

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña Textil de Fibra de

Alpaca

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Aldo Rodríguez Rodríguez

Dean Valdivia Gonzales

José Velazco Díaz

Asesor: Clara Francisca Rosselló Martínez

Santiago de Surco, marzo 2018

Agradecimientos

A nuestras familias y seres queridos por el apoyo durante todo el periodo de la maestría y vía profesional. Así como a la asesora Clara Francisca Rosselló Martínez, y a todos los docentes de la maestría quienes nos dieron pautas importantes para el presente trabajo y para nuestra vida profesional. Finalmente queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al Dr. Fernando D'Alessio por metodología e innovación en la enseñanza del presente curso.



Dedicatorias

A Dios, a mi madre, a mis hermanos y a todos mis compañeros por el constante apoyo durante el periodo de la maestría.

Aldo Gabriel Rodríguez

A esos grandísimos seres que son los padres, pero dentro de ellos a los míos. Que hicieron de mi un ser semejante pero ni tan perfecto a ellos. Los amo.

José Velazco

A Dios a mi madre y a mi abuelo Anselmo, a las estrellas de mi cielo, mi esposa Annie y mi hija Nicole.

Dean Valdivia



Resumen Ejecutivo

La industria arequipeña textil de fibra de alpaca es una de las actividades económicas más importantes de nuestro país debido a que tiene una gran influencia sobre la economía de nuestro país, ya que cuenta con productos de calidad sumamente reconocidos a nivel mundial. Arequipa cuenta con empresas afianzadas y consolidadas económicamente que están integradas horizontalmente, con procesos estandarizados y mercados desarrollados lo que se traduce en una ventaja competitiva, a esto también le suma la disponibilidad de variedad de fibras y lanas de diversos camélidos lo que la hace aún más competitiva en el mercado mundial, pero esto no sería suficiente para mantenernos en el mercado ya que la industria textil arequipeña de fibra de alpaca debe mantenerse en una búsqueda constante de innovación y mejorar sus productos en base a la fibra de alpaca.

Es importante tener en cuenta que debemos de impulsar el crecimiento sostenible y diversificar las exportaciones peruanas, la industria textil debe adaptarse al escenario cambiante del mercado mundial, buscando adoptar medidas para mejorar la competitividad del sector de fibra de alpaca, debido a que es uno de nuestros principales motores para la economía de la región Arequipa.

Actualmente el 80% de las alpacas son de propiedad de comunidades campesinas y productores de escasos recursos con un cuidado de tipo tradicional carente de innovación tecnológica y el resto es de medianos productores y empresas asociativas, es por ello que la industria textil debe enfocarse en generar alianzas estratégicas con sus proveedores para generar un ganar-ganar en corto y largo plazo. Asimismo la fibra de alpaca tiene una producción aproximada de 3,400 toneladas anuales aproximadamente, de las cuales el 85% es destinado a la industria, la cual usualmente es para exportación, el 15% es para el uso en artesanía o consumo propio.

El presente plan estratégico ayudara a identificar los principales factores que afectan la industria textil de fibra de alpaca en Arequipa y como logrará mantenerse competitivos en un mercado internacional cambiante, considerando que se cuenta con una evidente ventaja comparativa como es la disponibilidad de materia prima y ventajas competitivas desarrolladas, buscando tener un factor de desarrollo sostenible con aprovechamiento racionalizado de nuestros recursos y generar una cadena de abastecimiento por medio de alianzas entre productores, exportadores y clientes.



Abstract

The alpaca fiber textile sector is one of the most important industries of our country because it has a great influence on the economy of our country, since it is a market highly recognized worldwide. Arequipa has a good quality alpaca raw material at an economical price, which is the main comparative advantage in this sector compared to the rest of regions, to this is also added the variety of fibers and wool of various camelids what Makes it competitive in the world market, but this would not be enough to keep us in the market since Arequipa must be in a constant search to innovate and improve its products based on alpaca fiber.

It is important to bear in mind that we must promote sustainable growth and diversify Peruvian exports, Arequipa must adapt to the changing scenario of the textile market, seeking to adopt measures to improve the competitiveness of the alpaca fiber sector, because it is one of our Main drivers for the economy of our region.

Currently 80% of alpacas are owned by peasant communities and producers of scarce resources with a traditional type of care lacking technological innovation and the rest are medium producers and associative enterprises, which is why the textile sector should focus on generating Strategic alliances with its suppliers to generate a short-term and long-term win-win. In addition, alpaca fiber has an approximate production of 3,400 tons per year, of which 85% is destined for industry, which is usually for export, 15% is for use in handicrafts or own consumption.

