
CONSORCIO TEXTIL MYPES	Cusco		✓	✓		✓		
CREACIONES MALU	Cusco				✓	✓		✓
CUSCO STORES SRL	Cusco			✓	✓	✓	✓	
DE ALPACA Y PUNTO	Cusco	✓	✓	✓		✓		
ECOLOGY ART	Cusco		✓			✓		
EMODA ALPACAS EIRL	Cusco	✓	✓	✓		✓	✓	✓
EMPRESA TEXTIL SIRIAN	Cusco		✓	✓		✓	✓	
FIBRAS PERU ANDINO	Cusco	✓		✓	✓	✓		✓
INKAMODA PERU	Cusco			✓		✓	✓	
J & P ALPACA	Cusco		✓			✓		
SUMAC MILLMA	Cusco		✓	✓		✓		✓
SUMAC TIKA FACTORY	Cusco	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓

<sup>4</sup> El proyecto habría brindado apoyo a más de 75 talleres, pero hemos seleccionado aquellos que han tenido un acompañamiento más estructurado, dejando de lado a los que han recibido apoyos puntuales.

NOMBRE DEL TALLER	PROVINCIA	ENTREVISTA / ENCUESTA APLICADA	SERVICIOS BRINDADOS POR EL PROYECTO					ADQUISICIÓN MAQUINARIA SUBSIDIADA
			Capacitac. Producción	Capacitac. en Gestión	Asistencia Técnica	Articulación Comercial	Expositor(✓) o Pasante (x) en Perú Moda	
TALLER CINTIA CHEVARRÍA MANCILLA	Cusco		✓	✓				
TALLER MARÍA CHAMORRO	Cusco			✓		✓		
TALLER MARIELA ARENAS VILLASANTE	Cusco		✓					
TALLER PAULINA SAIRE GUIJADO	Cusco		✓					
TALLERES CARITAS CUSCO	Cusco		✓					
TEXTIL Y CONFECCIONES ALPASURI	Cusco				✓			
WIPHALA FEM	Cusco				✓			
ASOCIACIÓN ASOTEX	Pitumarca		✓					
ASOCIACIÓN LAS TICLLAS DE ANTISUYO	Pitumarca	✓	✓			✓		✓
ALPACA ANDINA	Sicuani						x	
ARTE Y COLECCIONES ILLAMPU	Sicuani		✓	✓	✓	✓	x	
ARTESANÍAS VICUÑITA PACCHA	Sicuani		✓	✓				✓
ASOCIACIÓN ALPANO SUR	Sicuani			✓	✓	✓		
ASOCIACIÓN ANDINA CRAFT	Sicuani		✓	✓	✓	✓	x	✓
ASOCIACIÓN ARCO IRIS	Sicuani	✓	✓	✓		✓	x	✓
ASOCIACIÓN MUNAY TTICA	Sicuani	✓		✓		✓	x	✓
ASOCIACIÓN TEXTIL SURI	Sicuani		✓	✓		✓		✓
SPARMAC - MUJERES ALPAQUERAS	Sicuani		✓	✓		✓		
ASOCIACIÓN ARTESANÍAS MANOS DE CCUYO	Marangani		✓		✓			
ASOCIACIÓN VIRGEN DE LAS NIEVES	Marangani	✓	✓	✓		✓	x	✓
ASOCIACIÓN ONTUS QOYLLOR	Marangani		✓		✓			
ALLIN RUWAQ	Urcos			✓	✓	✓	✓	✓
CONFECCIONES WIÑAY	Urcos	✓			✓			
ASOCIACIÓN TEJIDO TRADICIONAL APU AUSANGATE	Ocongate		✓					
MUNAY CHASKA	Ocongate		✓					
MUNAY PALLAHUAYNA AUSANGATE	Ocongate		✓					
TALLERES INTI RAYMI	Ocongate		✓					✓
ASOCIACIÓN INTI PAQARII	Espinar		✓			✓		
ASOCIACIÓN SANTA ROSA	Espinar		✓			✓		
ASOCIACIÓN SUMAQ PACCHA	Espinar		✓					
CLUB DE MADRES MARÍA MOYANO	Espinar		✓			✓		
<b>TOTAL TALLERES</b>	<b>64</b>	<b>17</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>12✓ + 12 x</b>	<b>21</b>

En la determinación de la muestra se cuidó el mantener presencia de talleres urbanos y rurales, talleres representativos de los diversos niveles de apoyo recibido por el universo (capacitación en producción, capacitación en gestión, capacitación en diseño y modas, asistencia técnica, articulación comercial, participación en ferias) y talleres ubicados en todo el ámbito de intervención.

Al respecto, dada la situación que se vivía en la región al momento de la evaluación imposibilitando el acceso a la provincia de Espinar y otras áreas, no pudo mantenerse la aspirada proporcionalidad territorial de los talleres. No obstante, se garantizó la presencia de talleres de Cusco, Canchis y Quispicanchi, buscando reproducir lo mejor posible su participación en el universo atendido como se puede apreciar del siguiente cuadro.

Provincia	Distribución territorial de la población		Distribución territorial de la muestra	
	Nº talleres	%	Nº talleres	%
<b>Cusco</b> (Cusco, Santiago, San Sebastián y San Jerónimo)	40	62%	12	70%
<b>Canchis</b> (Sicuani, Pitumarca y Marangani)	14	21%	4	33%
<b>Quispicanchi</b> (Ocongate y Urcos)	6	9%	1	6%
<b>Espinar</b> (Espinar)	5	8%	0	-
<b>Total</b>	65	100%	17	100%

### Desarrollo de capacidades

Entre los resultados evidenciados destaca el desarrollo de capacidades en producción, gestión empresarial y comercial, el que se ha logrado a través programas formativos, asistencia técnica y posibilitando la participación de líderes de taller en ferias y eventos de la moda en calidad de pasantes y expositores.

La mayoría de los talleres ha recibido formación en gestión de la producción y control de calidad. Solo 2 de los 17 talleres en la muestra no había participado en estos cursos, pero esperan que se pueda dar una segunda etapa del proyecto para poder fortalecerse en este campo. Los que sí han participado en dichos eventos formativos consideran que les ha aportado mucho a la organización interna de sus talleres –al respecto el curso 5 Ss ha sido la estrella del proceso formativo- y a la fijación de normas y control de calidad habiendo logrado que sus prendas tengan calidad estándar como exige el mercado, contando ahora con supervisores de calidad y normas internas.

Los líderes de los talleres valoran también el acompañamiento del técnico textil del Consorcio Alpaca Cusco que ha complementado estos cursos, brindando asesoramiento técnico constante durante la ejecución del proyecto y más allá del mismo.

La línea de hilado artesanal se desarrolló con talleres rurales, de Tinki, Pitumarca y Yauri. Estaba previsto el desarrollo de productos en las líneas de fieltro, hilo artesanal y teñido con insumos naturales y técnicas novedosas. Fue la primera vez que llevaban un curso con fórmulas y medidas exactas (con probetas) para lograr teñidos estandarizados. En hilatura se enseñó el título 2:16, 2:10 y 3:10 ya no al tacto sino con balanza de miligramos. Este aprendizaje se realizó en cursos con internado y los talleres artesanales formados participaron en la elaboración de 1,100 kg de hilo artesanal, exportándose 16,000 ovillos a Dinamarca a través de RAYMISA.

En la línea de producción de prendas con hilo industrial se priorizó la formación práctica en tejidos con máquinas intarsieras -especialmente valorada por quienes adquirieron nuevas maquinaria y equipos para la producción textil en el periodo- cursos en patronaje y en puntos y carreras que les ha posibilitado a los talleres, entre otros, la confección de prendas en tallas-medidas-peso estándar, hacer prendas entalladas, poder surtir pedidos a partir de imágenes (antes solo podían hacerlo a partir de una muestra física).

El desarrollo de capacidades productivas de los talleres en esta línea se potenció con la participación de diseñadoras y especialistas en tendencias de la moda, tales como Laura Sacchi de la empresa Klaud, Eva Michaela Frohli diseñadora suiza o Julieta Puhl y Natalia Nupieri del Instituto INTI de Argentina, entre otras, así como a través del acceso que el proyecto posibilitó a ferias, pasarelas y eventos de la moda en Cusco, Arequipa y Lima. El valor agregado en diseño ha tenido un impacto muy importante en los talleres.

Cabe anotar que hasta ese momento ninguno de los talleres trabajaba colecciones propias, sino que se limitaban a confeccionar prendas a pedido. A través del proyecto se concretó la realización de 12 colecciones:

- 1 colección de la diseñadora Eva Michaela Frohli
- 1 colección de diseños propios elaborada por el personal técnico del proyecto
- 1 colección de diseños propios elaborada por el personal técnico del proyecto para el taller Artesanías Milagros
- 1 colección de artículos utilitarios en fibra de alpaca para la organización Animania, Moda Ética de Argentina.
- 1 colección de diseños contratada por el Gobierno Regional de Cusco
- 7 colecciones de diseño contratadas por el proyecto a la diseñadora Laura Sacchi de la empresa Klaud, para la participación en la Feria Perú Moda 2011

Cabe anotar que los talleres más dinámicos han seguido diseñando modelos y armando colecciones para su presentación a los clientes de prendas de exportación. No obstante, eso no significa auto-sostenibilidad en esta línea pues aún requieren asesoría respecto a tendencias de la moda y actualmente no la tienen.

De otro lado, se ha brindado una formación en gestión empresarial a través de cursos especializados en creación de empresas, manejo contable y tributario, que a pesar de haber sido acotada ha permitido que los líderes tomen conciencia que deben fortalecer sus capacidades en esta área para pasar de gestionar el taller con un manejo de supervivencia cortoplacista a uno de desarrollo gerencial con visión de futuro.

El curso más apreciado en esta línea ha sido el programa en gestión dictado por la Universidad del Pacífico y el Colectivo Integral de Desarrollo, CID, con quienes el proyecto suscribió un convenio para posibilitar la participación de 8 líderes quienes como resultado

del curso tuvieron que elaborar el plan de negocios de su taller. Este tipo de formación debería brindarse a todos los talleres, adecuándolo al nivel logrado por cada uno.

## Equipamiento

De los 17 talleres visitados, 15 adquirieron maquinaria nueva, 12 de los cuales participaron en el programa de compra de maquinaria con aporte del Gobierno Regional como contrapartida del proyecto por el 40% del precio de la maquinaria, mientras los talleres asumían el 60% del mismo.

El equipamiento de los 17 talleres seleccionados creció significativamente durante el periodo de ejecución del proyecto, tal como se resume en el siguiente cuadro:

Tipo de Maquinaria o Equipo	Pre existentes	Adquiridas durante la ejecución del proyecto
Maquinas tejedoras (Singer o Brother)	85	78
Pretinadoras	2	4
Remalladoras de plato	-	6
Hiladora	-	2
Vaporizadora	1	3
Total	88	93

Las hiladoras fueron adquiridas por uno de los talleres orientados a la producción de hilo artesanal, el único de esta línea que integró la muestra. Estas 2 hiladoras son parte del lote de 34 hiladoras adquiridas con subsidio del Gobierno Regional para los talleres de Pitumarca, Ocongote y Yauri que se formaron en hilado artesanal y teñido natural.

Los 17 talleres que conforman la muestra, a la terminación del proyecto han pasado de tener 88 equipos en conjunto a 181 equipos, lo que equivale a un incremento del 106%. Consideramos que el proyecto es directamente responsable del equipo adquirido con el aporte de contrapartida del Gobierno Regional Cusco, que asciende a 40%, entre maquinas tejedoras, pretinadoras, remalladoras y vaporizadoras. En total con los fondos de contrapartida del Gobierno Regional se ha apoyado la adquisición de 90 equipos entre máquinas de tejer, remalladoras y otras).

Es claro que con el apoyo del proyecto en todos los talleres visitados se ha podido apreciar el desarrollo de nuevas capacidades, avances significativos en el logro de estándares de calidad de sus productos, ampliación de contactos comerciales y muchos ya están en condiciones de proponer diseños propios a sus clientes.

