



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
FACULTAD DE INGENIERÍA**

**PROGRAMA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CESPROFE – III**



**TEMA:**

**“PARTICIPACIÓN DEL PRA EN LA ARTICULACIÓN  
DEL NEGOCIO CON PRODUCTOS DE PIEL DE  
ALPACA EN EL MERCADO NACIONAL E  
INTERNACIONAL”**

**Presentado por:  
Bachiller Sandro Chambi Cuiro**

**CUSCO PERÚ  
2006**

**INDICE**

PRESENTACIÓN .....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I.....	6
ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO PRA .....	6
1.1. Origen .....	6
1.2. Objetivos y Principios.....	8
1.3. PRA NEGOCIOS .....	9
1.3.1. Objetivos.....	9
1.3.2. Estrategias .....	10
1.4. Historia .....	11
1.5. Centros de Servicios Económicos - CSE's.....	12
1.6. MONITOREO Y EVALUACION.....	14
1.6.1. Objetivos.....	14
1.6.2. Estrategias .....	15
CAPITULO II.....	17
INFORMACION GENERAL .....	17
2.1. UBICACION .....	17
2.2. INVOLUCRADOS.....	17
2.2.1. Productores locales.....	17
2.2.2. Empresas que demandan productos.....	17
2.2.3. Empresa intermediaria .....	18
2.2.4. Organismo articulador del negocio.....	18
2.3. MERCADO .....	18
CAPITULO III .....	19
EL PROBLEMA .....	19
3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	19
3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	20
3.3. OBJETIVOS DEL NEGOCIO.....	20
3.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	20
3.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	21
CAPITULO IV .....	22
DIAGNOSTICO.....	22
4.1. ANALISIS DEL PROBLEMA.....	22
4.1.1. Calidad .....	23
4.1.2. Desarrollo de productos.....	26
4.1.3. Vinculación con el mercado .....	26
CAPITULO V.....	28
DESCRIPCION DE LAS SOLUCIONES .....	28
5.1. Calidad .....	29
5.2. Desarrollo de productos.....	29
5.3. Vinculación con el mercado .....	30
5.4. Participación de los involucrados en la solución del problema.....	30
CONCLUSIONES .....	32
RECOMENDACIONES .....	33
BIBLIOGRAFIA.....	34



## PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE INGENIERIA  
SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO.

En cumplimiento a las normas y reglamentos vigentes de grados y títulos del CESPROME de la facultad de Ingeniería, carrera profesional de Ingeniería Industrial, presento a vuestra consideración el caso práctico titulado "PARTICIPACION DEL PROYECTO PARA EN LA ARTICULACION DEL NEGOCIO CON PRODUCTOS DE PIEL DE ALPACA EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL".

El informe se encuentra enmarcado dentro de las asignaturas dictadas en el CESPROME, no animándome a enfocarlo de manera específica en una asignatura por la naturaleza del mismo siendo un caso practico en el cual aplicaron conocimientos adquiridos a lo largo de mis estudios en la universidad y la experiencia asimilada a lo largo de mi vida laboral.

El presente trabajo ejecutado en el Proyecto PRA a través de su Centro De Servicios Económicos de Cusco, fue de gran satisfacción a nivel persona por estar enfocado de acuerdo a los lineamientos y principios de los organismos no gubernamentales, esperando que el presente sea un pequeño aporte en el majestuoso y permanente aprender de la vida.



## INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza, conocido como **Proyecto PRA**, es un emprendimiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en el Perú, **USAID-PERÚ**, y tiene la finalidad de contribuir en la **generación de empleos e ingresos** que sean sostenibles en **zonas pobres** del interior, con un enfoque empresarial y de demanda.

Identificado un mercado seguro, el PRA orienta sus actividades a la **detección y eliminación** de los obstáculos que enfrentan los agentes para abastecer en forma eficiente este mercado. De esta manera el proyecto contribuye a la reducción de la pobreza a través de la generación sostenible de **ingresos y empleos**, promoviendo y facilitando negocios productivos en 11 Corredores Económicos del país, además de poner especial énfasis en zonas de desarrollo alternativo con una alta presencia de **sembríos ilícitos** de coca.

Para lo cual el proyecto PRA esta constituido por tres áreas que son el **PRA negocios**, el PRA desarrollo alternativo, el PRA infraestructura, básicamente el desarrollo del presente esta basado en el primero de los componentes.

El objetivo del PRA negocios se puede sintetizar en la siguiente frase: **“Luchar contra la pobreza bajo un enfoque de mercado”**. De esta forma, el trabajo del PRA en el Área de Negocios incorpora la visión de los mercados como eje orientador: En la medida que exista un mercado seguro identificado, nuestros esfuerzos están orientados a eliminar los obstáculos que enfrentan los productores locales para proveer de forma eficiente dicho mercado.