This strategic plan will help us to identify the main factors that affect the alpaca fiber textile industry in Arequipa and how to remain competitive in an international market, considering that we have an evident comparative advantage with the alpaca population, looking for a factor of Sustainable development with a rational use of our resources and generate a supply chain through alliances between producers, exporters and customers.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Industria Textil de Fibra de Alpaca.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Visión	10
2.3. Misión.....	10
2.4. Valores.....	10
2.5. Código de Ética	11
2.6. Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional	15
3.1.3. Principios cardinales	18
3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Textil de Fibra de Alpaca.....	21
3.2. Análisis Competitivo de la Región Arequipa.....	21
3.2.1. Condiciones de los factores	21
3.2.2. Condiciones de la demanda	26
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	26
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	27

3.2.5. Influencia del análisis competitivo del Perú en la industria textil de fibra de alpaca de Arequipa.....	27
3.3. Análisis del Entorno PESTE	28
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	28
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	30
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	32
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	33
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	33
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	34
3.5. Sector Textil de Fibra de Alpaca y sus Competidores.....	36
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	36
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	36
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	37
3.5.4. Amenaza de los entrantes	38
3.5.5. Rivalidad de los competidores	39
3.6. Sector Industrial de Fibra de Alpaca y sus Referentes	39
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	40
3.8. Conclusiones.....	41
Capítulo IV: Evaluación Interna	43
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	43
4.1.1. Administración y gerencia (A)	43
4.1.2. Marketing y ventas (M)	45
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	47
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	51
4.1.5. Recursos humanos (H).....	52

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	55
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	56
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	57
4.3. Conclusiones.....	59
Capítulo V: Intereses de la Industria Textil de Fibra de Alpaca y Objetivos de	
Largo Plazo.....	61
5.1. Intereses del Sector Industrial de Fibra de Alpaca	61
5.2. Potencial del Sector Industrial de Fibra de Alpaca.....	61
5.3. Principios Cardinales del Sector Industrial de Fibra de Alpaca.	65
5.4. Matriz de Intereses del Sector Industrial de Fibra de Alpaca (MIO)	67
5.5. Objetivos de Largo Plazo	67
5.6. Conclusiones.....	68
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	69
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	69
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	71
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	71
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	75
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	76
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	78
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	78
6.9. Matriz de Ética (ME).....	78
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	78
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.	82
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.	84
6.13. Conclusiones.....	85

Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	86
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	86
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	86
7.3. Políticas de cada Estrategia	86
7.4. Estructura Organizacional de la Industria Textil de Fibra de Alpaca.....	86
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	89
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	91
7.7. Gestión del Cambio	91
7.8. Conclusiones.....	92
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	93
8.1. Perspectivas de Control	93
8.1.1. Aprendizaje interno.....	93
8.1.2. Procesos	94
8.1.4. Financiera.....	95
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	95
8.3. Conclusiones.....	95
Capítulo IX: Competitividad de la Industria Textil de Fibra de Alpaca.....	98
9.1. Análisis Competitivo de la Industria Textil de Fibra de Alpaca	98
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Textil de Fibra de Alpaca.....	100
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Textil de Fibra de Alpaca.....	100
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	102
9.5. Conclusiones.....	102
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	104

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	104
10.3. Recomendaciones Finales	106
10.4. Futuro de la industrial de fibra de alpaca	107
Referencias.....	110



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población de Alpacas en los Principales Países Productores</i>	3
Tabla 2	<i>Principales Destinos de las Exportaciones de Pelos Finos</i>	5
Tabla 3	<i>Exportaciones de Pelos Finos y Tejidos</i>	6
Tabla 4	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	14
Tabla 5	<i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú</i>	16
Tabla 6	<i>Superficie del territorio Nacional y Población, Según Región Natural</i>	16
Tabla 7	<i>Comparativo de los Pilares de Competitividad en Sudamérica</i>	22
Tabla 8	<i>Estadísticas de la Población y Producción de Fibra de Alpaca Nacionales y de Arequipa</i>	24
Tabla 9	<i>Indicadores de Competitividad para Hacer Negocios en Perú</i>	27
Tabla 10	<i>Matriz EFE de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	35
Tabla 11	<i>Precio de Cada Fibra en Función de su Finura</i>	38
Tabla 12	<i>Principales Empresas del Sector Fibra de Alpaca</i>	39
Tabla 13	<i>Matriz Perfil de Competitividad de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	40
Tabla 14	<i>Matriz Perfil Referencial la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	41
Tabla 15	<i>Dinamismo de las Exportaciones del Perú en la Industria Textil de Fibra de Alpaca (Millones de US\$)</i>	47
Tabla 16	<i>Producción Alpaquera en el Perú</i>	49
Tabla 17	<i>Cálculo de ROE de la Industria</i>	52
Tabla 18	<i>Índices Financieros de Michell & Cía.</i>	52
Tabla 19	<i>Comparación de los Precios Pagados por Fibra de Alpaca, de Acuerdo al Tipo y Color (Soles)</i>	53
Tabla 20	<i>Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajador Ocupado, según la Rama de Actividad</i>	54