Todo ello ha generado condiciones para la ampliación de la producción y, por ende, la necesidad de ampliar el equipamiento incluso más allá del programa de adquisiciones directas asociado al proyecto. De ahí que consideramos que el resto de equipamiento adquirido (48 equipos) es también resultado directo del proyecto.

Especial mención queremos hacer respecto a la incorporación de pretinadoras y remalladoras de plato promovida por el proyecto, que ha permitido una mejora sustancial de la calidad de la terminación de las prendas elaboradas y de los tiempos de acabado, con lo cual ahora pueden abastecer los pedidos de exportación con más seguridad.

A través de las entrevistas realizadas, aquellos talleres que no se animaron a adquirir estos equipos expresaron su miopía al no hacerlo pues ahora que han podido apreciar lo que significa en para los talleres que, si las adquirieron, se arrepienten de haber desaprovechado la oportunidad no solo de adquirirlas con el precio subsidiado sino de recibir la formación del proyecto para su operación.

## **Empleo**

Concordante con el incremento del equipamiento, se procesó una ampliación de las áreas físicas en las que operan los talleres y un incremento del número de empleos. Según la información proporcionada por los líderes de taller, el conjunto de trabajadores de los talleres (tejedores a máquina, a telar y a mano, más las dedicadas a las tareas de armado y pre-acabado, así como el acabado final, supervisión, control de calidad, y diseño, normalmente a cargo de los líderes de taller) entre los 17 talleres se ha incrementado en 80%.

En efecto, según los datos recabados, el número de puestos de trabajo a lo largo del 2012 asciende a 390 (el 90% son mujeres) cifra que, comparada con los 214 puestos de trabajo existentes en los mismos talleres al inicio del proyecto, expresa un aumento de 143 puestos de trabajo que equivale al incremento indicado. Ello equivale a decir que el empleo promedio por taller<sup>5</sup> ha subido de 13 a 23 puestos de trabajo, aunque existe un amplio rango entre ellos que va de 11 a 48.

Los talleres que generan más empleo han adoptado la estrategia de constituir y equipar talleres auxiliares que operan en otros espacios tanto en el misma región, como en regiones adyacentes<sup>6</sup>. Estas decisiones responden a diversos criterios, tales como generar empleo para miembros de la familia que residen fuera del Cusco, falta de mano de obra calificada e interesada en el Cusco, limitaciones de espacio del taller, entre otros. En todos los casos son talleres subalternos, siendo el taller en Cusco el que toma las decisiones comerciales y productivas.

## **TESTIMONIOS**

A continuación, incluimos algunos testimonios recogidos en las visitas a los talleres integrantes de la muestra.

---

<sup>5</sup> El total de puestos de trabajo dividido entre los 17 talleres que integran la muestra.

<sup>6</sup> Entre los talleres que conforman la muestra tres cuentan con talleres subalternos de apoyo en Cusco, así como otros que operan en Moquegua, Puno o Apurímac.

## **Empresaria Textil Edith Farfán Flores**

### **Taller urbano EMODA ALPACAS EIRL (ex Artesanías Milagro)**



*Cuando yo conozco el proyecto Alpaca Cusco éramos Artesanías Milagro, sin reconocimiento legal, sin RUC y con mucho miedo de asumir cosas nuevas. El proyecto nos impulsó a dar el paso y superar los temores. Y valió la pena pues nos direccionó, respetando nuestras decisiones y nuestro trabajo.*

*Así nos transformamos de un taller a una empresa, aumentamos nuestra producción, ampliamos nuestra área de producción y acabados y nos mudamos acá para poder seguir creciendo.*

*Ahora no solo tenemos este local, sino que trabajamos con artesanas de comunidades a las que capacitamos, les damos máquinas y las apoyamos para formar sus micro-talleres. Acá solo tenemos 5 máquinas tejedoras y en los micro talleres de apoyo tenemos 25 más (20 Brother y 5 Singer). Mi esposo Luis Vallejo Santori, es quien supervisa estos micro-talleres y yo llevo la administración, veo la parte de diseño y los clientes.*

*Con el apoyo del proyecto hemos podido comprar 5 máquinas intarsieras, 1 remalladora de plato, 1 pretinadora y 1 vaporizadora, a muy buen precio y pagando solo el 60% pues el Gobierno Regional pagó el otro 40%.*

*Antes tampoco teníamos maniqués y eso es importante para que los clientes aprecien nuestras prendas.*

*En el 2011 participamos como expositores por primera vez en Perú Moda, en Lima, y volvimos a participar en el 2012. Gracias a esa participación los clientes ahora nos conocen y nos buscan. Justo ayer vino un cliente que exporta a Japón y que nos conoció en Perú Moda.*

*El primer año que participamos pusimos precios muy altos a nuestras prendas y solo logramos contratos por US\$ 4,000. Evaluamos esta situación y al segundo año, 2012, pusimos precios más bajos, con los cuales todavía teníamos una ganancia de 60% y logramos contratos por US\$10,000. Además, recibimos visitas de clientes que nos vieron año a año en Perú Moda y se van animando a comprar nuestras prendas y también hemos podido consolidar la relación con los clientes del 2011.*

*Antes nosotros hacíamos chompas para damas, pero hay mucha competencia y el mercado está saturado, así que ahora nos estamos especializando en ponchos y ruanas, introduciendo muchas innovaciones. Esto lo podemos hacer pues hemos aprendido diseño con las diseñadoras que trajo el proyecto, pero adaptando lo aprendido a nuestro propio estilo. Con algunas diseñadoras no nos entendíamos mucho y con otras sí.*

*Ahora estamos experimentando diferentes texturas. Por accidente al lavar una chompa de mi hija se apelmazó y nos gustó la textura que tomó y estamos viendo otras opciones para siempre ser diferentes.*

*Para nosotros el Proyecto Alpaca Cusco representa mucho y sigue siendo necesario. Falta que se haga una segunda fase que dé continuidad al trabajo de diseño y que se incorporen pasantías a ferias en el extranjero. Hay que apoyar a los talleres que dieron el salto como nosotros, para así consolidarnos. Y también hay que apoyar a otros talleres que se están iniciando por el mismo camino para que crezcan.*

## **Empresaria Textil Sonia Pedraza Choque**

### **Taller textil urbano Artesanías Sonia (Textil Diseño Cusco SAC)**



*Yo nací en Chucuito, Puno y desde muy niña aprendí a tejer. Cuando vine a Cusco comencé trabajando en talleres, pero ya hace 12 años me decidí a tener mi propio taller.*

*Con el Proyecto Alpaca hemos recibido capacitación. Hemos aprendido la importancia de la calidad y participamos en el curso '5 Ss' que ha sido el evento de capacitación de calidad más importante de la región, y nosotros salimos terceros.*

*También hemos tenido apoyo en diseño. Nosotros hacemos nuestros propios diseños pues yo antes había trabajado con una diseñadora y el proyecto trajo a una especialista en diseño textil, Laura Sacchi, con quien armamos colecciones.*

*Desde el 2011 ya tenemos personería jurídica, creando la empresa con el nombre de Textil y Diseño Cusco, TEXDISA.*

*Con el apoyo del proyecto hemos podido participar en ferias y eventos de la moda. El más importante ha sido Perú Moda, en Lima. Antes nosotras estábamos excluidas de estos eventos, pero como pudimos participar en el 2011, ahora ya seguimos participando y fuimos a Perú Moda 2012.*

*Gracias a la participación en Perú Moda conseguimos un cliente de Estados Unidos. Ellos me vieron en el 2011 pero fue recién cuando me vieron por segunda vez en Perú Moda que se animaron a pedirme muestras y ya nos han hecho un pedido inicial de 150 chompas en tres modelos diferentes. Estoy segura que si sigo participando otros clientes también podrán tener confianza en el taller y nos harán más pedidos.*

*En el 2010 pudimos contactar un cliente de Inglaterra y estamos completando una orden por 320 chompas en 5 modelos en dos lotes a entregar en agosto y octubre. También a través del proyecto conseguimos un contrato con RAYMISA a quien estamos confeccionando 120 chompas en 5 modelos que debemos entregar este mes y 120 chompas en 7 modelos para agosto.*

*Con el aumento de nuestra clientela que es más exigente pues es exportación, hemos ido mejorando nuestro equipamiento. De solo 5 máquinas que teníamos a inicios del 2010, hemos adquirido 20 más, incluyendo 7 tejedoras intarsieras y 1 remalladora de plato, mejorando nuestros acabados. En el taller en Cusco tenemos 10 máquinas y además tenemos dos talleres auxiliares: uno en Puno con 5 máquinas de tejer y otro en Abancay con 10 máquinas.*

**Colección Artesanías Sonia**  
(a manera de ejemplo de las colecciones desarrolladas)

CLIENTE: TALLER SONIA	FECHA: 04/04/2011	
COLECCIÓN: COLECCIÓN 5		
ESTILO: CHOMPA O CUELLO ROTY VARIACION DE INTENSIA	CÓDIGO: 5-001	




DELANTERA                      ESPALDA

MATERIALES: ALPACOMA (ALPACA, LANA, ACRILICO)

APLICACIONES: -

	COMBINACION DE COLOR	 AU-720	 AU-042	 AU-657
	COLOR BASE	 AU-2041	 AU-218	 AU-500

CLIENTE: TALLER SONIA	FECHA: 04/04/2011	
COLECCIÓN: COLECCIÓN 5		
ESTILO: CHOMPA CUELLO ALTO	CÓDIGO: 5-005	




DELANTERA                      ESPALDA

MATERIALES: ALPACOMA (ALPACA, LANA, ACRILICO)

APLICACIONES: -

	COMBINACION DE COLOR	 AU-720	 AU-042	 AU-657
	COLOR BASE	 AU-2041	 AU-218	 AU-500

CLIENTE: TALLER SONIA	FECHA: 04/04/2011	
COLECCIÓN: COLECCIÓN 5		
ESTILO: CHOMPA LARGA - ABIERTA	CÓDIGO: 5-003	




DELANTERA                      ESPALDA

MATERIALES: ALPACOMA (ALPACA, LANA, ACRILICO)

APLICACIONES: -

	COMBINACION DE COLOR	 AU-720	 AU-042	 AU-657
	COLOR BASE	 AU-2041	 AU-218	 AU-500

CLIENTE: TALLER SONIA	FECHA: 04/04/2011	
COLECCIÓN: COLECCIÓN 5		
ESTILO: CHOMPA CON FLECOS	CÓDIGO: 5-006	



PATRON



DELANTERA

PUNTO A BASE



## Artesana Textil Gladys Peña Campos

### Taller urbano Arte y Producción Textil, APROTEX



*El taller ya cumplió 6 años de funcionamiento. Ya estamos formalizados como persona natural con reconocimiento SUNAT y ahora estamos en trámite para constituirnos como persona jurídica.*

*Nos dedicamos a la producción de chompas y chalecos para damas que entregamos a tiendas en Cusco.*

*Con el apoyo del proyecto hemos aprendido a diseñar y a sacar las proporciones para hacer las chompas, gracias a la formación en puntos y carreras. Gracias a eso podemos interpretar lo que quieren los clientes, asesorarlos y también podemos diseñar modelos propios*

*El proyecto nos invitó a participar como pasantes en la feria Perú Moda del 2011 en Lima y eso realmente valió la pena. Hemos visto modelos que nunca habíamos visto y una gran variedad que en Cusco no vemos. Aprendimos que incluso con prendas de un solo color se pueden hacer maravillas. Aprendimos a hacer prendas diferentes.*

*Este aprendizaje nos ha ayudado a conseguir una boutique como cliente estable desde el 2011. Es nuestro cliente más importante, con ellos desarrollamos modelos exclusivos en baby alpaca.*