El PRA negocios ha desarrollado instrumentos fundamentales para lograr sus objetivos y propósitos y uno de ellos es la creación de Centros de Servicios Económicos (CSE) que tienen la función de prestar y/o canalizar diversos tipos de servicios no financieros que se emplearan para promover el crecimiento empresarial privado a lo largo de los once Corredores Económicos.

En este contexto el **Proyecto PRA** a través del Centro de Servicios Económicos Cusco siguiendo los lineamientos de sus objetivos y estrategias identifica un mercado (mercado internacional y mercado nacional) para productos de piel de alpaca y de igual manera identifica a los pequeños productores (artesanos peleteros) y desarrolla el negocio cumpliendo con su rol de articulador. La función de prestar servicios no financieros que cumple el proyecto en este negocio es básicamente dirigida a los pequeños productores en **desarrollo de productos, asistencia técnica y vinculo con el mercado**

**El desarrollo de productos** se refiere básicamente a desarrollar productos nuevos innovadores que el mercado en la actualidad exige, ya sea en diseños y tecnología; Se brinda **asistencia técnica** exclusivamente para obtener productos de calidad en el curtido, teñido, control de calidad y por ultimo el **vinculo con el mercado** que viene a ser articulación del productor local con el mercado ya sea este nacional o internacional.

Básicamente en este negocio se encuentran involucrados los productores locales (artesanos en piel de alpaca). Las empresas demandantes que son los intermediarios en colocar los productos en le mercado nacional y extranjero (exportadores, operadores de tiendas para turistas, proyectos turísticos), y el Proyecto PRA como articulador y promotor del negocio.



## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO PRA

#### 1.1. Origen

El origen del Proyecto de Reducción y Alivio de la Pobreza (PRA) se remonta al "**Estudio sobre Seguridad Alimentaría en el Perú**" encargado por **USAID** en el año 1994. El estudio, que provocó una respuesta en el Gobierno del Perú (**GOP**) y entre las Organizaciones No Gubernamentales (**ONG**), agencias donantes y otras partes interesadas, examinó el estado de la seguridad alimentaría en el Perú, identificó los principales obstáculos para mejorarla y definió posibles respuestas programáticas para **USAID/Perú**. Las principales conclusiones y recomendaciones del estudio se resumen en lo siguiente:

**a)** La seguridad alimentaría tiene tres dimensiones: disponibilidad, acceso y utilización. De estas tres, la falta de acceso es la que origina la inseguridad alimentaría en el Perú. Es decir, la inseguridad alimentaría del Perú es fundamentalmente un tema de pobreza. Si se reduce la pobreza, la falta de disponibilidad y la mala utilización esto puede ser solucionada. En consecuencia, la mayor prioridad es el incremento sostenible de los ingresos de la población pobre del Perú.

**b)** La pobreza, especialmente la extrema pobreza, está concentrada en las **áreas rurales** de la Sierra y la Selva, especialmente entre la población que **no habla castellano**. Por tanto, los programas dirigidos a reducir la inseguridad alimentaría entre la población extremadamente pobre deben dar prioridad a esta población.

**c)** La población pobre y extremadamente pobre del Perú no sólo



percibe bajos ingresos, sino que también enfrenta un acceso limitado a los mercados y servicios públicos. Por tanto, la inversión en infraestructura productiva, especialmente en carreteras, es esencial.

**d)** Una de las principales causas de la pobreza en el Perú es la baja productividad de la mano de obra, que es consecuencia de la inversión inadecuada en capital humano y de instituciones y políticas públicas poco desarrolladas. Desde una perspectiva de seguridad alimentaria, las políticas y acciones programadas que incrementen la productividad de la actual población pobre reclaman nuestra mayor atención.

**e)** Las ciudades secundarias y terciarias son, lógicamente, idóneas para buscar oportunidades de ingreso y empleo para la población pobre de las áreas rurales puesto que éstas pueden proveer servicios y agregar valor a la producción de su área respectiva.

**f)** La única opción razonable de desarrollo es el crecimiento de las ciudades secundarias y terciarias como **núcleo del desarrollo**. Comportamientos tales como la masiva migración hacia las ciudades primarias no es deseable ni sostenible en el país. Además, la Sierra rural, que es donde habitan los pobres del Perú, en la actualidad se encuentra sobre-poblada y seguirá así, incluso si se aumenta considerablemente la productividad agrícola. Por otra parte, este sector alberga a la mayor parte de los extremadamente pobres del Perú quienes, a su vez, están más alejados físicamente y fuera del alcance presupuestario del país.



## 1.2. Objetivos y Principios

### Objetivos

Contribuir a la reducción de la pobreza a través de la generación de ingresos y empleos sostenibles, movilizándolo para ello la inversión privada hacia zonas del interior del país que tengan potencial económico, y cuya dinamización influya positivamente a las áreas con fuerte presencia de pobreza y pobreza extrema.

