

# Modelo de asociatividad para los criadores de camélidos sudamericanos del altiplano peruano

**Eduardo Buse**

Universidad del Pacífico, Perú

[ew.buset@up.edu.pe](mailto:ew.buset@up.edu.pe)

**Mario Chong**

Universidad del Pacífico, Perú

[m.chong@up.edu.pe](mailto:m.chong@up.edu.pe)

---

## Resumen

Los criadores de camélidos sudamericanos (llama, alpaca, vicuña y guanaco) del altiplano peruano viven en condiciones de extrema pobreza debido a la desigual distribución de los ingresos en la cadena productiva (productor, intermediario, hilandero, confeccionista y comercializador). Los productos derivados de estas fibras, en especial la de la alpaca, no responden a una demanda constante ni gozan de un reconocimiento internacional, en comparación con otras fibras como la de cabra de Cachemira.

Este estudio tiene como objetivos diseñar un modelo de asociatividad para los criadores de camélidos sudamericanos y promover la generación de valor de la fibra de alpaca en un contexto de distribución más justa de los ingresos: desde la crianza hasta la venta de los diversos productos en un escenario global.

El modelo de asociatividad propone el cuadrilátero del desarrollo debido a las características culturales de la zona de influencia: comunidad rural de Huaycho, distrito de Ñuñoa, capital de la provincia de Melgar (región Puno).

El cuadrilátero del desarrollo, basado en la confianza, integra a todos los actores con una autoridad integradora responsable del bien común. Este modelo, aplicado en el sector agropecuario, tuvo la anuencia de la Dra. Elinor Ostrom, y ha sido la base para las investigaciones en el Perú: Huaycho (Puno); Virú, San José (La Libertad) y Olmos (Lambayeque).

**Palabras clave:** modelo de gestión, asociatividad, camélidos sudamericanos

## Introducción

La llegada del siglo XXI trajo consigo un nuevo escenario mundial: la globalización. En este contexto, los cambios socioeconómicos se desarrollan y evolucionan a la velocidad en las comunicaciones. Las interacciones personales y la multidimensionalidad engloban, desde elementos abstractos como los datos, hasta el intercambio de bienes y servicios con el comercio internacional.

El Perú apuesta por el desarrollo sostenido, por ello, decidió trabajar en dos frentes para el desarrollo del comercio: con productos tradicionales y con la inclusión de productos no tradicionales.

El frente externo se basa en los tratados comerciales con una serie de países seleccionados, la finalidad es lograr condiciones beneficiosas con la oferta de productos no tradicionales. El frente interno está referido a la implementación de un plan estratégico nacional exportador (PENX) con objetivos estratégicos referidos a las ofertas de productos, demanda en nuevos mercados, facilitación del comercio y la consolidación de la cultura exportadora.

El Estado Peruano, con el objetivo señalado, desarrolló los siguientes instrumentos: el Acuerdo Nacional<sup>1</sup> con políticas para alcanzar el bienestar de la persona y el desarrollo humano y solidario en el país; el Plan Nacional de Competitividad<sup>2</sup> con medidas a corto y mediano plazo para incrementar la competitividad de las empresas y su inserción al mercado global con un enfoque social; los acuerdos comerciales, con el objetivo de fortalecer y ampliar el comercio internacional; la Comisión Nacional de Productos Bandera (COPROBA)<sup>3</sup>, con el objetivo de consolidar una oferta exportable de productos originarios del Perú o “bandera” y una agenda interna para incentivar el comercio orientado al frente externo.

En el año 2013, las exportaciones peruanas fueron de 41 511,7 millones de dólares, de los cuales 10 975,70 millones de dólares fueron de productos no tradicionales (INEI, 2014).

---

<sup>1</sup> Suscrito el 22 de julio de 2002 con el consenso del gobierno, las principales organizaciones políticas y de la sociedad civil.

<sup>2</sup> Elaborado por el Consejo Nacional de Competitividad en el año 2005.

<sup>3</sup> Creado el 28 de julio de 2004, por el Decreto Supremo 015-2004-MINCETUR.

En el caso de los camélidos sudamericanos<sup>4</sup>, el Perú alberga la mayor población mundial con un 89%; Bolivia posee el 8,2% y el resto del mundo, 2,8%<sup>5</sup>. El país es, además, el mayor productor de fibra de estas especies.