*Con el proyecto también pude ampliar la maquinaria pues adquirimos 2 máquinas intarsieras y 1 remalladora de plato con subsidio del Gobierno Regional. Ahora tenemos 8 máquinas tejedoras, 1 pretinadora y 1 remalladora de plato y contamos con más personal. El espacio que tenemos nos ha quedado chico y por eso ahora tengo que entregar máquinas a los operarios para que trabajen en su casa y yo lo reviso y recojo. Pero ya tenemos un terreno y estamos construyendo la casa-taller para poder trabajar con todo el equipo y operarios en un solo local y así hacer una buena supervisión de calidad y una mejor gestión del taller y aprovechar al máximo las maquinarias.*

*Esperamos que el proyecto pueda seguir en el futuro pues aún necesitamos apoyo, capacitación en tejidos y aprovechamiento de la remalladora de plato para mejorar los tiempos de producción de las chompas, y también asesoría en diseño y gestión.*

## 5.5 ARTICULACIÓN COMERCIAL Y POSICIONAMIENTO EN EL EXTERIOR

Situación Inicial Línea de Base 2010	Indicadores al Finalizar el Proyecto a inicios 2012
El 40% de los talleres encuestados ha tenido experiencia en la exportación, pero es un proceso incipiente que debe aún consolidarse.	El 53% de los talleres encuestados (9 de 17), tanto urbanos como rurales, está exportando de manera sostenida y espera seguir consolidando y diversificando su clientela (exportadores nacionales e importadores extranjeros) y un 59% (10 de las 17) se ha abierto espacio como proveedores regulares de tiendas y boutiques exclusivas en Cusco y Lima.  Los talleres visitados evidencian un posicionamiento interesante en el mercado de exportación y nichos de mercado en Cusco y Lima. Los hallazgos no contradicen la información proporcionada por los ejecutores, en el sentido de que en

Situación Inicial Línea de Base 2010	Indicadores al Finalizar el Proyecto a inicios 2012
	<p>conjunto los talleres acompañados han logrado ingresos por US\$ 300,000 a la finalización del proyecto.</p> <p>Este posicionamiento no les ha impedido aprovechar otras oportunidades, cuando han tenido capacidad instalada disponible entre pedidos del extranjero, como es el caso de la producción de chompas escolares a convocatoria de FONCODES.</p>
<p>Es necesario concurrir a la capacitación de los conductores de talleres en articulación comercial e identificación y promoción de negocios.</p>	<p>Los talleres entrevistados tienen clara idea de lo que se requiere para lograr y mantener un posicionamiento favorable en el mercado de la moda.</p> <p>El proyecto logró una importante confluencia de recursos humanos y materiales que ha permitido fortalecer y ampliar la participación de los talleres textiles en la cadena productiva de la fibra de alpaca.</p> <p>No obstante, no se visualiza una instancia como el Consorcio Alpaca Cusco que pueda seguir motivando y sustentando nuevas articulaciones entre los diferentes actores de la cadena de valor, o atender las necesidades permanentes de formación e información para mantenerse en un mercado tan difícil como el de fibras finas, que en el país hasta ahora ha estado dominado por la gran industria de la moda desde Arequipa o Lima.</p>

Para abonar a la articulación comercial y posicionamiento de los talleres textiles en los mercados internacionales el proyecto optó por motivar y apoyar su participación en ferias, pasarelas y eventos de la moda tanto en Cusco como en Arequipa y Lima, de forma de facilitar el conocimiento de y establecer vínculos con las demandas de los mercados de exportación y nacionales.

Para tal efecto, el proyecto estableció coordinaciones constantes con otros actores vinculados a la cadena con quienes se articuló esfuerzos y recursos garantizándose la participación de un número significativo de los artesanos y pequeños empresarios textiles en *show rooms*, ruedas de negocio, eventos formativos con especialistas del exterior, pasantías y participación en ferias en calidad de expositores.

Entre ellas destacan:

Evento	Fecha	Lugar	Participantes	Clientes
Show Room	Mayo 2010	Local proyecto	7 talleres textiles	Peclers Moda de Francia y Animania de Argentina
Feria Regional	Junio 2010	Huancaro, Cusco	7 talleres textiles exponen en stands	Público nacional y extranjero
Show Room y Rueda de Negocios	Octubre 2010	Hotel Casa Andina, Cusco	20 talleres textiles y colección de prendas de la diseñadora Fröhli	Empresas de Lima y tiendas y boutiques de Cusco
Show Room	Marzo 2011	Cámara de Comercio de Cusco	20 talleres textiles	Grupo EZA de Comercio Justo
Feria Regional	Junio 2011	Huancaro, Cusco	6 talleres textiles exponen en stands	Publico nacional y extranjero
Show Room	Julio 2011	Plaza Espinar, Cusco	12 talleres textiles	Representantes de instituciones públicas y privadas, propietarios de tiendas de Cusco, medios de comunicación, público en general
Show Room	Octubre 2011	Talleres Inti Raymi, Ocongate	7 talleres textiles	Representantes comerciales del Perú en Bélgica, Canadá, Brasil y Chile. Representantes de empresas USA.

Entre los diversos eventos resulta muy destacable la participación en la feria Perú Moda, principal evento textil del país que se desarrolla en Lima cada año en el mes de abril. Tres de los talleres incorporados a la muestra asistieron como pasantes a Perú Moda 2010 y como expositores en Perú Moda 2011. Ello indica el esfuerzo realizado por los talleres con el acompañamiento del proyecto al haber cumplido con las exigencias para ser aceptados como expositores. Como indicaron en las entrevistas, para las expositoras Perú Moda representó una gran oportunidad pues fue una puerta para su posicionamiento en nichos favorables de mercado nacional e internacional, pero también fue un gran reto.

Reto que no fue solo para los talleres sino para el proyecto en su conjunto. Para el consorcio y todo el equipo ejecutor significó no solo acompañar a los talleres para estar a la altura de la feria, sino también desarrollar un amplio esfuerzo de coordinación y establecimiento de alianzas con PromPerú, PRODUCE, DIRCETUR, la Cámara de Comercio de Cusco y el Gobierno Regional más allá del proyecto PERCSA, además de asumir una multiplicidad de tareas incluyendo el diseño de los stands, catálogo, etc., y acompañar a los talleres participantes en la presentación de sus prendas, realizar reuniones y generar nexos con posible importadores.

Como resultado de esta participación se imprimió un gran dinamismo entre los talleres, y las instituciones participantes realizaron conexiones y lograron contratos con importadores y exportadores y tienen su espacio ganado en Perú Moda, habiendo participado en la versión 2012 sin el acompañamiento del proyecto.

A través de la empresa RAYMISA se participó en la feria INATEX de Frankfurt, Alemania y la feria Ethical Fashion de París, Francia, que derivó en órdenes de pedido de hilo artesanal y prendas.

A la terminación del proyecto los talleres están exportando –directa o indirectamente- sus prendas a mercados internacionales, tales como Estados Unidos, Japón, Alemania, Inglaterra, Francia, Suiza y Dinamarca.

Sobre la participación en la feria Perú Moda y el potencial de los talleres textiles acompañados por el proyecto, reproducimos el testimonio de la Coordinadora Regional de PromPerú.

### **Ana María Enciso Coronado, Coordinadora Regional de PromPerú**



*Fue muy provechoso trabajar con el proyecto Alpaca Cusco por varios motivos. Era un equipo muy calificado, conocedores del mercado de la fibra, los procedimientos y las exigencias, así como de la producción textil, y alto grado de compromiso. Además, había clara voluntad de sumar esfuerzos, de hacer un trabajo consensuado.*

*La suma de recursos humanos de tal calidad permitió la transferencia de know how a las empresas y las preparó para poder participar en ferias y contar con una producción de calidad. A ello se sumó el posibilitar la mejora tecnológica de los talleres, que era clave pues la falta del equipamiento adecuado era un cuello de botella en la producción textil. Los acabados se hacían a mano y por ende tenían menor calidad.*

*Para solucionar este problema, el proyecto aportó recursos y acompañó el proceso de adquisición de remalladoras y platilladoras que permitió otro tipo de acabados. Y como este hay muchos ejemplos de cómo aportó a la mejora de los talleres textiles de Cusco*

*Pero a mi juicio, el gran aporte del proyecto ha sido articular los talleres a la cadena de la alpaca, lo que ha sido logrado en diferentes grados. Han demostrado que esto es posible, que funciona, que no es un cuento. una covacha con esteras y ahora cuenta con instalaciones apropiadas, 10 máquinas, varios ambientes y, además, talleres dependientes.*

*Los productores fueron efectivamente vinculados a la cadena.*

*El avance logrado por las empresas a través del proyecto las puso en un nivel apropiado para participar en Perú Moda en el 2011. Ese año organizamos de forma conjunta PromPerú y el Proyecto Alpaca Cusco la participación de 12 empresas que venían siendo acompañadas por el proyecto, y se llevó una súper presentación del Cusco a esta feria que es la principal feria textil en el Perú.*

*El proyecto estuvo también a cargo de la presentación de los stands y realmente esta presentación fue mucho mejor y eso se debió a que la preparación de los stands que fue hecho con una sobriedad y calidad que no se pudo alcanzar este año, a pesar que este año invertimos más recursos en fotografías, elaboración de catálogo, gigantografías, etc.*

*Nosotros hemos mantenido el vínculo con las primeras 12 empresas que participaron en Perú Moda y con otras pequeñas empresas que aún no logran el nivel de las primeras, pero están en camino. Con estas últimas estamos repitiendo la ruta trazada con el proyecto Alpaca Cusco.*

*Por efecto de su participación en Perú Moda y otras plataformas de venta, las 12 empresas que participaron han establecido nuevos vínculos con nichos de mercado nacional y de exportación, y nuestra estimación es que han ampliado su nivel de ventas en un 70% comparado con la Línea de Base. La ventaja del mercado internacional, no solo es por precios sino porque el pago se hace al envío de la mercadería; en cambio las boutiques nacionales reciben las prendas en consignación y solo las pagan a la venta, con lo cual se descapitalizan los talleres.*

*A nuestro juicio la empresa que ha dado el salto más notorio es E MODA que inicialmente funcionaba en*



## EVALUACIÓN DE IMPACTO PROYECTO ALPACA CUSCO

### 6. VALORACIÓN DEL PROYECTO

En tan solo dos años de ejecución del proyecto a través del desarrollo de capacidades, mejoras tecnológicas, conocimiento del mercado y articulación directa con otros actores que intervienen en la cadena productiva de la fibra de alpaca, se han generado condiciones para su fortalecimiento organizativo, desarrollo empresarial y posicionamiento en la cadena de valor. Los avances a la fecha han tenido como resultado un incremento del empleo e ingreso para las familias involucradas.

En el capítulo anterior hemos dado cuenta de los resultados constatados en torno a cada uno de los componentes del proyecto. Ahora presentamos nuestra valoración del impacto del proyecto en torno a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

#### 6.1 PERTINENCIA DEL PROYECTO

Por pertinencia entendemos la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención a las necesidades y potencial del sector alpaquero en las provincias de Quispicanchi, Canchis y Espinar y de los talleres textiles que operan en este ámbito y en la ciudad del Cusco.

Consideramos que el proyecto es muy pertinente pues desde la formulación del proyecto existe alta correspondencia entre el diagnóstico que sustentó la intervención, los objetivos del proyecto y las necesidades de la población, lo que fue validado a través del estudio de Línea de Base realizado en agosto del 2010.

La pertinencia se ha constatado en relación a los dos actores protagónicos del proyecto, alpaqueros y artesanos, tal como se resumen a continuación:

#### **Ñ Acertada identificación de requerimientos de cambios en la matriz técnico-productiva para el incremento del ingreso campesino en el sector alpaquero**

El proyecto fue acertado en sustentar el trabajo con los productores alpaqueros en los cimientos construidos por el Proyecto Especial PERCSA a través de acciones desarrolladas desde el año 1994, principalmente con los productores de las tipologías 'A', 'B' y 'C' establecidas en la Línea de Base, estos productores se apropiaron del paquete tecnológico impartido, que fue potenciado a través del proyecto, con el desarrollo de capacidades en uso y adecuación del calendario alpaquero a la realidad de las crianzas establecidas, además de otras tecnologías promovida directamente, incluyendo:

- Sanidad animal (los animales en las unidades productivas visitadas no presentan fibra con caspa, sarna u otros defectos atribuibles a enfermedades).
- Manejo de Normas Técnicas de esquila (entrenamiento en esquila con tijera o máquina respetando la longitud de mecha adecuada).
- Manejos de Normas Técnicas de categorización, como por ejemplo que el vellón esquilado se presenta envellonado en forma de tambor y limpio tal como indica la NTP.