Tabla 21	<i>Número de Personas que Laboran en el Rubro Textil Industrial de Arequipa</i>	55
Tabla 22	<i>Matriz EFI de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	58
Tabla 23	<i>Existencia y Distribución Geográfica de Alpacas en el Perú</i>	63
Tabla 24	<i>Matriz de Intereses de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	67
Tabla 25	<i>Matriz MFODA de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	72
Tabla 26	<i>Matriz MPEYEA de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	73
Tabla 27	<i>Cálculo de Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de la Fibra de Alpaca según Michell & Cía</i>	75
Tabla 28	<i>Matriz MDE de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	77
Tabla 29	<i>Matriz CPE de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	79
Tabla 30	<i>Matriz de Rumelt de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	80
Tabla 31	<i>Matriz de Ética de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	81
Tabla 32	<i>Matriz de Estrategias retenidas y de Contingencia de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	82
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	83
Tabla 34	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	84
Tabla 35	<i>Objetivos de Largo Versus Objetivos de Corto plazo de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	87
Tabla 36	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	88
Tabla 37	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	90
Tabla 38	<i>Tablero de Control Balanceado de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	96
Tabla 39	<i>Matriz PEI de la Industria Textil de Fibra de Alpaca</i>	109

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Fotografía que muestra la raza Suri (izquierda) y Huacaya (derecha).....	2
<i>Figura 2.</i> Gráfica poligonal del desempeño en Infraestructura en comparación con el promedio nacional.	25
<i>Figura 3.</i> Evolución del tipo de cambio al 06 de Mayo del 2016.....	29
<i>Figura 4.</i> Evolución del Producto Bruto Interno (%).	31
<i>Figura 5.</i> Distribución de Participación de Exportaciones Sector Fibra de Alpaca	37
<i>Figura 6.</i> Exportaciones del Perú en la industria Textil de Fibra de Alpaca.	48
<i>Figura 7.</i> Cadena Productiva de la fibra de alpaca.	50
<i>Figura 8.</i> Sobrecostos Laborales en América Latina (Costo Laboral / Remuneración)	54
<i>Figura 9.</i> Mapa de la Pobreza en el Perú.	62
<i>Figura 10.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la Industria Textil de fibra de Alpaca.....	64
<i>Figura 11.</i> Matriz PEYEA de la industria de fibra de alpaca.	74
<i>Figura 12.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la Industria Textil de fibra de Alpaca.....	74
<i>Figura 13.</i> Matriz IE de la Industria Textil de fibra de Alpaca.	75
<i>Figura 14.</i> Matriz Gran Estrategia de la Industria Textil de fibra de Alpaca.	76
<i>Figura 15.</i> Estructura Orgánica del Clúster de la Industria de la Palta Peruana.....	91
<i>Figura 16.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competitividad de un sector.	98

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

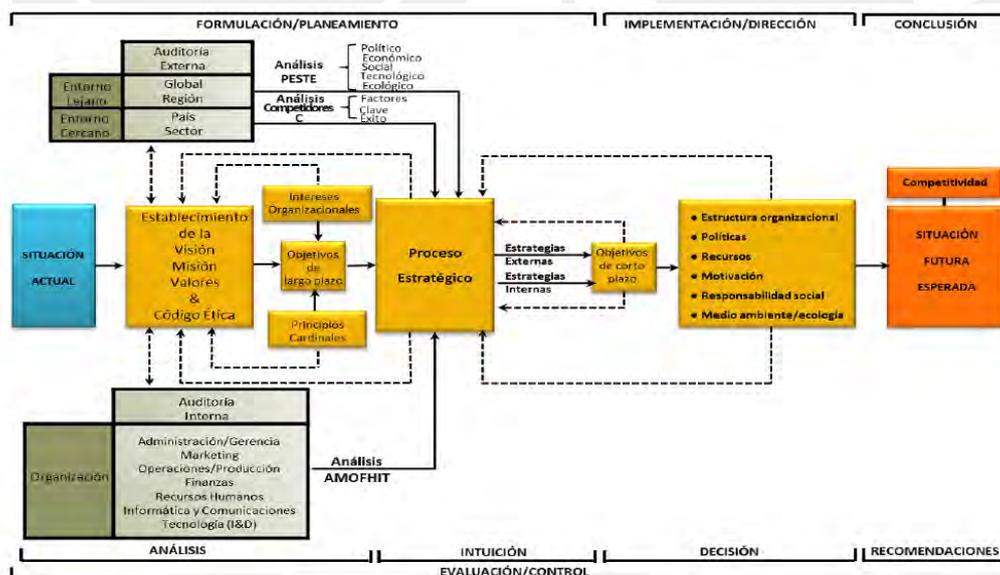


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

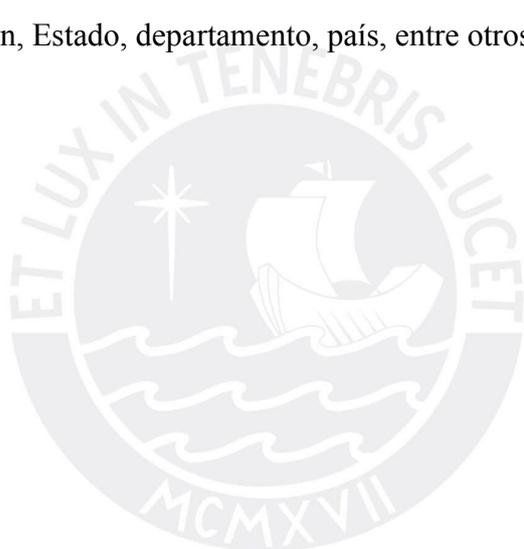
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