### Principios y Enfoque

El accionar del Proyecto de Reducción y Alivio y la Pobreza (PRA), se basa en cuatro principios fundamentales, los cuales se detallan a continuación:

**a)** El motor que impulsa el desarrollo económico en zonas pobres del país pero con potencial económico es la **demand**, ésta es la fuerza que impulsa a los diversos agentes económicos – empresarios, productores, etc. a invertir, acumular y desarrollar estas áreas. Se trata de **“Producir lo que se Vende”**, en vez de tratar de **“Vender lo que se Produce”**, cómo muchas veces se ha hecho. Nuestro punto de partida es identificar una demanda segura y concreta, identificar a potenciales compradores con “nombre y apellido”, y nuestros esfuerzos se orientan a eliminar los obstáculos que se enfrentan para proveer de forma eficiente dicho mercado.

**b)** La tarea de reducir la pobreza recae en el sector privado, que es quien debe generar las oportunidades de empleo y de aumento de ingresos sosteniblemente. El rol del Estado es complementar la tarea del sector privado mediante la creación de infraestructura económica





básica (camino, energía y agua para riego), así como de un entorno jurídico adecuado y confiable.

c) Nuestras oficinas de promoción de negocios se encuentran descentralizadas y están ubicadas en zonas con potencialidades, desde donde se pretende irradiar dinamismo económico hacia las áreas más pobres tanto como generadora de demanda, así como de oportunidades de trabajo potenciales. De esta forma se logrará establecer una dinámica interdependiente entre las ciudades más grandes y las más pequeñas dentro de un corredor económico dado. La dinámica funciona porque las ciudades más grandes necesitan a las más chicas para que les provean insumos y mano de obra y éstas, a su vez, necesitan a las primeras para tener acceso a un mercado potencial mayor.

d) Énfasis en cuantificación de los resultados. Un elemento que nos caracteriza es nuestra preocupación por alcanzar nuestras metas y cuantificar nuestros progresos; Para poder medir el éxito o fracaso de nuestra labor y los avances que logramos cada día, creamos un sistema de indicadores concretos, cuantificables, de medición periódica que nos permitan evaluarnos continuamente. Los indicadores usados por el proyecto son: **nuevas ventas, nuevos empleos y nuevas inversiones inducidas por la acción del proyecto en nuestros clientes.**

### **1.3. PRA NEGOCIOS**

#### **1.3.1. Objetivos**

El objetivo del PRA negocios se puede sintetizar en la siguiente frase: **“Luchar contra la pobreza bajo un enfoque de mercado”**. De esta forma, el trabajo del PRA en el Área de Negocios incorpora la visión de los mercados como eje orientador: En la medida que exista



un mercado seguro identificado, nuestros esfuerzos están orientados a eliminar los obstáculos que enfrentan los productores locales para proveer de forma eficiente dicho mercado.

Al final de los cuatro años de ejecución (2003-2007), en PRA Negocios espera consolidar lo siguiente:

**a)** Desarrollar un amplio conjunto de “Agentes Económicos Privados” (agrupados y formando conglomerados) vinculados a cadenas de mercado sostenibles, con base en el desarrollo de un nivel de especialización en una canasta de productos o servicios competitivos, y con un mercado de servicios empresariales de soporte a esa producción.

**b)** Tasas de crecimiento altas (5-6%) del Producto Bruto Interno Regional, que se reflejen en un gran dinamismo económico y comercial (en particular, en las áreas urbanas con potencial en el Corredor) y que, a su vez, se traduzcan en ciudades intermedias más grandes y con mejores servicios. La meta es convertir a las ciudades intermedias no sólo en polos de atracción para la mano de obra regional sino en mercados de destino de los productos de las zonas más pobres.

### **1.3.2.** Estrategias

El PRA Negocios ha desarrollado dos instrumentos fundamentales para lograr sus objetivos y propósitos:

**a)** Los Centros de Servicios Económicos (CSE) u oficinas de promoción de los negocios que tienen la función de prestar y/o canalizar diversos tipos de servicios no financieros, que se emplearán para promover el crecimiento empresarial privado a lo largo de once Corredores Económicos; y,



**b)** El análisis y discusión de ideas que logren mejorar las condiciones para la participación de la inversión privada en los once Corredores Económicos, y la promoción de inversiones en infraestructura (llamado también dialogo de políticas).

#### **1.4. Historia**

En 1996, USAID encargó un estudio para dar forma a una estrategia alternativa para la lucha contra la pobreza extrema en el Perú. Este estudio concluyó con la presentación de la estrategia de Corredores Económicos (CSE). Utilizando el mapa de pobreza del Perú del Banco Mundial se identificaron 24 Corredores Económicos

Para determinar prioridades entre los 24 Corredores Económicos se tomaron en cuenta 2 criterios básicos: el potencial económico del corredor y su conexión con la población extremadamente pobre. De acuerdo a esto, se propuso que el PRA concentrara su atención en 10 Corredores prioritarios: Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancayo, Huánuco, Pucallpa, Huaylas, Jaén, Puno y Tarapoto.