Para ello se reforzaron las capacidades de 55 productores, logrando la certificación 30 productores acreditados como facilitadores de buenas prácticas alpaqueras, que actualmente brindan sus servicios de asistencia técnica, contratados por los gobiernos locales, como en el caso del distrito de Ocongate.

Del mismo modo, los facilitadores de esquila mecánica, se encuentran realizando esquila mecánica en vicuñas contratados por el ACRIVIC en Sicuani y las señoras capacitadas en categorización y clasificación de fibra, han venido brindando sus servicios en el centro de acopio y clasificación que opera en Sicuani de la mano con SPAR Cusco y han sido también requeridas para realizar actividades en Apurímac. Por último, los promotores formados para acopio de fibra, siguen también interviniendo en los acopios de fibra realizada por el SPAR Cusco y las Asociaciones de Canchis.

El desarrollo de capacidades ha guardado estrecha relación con la decisión de generación y apropiación de valor agregado a través de la organización del proceso de acopio y mejora de los procesos de esquila y post esquila, incluyendo el eslabonamiento más directo con los procesos de transformación en hilado artesanal e industrial.

Este esfuerzo ha llegado a no menos de 1,700 productores y dirigentes alpaqueros en las provincias de Canchis, Quispicanchi y Espinar.

Cabe anotar que la intervención del proyecto, ha guardado relación con los ejes del Plan Estratégico Regional Concertado del Sector Agrícola de Cusco y los Planes de Desarrollo Local de las provincias de Quispicanchi, Canchis, Espinar.

• **Desarrollo de capacidades para la transformación de la fibra de alpaca en talleres artesanales urbanos y rurales y su articulación eficiente a la cadena productiva**

Se identificó en forma apropiada las carencias y los cuellos de botella de la producción textil artesanal en los talleres urbanos y rurales del ámbito de intervención, planteándose el proceso de desarrollo de capacidades para superar las limitaciones existentes en lo productivo, apoyar su formalización, introducir un tema clave como es el manejo de tendencias, desarrollar capacidad de diseño en función de las tendencias de la moda y participar de los espacios, mecanismos y canales para el posicionamiento favorable en los mercados internacionales.

En el tema de gestión se formó a líderes de los talleres textiles (36 personas) y se apoyó la formalización de 10 talleres artesanales textiles, en lo tributario, laboral y constitución empresarial con inscripción en los Registros Públicos y la SUNAT. Se formaron líderes en gestión organizativa (42 personas), en supervisión de calidad (15), así como facilitadores para la elaboración y control de normas de calidad en los talleres (73). En producción se calificó a operarios en tejidos de punto (120), en hilatura artesanal (92) y en teñido con tintes naturales (71).

En cuanto a diseño se realizó un seminario internacional de moda y tendencias (115 líderes de taller), se brindó formación y asesoría en diseño de modas (29 líderes), patronaje (35) y puntos y carreras (24), además de apoyar la elaboración de 12 colecciones. De otro lado, para acercar a los líderes de taller a los mercados más exigentes se realizaron pasantías (20 líderes) y se posibilitó la asistencia y participación de los líderes del taller acompañados, en ferias y eventos de la moda en Cusco, Arequipa y Lima.

A ello se suma el apoyo del proyecto en la concreción de contratos y seguimiento de pedidos con destino al mercado internacional (USA, Japón, Alemania, Inglaterra y Europa), local, y convocatoria FONCODES (elaboración de chompas escolares con alpacril).

A través de este conjunto de actividades calculamos que se ha aportado al desarrollo de capacidades de no menos de 750 integrantes (líderes y operarios) de talleres artesanales.

## 6.2 EFICACIA

Correspondiente al objetivo específico, referido al alcance conseguido con la intervención y los resultados previstos, sin considerar los costes que se han incurrido en su obtención. Al concluirse la ejecución del proyecto se verifica el cumplimiento de las metas programadas en los plazos previstos. Se han incluido los indicadores de las sub actividades a fin de apreciar el alcance logrado.

### Matriz de Componentes/Actividades/Meta Programada y Ejecutada

RESULTADOS/ACTIVIDADES	INDICADORES	META			
		U.M.	PROGRAMADA	EJECUTADA	%
<b>Componente N° 1: Desarrollo de capacidades productivas para el manejo integral de los hatos alpaqueros</b>					
<b>Sub actividad 1. Desarrollo y Promoción de Buenas Prácticas</b>					
1.1. Elaboración de instructivos de buenas prácticas para la capacitación de los facilitadores	3 manuales: Calendario alpaquero, sanidad animal, registros genealógicos	Manual	03 Manuales Instructivos	03 Manuales Instructivos	100%
1.2. Perfeccionamiento de facilitadores de servicios en BP pecuarias	30 facilitadores certificados	Facilitadores	04 Eventos de capacitación	06 Eventos de capacitación	150%
1.3. Desarrollo de capacidades en calidad de productos	A través de la escuela de expertos se capacitó 54 facilitadores	Eventos	03 eventos	01 Evento	33%
1.4. Producción fibra alpaca (con intervención centros de acopio)	02 acopios campañas: 2010-2011; 2011-2012.	Kgs de Fibra	20,160 Kgs	27,692 Kgs	135%
<b>Sub actividad 2. Capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas pecuarias para productores</b>					
2.1. Capacitación y Asistencia Técnica en Buenas Prácticas Pecuarias para Productores	58 cursos de capacitación	Eventos	04 Eventos de capacitación	58 eventos de capacitación	1450%
2.3. Asistencia Técnica en procesos de manejo de hatos alpaqueros, esquila y post esquila	70 visitas de asistencia técnica de los facilitadores	Visita de AT	30 Visitas	70 Visitas	233%
<b>Sub actividad 3 Instalación de módulo demostrativo de manejo genético</b>					
3.1. Instalación de módulo demostrativo de manejo genético	01 Módulo demostrativo de mejoramiento genético	Módulo	01 Mod	01 Mod	100%
3.2. Instalación de soporte informático para gestión de hatos alpaqueros	01 Software de origen australiano AlpaFarm, especializado en el registro y manejo de hatos alpaqueros	Software técnico	01 software técnico	01 software técnico	100%
3.3. Integración al sistema de información regional	01 Software especializado para la administración y gestión de los centros de acopio con los que el Proyecto ha trabajado	Software integración información regional	01 sistema integrado	01 sistema integrado	100%
3.4. Desarrollo de centros de negocios :Oferta de reproductores	50 productores capacitados sobre manejo alpaquero para comercialización	Evento de capacitación	01 evento	01 evento	100%
<b>Sub actividad 4. Capacitación esquila tecnificada</b>					
4.1. Capacitación esquila tecnificada	30 facilitadores formados en esquila mecánica	Curso	04 cursos	01 curso	25%
4.2. Promoción de servicios esquila técnica	04 campañas de sensibilización, para dar a conocer las ventajas de la esquila mecánica.	Talleres	04 talleres	04 talleres	100%

4.3. Asistencia técnica de esquila tecnificada	30 facilitadores realizan asist. técnica en esquila mecánica	Visitas	12 Visitas	20 Visitas	166%
<b>Sub actividad 5. Pasantía a Mallquini, Cusco</b>					
5.1. Pasantía Mallquini, Cusco	15 productores visitaron las instalaciones de Prosur y Chachani	Pasantía	01 Pasantía	01 Pasantía	100%

### Matriz de Componentes/Actividades/Meta Programada y Ejecutada

RESULTADOS/ACTIVIDADES	INDICADORES	META			
		U.M.	PROGRAMADA	EJECUTADA	%
<b>Componente N° 2: Asociatividad y desarrollo de capacidades empresariales</b>					
<b>Sub actividad 2.1 Creación de un clima adecuado para la Asociatividad empresarial</b>					
2.1.1 Sensibilización de actores directos e indirectos de la cadena de fibra y otros subproductos	119 productores alpaqueros, mayormente delegados y representantes de las comunidades, participaron en 03 talleres desarrollados.	Talleres	04 Talleres	03 talleres	75%
2.1.2. Diseño del Tipo de Organización Empresarial y Formalización de Pequeñas Unidades de Negocio	6 dirigentes regionales de SPAR Cusco, recibieron información sobre las distintas modalidades empresariales y sus implicancias tributarias	Talleres	02 talleres	01 taller	50%
<b>Sub actividad 2.2 Implementación del Programa de Gestión Empresarial</b>					
.					
2.2.1 Capacitación en formación de Capacidades Empresariales	223 productores, asistidos por los facilitadores de acopio de fibra formados	03 cursos	22 visitas		
<b>Sub actividad 2.3 Capacitación en utilización de sistemas de información: Internet</b>					
2.3.1. Capacitación en utilización de sistemas de información: Internet	n cursos de capacitación curso		3	0	0%
<b>Sub actividad 2.4 Programa de seguimiento y evaluación</b>					
2.4.1. Programa de seguimiento y evaluación	01 estudio de seguimiento y evaluación	Estudio	01 estudio	01 estudio	100%
<b>Sub actividad 2.5 Implementación del Programa de Asociatividad: Establecimiento objetivos corto y mediano plazo</b>					
2.5.1. Capacitación en formación de Capacidades Asociativas	01 estudio de Costos de la campaña de acopio 2011	Estudio	01 estudio	01 estudio	100%
<b>Componente N° 3: Fortalecimiento del sistema de acopio y comercialización de fibra de alpaca</b>					
<b>Sub actividad 3.1.1 Implementación de 3 centros de acopio</b>					
3.1.1.1 Implementación de 3 Centro de Acopio (equipamiento básico de los centros de acopio	03 CA implementados con sacos de yute, balanza ,manuales, mascarillas etc.	CA	03 CA	03 CA	100%
<b>Sub actividad 3.2.1 Estudio para financiamiento de campaña de fibra y mejora en la comercialización</b>					
3.2.1.1 Estudio para financiamiento de campaña de fibra y mejora en la comercialización	01 estudio para la gestión de la campaña de acopio	Estudio	01 estudio	01 estudio	100%
<b>Sub actividad 3.2.2. Pasantía dirigida a responsables de centros de acopio</b>					
3.2.2.1 Pasantía Técnica dirigida a responsables de centros de acopio	14 productores alpaqueros visitaron experiencias de CA en la ciudad de Arequipa	Pasantía	02 Pasantías	02 Pasantías	100%
<b>Sub actividad 3.3.3. Capacitación y formación de categorizadoras</b>					
3.3.3.1 Capacitación y formación de categorizadoras	66 personas capacitadas, uso de NTP de fibra de alpaca	Cursos	03 Cursos	03 cursos	100%
<b>Sub actividad 3.3.2. Capacitación y formación de clasificadoras</b>					
3.3.2.1 Capacitación y formación de clasificadoras	De 44 participantes, 8 calificaron como clasificadoras. Se clasifico 400 quintales de fibra	Cursos	03 cursos	03 cursos	100%
<b>Sub actividad 3.3.3. Implementación y funcionamiento de centros de clasificación-piloto</b>					
3.3.3.1. Implementación y Funcionamiento de Centros de Clasificación-Piloto	Se estableció 01 CA Regional (Sicuni) y 02 CA Provinciales (Espinar y Ocongate)	CA	3CA	1CA	33%