En la actualidad, los productos derivados de la fibra de alpaca no logran incrementar la demanda en los mercados internacionales con valor agregado, esto trae como consecuencia la insatisfacción de miembros de la cadena. Por ejemplo, los criadores alpaqueros tienen ingresos anuales inferiores debido a los problemas en la crianza, en la elaboración de la fibra y la competencia de otras fibras naturales existentes en el mercado.

La cadena de suministro de comercialización de la fibra (productor, intermediario, hilandero, confeccionista y comercializador) es económicamente inequitativa. El productor recibe un ingreso aproximado de 800 dólares anuales<sup>6</sup>, se caracteriza por vivir en condiciones de pobreza extrema. Lo más importante, sin duda alguna, son los persistentes índices de analfabetismo y pobreza extrema en que viven las más de 120 000 familias dedicadas a la crianza de los camélidos sudamericanos (Torres, 2006, p., 196). Cada alpaca produce entre 2,5 a 4,00 kilos/año; con un precio del vellón en el productor de 2 dólares/kilo y para el hilandero de 17 a 25 dólares/kilo<sup>7</sup>, entre otras razones por la disparidad en el manejo de la crianza y los procesos de elaboración de la fibra.

Las condiciones actuales propician el desarrollo de un modelo de asociatividad para los criadores de camélidos sudamericanos y revertir la situación actual.

Los resultados de los instrumentos de investigación (observación, encuestas, entrevistas y cuestionarios) y el consenso de los actores representativos de la zona validaron el modelo de asociatividad de pymes alpaqueras basado en el cuadrilátero del desarrollo: sector público, sector privado, sector académico y la autoridad integradora de la comunidad. Esto como respuesta al escenario actual de desintegración, fragmentación e independencia.

---

<sup>4</sup> Llama (*Lama glama Linnaeus*, 1758), alpaca (*Lama pacos Linnaeus*, 1758), el guanaco (*Lama guanicoe* Müller, 1776) y la vicuña (*Vicugna vicugna* Molina, 1782).

<sup>5</sup> Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS).

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Perfil de mercado y competitividad exportadora de las prendas de la alpaca. MINCETUR. (2000).

## Revisión de literatura

Para el 70% de los pobres del mundo que viven en zonas rurales, la agricultura es la principal fuente de ingresos y de trabajo. El agotamiento, la degradación de la tierra y del agua afectan gravemente la capacidad de cultivar alimentos y otros productos necesarios para sustentar los medios de vida en estas zonas y satisfacer las necesidades de la población urbana (Banco Mundial, 2008, p. 2).

La Estrategia Nacional de Desarrollo para los camélidos sudamericanos en el Perú (CONACS, 2005), considera siete ejes estratégicos:

- Gestión sostenible de recursos naturales y crianza.
- Desarrollo de tecnología adecuada.
- Desarrollo de mercados competitivos para productos y servicios de la cadena.
- Promoción de la inversión.
- Desarrollo de servicios de apoyo a la producción y comercialización.
- Desarrollo y fortalecimiento de la institucionalidad de la cadena productiva de los camélidos peruanos domésticos.
- Promoción de la transformación y del valor agregado.

Según el censo agropecuario nacional (INEI, 2012), el departamento de Puno posee la mayor cantidad de alpacas con 1 459 903 animales. De este total, la provincia de Melgar posee 154 990 ejemplares, es el centro de mayor producción de alpacas de la región. De esta provincia, el 42% (65 099) de alpacas se concentra en el distrito de Nuñoa; el 58% restante está disperso en los distritos de Antauta, Santa Rosa, Macan, Ayaviri y Umachiri.

En Nuñoa, a 4 530 metros de altitud, se identificó al centro poblado de Huaycho, sede de la Cooperativa Agraria de Promoción N. ° 44 o CAP Huaycho, integrada por 150 familias dedicadas a la crianza de alpaca. Ellos poseen 12 765,6 hectáreas dedicadas, exclusivamente, a esta crianza y cuentan con un sistema de distribución y rotación de pastos entre los miembros de la comunidad. Además hay, aproximadamente, 45 mujeres criadoras que hilan utilizando la rueca, tejen prendas y venden sus productos como asociación (Club de Madres de Huaycho). Asimismo, en Nuñoa existe el Centro Artesanal Suri Paqucha, conformado por

un aproximado de veinte mujeres artesanas dedicadas a la transformación de la fibra en hilo artesanal para la posterior confección de prendas con tejido a punto.