El PRA inició sus actividades bajo el Convenio Cooperativo entre **CONFIEP** y **USAID** que se firmó el 30 de septiembre de 1998 y se extendió hasta el 30 de marzo del 2001. A partir del 1º de abril del año 2001, el PRA pasó a ser ejecutado directamente por **Chemonics International Inc.** En mayo del 2002, el CSE de Huancavelica se incorporó a la red de Centros de Servicios Económicos financiado por la Compañía de Minas Buenaventura en Convenio con **USAID**. En el cuadro siguiente se indican las fechas de firma de contrato que marcaron el inicio de operaciones de cada **CSE**:



CSE	Fecha de Contrato
CSE Huánuco	22.12.99
CSE Puno (*)	22.12.99
CSE Cajamarca (*)	05.05.00
CSE Huancayo	05.05.00
CSE Huaylas (*)	28.04.00
CSE Tarapoto	05.05.00
CSE Jaén	29.08.00
CSE Pucallpa	29.08.00
CSE Ayacucho	29.08.00
CSE Cusco	01.11.00
CSE Huancavelica	02.05.02
CSE Piura-Tumbes	01.04.05

(\*) A solicitud de **USAID** los CSEs de Huaylas, Cajamarca y Puno cerraron sus operaciones a fines del 2004. De igual manera en abril del 2005 se inaugura el CSE Piura-Tumbes

### **1.5. Centros de Servicios Económicos - CSE's**

Los CSE son oficinas de promoción de negocios cuya función es prestar y/o canalizar diversos tipos de servicios no financieros dirigidos a empresas privadas, empresas de comercialización y/o pequeños productores urbanos o rurales, de cualquier sector



productivo o de servicios, individuales o asociados, que se encuentran en el Corredor Económico. Su estrategia consiste en hacer más rentables y sostenibles las actividades productivas o de servicios dentro de una lógica de mercado. Además, se aspira a que esta sostenibilidad contribuya a formar y consolidar un mercado local o regional para la producción de alimentos, insumos, servicios y mano de obra proveniente de las zonas pobres conexas en el Corredor Económico.

El punto de partida de la estrategia que se desarrollará es el mercado. En este sentido, la estrategia que el PRA implementará en los Corredores será impulsada por el mercado. Los CSE concentrarán sus esfuerzos de servicios económicos apoyando a empresarios privados o productores competitivos que puedan satisfacer una demanda identificada tanto a nivel local, regional como internacional. Los principios orientan a los servicios que prestan los CSE son los siguientes:

**a)** Intermediar en la relación comprador-productor, prestando atención especial a **“producir lo que se vende”** (en vez de **“vender lo que se produce”**), motivando a los productores locales interesados en atender a esa demanda y brindando asistencia técnica, principalmente, para la comercialización.

**b)** Proveer la asistencia técnica que requieran los clientes del CSE, si el incremento obtenido en los ingresos del productor o empresario es superior a su costo –lo cual deberá ser demostrable en todo momento. Asimismo, y con relación a la formación de un mercado local de servicios no financieros para productores y empresarios, cabe mencionar que la provisión de asistencia técnica se hará, en la medida de lo posible, teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar localmente una oferta permanente de estos servicios a los clientes.



**c)** Prestar servicios a clientes que demuestren tener el firme compromiso de:

- Implementar las recomendaciones que provea la asistencia técnica: mayor inversión en activos, cambios de gestión, etc.

- Permitirle al PRA acceso a información para determinar el mayor volumen de ventas y empleo que se haya generado.

**d)** Fomentar el establecimiento de conglomerados regionales, así como las posibilidades de sub-contratación de los pequeños y micro-productores con el empresariado regional y nacional, apoyando de manera preferencial a aquellos clientes que tengan esta lógica de asociatividad y de desarrollo de una plataforma competitiva regional. Por su parte, los CSE deberán participar activamente en la red institucional local relevante: Comités de Coordinación Multisectorial, Mesas de concertación, etc. (a los que el PRA denomina "Comités Regionales de Apoyo"), orientándose a contribuir a que los principales actores públicos (Gobierno Regional, Gobiernos Locales, Proyectos Especiales) y privados (Empresarios, Organismos de Cooperación, ONGs, etc.), identifiquen los problemas para desarrollar la competitividad regional y lograr que la inversión pública se oriente con criterios de rentabilidad económica, y que se contribuya no sólo a la reducción de los costos de transacción sino al aumento de la actividad e inversión privadas en el Corredor.

## **1.6. MONITOREO Y EVALUACION**

### **1.6.1. Objetivos**

La labor consiste en verificar y administrar los resultados y los logros del proyecto, en términos de ventas, empleo e inversión, de manera que sirvan de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones,



proporcionándole información oportuna y confiable de la Dirección Central y los CSE's.