## Matriz de Componentes/Actividades/Meta Programada y Ejecutada

RESULTADOS/ ACTIVIDADES	INDICADORES	META			
		U.M.	PROGRAMADA	EJECUTADA	%
<b>Componente 4. Desarrollo de capacidades de procesamiento y transformación de la fibra de alpaca</b>					
<b>Sub actividad 4.1.1 Estudio de Mercado prospectivo de la Demanda</b>					
4.1.1.1 Estudio de Mercado prospectivo de la Demanda	01 estudio orientado al mercado local regional, determinar factores y oportunidades de acceso a una demanda insatisfecha de productos textiles artesanales.	Estudio	01 estudio	01 Estudio	100%
<b>Sub actividad 4.1.2 Capacitación en gestión y gerencia de los servicios empresariales de los talleres</b>					
4.1.2.1 Capacitación en gestión y gerencia de los servicios empresariales de los talleres	02 cursos (01 Cusco, 01 Sicuani) de capacitación en Gestión de la Calidad: 5'S, 6 líderes de taller y 30 operarios vinculados al taller, aprueban los porcentajes de implementación de los indicadores de la capacitación. 01 curso de Diseño de Modas: Realizado en la ciudad del Cusco, dirigido a líderes de taller logrando que 21 personas logren la capacitación	Curso	02 Cursos	03 Cursos	150%
<b>Sub actividad 4.1.3 Diseño y desarrollo de muestra y colecciones para la demanda del mercado nacional e internacional</b>					
4.1.3.1. Diseño y desarrollo de muestra y colecciones para la demanda del mercado nacional e internacional	12 colecciones, estas colecciones comprenden prendas, accesorios y artículos en fibra de alpaca:	Colección	01 Colección	12 Colecciones	1200%
<b>Sub actividad 4.1.4 Pasantías de líderes artesanales: Arequipa y Lima</b>					
4.1.4.1 Pasantías de líderes artesanales/taller :Arequipa y Lima	Feria Expotextil 2010: 08 participantes Feria Perú Moda 2011: 12 participantes.	Pasantías	02 Pasantías	02 Pasantías	100%
<b>Sub actividad 4.1.5 Unidad integradora en desarrollo de productos</b>					
4.1.5.1.Unidad integradora en desarrollo de productos	2 maquina intarsiera Brother, galga 6 1 maquina intarsiera Brother, galga 6 1 maquina tejer y auxiliar marca Silver galga 6 1 maquina tejer Brother, galga 6 1 plancha vaporizadora 6 mesas para maquinas tejedoras 03 ovilladoras y 03 enmadejadoras.	Equipo del centro de producción y diseños Tinki	01 Modulo	01 Modulo	100%
<b>Sub actividad 4.2.1 Evaluación para identificación de Talleres y líderes Taller</b>					
4.2.1.1 Evaluación para identificación de Talleres y líderes Taller	01 estudio para una mejor identificación de los talleres artesanales textiles, en cuanto a su capacidad de producción, composición de su infraestructura productiva, capacidad laboral y situación de articulación con el mercado	Estudio	01 estudio	01 estudio	100%
4.2.1.2 Implementación de programa para fortalecimiento talleres y líderes taller	32 visitas de asistencia técnica en aspectos de articulación con el mercado y atención de pedidos de producción	Asistencia Técnica	32	32	100%
<b>Sub actividad 4.2.3 Formación de facilitadores para capacitación en producción</b>					
4.2.3.1 Formación de Facilitadores para Capacitación en Producción	15 líderes de taller, se perfeccionaron como supervisores de calidad, logrando que apliquen en sus propios talleres aspectos de elaboración de fichas técnicas, lo que incidió en la mejora de la producción y calidad de los pedidos de producción.	Curso	01 Curso	01 Curso	100%
<b>Sub actividad 4.2.4 Formación de facilitadores para capacitación en normas de calidad</b>					
4.2.3.1. Formación de Facilitadores para Capacitación en Normas de Calidad	01 curso de capacitación en supervisores de Calidad, en la ciudad de Sicuani 27 personas capacitadas. 01 curso de normas de calidad, realizado en la ciudad de Cusco, 23 personas capacitadas en métodos de control de calidad 01 curso de normas de empresa, conjuntamente con el Ministerio de la Producción, 23 líderes de taller, el 70% de los capacitados lograron elaborar su norma de empresa.	Curso	01 Curso	03 Cursos	300%

<b>Sub actividad 4.2.5 Aplicación del programa de asistencia técnica para consolidación talleres</b>					
4.2.5.1. Aplicación del programa de asistencia técnica para consolidación talleres	Visita a 21 talleres textiles, 154 horas de trabajo los participantes comprendieron los conceptos para implementar los procesos de control de calidad y mejorar los mismos, manejar e interpretar las fichas técnicas, elaborar y aplicar una norma técnica de empresa.	visitas de AT	30 Visitas	21 Visitas	68%
<b>Sub actividad 4.3.1. Capacitación en hilatura artesanal</b>					
4.3.1.1 Capacitación en hilatura artesanal	94 líderes capacitados en producción de hilatura artesanal	Cursos	05 Cursos	05 Cursos	100%
<b>Sub actividad 4.3.2. Asistencia técnica hilatura artesanal</b>					
4.3.2.1. Asistencia técnica hilatura artesanal	32 visitas de asistencia técnica, en los talleres de Ocongate y Tinki, lograron la producción de 1,000 Kgs. de hilo artesanal, en los talleres de Inti Raymi de Tinki	Visitas	30 Visitas	32 Visitas	107%
<b>Sub actividad 4.3.3. Implementación maquinaria y equipos en hilatura artesanal</b>					
4.3.3.1. Implementación maquinaria y equipos –hilatura artesanal	34 Módulos de : 27 hiladoras electromecánicas, 06 telares, 01 mesa para fieltro	Mod	70 Mod	34 Mod	48%
<b>Sub actividad 4.3.4. Producción fibra en hilo rústico</b>					
4.3.4.1. Producción fibra en hilo rústico	16,000 ovillos de hilo rustico teñido con tintes naturales con destino a Dinamarca (1100 Kgs.)	Kgs.	6779 kgs.	1100 kgs.	16%
<b>Sub actividad 4.4.1. Capacitación en producción de confecciones</b>					
4.4.1.1. Capacitación en producción de confecciones	Formación de 120 operarios en tejido de punto a máquina.	Curso	01 Curso	07 Cursos	700%
<b>Sub actividad 4.4.2. Asistencia técnica en producción de confecciones</b>					
4.4.2.1. Asistencia Técnica en producción de confecciones	111 visitas de asistencia técnica, comprendiendo 20 talleres textiles y 136 personas atendidas, entre líderes de taller y operarios.	Visitas de AT	20 visitas	111 visitas	555%
<b>Sub actividad 4.4.3. Estudio Implementación maquinaria y equipos</b>					
4.4.3.1. Estudio implementación maquinaria y equipos	01 estudio para identificar el tipo de maquinaria necesario para los talleres, así como la diversa oferta de los equipos y maquinarias a ser adquiridas, precios y características técnicas.	Estudio	01 estudio	01 estudio	100%
4.4.3.4. Implementación Maquinaria y equipos	90 máquinas y equipos textiles, Inversión de los beneficiarios: S/.17,478.80( 60 % ratio de aporte) Aporte Fondo empleo: S/.26,472.40 (40% ratio de aporte)	Mod	75 Mod	90 Mod	129%
<b>Sub actividad 4.4.5. Producción de confecciones</b>					
4.4.5.1. Producción de confecciones	La producción de confecciones de los talleres artesanales textiles y empresas, que han participado en el proyecto, alcanzaron a Diciembre del 2011, ventas por S/.2,420,944.31, correspondiendo la equivalencia en Kilogramos de .9,615.36.	Kgs.	7067 Kgs.	9615 Kgs.	136%
<b>Sub actividad 4.5.1. Capacitación en producción de teñido de fibra de alpaca con insumos naturales</b>					
4.5.1.1 Capacitación en producción de teñido de fibra de alpaca-con insumos naturales	04 cursos, 71 capacitados	Cursos	01 Curso	04 cursos	400%
<b>Sub actividad 4.5.3. Asistencia Técnica procesos tenido de fibra de alpaca con insumos naturales</b>					
4.5.3.1. Asistencia Técnica procesos tenido de fibra de alpaca con insumos naturales	920 Kgs de hilado hacia el mercado de Alemania.	visitas	15 visitas	15 visitas	100%
<b>Sub actividad 4.5.5. Implementación de módulos de teñido</b>					
4.5.5.1. Implementación de módulos de teñido	01 Módulo comprende: 02 tinas de teñido, elaboradas en acero inoxidable (1mx0.60mx0.60m) con capacidad de 20kgs por tina, 12 vasos precipitadores de 250 lb, 12 vasos precipitadores de 500 lb, 12 pipetas de 1ml, 12 pipetas de 5ml, 12 pipetas de 2ml, 12 pipetas de 10ml, 03 probetas de 100ml, 03 fiolas de 100ml, 12 baguetas boro 20cm, 2 Vasos de 1Lt LBT	Mod	30 Mod	80 Mod	273%

## Matriz de Componentes/Actividades/Meta Programada y Ejecutada

RESULTADOS/ACTIVIDADES	INDICADORES	META			
		U.M.	PROGRAMADA	EJECUTADA	%
<b>Componente 5. . Articulación comercial y posicionamiento en el exterior</b>					
<b>Sub actividad 5.1.1. Implementación de módulos de teñido</b>					
5.1.1.1. Identificación de oferta exportable y Desarrollo de plan de Negocios	02 talleres de sensibilización o, 46 participantes.	Cursos	01 curso	03 Cursos	300%
<b>Sub actividad 5.1.2. Diseño plan de negocios: a) fibra alpaca</b>					
5.1.3. Diseño plan de negocios: a) fibra alpaca	01 plan de negocios orientado a la comercialización de hilo artesanal, permitió explorar nichos de mercado en el exterior y la demanda por esta línea de negocio.	Plan de negocios	01 Plan de negocios	01 Plan de negocios	100%
<b>Sub actividad 5.1.3. Diseño plan de negocios: b) transformación</b>					
5.1.4. Diseño plan de negocios: b) transformación	01 plan de negocios orientado a la comercialización de prendas elaboradas con hilo artesanal, permitió explorar nichos de mercado en el exterior y la demanda por esta línea de negocio.	Plan de negocios	01 Plan de negocios	01 Plan de negocios	100%
<b>Sub actividad 5.2.1. Ruedas de negocios, transformación fibra, confecciones</b>					
Ruedas de negocios-transformación fibra (confecciones)	05 octubre 2011, lugar: Hotel Casa Andina, Cusco Participantes: 19talleres textiles, 05 empresas exportadora de Lima, 25 empresas locales de Cusco, 04 instituciones públicas, 05 medios de comunicación.  19 de Marzo del 2011, lugar: Municipalidad Provincial de Canchis, Sicuani, participaron 22 talleres textiles, 09 empresas locales de Cusco, 03 instituciones públicas, 03 medios de comunicación  07 de Octubre del 2011, PROMO 2011, lugar: Cámara de Comercio el Cusco Participantes: 07 talleres textiles, 04 representantes comerciales del Perú, 2 empresas del exterior	Ruedas de Negocios	02 Ruedas de negocios	03 Ruedas de Negocios	150%
<b>Sub actividad 5.2.2. Presentación Proyecto, Showroom</b>					
5.2.2.1. Presentación Proyecto, Show Room	05 octubre 2011, lugar: Hotel Casa Andina, Cusco, Participantes: 19talleres textiles, 05 empresas exportadora de Lima, 25 empresas locales de Cusco, 04 instituciones públicas, 05 medios de comunicación  19 de marzo del 2011, lugar: Municipalidad Provincial de Canchis, Sicuani, Participantes: 22 talleres textiles, 09 empresas locales de Cusco, 03 instituciones públicas, 03 medios de comunicación  01 de octubre del 2011, explanada del Koricancha, Cusco, Participantes: 13 talleres textiles, colección de 50 prendas, 02 medios de comunicación	Exhibiciones	02 Exhibiciones	06 Exhibiciones	300%
<b>Sub actividad 5.2.3. Exhibición en Cusco 2010- 2011</b>					