La investigación se fundamenta en mejorar la calidad de vida de las familias con una economía basada en la crianza de la alpaca, con un modelo de asociatividad apoyado en la teoría de los bienes comunes y las características culturales de los pobladores. El desafío es lograr consenso en el uso del bien común, agua y pastos naturales, para lograr la sostenibilidad y evitar la rivalidad entre los criadores (Ostrom, 1994; Ostrom, 2001).

Esta propuesta basada en los sectores pecuario y agropecuario, fue presentada en el Workshop of Political Science de la Universidad de Indiana y contó con la anuencia de la Dra. Elinor Ostrom, premio nobel de economía 2009<sup>8</sup> (Buse, 2011) (Chong, 2011).

Como elemento de desarrollo de la actividad, se contempla lo manifestado por Zamagni (2013)<sup>9</sup> que sostiene que las actividades económicas deben orientarse a la ética de las virtudes de Adam Smith (teoría de los sentimientos morales, 1759) basada en la capacidad para resolver y superar la contraposición entre el interés por uno mismo y el interés por los otros, entre el egoísmo y el altruismo.

## **Objetivo de la investigación**

**Problema:** ¿cuál es el modelo de gestión y la interrelación de sus variables críticas para lograr desarrollar un modelo empresarial asociativo, con una distribución equitativa de los beneficios?

**Objetivo general:** diseñar un modelo de asociatividad para los criadores de camélidos sudamericanos con fortalecimiento de las capacidades humanas y promover la generación de valor a la fibra de alpaca con una distribución justa de los ingresos.

La proyección es aplicar la metodología y aprovechar las potencialidades de las diversas regiones del Perú.

---

<sup>8</sup> Compartido con Oliver E. Williamson, por "su análisis de la gobernanza económica, especialmente de los recursos compartidos". Fallecida el 12 de junio 2012.

<sup>9</sup> Premio Internacional de Economía y Sociedad 2013, que concede la Fundación Centesimus Annus - Pro Pontífice.

## Metodología

La investigación se inició en la región Puno, con dos viajes exploratorios para la recolección de información secundaria, establecer el alcance del estudio y elaborar el diagnóstico situacional de la zona. El diagnóstico preliminar estableció la potencialidad de la fibra de alpaca y el impacto en el centro poblado de Huaycho del distrito de Nuñoa, capital de la provincia de Melgar, a más de 4 000 metros sobre el nivel del mar.

Los miembros de la CAP Huaycho proporcionaron información *in situ* sobre la crianza de alpacas, distribución de los hatos, manejo y rotación de pastos comunes, elaboración de hilo artesanal y la comercialización de sus productos (fibra blanca de la alpaca huacaya y de color de la alpaca suri).

Los siguientes viajes de estudios (tercero y cuarto) tuvieron como objetivo recoger referencias y datos para el diagnóstico situacional. Se entrevistó a las autoridades del centro poblado, se aplicaron encuestas a los criadores, se realizó entrevistas a especialistas y a un grupo heterogéneo de artesanos de distintas ciudades y comunidades de la región Puno.

A partir de los resultados obtenidos, se actualizó el diagnóstico situacional. En base al diagnóstico, se desarrolló un cuestionario a especialistas peruanos y extranjeros sobre la cadena productiva de la alpaca con el propósito de enriquecer la información obtenida de manera directa o primaria.

El quinto estudio de campo recabó información zootécnica, de procesamiento de la fibra, los niveles de asociatividad, conocimiento sobre la exportación del vellón, de la fibra y de productos terminados en el distrito de Nuñoa, la provincia de Azángaro y las ciudades de Puno y Juliaca. En este estudio, se realizó una visita de campo al Fundo Malkini<sup>10</sup> para observar, *in situ* el manejo de la alpaca y el centro de investigación genético.