### **1.6.2. Estrategias**

La Unidad de Monitoreo y Evaluación realiza el seguimiento a nivel de resultados con base en tres indicadores: Ventas, Empleos e Inversiones de los negocios tradicionales del PRA y negocios en ámbitos del PDAP. En el caso del componente de Infraestructura, el seguimiento se orienta a los objetivos intermedios y a sus actividades principales. Entre sus responsabilidades se pueden destacar:

- a)** Verificar y auditar los resultados del proyecto.
- b)** Administrar la base de datos y emitir los reportes correspondientes.
- c)** Garantizar el enfoque del Proyecto ("Impulsado por la Demanda" del enfoque de negocios y criterio Costo/Beneficio de cada intervención).
- d)** Evaluar los elementos de causalidad que permitan la atribución de resultados por parte del Proyecto.
- e)** Fijar la línea base de los negocios propuestos y que se encuentran en marcha.
- f)** Revisar y auditar los resultados de los negocios promovidos por el PRA y de los negocios promovidos en zonas del PRA-PDAP.



- g)** Brindar sugerencias y/o recomendaciones a la gerencia según los resultados obtenidos.
- h)** Administrar la base de datos de los diferentes negocios promovidos por el PRA y el PRA-PDAP.
  
- i)** Informar periódicamente los resultados del Proyecto mediante reportes anuales, semestrales y trimestrales.





## CAPITULO II

### INFORMACION GENERAL

#### 2.1. UBICACION

El ámbito del trabajo se desarrollo en la ciudad de Sicuani, ubicada en la provincia de Canchis, en la región Cusco.

#### 2.2. INVOLUCRADOS

##### 2.2.1. Productores locales

- Cuatro talleres que agrupan a cerca de 35 artesanos peleteros estas vienen a ser los pequeños empresarios.

- Taller de Mauricio Mamani.
- Taller de Exaltación Tapara.
- Taller de Bernardino Mamani.
- Taller de Hugo Mamani.

Talleres ubicados en la localidad de Sicuani, provincia de Canchis Región Cusco.

##### 2.2.2. Empresas que demandan productos

Empresas formalmente constituidas que comercializan productos de artesanía en el mercado nacional e internacional y que vienen a ser los compradores.

- **CAFÉ BRITT PERU SAC.** empresa costarricense cuyo rubro principal es el café y chocolates gourmet pero que también se dedica al rubro de artesanías actualmente cuenta con cuatro tiendas en el aeropuerto internacional Jorge Chávez y una en el Hotel Marrito de Miraflores.

- Av. Corpac 112 Urb. boca negra Callao



- **ALFYSA EIRL** empresa Cusqueña comercializadora exclusivamente de artesanía que exporta y comercializa en el mercado nacional
- San Sebastián Cusco.

### **2.2.3. Empresa intermediaria**

Empresa encargada de consolidar la producción de los pequeños productores artesanales en volúmenes y calidad para ser comercializados luego a las empresas demandantes.

**ARTESANIAS DEL INCA** empresa dedicada exclusivamente a intermediar entre los productores locales de Sicuani y las empresas demandantes.

- C. H. Cahuide A-16 Santa Ursula Huanchac Cusco.

### **2.2.4. Organismo articulador del negocio**

Proyecto **PRA** a través de su Centro Servicios Económicos de Cusco encargado de promover y articular el negocio.

- Manuel Ascencio Segura A- 5 Urbanización Santa Mónica Cusco Perú.
- Av. Paseo de la Republica 3055 San Isidro- Lima Perú.

## **2.3. MERCADO**

Existe un incremento de la demanda internacional, se estima un crecimiento de 400% en los últimos 5 años. En el año 2005 las exportaciones de productos de piel han superado los 5 millones de dólares, siendo el segundo en importancia en el rubro de artesanía. (Fuente: Anuario PROMPEX 2005)



## **CAPITULO III**

### **EL PROBLEMA**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Existe un mercado Nacional e internacional que requiere de productos artesanales elaborados con piel de alpaca en sus diversas variedades, ya sean estas para fines utilitarios u ornamentales. Este mercado debidamente identificado por las empresas exportadoras y comercializadoras como Café Britt Perú SAC. Y ALFYSA EIRL. Exigen productos de alta calidad y que a su vez sean innovadores que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes cada día mes exigentes.

En la localidad de Sicuani Provincia de Canchis Región Cusco Existe aproximadamente mas de 500 artesanos peleteros debidamente empadronados en asociaciones como la CITE Sicuani (Centro de investigación tecnológica) y ASAPES (asociación de artesanos peleteros de Sicuani) dedicados a la peletería de piel de alpaca de los cuales solo el 10% trabaja de manera permanente por ser este su principal fuente de ingreso, generalmente estos productores abastecen el mercado local de Cusco, trabajando bajo la modalidad de consignación siendo pocos los que venden fuera de este ámbito.