1.1. Situación General

Los camélidos modernos tienen su origen prehistórico en un pequeño mamífero de 30 centímetros de altura denominado *Protylopus petersoni* (parecido al guanaco) que apareció en Norteamérica hace unos 40 o 45 millones de años. Este ancestro fue evolucionando y migrando en dos camadas, una que migró por el Estrecho de Bering hacia Asia y África, y la otra que se dirigió hacia el sur del continente para evolucionar a los camélidos sudamericanos actuales, que incluyen dos especies domésticas: llama (*Lama glama*) y alpaca (*Vicugna pacos*) y dos especies silvestres: guanaco (*Lama guanicoe*) y vicuña (*Vicugna vicugna*). Estudios de ADN mitocondrial sugieren que la vicuña y el guanaco fueron los antecesores de las alpacas y las llamas, respectivamente, en un proceso de domesticación que se inició en los Andes Centrales de Sudamérica hace 6000 años (Kadwell, Fernandez, Stanley, Baldi, Wheeler, Rosadio, & Kadwell, 2001).

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2005), la domesticación de la llama y alpaca data de hace unos 6,000 a 7,000 años. Sin embargo, Renieri, Frank, Rosati, y Antonini (2009) sitúan la época de domesticación entre 4,000 y 3,000 a.C. Además, indicaron que el auge poblacional de la alpaca se alcanzó durante el imperio incaico, donde su población fue de varios millones de cabezas (entre 30 a 50 millones) distribuidos a lo largo de todo su territorio, incluyendo la costa. Después de la conquista, con la introducción de especies foráneas, hicieron que las especies nativas no sólo fueran descuidadas, sino desplazadas a las zonas más inhóspitas de los Andes donde sobrevivieron gracias a su enorme poder de adaptación (FAO, 2005).

Las alpacas, llamas y vicuñas habitan las zonas alto andinas sobre los 3,000 msnm del Perú, Bolivia, Argentina y Chile, donde no es posible la agricultura ni la crianza de otro tipo de ganado. De acuerdo con la FAO (2005), la crianza de camélidos constituye el único medio

de subsistencia de las regiones alto andinas (encima de los 3,500 msnm). Lo valioso de estos animales es que se alimentan de pastos pobres de estas alturas (ichu o ishu) sin mayor valor nutritivo y lo convierten en productos de alta calidad como la fibra de alpaca, la carne con un alto valor proteico y las pieles. De estos productos, la fibra de alpaca es la que cuenta con mayor demanda mientras que los otros dos no muestran mayor acogida fuera de esos territorios, probablemente por la escasa promoción y difusión de sus bondades.

En las alpacas se pueden distinguir claramente dos razas: la Suri, que presenta fibras de gran longitud en forma rizada que caen del cuerpo del animal de un modo similar al pelaje de los ovino de raza Lincoln, lo que le da un aspecto angular; y la raza Huacaya, que presenta fibras de menor longitud, similar al vellón del ovino de raza Corriedale, lo que le da una apariencia más voluminosa (FAO, 2005) (ver Figura 1). Según Quispe, Rodríguez, Iñiguez y Mueller (2009), la alpaca Huacaya representa 85% y la Suri el restante 15%, de la población de alpacas en el Perú.



Figura 1. Fotografía que muestra la raza Suri (izquierda) y Huacaya (derecha). Tomado de “Noticias,” por Kuna, 2017 (http://kuna.com.pe/acerca_kuna/noticias/mejoramiento-genético-en-alpaca).

El Perú goza de una gran ventaja comparativa pues tiene el gran privilegio de ocupar el primer lugar en el mundo en la tenencia de alpacas y vicuñas (el segundo lugar en llamas, después de Bolivia). Se estima que el Perú tiene el 87% de la población de Alpacas del

mundo, seguido de Bolivia con el 9.5%. (IFOALPACAS, 2004; MINAGRI Chile, 2008; Biz USA-Perú & Américas, 2014; Epena, 2014).

Sin embargo, la alpaca ya no solo es patrimonio de esta región, sino que hay poblaciones importantes de alpacas en otros países como Estados Unidos, Australia, Canadá y Nueva Zelanda que importaron dichos animales con un interés recreacional o decorativo a fines del siglo pasado. En estos momentos se han interesado en la producción y comercialización de su fibra y cuentan con poblaciones significativas. Así, Australia ocupa actualmente el tercer lugar con mayor población de alpacas en el mundo desplazando a países sudamericanos como Chile (ver Tabla 1) (FAO, 2005, Quispe, Rodríguez., et al., 2009, Canahua A & Canahua, 2015).