La evaluación de todas las variables permitió consolidar el diagnóstico situacional; luego se decidió por una propuesta para atender el problema de la baja calidad de vida de las familias debido al desaprovechamiento del recurso alpaca.

---

<sup>10</sup> Fundo de Michell Group dedicado a la mejora genética de la alpaca. Premio Internacional de Economía y Sociedad (2013), Fundación Centesimus Annus - Pro Pontífice.

El modelo propuesto contempla como variables de entrada: la crianza, el estado, la fibra, el desarrollo zootécnico, las estructura de costos y precios de la cadena logística internacional de la alpaca, orientadas a mejorar la competitividad en el mercado internacional y en consecuencia una mejor calidad de vida de los pobladores del centro poblado de Huaycho.

Uno de los componentes de apoyo al modelo será el desarrollo de una norma técnica para la elaboración del hilo artesanal y una norma adicional con las características de la rueca artesanal para obtener un hilo de calidad uniforme.

El modelo propone la creación de un consorcio, con la participación de la comunidad con los criadores e hilanderos, los artesanos y la población de Nuñoa; el sector académico de la Región Puno y una autoridad integradora, responsable por la calidad y uniformidad de la fibra de alpaca y sus productos finales.

## **Resultados**

A partir de los datos, se estableció como problema principal el desaprovechamiento del recurso alpaca y otros camélidos sudamericanos referido a cinco causas principales:

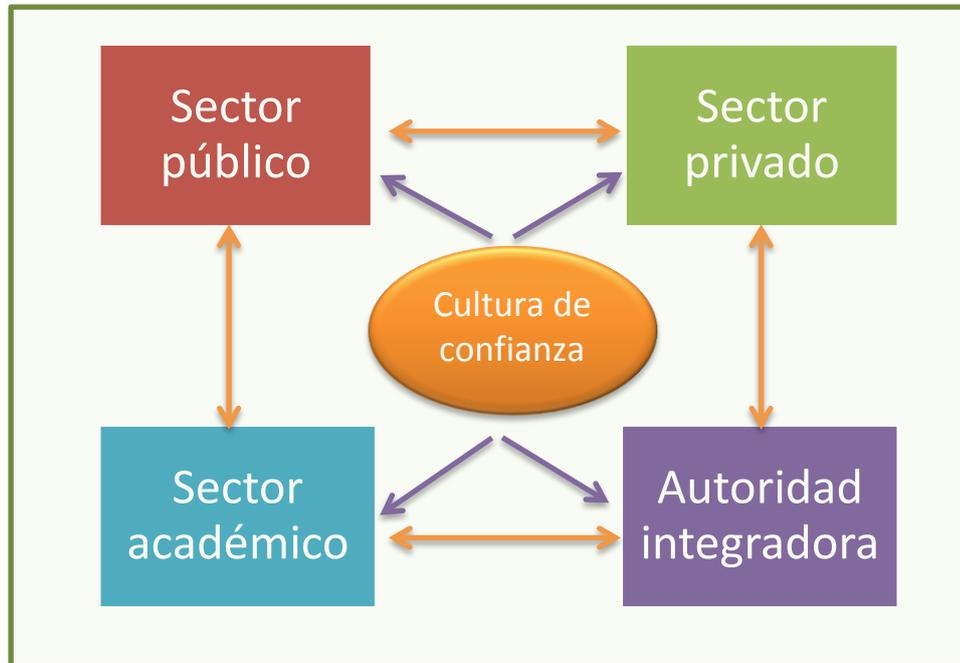
- Ineficiencias en el sistema de producción pecuario de la alpaca y otros camélidos sudamericanos
- Escaso valor agregado de los derivados de la alpaca y otros camélidos sudamericanos
- Limitada representatividad debido a la atomización de las unidades productoras
- Sistema logístico inequitativo y deficiente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

El modelo de gestión del cuadrilátero del desarrollo, contempla la participación de los sectores público, privado y académico y un comité de integración o autoridad integradora.

El comité integrador es un elemento unificador para lograr el desarrollo de la actividad alpaquera en base a la solidaridad y confianza entre los distintos miembros, el cual debe

incorporar características culturales ancestrales, que agreguen y enriquezcan las asimetrías existentes—educativas, sociales, para lograr un desarrollo sostenido con mejora en la calidad de vida de los pobladores.