Se tiene muchas limitaciones de parte de estos productores para abastecer directamente los mercados tanto nacionales como extranjeros entre las cuales podemos mencionar la mala calidad de sus productos en diseño como en el curtido de las pieles, la poca capacidad de producción, la poca seriedad en el cumplimiento de las ordenes en el tiempo establecido, la falta de respuesta a las



exigencias del mercado como productos innovadores, además de no estar formalizados ante la SUNAT lo que no les permite emitir boletas de venta ni facturas.

En todo este contexto existiendo una demanda de dichos productos y los productores que cuentan con obstáculos para poder acceder a dichos mercados es que se tiene la participación del Centro de Servicios Económicos del Cusco PRA que facilitara la articulación del negocio entre ambos partes solucionando las dificultades y levantando los obstáculos que se interponen en el mismo.

### **3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

EL problema principal del negocio radica en que los pequeños empresarios productores (artesanos peleteros) no cuentan con canales de comercialización que les permitan acceder a los mercados Nacional y extranjero por sus limitaciones tanto económicas y tecnológicas pese a que existe una demanda insatisfecha.

### **3.3. OBJETIVOS DEL NEGOCIO**

#### **3.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Lograr un vínculo estrecho de los pequeños productores con las empresas exportadoras para que estos logren acceder a los mercados tanto nacional como internacional interviniendo para ello el Proyecto PRA a través de su Centro de Servicios Económicos Cusco en eliminar los obstáculos que se presenten en el negocio y así contribuir a la reducción de la pobreza a través de la generación sostenible de ingresos y empleos.



### **3.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Desarrollo de productos innovadores que permitan a los pequeños productores acceder y satisfacer al mercado nacional e internacional.
- Superar las dificultades existentes en el desarrollo del negocio para ello mejorar la calidad de los productos.
- Determinar y consolidar canales de comercialización entre productores y mercado.



## **CAPITULO IV**

### **DIAGNOSTICO**

El cuello de botella en el negocio lo generan los pequeños productores locales denominados artesanos peleteros y es básicamente que nos ocupamos más de ellos.

#### **4.1. ANALISIS DEL PROBLEMA**

Es una de las actividades artesanales más importantes del país de gran producción en la provincia de Canchis donde ha alcanzado un desarrollo por la variedad de sus productos utilitarios y ornamentales, los artesanos tienen intenciones de exportar directamente sus productos, no basta con solo tener intenciones.

Los productos de mayor demanda son Pantuflas, colchas, pisos, sacones, estolas, abrigos, mantas y peluches. Es también la actividad artesanal que mayores problemas técnicos presentan para su transformación, hasta ahora se le ha dado mas importancia a la apariencia final, al brillo del pelo y a la confección y se ha relegado el problema del curtido a un plano secundario, la falta de conocimientos técnicos y canales de comercialización obligaron a los artesanos a no superarse, esto asociado que muchas veces el comprador intermediario, paga precios que no cubre los costos de producción.

En esta actividad, no existen talleres de producción que alcancen altos niveles de producción, un 99% son talleres individuales que no constituyen unidades económicas importantes.

En cuanto a su infraestructura, maquinaria y equipo cuentan con pozas de cemento y cilindros para el remojo, bótales para el curtido y herramientas menores, su infraestructura esta en sus hogares.



Su producción se realiza con curtido de alumbre, conocen el curtido al cromo, pero no lo aplican por razones de elevados costos.

Su capacidad de producción esta determinado de acuerdo al capital de trabajo de cada uno de ellos.

Se abastecen de materia prima en la misma zona y en el mercado de pieles de Juliaca- Puno.

Estos talleres son centros de trabajo familiar y en ocasiones contratan personal a quienes les pagan por destajo.

La administración esta a cargo del propietario quien a su vez realiza todas las actividades de producción, control de calidad, abastecimiento de materiales y ventas de productos acabados.

Existen básicamente tres problemas básicos en la realización del negocio

- Calidad del producto y volúmenes de producción.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Vinculación con el mercado.

#### **4.1.1. Calidad**

Dentro de la calidad, las empresas demandantes (empresas exportadoras) exigen productos de buena calidad tanto en la confección como el curtido de piel que es lo más importante existe ciertas características que permiten evaluar la calidad de las pieles.

**Cuadro N° 1 EVALUACION DE CALIDAD DE PIELES**

FACTORES DE EVALUACIÓN	PRODUCTOS	
	PRENDAS DE VESTIR (ABRIGOS, SACONES, COLCHAS)	ADORNOS (ALFOMBRAS, PISOS, JUGUETES)
Coloración del lado carne	uniforme	uniforme
Cristalización de la Sal	ninguna	ninguna
Olor	natural	natural
Presencia de grasa en el pelo	ninguna	ninguna
Resistencia a la rotura	buena	buena
Elasticidad	buena	ninguna
Flexibilidad	buena	buena
Liviandad	buena	regular
Resistencia ala costura	buena	buena

La calidad esta determinada por el buen curtido de la piel, por el diseño y buen acabado en la confección y el cumplimiento con volúmenes de producción en los tiempos estipulados.