Tabla 1

Población de Alpacas en los Principales Países Productores

País	Nº de Alpacas	Ventas Totales en USD	Proporción (%)
Perú (2006)	3'597,753	129,519,108	79.42
Bolivia (2010)	373,640	13,451,040	8.25
Australia (2012)	300,000	10,800,000	6.62
Estados Unidos (2010)	169,163	6,089,868	3.73
Chile (2007)	28,551	1,027,836	0.63
Canadá (2010)	25,509	918,324	0.56
Reino Unido (2011)	20,000	720,000	0.44
Nueva Zelanda (2008)	15,372	553,392	0.34
TOTAL	4'529,988	163,079,588	100.00

Nota. Adaptado de “Camélidos Sudamericanos: Revaloración y pautas para el desarrollo sostenible,” por Canahua & Canahua, 2015; “ de “Producción de fibra de alpaca, llama, vicuña y guanaco en Sudamérica,” por Quispe, Rodríguez, Iñiguez, y Mueller, 2009.

Según el Censo Nacional Agropecuario del 2012 (INEI, 2012), la población de alpacas en el Perú era de 3'685,500 cabezas, estando concentradas el 100% de las mismas en la sierra del país, la participación del Perú de las ventas totales de fibra de alpaca a nivel de los principales competidores es del 79.42% siendo las ventas totales USD 163.07 millones y

las ventas de Perú USD 129.51 millones. Las ventas totales se han tomado en base al rendimiento promedio de 1.8 Kg por alpaca y un precio promedio de 20 USD por Kg. El departamento de Arequipa ocupa el tercer lugar en cuanto a población de ganado alpaquero del país con el 10%. En el primer lugar, se encuentra Puno con el 40%, seguido por Cusco con 15%. A pesar de ello, Arequipa procesa el 90% al 95% de la fibra de alpaca del país (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [UNIDO], 2010; PROMPERU, 2016; Canahua & Román, 2015).

En cuanto a participación de mercado, según un reporte de PROMPERU (2016) Arequipa, cuenta con empresas que pueden manejar grandes volúmenes para la exportación, pues dispone de todos los elementos de la cadena de producción: desde la extracción de la lana, pasando por el procesamiento y teñido, hasta llegar a la confección de prendas con valor agregado. Es una gran capacidad logística que no la tiene ninguna otra ciudad del país. Dichas empresas tienen una participación de 37% del mercado y en conjunto han tenido ventas cercanas a los 17 millones de dólares anuales. El resto de empresas, que son las más numerosas (alrededor de 369), no logran obtener individualmente volúmenes de venta superiores al millón de dólares anuales.

Respecto al sector textil en general, al cierre del año 2016 las exportaciones sector textil sumaron US\$ 1,196 millones; disminuyendo en US\$ 135 millones con respecto al año anterior, lo que significó una disminución de 10.2% con respecto al año 2015, lo cual se explica por la disminución de la demanda de países como Brasil (-42.1%) y Ecuador (-30.5%). Asimismo, disminuyeron las compras de T-shirts de algodón (-9.4%), camisas de punto de algodón (-5.3%) y en importante proporción el pelo fino cardado o peinado de alpaca (-30%) (PROMPERU, 2017).

La industria textil de fibra de alpaca del Perú (como se dijo representada por Arequipa en un 90%), corresponden al mercado de lana y pelos finos que corresponden al arancel 51,

dentro de esta categoría el Perú realizó exportaciones el año 2016 por un valor de 141 millones de dólares, siendo Italia, China y Estados Unidos el 44 % de las exportaciones (ver Tabla 2). Además, se puede apreciar que el 2015 y 2016 hubo una disminución de 14%, lo que contrasta con un aumento en 5% en los últimos cinco años.

Tabla 2

Principales Destinos de las Exportaciones de Pelos Finos

País	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Participación para Perú (%)	Tasa de crecimiento entre 2012-2016 (% p.a.)	Tasa de crecimiento entre 2015-2016 (% p.a.)	Clasificación en la facilidad de hacer negocios	Posición relativa en las importaciones mundiales
Mundo	141,439	100	5	-14		
Italia	23,970	16.9	4	-30	50.00	2
China	19,408	13.7	0	-22	78.00	1
Estados Unidos	19,244	13.6	8	-5	8.00	12
Uruguay	14,716	10.4	15	-11	90.00	36
Noruega	13,423	9.5	9	-19	6.00	30
República de Corea	7,209	5.1	23	-26	5.00	7
Reino Unido	7,204	5.1	10	3	7.00	6
Suecia	6,742	4.8	191	4	9.00	35
Alemania	6,394	4.5	9	70	17.00	3
Japón	2,306	1.6	-11	-36	34.00	5
Bolivia	1,855	1.3	-1	-40	149.00	82
Canadá	1,395	1.0	0	-13	22.00	25
Irlanda	1,348	1.0	3	-18	18.00	53
Hong Kong. China	1,275	0.9	-32	-7	4.00	4

Nota. En miles de US\$. Adaptado de "Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú 2012-2016" por Trademap, 2017a https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||51|||2|1|1|2|2|1|2|1|1

La industria textil de fibra de alpaca puede ser dividida en tres grandes rubros: Pelo fino cardado o peinado que es el que se exporta en mayor cantidad (con cifras entre 93% y 96%), tejidos en base a alpaca (que no superan el 4%) y pelo fino sin cardar ni peinar (que no supera el 3%). Así mismo, se puede apreciar una disminución en los rubros de pelos finos entre el 30% y el 46%, a excepción de Tejidos en base a fibra de alpaca que tuvo un incremento el 2016 de 7% (ver Tabla 3).