**Figura 1.** Cuadrilátero del desarrollo



Fuente: elaboración propia.

El sector privado logrará mediante la participación de todos los actores principales, identificados en la figura 1, el desarrollo y crecimiento de la actividad en la que la innovación se presenta como la herramienta fundamental para conseguir ventajas competitivas; entre otras, la asociatividad de los componentes de la cadena:

- Los alpaqueros (crianza) para lograr mayor competitividad; calidad, cantidad y continuidad en la fibra.
- Los otros sectores participantes: fabricantes de hilo-fabricantes de prendas-venta final.

Adicionalmente, se incluye los aspectos culturales donde se desarrolla la actividad a efecto de crear y/o fortalecer la confianza. Por todo ello, se conformará un comité de gestión en el que la autoridad principal le dé sostenibilidad y permita articular el diálogo entre todos los miembros de la cadena como herramienta estratégica para crecer y mejorar los resultados mediante la creación de valor para los clientes y la empresa a través del cambio de una o más dimensiones.

Los ejes de desarrollo deben estar enfocados en las siguientes acciones:

- Mejorar el sistema de producción pecuario.
- Analizar el mercado y enfocar la oferta de productos de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.
- Desarrollar la representatividad y la asociatividad en el nodo de desarrollo.
- Promocionar el desarrollo integral de las capacidades humanas de los pobladores de Huaycho y de los otros miembros de la cadena, impartiendo capacitación de cada uno de sus aspectos, especialmente en los componentes más débiles de la cadena .
- Fortalecer los aspectos culturales y la confianza entre todos los actores.

El modelo puede ser replicable en otras actividades, estableciendo nodos de desarrollo regionales con la participación de los sectores representativos de cada región; pero debe considerar la asociatividad para el desarrollo económico y la confianza entre los actores.

Los resultados de los instrumentos de investigación (observación, encuestas, entrevistas y cuestionarios) y el consenso de los actores representativos de la zona validaron el modelo de gestión asociativo que considera como variables distintivas la integración, la competitividad y el desarrollo sostenible como respuesta al escenario actual de desintegración, fragmentación e independencia.