5.2.3.1. Exhibición en Cusco 2010-2011	Mayo 2010, lugar: Oficinas del Proyecto, Cusco, Participantes: 07 talleres textiles, dirigido a: Dominic Peclers, representante de Peclers Moda (Francia) y Adriana Marina, representante de la empresa de moda ética Animania.	Exhibiciones	02 Exhibiciones	06 Exhibiciones	300%
	Junio 2010, lugar: Feria Huancaro, Cusco, Participantes: 07 talleres textiles, dirigido a: Participación mediante stands en feria, publico nacional y extranjero				
	Marzo 2011, Cámara de Comercio de Cusco y talleres de Inti Raymi-Tinqui, 20 talleres textiles, dirigido a: Grupo Eza de Comercio Justo (Austria)				
	Junio 2011, lugar: Feria Huancaro, Cusco 06 talleres textiles, dirigido a: Participación mediante stands en feria, publico nacional y extranjero.				
	Julio 2011, lugar: Plaza espinar, Cusco 12 talleres textiles, dirigido a público en general, representantes de instituciones públicas y privadas, propietarios de tiendas locales de prendas de alpaca, medios de comunicación.				
	Octubre 2011, lugar: talleres Inti Raymi, Ocongate, Participantes: 07 talleres textiles, 04 representantes comerciales del Perú en: Bélgica, Canadá, Brasil, Chile, 02 representantes de empresas de Estados Unidos.				
Perú Moda y Peruvian Gift Show, edición 2011, Número de participantes: 15 talleres textiles, Modalidad: participación directa mediante stands de exhibición					
<b>Sub actividad 5.3.1. Perú Moda, Abril 2010, Abril 2011</b>					
5.3.1.1. Perú Moda, Abril 2010, Abril 2011	Perú Moda, edición 2010, Número de participantes: 06 representes de talleres textiles, Modalidad: visita exploración	Participación	02 Participaciones	02 Participaciones	100%
	Perú Moda y Peruvian Gift Show, edición 2011, Número de participantes: 15 talleres textiles, Modalidad: participación directa mediante stands de exhibición				
<b>Sub actividad 5.3.3. Exhibe Perú, Julio 2011</b>					
5.3.3.1. Participación en la feria FESTICAM 2011 y en la feria Arequipa FIA 2011:	FIA 2011, Arequipa, del 11 al 21 de agosto del 2011, Número de participantes: 13 talleres textiles, Colección de 167 prendas	Participación	01 Participación	02 Participaciones	200%
	1 desfile de modas, Modalidad: participación directa mediante stands de exhibición				
	FESTICAM 2011, Cusco, del 26 al 30 de Octubre del 2011, Número de participantes: 10 talleres textiles, 1 desfile de modas, Modalidad: participación directa mediante stands de exhibición				
<b>Sub actividad 5.4.1. Frankfurt-Inatex del 26 al 28 de Febrero del 2010, 2011</b>					
5.4.1.1. Frankfurt-Inatex del 26 al 28 de Febrero del 2010, 2011	El proyecto participó en las ediciones 2010 y 2011 de la Feria Inatex en Franckfurt, Alemania, mediante la empresa Raymisa, que ejecutó sus compromisos de aporte en estas participaciones.	Participación	02 Participaciones	02 Participaciones	100%
	Esta participación permitió órdenes de pedido en hilo artesanal y prendas, así como el				

	aporte en diseño de colecciones mediante una diseñadora Suiza especializada en tejido de punto en fibra de alpaca.				
<b>Sub actividad 5.4.2. Feria de Londres, del 11 al 14 Octubre 2010</b>					
5.4.2.1. Feria de Londres, del 11 al 14 Octubre 2010	Participación		01 Participación	01 Pasantía	100%
<b>Sub actividad 5.5.1 Desarrollo de la Asociatividad: Fortalecimiento esquema asociativo: b) transformación</b>					
5.5.1.1. Desarrollo de la Asociatividad: Fortalecimiento esquema asociativo: b) transformación	03 Cursos de capacitación en formalización tributaria y gestión empresarial	Cursos	01 Curso	03 Cursos	300%
<b>Sub actividad 5.5.3 Creación de plataforma de Información: Oferta de producción textil</b>					
5.5.3.1. Creación de plataforma de Información: Oferta de producción/artesanía textil /confecciones	01 Plataforma de Información del Proyecto: página web y actividades en las que expone y presenta el proyecto a los interesados directos.	Curso	01 Curso	01 Curso	100%
<b>Sub actividad 5.5.4. Sistematización del proyecto</b>					
5.5.4.1. Sistematización del Proyecto	01 estudio que recogerá los logros y lecciones aprendidas en base a la experiencia realizada por el proyecto	Estudio	01 estudio	01 Estudio	100%

### 6.3 EFICIENCIA

Para valorar la eficiencia del proyecto es necesario contrastar el logro de los objetivos y resultados programados, respecto a los recursos invertidos. Según la información proporcionada por los ejecutores, la suma invertida para el desarrollo del proyecto ascendió a S/.4.283,481.53. Esta cifra, comparada con el número de beneficiarios del proyecto, que según nuestros cálculos conservadores son casi 2,500 productores, implica que se ha hecho una inversión de alrededor de S/.856 por productor por año.

Esta no resulta una cifra elevada, más aún si consideramos que como resultado de la intervención del proyecto las empresas textiles han duplicado su capacidad productiva y han generado un incremento de 80% de los puestos de trabajo. Esto último, a su vez, aumenta el número de beneficiarios del proyecto, bajando el promedio de inversión por beneficiario.

No solo se han generado las condiciones para el incremento de la oferta de prendas e hilados de fibra de alpaca, sino que se genera un aumento en el valor agregado en la región y en manos de los productores, que está permitiendo dinamizar la actividad textil basada en la fibra de alpaca e, incluso, iniciar el proceso de reversión de una situación que ha significado una rentabilidad negativa de los campesinos dedicados a la crianza de alpaca para fibra.

Cabe indicar que la suma invertida para la ejecución del proyecto fue mayor a la prevista (que hubiese representado una inversión de tan solo S/.547 por beneficiario/año), lo que no implicó un incremento del aporte de Fondoempleo sino de los demás actores comprometidos en su ejecución. Este mayor aporte ha provenido básicamente de los productores, que han demostrado así su identificación y compromiso con la propuesta.

## PRESUPUESTO EJECUTADO 2010-2011

COMPONENTE	MONTO PRESUPUESTADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO								MONTO EJECUTADO
		Aporte FE- presupuesta- do	Aporte FE- ejecutado	Raymisa- presupuesta- do	Raymisa- ejecutado	Gob. Reg. presupuesta- do	Gob. Regional- ejecutado	Beneficiarios- presupuesta- do	Beneficiarios- ejecutado	
Desarrollo capacidades productivas	622.576,54	53.900,30	54.365,60	43.040,00	44.100,00	49.737,33	252.830,00	475.898,91	449.581,68	800.877,28
Desarrollo de Capacidades empresariales	46.827,10	44.652,10	33.925,48				20.220,00	2.175,00		54.145,48
Acopio y comercialización de fibra	130.905,30	81.595,30	75.045,23			17.814,00	9.640,00	31.496,00		84.685,23
Transformación de la fibra	1.033.613,10	178.052,59	166.107,03	9.650,00		88.334,47	70.700,00	757.576,04	2.270.167,31	2.506.974,34
Articulación Comercial	218.107,48	61.716,48	89.855,17	73.471,00	105.710,16	46.654,20	19.150,00	36.265,80	1.800,00	216.515,33
Manejo del Proyecto	685.276,24	580.037,24	580.655,49	14.039,00	5.130,81	91.200,00	34.497,57			620.283,87
<b>TOTAL</b>	<b>2.737.305,76</b>	<b>999.954,01</b>	<b>999.954,00</b>	<b>140.200,00</b>	<b>154.940,97</b>	<b>293.740,00</b>	<b>407.037,57</b>	<b>1.303.411,75</b>	<b>2.721.548,99</b>	<b>4.283.481,53</b>

Aporte adicional de los actores: 1.546.175,77

**PRESUPUESTO INTERINSTITUCIONAL COMPLEMENTARIO 2010-2011**

DETALLE DE ACTIVIDAD	FUENTE DE FINANCIAMIENTO							INVERSION TOTAL
	Aporte PROYECTO	Aporte PROMPERU	Aporte Gobierno regional	Aporte Gobiernos Locales	Aporte DIRCETUR	Aporte MINAG	Aporte otras instituciones	
PARTICIPACION PERU MODA 2011	32.000,00	38.000,00	30.000,00		15.000,00	40.000,00	35.000,00	190.000,00
DESFILE MODAS MACHUPICHU 100 AÑOS	2.100,00		25.000,00					27.100,00
CURSO NORMALIZACION-MINISTERIO DE LA PRODUCCION	2.500,00						10.000,00	12.500,00
CURSOS DE CALIDAD 5'SES	6.000,00	30.000,00						36.000,00
CAMPAÑAS ACOPIO 2010-2011 (1)-APORTE COOPECAN-AGROBANCO							291.739,84	291.739,84
CURSO DE DISEÑO DE PRENDAS-MINISTERIO DE LA PRODUCCION	2.500,00						10.000,00	12.500,00
CURSO DE TEJIDO A MAQUINA	2.000,00			6.000,00				8.000,00
FORUM DE TENDENCIAS DE MODA-INTI ARGENTINA - PRODUCE	1.500,00	2.000,00			1.500,00		25.000,00	30.000,00
ASISTENCIA TECNICA DISEÑO	2.000,00			6.000,00				8.000,00
TALLER DE IDENTIFICACION Y DESARROLLO DE NEGOCIOS	2.500,00					10.000,00		12.500,00
RUEDA DE NEGOCIOS-FESTIVAL CANCHIS 2011	2.500,00			15.000,00				17.500,00
RUEDA DE NEGOCIOS-PROMO 2011	0,00	25.000,00						25.000,00
SHOW ROOM -FESTIVAL CANCHIS 2011	2.500,00			10.000,00				12.500,00
DESFILE MODAS INKAS FASHION 2011	2.000,00						20.000,00	22.000,00
EXHIBICION EN CUSCO-GRUPO EZA COMERCIO JUSTO	1.500,00						15.000,00	16.500,00
PARTICIPACION EN FERIA FIA-AREQUIPA 2011	2.500,00		15.000,00					17.500,00
PARTICIPACION EN FERIA FESTICAM 2011-CUSCO	8.000,00		80.000,00					88.000,00
CAPACITACION EN GESTION MYPES-UNIVERSIDAD DELPACIFICO	4.500,00						15.000,00	19.500,00
CURSO DE COSTOS PARA TALLERES TEXTILES	2.500,00	8.000,00						10.500,00
<b>TOTALES</b>	<b>79.100,00</b>	<b>103.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>37.000,00</b>	<b>16.500,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>421.739,84</b>	<b>857.339,84</b>

(1) COMPRA DE FIBRA A LOS PRODCUTORES

Adicionalmente, tal como se aprecia del cuadro anterior, los ejecutores lograron comprometer recursos humanos y financieros de otros actores, lo que posibilitó la realización de un conjunto de actividades no previstas originalmente, pero que probaron ser clave para la integralidad de la propuesta.

El apalancamiento de estos recursos complementarios ha sido posible gracias a los esfuerzos de confluencia desarrollados de forma permanente por RAYMISA y el equipo ejecutor del proyecto, como parte de su propuesta de trabajo. De esta forma, aportando S/. 79,100 el proyecto logró movilizar S/. 778,239.84 adicionales, a través de la confluencia de PromPerú, la DIRCETUR, la Dirección de Competitividad del MINAG, aporte de otras áreas del Gobierno Regional además del Proyecto Especial PERCSA y los gobiernos locales, y lograr la activa participación no solo de los productores sino de organizaciones que resultan fundamentales para la sostenibilidad de las propuestas como SPAR Cusco y COOPECAN.

Con ello se logró potenciar los recursos del proyecto en beneficio de los productores alpaqueros y artesanos textiles, constituyéndose en un logro adicional en términos de eficiencia.