Un aspecto importante de la crianza de la alpaca es que su hábitat coincide con la distribución de pobreza del Perú en la región sierra. Se puede apreciar que la actividad pecuaria de camélidos es principalmente desarrollada por comunidades campesinas donde se concentra la población más pobre del país, población que en la mayoría de los casos no tiene acceso a los servicios básicos. Por ello, la crianza de alpacas se convierte en una actividad económica relevante en esta región, pues de aprovecharse eficientemente este recurso podría beneficiar la economía de estas poblaciones por alta valoración de la fibra de alpaca en los mercados internacionales. Además, ancestralmente la carne, es aprovechada como fuente de proteína y el guano es ampliamente usado como un gran fertilizante y como combustible para cocinar sus alimentos (FAO, 2005). Quispe, et al. (2009) graficaron la problemática de los criadores, pues dependen de un sistema comunitario, con un sistema de pastoreo de tipo extensivo y con el uso de campos nativos que dependen de las condiciones climáticas y en donde se cuenta con escasos o nulos recursos y poco empleo de la tecnología. Además, el proceso de esquila se realiza por lo general en forma manual con el uso de tijeras. Se ha visto una relación directa entre el nivel de alimentación y la calidad de la fibra. Sin embargo, se puede afirmar que los rendimientos por animal son más bajos de lo esperado.

Tabla 3

Exportaciones de Pelos Finos y Tejidos

Descripción del producto	2014	%	2015	%	2016	%	Variación 16/15
Pelo fino, cardado o peinado	62,268	96%	51,018	94%	35,851	93%	-30%
Pelo fino, sin cardar ni peinar	1,160	2%	1,771	3%	956	2%	-46%
Tejidos en base a alpaca	1,675	3%	1,530	3%	1,634	4%	7%
Total	65,103	100%	54,319	100%	38,441	100%	-29%

Nota. En miles de USD. Adaptado de "Lista de los productos exportados por Perú" por Trademap, 2017b https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||51|||8|1|1|2|2|1|1|1|1

De acuerdo con Ccana (2013), la producción de fibra de alta calidad depende principalmente de la genética del animal, la nutrición y el clima. Sin embargo, resalta que el

manejo adecuado de las técnicas de esquila de la alpaca (que ocurre entre los meses de octubre a diciembre) y el acondicionamiento de los vellones (empaqué) contribuye en gran medida a mantener o incluso a superar la calidad de los vellones obtenidos.

En cuanto al mercado de productos de alpaca, los principales destinos fueron Japón, Alemania, Reino Unido e Italia en suéter; y Alemania, Japón, Canadá y Francia en accesorios. Los productos derivados de la fibra de alpaca han tenido un crecimiento constante durante los últimos cinco años. De acuerdo con la SUNAT, la línea de alpaca creció 29 millones de dólares en los últimos cinco años.

Perú, y en especial Arequipa, se ha convertido en el líder mundial en la producción de fibra de alpaca y derivados en el mundo. Este liderazgo se mantiene constante, pues en los últimos cinco años las exportaciones en este segmento han mostrado un crecimiento constante (PROMPERU, 2016). Sin embargo, este crecimiento no ha sido compartido con las comunidades productoras que, si bien han obtenido cierta ganancia económica, no han podido mejorar ostensiblemente su calidad de vida, ni han podido mejorar las condiciones de crianza de su ganado alpaquero.

Es de destacar que la carne de alpaca, al poseer extraordinarias cualidades nutritivas, bajo porcentaje de grasa y un nivel de proteína más alto en relación a otras especies, podría ser un recurso a explotar después de la fibra. Sin embargo, actualmente, su consumo y demanda es aun bajísimo en los mercados urbanos y este recurso que podría explotarse en un futuro próximo.

1.2. Conclusiones

El Perú posee la mayor población de alpacas del mundo lo que representa aproximadamente el 87% de la población mundial de alpacas, seguido muy por detrás, de Bolivia con casi el 9% y en tercer lugar Australia con 6%. Lo que demuestra que este recurso no es exclusividad de los países sudamericanos. Dentro de Perú, Puno tiene el 40% de alpacas

del Perú y Arequipa ocupa el tercer lugar. Sin embargo, en Arequipa se procesa casi el 95% de la fibra de alpaca de todo el país, pues cuenta con empresas que pueden manejar grandes volúmenes de exportación. Casi la mitad de las exportaciones de pelos finos (44%) se realiza a Italia, China y Estados Unidos. Desde el 2012 el sector ha tenido un crecimiento de 5%. Sin embargo, el 2016 presentó una disminución de 14% con respecto al año anterior, la gran mayoría de las exportaciones de fibra de alpaca son pelos finos cardado o peinado, con cifras mayores al 90%. Muy poco son en base a productos elaborado como tejidos que representa cifras menores al 4%.