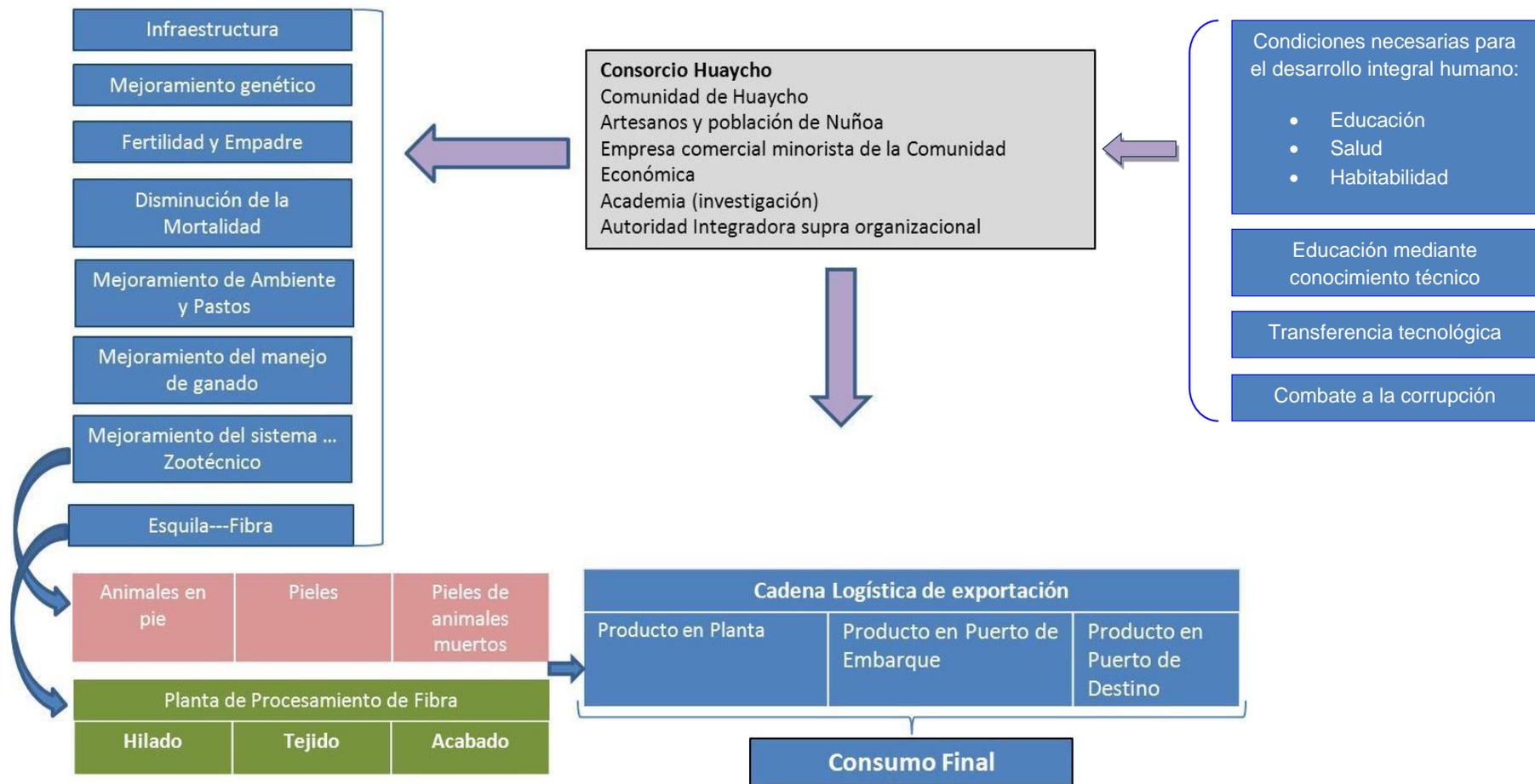
## Conclusiones y recomendaciones

1. Los habitantes del centro poblado de Huaycho viven en condiciones precarias; se explica en el manejo inadecuado de la crianza y comercialización de los derivados de los camélidos sudamericanos. Con el desarrollo del proyecto, se mejorará todos los aspectos relacionados con la producción de fibra de camélidos sudamericanos y derivados.
2. Las variables “gestión pecuaria”, “gestión de valor agregado de la fibra” y “gestión para coadyuvar al desarrollo integral de las capacidades humanas” de la población de Huaycho fueron tomadas como variables fundamentales para que la actividad alpaquera realizada en esta región pueda ser competitiva a nivel internacional. Con estas variables, los índices de producción se elevarán significativamente y se obtendrán resultados manifestados en cantidad y calidad de la fibra; de este modo, se podrá potenciar su ingreso al mercado internacional, mediante la confección de prendas.
3. El modelo realizado a partir de la investigación demuestra que los habitantes del centro poblado de Huaycho tendrán beneficios netos superiores a los diez años de implementación del proyecto. Este aumento permitirá seguir mejorando la crianza de alpacas, se incrementará el uso de tecnología para que los beneficiarios se desarrollen integralmente.
4. El proyecto busca eliminar la participación de los intermediarios en la cadena alpaquera, factor que solo contribuye al empobrecimiento de los productores. Los intermediarios incluyen en la distorsión de ingresos en la base de la cadena productiva. Por esta razón, el proyecto plantea la asociatividad entre los productores para acceder al mercado con una fibra uniforme y con volúmenes significativos para acceder a la demanda internacional.
5. El modelo del cuadrilátero del desarrollo podrá ser una alternativa para el aprovechamiento de las potencialidades de las diferentes regiones del Perú. Esta afirmación se sustenta en la aplicación del modelo en San José, Virú y Olmos, en la costa norte, con potencialidades y características culturales particulares y diferentes a Huaycho.