## 6.4 EFECTOS E IMPACTOS

Entre los principales efectos se cuentan:

- Ingresos por venta de 61,301 libras de fibra de alpaca clasificada, en tres campañas, por un valor de S/. 419,759 y exportación de pelo fino de alpaca, peinado en bums, valorizado en S/. 252,031.82, participaron 448 productores que proveyeron la fibra, procedente de esquila mecánica y tijera. (Ver Anexo 6)
- Este incremento, sumado a los ingresos provenientes de la exportación de hilado artesanal, se tradujo en un ingreso de más de S/. 1,860 por familia alpaquera beneficiaria directa del proyecto. (Anexo 6)
- Esta actividad, logró elevar el precio de compra de fibra en las zonas de intervención, es decir se actuó como regulador de precios.
- Para estas campañas participó el Banco Agrario, como agente financiero quien brindó en calidad de préstamo de campaña el capital operativo, el SPAR Cusco como agente operador que realizó la esquila mecánica, clasificación, categorización de la fibra, RAYMISA como agente facilitador de comercialización y la Empresa Chachani como prestador de servicios de maquila.
- Los ingresos anuales generados por la producción de los talleres textiles han sido: el Año 2010: S/.1.278,333.83 y el Año 2011: S/.1.142,618.00, lo que conllevó un importante incremento de ingresos promedio por trabajador que pasó de S/. 1,152.94 a S/. 3,709.81. (Ver Anexo 7).
- El número de colecciones desarrolladas y aplicadas por los talleres se ha incrementado, de una situación antes del proyecto de 0 colecciones a 10 colecciones al final del proyecto
- 25 líderes de taller han sido capacitados en gestión de talleres, producción y control de calidad, 42 líderes de taller se capacitaron en los aspectos de supervisión de control de producción y calidad, 13 líderes de taller recibieron capacitación en gestión de la calidad: 5 S, 05 líderes de taller recibieron capacitación en gestión de empresas.
- Se logró consolidar un pedido de 900 Kgs de hilado artesanal que demostró los beneficios de la articulación de esfuerzos entre los actores de la cadena productiva, actuando como promotor comercial la empresa Raymisa, la producción se realizó en los talleres Inti Raymi de la ciudad de Tinki, movilizó la participación de los operarios de varios talleres, formados en hilado y teñido a través del proyecto, y finalmente se logró exportar 16,000 ovillos de hilo rustico teñido con tintes naturales con destino a Dinamarca, beneficiándose todos los actores del proceso.

- Las ventas de los talleres textiles asociados al proyecto, al mes de diciembre del 2011, ascendieron a la suma de: S/. 2.420,944.31, equivalente a US\$ 896,646.04 (t/c S/2.7), comprendiendo mercados de destino local, nacional y de exportación.
- El porcentaje de producción de 25 talleres textiles que aprueban las normas técnicas de calidad ha mejorado de una situación inicial en el primer año de 30% a una situación final en el 2do año de 80%.
- El incremento de la capacidad productiva de los talleres con la incorporación de equipos subsidiados por el proyecto y otros asumidos enteramente por los propios artesanos.
- El incremento del empleo en los talleres artesanales acompañados, tanto urbanos como rurales (Ver Anexo 8)
- Aportar a la capacidad de pago de los préstamos AgroBanco canalizados a los productores alpaqueros a través de SPAR Cusco y a la generación de una experiencia que está llevando a la adecuación de la línea de crédito alpaquero en dicha institución bancaria (se adjunta la entrevista realizada al funcionario de AgroBanco responsable de créditos rurales en la región sur).
- El proyecto ha logrado articular los eslabones de producción, transformación y comercialización de la fibra de alpaca en una cadena de valor en la que todos los actores intervinientes ganan. Esta es una experiencia que amerita ser consolidada.

Estamos adjuntando la información proporcionada por el responsable de créditos al sector alpaquero de AgroBanco en el sur andino en entrevista sostenida en Cusco, la misma que confirma el impacto favorable del proyecto más allá de los avances logrados entre los beneficiarios directos.

#### **Ing. Carlos Yana Huillca, Supervisor Regional de AGROBANCO**

*Carlos Yana Huillca, Ing. Zootecnista, en su calidad de supervisor regional es el responsable de créditos al sector pecuario para Cusco, Ayacucho y Apurímac, contando con 8 personas asentados localmente en su ámbito.*

*El préstamo de S/.25 millones para el sector alpaquero, se origina en la situación crítica generada por la baja del precio internacional de la fibra (por la crisis internacional y el nivel de stock acumulado) que conllevó que el precio al productor alpaquero bajara de S/.12 a S/.15 / libra en el 2007, a S/.3.50 / libra en Apurímac y a S/.5.00 / libra en Cusco.*

*En ese momento había un bajo nivel de organización entre los alpaqueros a nivel nacional y toda la baja de precio internacional se cargó al productor, pues si bien existía la SPAR no tenía la legitimidad necesaria ni el peso para negociar.*



Ante esto los diversos actores involucrados con el sector alpaquero empezamos a coordinar. El paro alpaquero forzó a la negociación y se dio un diálogo en Cusco con Carlos Leyton Ministro de Agricultura<sup>7</sup> sobre la problemática del sector alpaquero. De ese diálogo salió la Mesa de Coordinación Alpaquera en la que participaron actores elegidos. Uno de estos actores fue Alberto Reyes. Desde esta mesa se planteó la necesidad de contar con crédito promocional del AgroBanco, impulsado por Cusco con el apoyo de Puno.

Se planteó un requerimiento de S/.68 millones que era la cifra estimada que permitiría cubrir del 50% de la producción de fibra de alpaca a nivel nacional. Las negociaciones permitieron conseguir una línea de crédito para el sector alpaquero por S/.25 millones. Cabe anotar que el sector alpaquero era un sector relegado y excluido de los créditos bancarios pues los productores no eran considerados sujetos de crédito bancario al no contar con garantías ya que no tienen la propiedad de las tierras, pues en tanto comuneros son solo poseionarios.

Para acceder a esta línea de crédito los alpaqueros debían estar asociados y se acogió la experiencia de warrants, quedando la fibra en garantía de los préstamos. Se exigió que las asociaciones tuviesen reconocimiento legal (asociaciones sin fines de lucro) y contaran con inscripción en la SUNAT.

La línea de crédito se concreta en Julio del 2009 con las siguientes condiciones:

- Garantía de la fibra acopiada
- 8 meses de plazo para el pago del préstamo
- Tasa de interés promocional del 4% anual al rebatir.

Si bien SPAR Cusco tenía inscripción en los Registros Públicos tuvo que sanear su situación de poderes y otros, lo que le tomó 4 meses. Finalmente pudo acceder al crédito para los productores de Cusco y poco después lo logró la COOPROCAP de Espinar.

El 2010, con el acompañamiento del proyecto, SPAR Cusco accede a un préstamo de S/. 180,000 mientras COOPROCAP a uno de S/. 35,000. Esta última entidad logra pagar el préstamo en 7 meses, pero se trataba de un lote de fibra acotado. SPAR Cusco no había logrado comercializar la fibra a precios adecuados y no podía repagar el préstamo en el plazo acordado. En este momento intervino Raymisa con la propuesta de elaboración de Tops de alpaca para la exportación y posteriormente la elaboración de hilo artesanal también para la exportación. La producción y exportación de Tops fue la primera triangulación en la experiencia del AgroBanco con alpaqueros.

Esta actuación de Raymisa y el proyecto Alpaca Cusco como brazo comercial posibilitó incluso negociar un nuevo préstamo con AgroBanco por S/. 120,000, movilizándose un total de S/. 300,000, además de generar un antecedente que permitió ajustar la gestión de esta línea de crédito, incorporando esta experiencia.

Para el AgroBanco el manejo de estos recursos aportados por el MINAG implicó un proceso de ajustes y aprendizaje. En un inicio el Banco actuaba prácticamente solo como ventanilla, mientras que era el MINAG quien otorgaba los créditos a los productores asociados. AgroBanco era solo ventanilla y ni siquiera supervisaba los créditos.

En octubre del 2010 el MINAG hace la transferencia de los fondos a AgroBanco, tanto activos como pasivos; AgroBanco incorpora al personal MINAG que venía asumiendo el acompañamiento y supervisión de los préstamos. En este momento se analiza la situación y se replantea la estrategia en la cual se incorpora la experiencia SPAR Cusco – Raymisa – Proyecto Alpaca Cusco en el sentido de tener la perspectiva de cadena productiva y que la fibra acopiada tenga un destino comercial para garantizar su realización. De ahí que hoy por hoy el AgroBanco busca que los productores organizados cuenten con instancias o articulaciones con empresas que puedan garantizar acceso a los mercados como garantía del pago de los préstamos.

La experiencia de maquila en Arequipa impulsada por Raymisa y el proyecto Alpaca Cusco ha sido el ejemplo seguido por COOPECAN en su articulación con la SPAR y el AgroBanco. En efecto ya se han logrado nuevas triangulaciones exitosas como la realizada con FONCODES:

- La fibra acopiada (o parte de ella) es insumo para la producción de alpacril (mezcla de alpaca y acrílico) para su uso en chompas escolares. COOPECAN contrata el servicio de maquila en Arequipa (en virtud de contactos y negociaciones aprendidas a través del proyecto)
- El alpacril es vendido al Estado (FONCODES) y con eso pagan el préstamo del AgroBanco
- FONCODES entrega el alpacril a los talleres (calificados y presentados por el proyecto) a quienes elaboran las chompas escolares con una ganancia de alrededor de S/.10 a /.12 por chompa.

---

<sup>7</sup> Ministro de Agricultura de octubre 2008 a julio 2009 del Gabinete de Yehude Simon Primer Ministro en segundo gobierno de Alan García.

*Hasta junio del 2011 AgroBanco había otorgado créditos por solamente S/.4 millones de los S/.25 millones disponibles. Eso llevó a una nueva evaluación de la situación de la cadena alpaquera, tomándose conciencia que las condiciones establecidas por AgroBanco en el sentido que la fibra debía ser avanzada en calidad de garantía física para efectivizar el préstamo no eran adecuadas, pues los intermediarios no solo pagaban la fibra contra entrega (sin tener que esperar los 30 días mínimo que demoraba obtener el crédito luego de la presentación de la garantía de la fibra acopiada) sino que incluso dan un adelanto a manera de enganche de los productores.*

*Como resultado, AgroBanco ha flexibilizado las condiciones y aquellas asociaciones que tienen un historial de buen pago en esta línea son consideradas sujetos de créditos para anticipos. Esto recién se viene implementando desde octubre del 2011 y solo con organizaciones que cuentan con historial crediticio óptimo y conocimiento por el AgroBanco de sus productores, su rebaño y su record productivo (cuentan con ficha productiva), información con la cual AgroBanco hace la proyección según la esquila esperada y calidad de la fibra, antes de entregar un porcentaje del crédito previo al proceso de esquila, o sea sin garantía real.*

*Esto se ha implementado en Cusco, Ayacucho, Puno, Arequipa, Moquegua, Tacna, Huancavelica y Junín, aunque aún a pequeña escala. El anticipo se da como máximo 60 días antes del acopio y el pago se mantiene a 8 meses plazo. De ahí que hasta ahora no ha terminado el ciclo de los préstamos con anticipo (otorgados en la última campaña de esquila –campaña 2011-2012- y por ende aún no se conocen los resultados y por tanto no se sabe si esta propuesta se mantiene o no.*

*Si la evaluación de esta nueva propuesta (adelanto a los alpaqueros) arroja resultados positivos -y hasta ahora la morosidad en el caso de SPAR Cusco es 0-, se considerarían nuevas alternativas que vienen siendo evaluadas con la Gerencia General del AgroBanco y el Ministro de Agricultura.*

## **6.5 SOSTENIBILIDAD**

Implica responder por el grado en el que los efectos positivos derivados de la intervención, continúan luego de la terminación del proyecto posibilitando que los productores alpaqueros prosigan realizando las campañas de acopio de fibra clasificada y categorizada en los Centros de Acopio de Sicuani, Ocongate (Tinki) y Espinar, promovidos por el SPAR Cusco, que se mantengan los créditos de Agro Banco para contar con capital de trabajo para la adquisición de fibra, que continúe la intervención de COOPECAN como ente de transformación de fibra y la comercialización de tops, y con la articulación comercial de RAYMISA.