En el curtido de la piel se utiliza el curtido al alumbre, porque la técnica del curtido al cromo no se domina bien y los aceites utilizados para ablandar y dar acabado final al curtido no son los mas indicados esto debido a que se trata de disminuir los costos de producción.

Un producto de calidad en lo que se refiere al curtido empieza desde la selección de la materia prima, se observa que no hay selección de materia prima, procesándose pieles de distintas calidades, edades y colores, lo que propiciara productos de distinta calidad. Las pieles se





remojan sin controlar la calidad de agua y sin usar conservantes, lo cual permite el desarrollo de microorganismos nocivos

Se ha podido observar que en los baños curtientes además de contener sal y alumbre, tiene proteínas solubles en suspensión y sangre de la dermis, esto produce mal olor debido a la proliferación de microorganismos proteolíticos, este olor se queda impregnado en toda la piel siendo su eliminación difícil, siendo esta una de las causas de rechazo.

Los productos presentan ciertas características saltantes como marcada rigidez, olor desagradable, mala resistencia a la tracción, sonido característico a papel, coloraciones oscuras en el lado carne. Así mismo estas pieles en lugares de clima seco no presentan mayores variaciones, pero si son llevados a climas húmedos comienzan a descomponerse

Su confección es relativamente buena en ciertos productos como juguetes y alfombras, pero tienen sus limitaciones al momento de confeccionar prendas de vestir.

Los volúmenes de producción están estrechamente ligadas a ciertos factores como la materia prima y la falta de capital de trabajo para adquirir dichas materias que generan el 80% de los costos de producción, este es un problema muy importante porque las pieles se acopian a partir del mes de diciembre hasta marzo que es la temporada en que mueren de forma natural los camélidos sudamericanos.

Existen básicamente tres problemas en la calidad de producto.

- La confección.
- El curtido de la piel.



- Control de calidad.

También calidad implica que los pedidos sean entregados en el tiempo establecido

#### **4.1.2. Desarrollo de productos**

El mercado es muy exigente respecto a este punto los productos que ya existen deben estar en constante renovación, y además se deben desarrollar nuevos productos que sean innovadores.

Los artesanos carecen en su totalidad de este tema y viene hacer una de sus debilidades por carecer de conocimientos.

Los productores peleteros no.

- Desarrollan productos nuevos.
- Renuevan los productos ya existentes.

#### **4.1.3. Vinculación con el mercado**

Este es un tema muy delicado por que se trata de la confianza que pueda existir entre el Exportador y los proveedores, confianza en los adelantos de pago o la forma de pago, confianza en el cumplimiento de los tiempos de entrega de pedidos, confianza en los precios que no varíen a lo largo de la duración del negocio, y la propia confianza en que los productos sean de calidad.

Los productores desconocen del tema y es otra de sus debilidades que no les permite acceder a los mercados tanto Nacional Como internacional.

Mercado nacional e internacional es muy exigente en especial el mercado de exportación que exige ciertas características como:

- Muy exigente en calidad y puntualidad.



- Requiere renovación continua de diseños.
- Los diseños deben estar de acuerdo a las tendencias del mercado.
- Requiere volumen de producción.
- El precio de venta es menor comparado al que se consigue para el mercado turístico.



## CAPITULO V

### DESCRIPCION DE LAS SOLUCIONES

Se han identificado distintos problemas u obstáculos que serán subsanados para lograr el éxito del negocio, aquí entra la participación del proyecto PRA a través de su Centro de Servicios Económicos CUSCO que prestara y canalizara diversos tipos de servicios no financieros dirigidos a las empresas exportadora y de comercialización (café Brito Perú SAC. Y ALFYSA EIRL) y a los pequeños productores es este caso los artesanos peleteros.

Identificado los problemas se seleccionaron cuatro talleres que encargaran de satisfacer los requerimientos de las empresas exportadoras y comercializadoras, los cuatro talleres seleccionados pertenecen a los artesanos.

- Mauricio Mamani.
- Bernardino Mamani.
- Exaltación Tapara.
- Hugo Mamani.

Para la selección de estos artesanos se tomaron en cuenta los siguientes criterios.

- Antigüedad en la actividad.
- Poseer conocimiento y manejo en la técnica de curtido al cromo y otras.
- Ser flexibles para adaptarse al cambio.
- Receptividad para asimilar las nuevas técnicas de curtido, diseño.



### **5.1. Calidad**

En cuanto a la calidad se identificaron tres dificultades

- La confección.
- El curtido de la piel.
- Control de calidad.

Que no permitían la realización del negocio para ello el Proyecto PRA contrato los servicios de.