**Tabla 1.** Esquema de proceso comercial

Tabla 1. Esquema de proceso comercial								
OFERTA			=			DEMANDA		
PRODUCTOS, SERVICIOS			FACILITACIÓN			CONFECCIÓN, COMERCIALIZACIÓN		
O.1. Procesos, manejo técnico, productividad	O.2. Calidad, cantidad, continuidad, puntualidad	O.3. Bienes comunes, medio ambiente	F.1. Aduana, depósitos, INCOTERMS	F.2. Transporte marítimo	F.3. Financiación, operaciones bancarias	D.1. Procesos, manejo técnico	D.2. Estrategia de <i>marketing</i> y de marca	D.3. Producto bandera, denominación de origen
O.4. Procedimientos	O.5. Costos	O.6. Certificación de Calidad de la Comunidad Económica Europea	F.4. Certificaciones, carta de crédito,	F.5. Transporte terrestre	F.6. Idioma	D.4. Estrategia de nicho y de diferenciación	D.4. Estrategia de nicho y de diferenciación	D.6. Producción artesanal
O.7. Marca	O.8. Asociatividad	O.9. Promoción de la investigación	F.7. OTC, factura comercial, contrato de compra venta	F.8. Transporte aéreo	F.9. Seguros	D.7. Procedimientos	D.8. Redes de comunicación	D.9. Asociatividad
O.10. Enfoque Cliente-Servidor	O.11. Capacitaciones a toda la CAP Huaycho y a las artesanas de Nuñoa	O.12. Eficiencia Zootécnica	F.10. Impuestos	F.11. Requisitos sanitarios	F.12. Moneda	D.10. Garantía, servicio posventa	D.11. Condiciones de pago, <i>drawback</i>	D.12. Investigación, (tendencias del mercado)
O.13. Capital de trabajo	O.14. Comité producción y comercialización)	O.15. Eficiencia de puntos de acopio, producción y confección textil	F.13. Exigencias de los TLC	F.14. Certificación en Comercio Justo	F.15. Certificación de calidad	D.13. Hilo artesanal	D.14. Énfasis en diseño artesanal	D.15. Exigencias de la Comunidad Económica Europea

Fuente: elaboración propia.



**Figura 2.** Conformación del Consorcio Huaycho. Fuente: elaboración propia

## Referencias bibliográficas

Acuerdo Nacional. (2002). *Políticas de Estado*. Recuperado el 25 de enero de 2011, de <http://www.acuerdonacional.pe/>

Arce, S. (2006). *Asociatividad empresarial y competitividad*. Recuperado el 21 de enero de 2011, de PROMPEX: <http://www.prompex.gob.pe/>

Buse, E. W. (2011). *Diseño de modelo de asociatividad de cadenas productivas de pymes alpaqueras para elevar su nivel de competitividad en el mercado nacional*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Consejo Nacional de la Competitividad. (2005). *Plan nacional de competitividad*. Recuperado el 14 de noviembre de 2012, de <http://www.cnc.gob.pe/>

Chong, M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en valle de Virú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Distrito Municipal de Nuñoa. (2009). *Plan de desarrollo concertado actualizado*. Puno: Municipalidad de Nuñoa.

Enríquez, P. (2003). *La alpaca suri de colores naturales: ¿una raza en proceso de extinción?*. Lima: Revista de Agroecología Leisa.

Enríquez, P. (2005). *Evaluación, recuperación y conservación del germoplasma de la alpaca raza suri color (Nuñoa- Melgar)*. Puno: PNUD.

Esponda, R., Avalos, P., Huanco, C., Huaco, Y. (2004). *Situación de los camélidos sudamericanos en el Perú. En Bases para un Programa Macro regional de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Lima: Concytec-Conacs.

Gobierno Regional de Puno. (2008). *Plan de desarrollo regional concertado al 2011*. Puno: Subgerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI. (2004). *Fibra de alpaca en vellón. Definiciones, categorización, requisitos y rotulado. (Código NTP 231.300 2004)*. Lima.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI. (2009). *Artesanía textil. Compendio de Normas Técnicas Peruanas y Guías para su Implementación*. Lima: Norexport.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI. (2010). *Guía informativa de productos bandera del Perú*. Recuperado el 21 de setiembre de 2011, de <http://www.indecopi.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI. (1996). *III Censo nacional*. Recuperado el 03 de enero de 2012, de [www.inei.gob.pe/](http://www.inei.gob.pe/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI.(2013). *Evolución de las exportaciones. Informe técnico N° 2-2014*. Recuperado el 10 de julio de 2014, de <http://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI. (2013). *Censo nacional agropecuario 2012*. Recuperado el 09 de julio de 2014, de [www.inei.gob.pe/](http://www.inei.gob.pe/)

Matute, G., Holgado, K. y Vásquez, I. (2009). *Clúster alpaquero en la región Puno*. Lima: Universidad Esan.