Otra parte de la fibra es procesada en hilados artesanales rústicos, también para la exportación, habiéndose tenido ya una experiencia difícil pero positiva a través del proyecto.

Las nuevas capacidades ganadas por los talleres que producen prendas con hilos industriales para la venta a mercados de exportación y clientes especiales en Cusco y Lima, así como los vínculos forjados a través del proyecto con instituciones como PromPerú y el Gobierno Regional, quienes han expresado su voluntad de mantener el apoyo al sector, permiten avizorar un futuro en el cual el sector sigan desarrollándose, aunque es probable que con un ritmo menor al logrado con el acompañamiento del proyecto.

El actual presidente de SPAR Cusco se muestra optimista, aunque reconoce que el camino no es fácil. A continuación, se inserta un resumen de la entrevista realizada en Sicuani.

### **Entrevista a Grimaldo Colqui Ancomayo, Presidente SPAR Cusco**

*En la entrevista realizada al señor Grimaldo Colqui Ancomayo actual Presidente del SPAR Cusco, manifestó que él fue formado como promotor de acopio a través del proyecto y con esta capacidad adquirida dirigió la campaña de acopio de fibra 2011-2012, el Plan de acopio se realizó con el apoyo del PERCSA y RAYMISA, reconoce que aún no cuentan con capital de trabajo para ejecutar este plan, por ello utilizan el financiamiento de la operación de acopio y compra de fibra que les proporciona con el crédito el Agro Banco*

*La campaña se realizó en las provincias de Espinar, Quispicanchi y Canchis, actuando dos Asociaciones de Alpaqueros, también con el apoyo del Agro Banco. Se logró acopiar 500 quintales de fibra, actualmente se está procesando para obtener hilos de alpaca mezclado con acrílico (alpacril), en la ciudad de Arequipa en la Fabrica Chachani. Se va proveer estos hilos a las Mypes que van a producir chompas escolares en convenio con FONCODES, el resto de fibra se procesa en tops para su pronta exportación.*

*El precio pagado por fibra extra fina fue de S/.10.00 y esperan culminar la venta de los productos procesados para pagar el plus a los productores que intervinieron en la campaña.*

*Con las nuevas capacidades logradas por los productores y su compromiso con la propuesta de fortalecer y ampliar la participación de los productores en la cadena de valor de la fibra de alpaca, tiene mucha confianza en el futuro, aunque ello no signifique que tienen aún muchos problemas que enfrentar.*

A nuestro juicio, elemento fundamental para la sostenibilidad de la propuesta es la mejora de ingreso que ella implica -tanto para el productor alpaquero como para los artesanos textiles- y en ambos casos se ha logrado una mejora real de los ingresos, que es de esperarse se mantendrán y ampliarán si se institucionalizan y consolidan los avances logrados.

Las mejoras están a la vista, pero estimamos que aún es necesario seguir contando con una instancia como el Consorcio Alpaca Cusco que siga cumpliendo el rol articulador entre los actores de la cadena y el rol dinamizador de procesos, pues dos años es un tiempo muy corto para poder considerar irreversibles los logros alcanzados por más que sean notables.

De ahí que estamos de acuerdo con lo manifestado por diversos actores intervinientes, en el sentido que se debe considerar una segunda etapa del proyecto Alpaca Cusco que permita consolidar los avances de los productores alpaqueros y artesanos textiles en la cadena de valor de la fibra de alpaca.

*Manifiesta que es importante el accionar de las organizaciones de productores en alianza estratégica con otras entidades para regular el precio de la fibra en Cusco.*

*Destaca la participación de las mujeres formadas como clasificadoras - categorizadoras, también formadas por el proyecto quienes aplican las normas técnicas peruanas en el trabajo que realizan. Pone énfasis en las capacidades de promotores de acopio de fibra, quienes conocen la caracterización de la fibra, los procesos de llenado, ensacado, rotulación de los envases de fibra, etc.*



### 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

- La crianza de la alpaca es desarrollada en el país por familias en situación de pobreza y atomización, que en la cadena productiva se ubican en un extremo que hasta ahora han tenido poca o nula capacidad de gestión o negociación. Ello ha ido sumiendo al sector en una situación de alto riesgo, ya dada la falta de oportunidades económicas los hijos de los alpaqueros migran en busca de mejores horizontes y la actividad va quedando a cargo de una población que cada día se hace más vieja, todo lo cual abona al deterioro de la actividad en su conjunto.
- En oposición a esta tendencia, en el Cusco estamos frente a una experiencia que viene desarrollando destacables esfuerzos para contrarrestar esta situación de migración y abandono. Por un lado, existe un proyecto del sector público como el PERCSA que no ha desmayado en sus 18 años de vida en el esfuerzo de lograr el mejoramiento genético del ganado en la región, instalación de núcleos de producción, difusión de prácticas de sanidad animal y promoción del manejo apropiado de pastos naturales y cultivados; gracias a lo cual se ha logrado una mejora sustancial de la calidad de la fibra de alpaca, logrando pasar de una finura promedio de 25-30 micras a una de 22 micras. Por otro lado, encontramos un proyecto –el que hoy evaluamos- promovido por una empresa privada, RAYMISA, ejecutado de forma conjunta con el propio PERCSA con quien conformó el Consorcio Alpaca Cusco, y que ha dado activa participación a los productores de la región, tanto los alpaqueros como los artesanos textiles.
- A pesar del corto periodo de duración del proyecto (2 años) y lo ambicioso de los objetivos y metas planteados para tan corto tiempo (lo que se hiciera notar en el estudio de la Línea de Base que tuvimos a nuestro cargo), el proyecto presenta resultados muy positivos, con indicadores muy cercanos a los propuestos en el proyecto y en muchos casos sobrepasándolos.
- En efecto, los evaluadores hemos podido constatar la validez de las afirmaciones respecto al logro de los objetivos del proyecto en relación al desarrollo de capacidades y la incorporación de mejoras tecnológicas para la generación de mayor valor agregado y también en relación a la mejora de ingresos. Los productores alpaqueros han visto mejorar sus ingresos en no menos de 11% y este porcentaje puede crecer de ampliarse la disponibilidad de créditos para ampliar las experiencias de transformación de la fibra acopiada orientadas al mercado de exportación. Los artesanos textiles presentan indicadores más contundentes con un incremento en los ingresos promedio que no baja de 125% según los datos

proporcionados por ellos, los que ya sabemos que cuando se trata de ingresos son más que conservadores.

- A la base de estos resultados está la decisión del Consorcio Alpaca Cusco de aprovechar al máximo los esfuerzos desarrollados en el ámbito de intervención por el socio estatal, con una direccionalidad empresarial y con la perspectiva de cadena de valor. A la experiencia del PERCSA en el apoyo a los productores se sumó la amplia experiencia de RAYMISA en transformación artesanal de la fibra de alpaca y sobretodo en la comercialización en los mercados internacionales y el manejo de mercados especiales como el de Comercio Justo.
- Los éxitos obtenidos se sustentaron en muchas pequeñas decisiones acertadas como el hecho de formar a alpaqueros líderes, de la tipología 'A' y 'B' descrita en el estudio de Línea de Base, para actuar como promotores de cambios, brindando servicios de capacitación y asesoría al conjunto de alpaqueros de la zona; o el optar por concentrar esfuerzos en el desarrollo de capacidades en temas que resultan cruciales para la generación de valor agregado en manos de los propios alpaqueros como la organización de centros de acopio, la tecnificación del proceso de esquila (tanto mecánica como electromecánica) y la categorización y clasificación de la fibra de alpaca.
- Para viabilizar los Centros de Acopio se desarrolló una estrategia propia del proyecto que ha sido valorada muy positivamente no solo en Cusco sino también en otras regiones. Se partió por capacitar a dirigentes SPAR en Normas Técnicas Peruanas y en Formación y Gestión de Centros de Acopio, desarrollándose un protocolo que es reconocido por otros actores. Los dirigentes formados realizaron réplicas con productores líderes, para contar con una masa crítica que permitiese la organización simultánea de tres centros de acopio: uno en Sicuani (Canchis), otro en Ocongate (Quispicanchi) y el último en Espinar. Su puesta en marcha se logró en virtud del préstamo obtenido de AgroBanco (ver entrevista a supervisor de AgroBanco en el acápite 6.4). Los mejores precios pagados en estos centros de acopio a los productores participantes, tuvo también un efecto de regulación de los precios pagados por los intermediarios, beneficiándose a la mayoría de productores del ámbito.
- Avanzando en la cadena productiva, se planteó el acompañamiento a los talleres artesanales en el ámbito de intervención, tanto rurales como urbanos, buscando desarrollar articulaciones con otros actores de la cadena productiva tanto por el lado de los insumos como por lado de los productos, buscando posicionarse de forma favorable en mercados y nichos de mercados más exigentes, pero también más interesantes económicamente.
- Por el lado de los insumos se han logrado interesantes articulaciones como el logrado con los talleres rurales en la producción de hilado artesanal, teñido con tintes naturales, que culminó en la exportación por RAYMISA de 16,000 ovillos de hilo rústico a Dinamarca. Otra articulación exitosa fue la elaboración de Tops de alpaca para la exportación, para lo cual se contrató con una empresa arequipeña la transformación de parte de la lana adquirida por los centros de acopio en Tops de alpaca para su exportación. Cabe anotar que esta triangulación posibilitó la

realización de fibra lo que a su vez le permitió a SPAR el pagar la deuda con AgroBanco, con lo cual generó un buen record crediticio que le valió para volver a recibir recursos del banco.

- Adicionalmente, esta experiencia de triangulación organización de productores – AgroBanco – empresa privada RAYMISA/proyecto Alpaca Cusco, generó un antecedente importante que permitió perfeccionar la gestión de la línea de crédito alpaquero que maneja AgroBanco. Hoy por hoy AgroBanco ha incorporado esta experiencia a su accionar y ahora busca que los productores alpaqueros cuenten con articulaciones con empresas que garanticen acceso a los mercados como garantía de los préstamos.
- Esta experiencia ha sido también ejemplo para la articulación de COOPECAN con la SPAR y AgroBanco y para la articulación SPAR – COOPECAN – FONCODES – Talleres artesanales en la confección de chompas escolares en alpacril (mezcla de acrílico con alpaca), línea que está contribuyendo a la rentabilidad de los talleres textiles y a la adecuación del AgroBanco a la realidad, requerimientos y posibilidades del sector alpaquero.
- Al margen de ello, el proyecto ha posibilitado un proceso de dinamización de los talleres, especialmente los urbanos, siendo el resultado directo del conocimiento logrado de exigentes y complejos mercados de exportación en la industria de la moda, a través del proyecto, lo que ha ido de la mano con el desarrollo de nuevas capacidades en gestión, organización y producción, generación de normas y estándares y la ampliación y perfeccionamiento de equipamiento para elevar la calidad de los acabados.
- Todo ello evidencia un cambio del estilo de gestión que ha pasado de sobrevivencia a desarrollo empresarial, de un enfoque de respuesta (atención de pedidos) a uno de propuesta (creación de diseños y colecciones). En fin, se ha impulsado el desarrollo del sector textil cusqueño que -como indicó la coordinadora regional de PromPerú- antes del proyecto Alpaca Cusco casi no existía.
- Parafraseando a la coordinadora regional de PromPerú: el gran aporte del proyecto ha sido articular a los productores alpaqueros y a los talleres artesanales a la cadena productiva de la fibra de alpaca... han demostrado que ello es posible y que funciona.

## **RECOMENDACIÓN**

Por todo lo antes indicado consideramos que se hace imprescindible el desarrollo de una segunda etapa del Proyecto Alpaca Cusco que garantice la irreversibilidad de los logros alcanzados y que se continúe fortaleciendo la cadena productiva de la fibra de alpaca en Cusco como cadena de valor.