La industria Arequipeña textil de fibra de alpaca, ha conseguido un liderazgo, no solo dentro del país, al aprovechar dicho recurso natural y procesarlo en forma adecuada para la exportación, con solo dos empresas privadas (Michell e Inca Tops) cuentan con 37% de participación de mercado esto, a pesar de que en el Perú existan más de 350 empresas en rubro textil de fibra de alpaca que individualmente no superan el millón de dólares de ventas anuales. Es de resaltar que la sostenibilidad de la industria de la fibra de alpaca en Arequipa y el Perú en general se ve amenazada por el bajo nivel de vida y condiciones de pobreza que aun imperan en los criadores de alpaca, siendo ellos el primer eslabón de la cadena productiva, colocando en riesgo a futuro la disponibilidad de materia prima de calidad para la industria textil.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1. Antecedentes

El Perú es el primer productor de fibra de alpaca en el mundo pues posee la mayor población de alpacas en el mundo. Sin embargo, esta ventaja comparativa no asegura el éxito. La idea de que las naciones podrían asegurar su riqueza y prosperidad por el solo uso de sus recursos naturales no tienen lugar en la economía actual. Porter (2008) indicó: “La prosperidad de una nación se crea, no se hereda”. Lo que quiere decir, que no basta con que un país cuente con riquezas naturales para ser prospero, sino que se requiere de esfuerzo para convertir dichas ventajas comparativas en ventajas competitivas y de esta manera asegurar el éxito a largo plazo, la disponibilidad de materias primas no constituye una ventaja, pues existen países como Alemania y Japón, que a pesar de contar con recursos naturales limitados son exitosos.

La industria textil de fibra de alpaca de Arequipa cuenta con un liderazgo mundial, ya que es el mayor productor mundial de productos derivados de la fibra de alpaca, lo cual se ve favorecido debido a que la zona sur del Perú se encuentra la mayor población de alpacas del mundo, conforme lo visto en el capítulo anterior. Se ha visto en el capítulo anterior que la gran mayoría de las exportaciones en un 90%, son pelos finos cardados y peinados, o lo que también se conoce como tops. Es decir, no son productos con alto valor agregado o muy elaborados. Países como Australia y Estados Unidos cuentan con poblaciones significativas de alpacas, en donde se han establecido asociaciones bien organizadas de productores, las cuales están realizando trabajos de mejoramiento genético de la alpaca (Canahua A & Canahua, 2015). Esto se convierte en una amenaza latente para el liderazgo que ostenta en el presente la industria textil de fibra de alpaca de Arequipa.

Se requiere que la industria textil de fibra de alpaca eleve su nivel de competitividad a fin de que se mantenga en el tiempo. En este sentido, es fundamental trazar una meta a largo

plazo pensando en consolidar el liderazgo en el futuro y ser reconocidos como los mejores en el mundo dentro de la industria textil de la fibra de alpaca y que la ventaja comparativa se convierta en un factor de éxito que contribuya al desarrollo del país.

2.2. Visión

Para el 2027, la industria textil de fibra de alpaca de Arequipa deberá seguir siendo líder en la producción de fibra de alpaca y se consolidará como la principal industria de fibra de alpaca del mundo, siendo reconocida por sus productos de alto valor agregado en calidad confección y diseño.

2.3. Misión

Producir y comercializar fibra de alpaca en forma de tops, hilados, tejidos y diseños exclusivos orientados al mercado nacional e internacional, con un alto nivel de calidad mediante el uso de la tecnología aplicada a la mejora de los procesos en la producción de la fibra de alpaca. Respetando y brindando oportunidades de desarrollo a los stakeholders dentro de las mejores prácticas de responsabilidad social.

2.4. Valores

Los valores que servirán para guiar la manera apropiada de conducirse internamente y externamente son:

- Responsabilidad. Poner dedicación e interés máximo en el cumplimiento de los deberes y funciones que se desempeñen, dentro de un marco de respeto a las normas y leyes, contribuyendo con ello a la toma de decisiones bien deliberadas y de forma correcta.
- Desarrollo Humano. Capacitación y desarrollo de los colaboradores y de las comunidades criadoras de camélidos.
- Interculturalidad. Respeto por la diversidad cultural y étnica presente en el país y en los ámbitos del desarrollo de las actividades del sector.

- Excelencia. Máxima calidad en todo el proceso de obtención de fibra de alpaca. Desde el mejoramiento de las razas de camélidos, la recolección y su procesamiento para la obtención de los hilados.
- Respeto. Mediante el cual se protegen las libertades de los individuos y privilegios de los individuos, incluyendo el derecho de su privacidad, libertad de conciencia, libertad de expresión y a un tratamiento justo.
- Sostenibilidad. Uso racional de los recursos naturales y productivos, desde un punto de vista ambiental, social y económico.