Ministerio de Agricultura. Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos - CONACS. (2005). *Estrategias nacional de desarrollo. Los camélidos domésticos en el Perú*. Recuperado el 23 de abril de 2012, de <http://www.tarwi.lamolina.edu.pe/>

Ministerio de Comercio y Turismo – MINCETUR. (2000). *Perfil de mercado y competitividad exportadora de las prendas de alpaca*. Recuperado el 15 de febrero de 2012, de <http://www.mincetur.gob.pe/>

Ministerio de Comercio y Turismo – MINCETUR. (2003). *Perfil de mercado y competitividad exportadora de prendas de alpaca*. Recuperado el 15 de abril de 2012, de <http://www.mincetur.gob.pe/>

Ministerio de Comercio y Turismo – MINCETUR. Comisión Nacional de Producto Bandera – COPROBA. (2004). *DS 015-2004-MINCETUR*. Recuperado el 21 de febrero de 2012, de <http://www.mincetur.gob.pe/>

Ministerio de Comercio y Turismo – MINCETUR. (2006). *Plan operativo de tejidos de alpaca región Puno*. Lima: Mesa de trabajo de artesanías Puno.

Ministerio de Comercio y Turismo – MINCETUR. (2013). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado el 13 de noviembre de 2013, de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/)

Organización de las Naciones Unidas para Agricultura y la Alimentación - FAO. (2005). *Situación actual de los camélidos sudamericanos en Perú. Proyecto de Cooperación Técnica en apoyo a la crianza y aprovechamiento de los Camélidos Sudamericanos en la Región Andina*. Lima: FAO.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONUDI. (2006). *Producción textil de fibras de camélidos sudamericanos en el área alto andina de Bolivia, Ecuador y Perú*.

*Conferencia Regional El Futuro de los productos del altiplano y los valles centrales de los Andes.* Lima: Onudi.

Organización de las Naciones Unidas para agricultura y la alimentación - FAO. (2009). *Año internacional de las fibras naturales.* Recuperado el 14 de marzo de 2011, de <http://www.naturalfibres2009.org/>

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONUDI. (2010). *El futuro de los productores andinos en la región alta y los valles centrales de los andes textiles-camélidos. Estado de situación del sector textil camélidos en el Perú (diagnostico nacional).* Lima: UNIDO.

Oslon, M. (1965). *The logic of collective action: public goods and the theory of groups.* Cambridge: Harvard Universtiy Press.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.* New York: Cambridge University Press.

Ostrom, E., Gardner, R., Walker, J. (1994). *Rules, Games, and Common-Pool Resources.* Michigan: The University Of Michigan Press.

Ostrom, E. (2001). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones.* México D.F: UNAM-CRIM-FCE.

Torres, D. (2006). *Entre el pasado y la innovación. La comercialización de la fibra de alpaca en el sur peruano.* Descosur, 9-16.

Siles, A. (2010). *La asociatividad para la valorización de los productos agroalimentarios y artesanales tradicionales: Iniciativas de ONUDI en el Perú.* Lima: ONUDI.

Sociedad Peruana de Alpacas Registradas - SPAR. (2005). *Plan estratégico institucional al 2015. Retos y perspectivas del productor de camélidos domésticos.* Lima: SPAR.

Valdivia, L. (1991). *La industria de la alpaca: situación actual y alternativas de solución. La alpaca: Ventaja comparativa peruana. Retos y oportunidades.* Lima: FUNDEAGRO

Villatoro, A. (2002). *La imposibilidad de los pequeños. La competitividad desde la gestión.* Costa Rica: Universidad Latina.

Wheeler, J. (1991). *Origen, evolución y status actual. Avances y Perspectivas del Conocimiento de los Camélidos Sudamericanos.* Lima: Fernández-Baca, S.

Zamagni, S. (2012). *Por una economía del bien común.* Madrid: Ciudad Nueva.