- Un técnico especializado en curtido de pieles al cromo dictado durante tres meses.
- Un técnico especializado en confecciones de prendas de vestir dictado en un mes.
- Un consultor externo que se encargue del control de calidad de los productos.

Brindando estas asistencias técnicas se logro superar el problema de la calidad.

### **5.2. Desarrollo de productos**

El mercado esta en constante cambio y requiere de productos nuevos que satisfagan las necesidades de los clientes, es un tema delicado, pero se brinda la asistencia técnica contratando el proyecto PRA para ello los servicios de un técnico especializado en el tema de diseño que desarrollo productos nuevos como llamitas, gallito de las rocas y cuyes.

En cuanto a renovación de productos se mejoraron los ya existentes como osos en distintos tamaños y colores, nuevos motivos en alfombras y cubrecamas.



### 5.3. Vinculación con el mercado

El nivel de desconfianza se supera con la intervención de un intermediario y este nexo viene hacer Artesanías del Inca, uno de los problemas principales de estos productores es que no se encuentran formalizados ante la SUNAT, y al no estarlo crean desconfianza con las empresas comercializadoras y exportadoras.

Artesanías del Inca tiene el rol de consolidar la articulación del negocio a cambio de un 5% adicional en los precios de venta.

Se estima que los productores peleteros de aquí unos dos años constituyan sus propias empresas que les permita acceder directamente al mercado.

En cuanto a Artesanías del Inca se espera se convierta en una empresa exportadora de artesanía.

Los pedidos Trimestrales de Café Britt ascienden a U.S. \$90.000.00  
Y los ALFYSA EIRL. Son de U.S. \$ 5.000.00 mensuales.

### 5.4. Participación de los involucrados en la solución del problema

La participación del **Proyecto PRA** es brindar asistencia técnica que permita superar las diferentes deficiencias que se interponen en el negocio como.

- Teñido de pieles.
- Curtido de pieles.
- Control de calidad.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Renovación de productos.



Su participación de articulador entre los compradores y pequeños productores y no tiene participación directa del negocio.

La participación de **CAFÉ BRITT PERU SAC.** es la comprometerse a comprar productos de piel de alpaca de estos productores por el tiempo que dure la concesión en el aeropuerto Internacional Jorge Chávez (diez años) con la intervención de Artesanías del Inca como intermediario que le brinde la documentación contable.

Además de brindar adelantos a los artesanos que le permitan adquirir materia prima siendo este el 80% de los costos de producción, en contraposición mantienen los precios de los productos constantes por un tiempo de dos años, tiempo en el cual se podrán revisar los nuevos precios.

La participación de **ALFISA EIRL** es la misma que la de Café Britt con la única diferencia en el tiempo de compromiso de compra.

Los **artesanos peleteros** se comprometen a participar de los cursos y elaborar productos calidad e innovadores que sean de la satisfacción de los clientes, también se comprometen a contratar y capacitar a personas de la localidad, en caso de que los pedidos sean mayores a su capacidad de producción (subcontratar).



## CONCLUSIONES

Los resultados que a continuación se describe, permiten llegar a determinar las conclusiones que engloban aspectos del presente trabajo.

1.- Se logro insertar a los artesanos peleteros al mercado nacional e internacional a través de las empresas exportadoras CAFÉ BRITT PERU SAC. Y ALFYAS EIRL, desarrollando productos nuevos y renovando continuamente sus productos ya existentes.

2.- Las ventas de los artesanos se incrementaron de U.S \$ 1,000.00 mensuales a U.S \$ 7,000.00 mensuales.

3.- Los productos de piel de alpaca elaborados por los artesanos peleteros cumplen con estándares de calidad, que les permite ser competitivos.

4.- Con respecto a los tiempos de entrega estos se cumplen por que los pedidos se realizan con anticipación y la capacidad de producción de los peleteros se incrementa con todas las asistencias técnicas brindadas.

5.- La desconfianza de exportadores hacia los artesanos disminuye por la existencia de un compromiso mutuo de ambas partes y la participación en el negocio de una empresa intermediaria (ARTESANÍAS DEL INCA) que consolida el negocio.





## RECOMENDACIONES

La articulación del negocio permite realizar las sugerencias y recomendaciones siguientes.

1.- Se recomienda contar con personas que se encarguen de continuar con el monitoreo y seguimiento del control de calidad de los productos que permita seguir alcanzando desarrollar productos competitivos.

2.- En el año 2010 se cerrará en la Comunidad Económica Europea El ingreso de productos elaborados con insumos químicos, para lo cual se recomienda capacitar a los artesanos en el curtido blanco.

3.- Se recomienda la misma metodología de trabajo con otros grupos de artesanos.



## **BIBLIOGRAFIA**

Proyecto PRA

2006 Boletín informativo.

Ana María Enciso Coronado

2001 Diagnostico de la actividad artesanal en Cusco.