2.5. Código de Ética

El código de Ética que guiará la toma de decisiones es el siguiente:

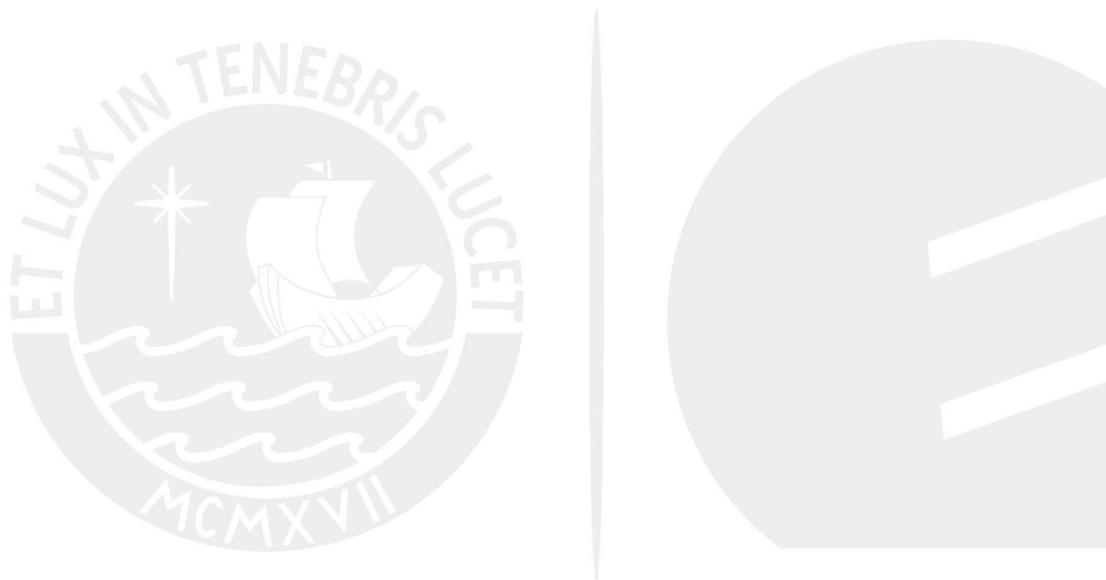
- Responsabilidad y eficiencia en la explotación de la fibra de alpaca.
- Búsqueda del bien común, actuando con integridad en todas las negociaciones.
- Impulsar la prosperidad de la comunidad vinculada, generando desarrollo económico y competitividad del sector.
- Cuidar y proteger el medio ambiente, minimizando el impacto negativo de las actividades.
- Competir con lealtad y transparencia dentro de la industria.
- Suministrar productos de calidad.
- Cumplimiento de la normativa vigente.

2.6. Conclusiones

La industria textil de fibra de alpaca de Arequipa ostenta el liderazgo mundial de este sector, sin embargo este éxito es producto de la disponibilidad de materia prima del que se dispone y que en volumen no cuenta ningún otro país. El 70% de productos son a base de tops, que son productos con poco valor agregado. Existen países como Australia y Estados Unidos, con poblaciones de alpacas cada vez más importantes y en donde se realiza

mejoramiento genético de la alpaca a fin de obtener fibras de mejor calidad. Se requiere elevar el nivel de competitividad de la industria Arequipeña textil de fibra de alpaca con el objetivo de que en el futuro se mantenga dicho liderazgo y se encuentre en condiciones de competir con otros posibles competidores.

En este capítulo se ha abordado el eje principal del plan estratégico y es sobre estas bases que se construirán los siguientes pasos. La visión que se ha establecido es el norte a apuntar, se está siendo lo más ambiciosos posibles, sin dejar de ser objetivos y teniendo presente en todo momento que los objetivos planteados son alcanzables. Es de vital importancia que este capítulo sea compartido, consentido y comprendido por todos los actores que contribuirán y aportarán con el logro de este plan estratégico.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa consiste realizar un análisis de lo que ocurre fuera del control de la organización, fuera de los límites que ayudarán a posicionarse y a ubicarse en el mundo globalizado de hoy. Para realizar esta evaluación, se realizarán tres análisis que forman parte del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico: (a) el análisis tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2015), (b) el análisis de la competitividad nacional (Porter, 2008), y (c) el análisis PESTE. Los resultados de estos análisis servirán de insumo para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR) respectivamente.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con Hartmann (1978), en su obra *The relations of Nations* citada por D'Alessio (2015), existen tres grandes dimensiones que se deben evaluar en las relaciones entre las naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Hartmann (1957/1983) sostuvo que “los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados” (citado en D'Alessio, 2015, p. 94). Para Nuechterlein (1973), estos se clasifican en: (a) de supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; (b) vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños; (c) mayores, si afectan de manera adversa; y (d) periféricos, si solo tienen consecuencias marginales (citado por D'Alessio, 2015, p. 94) (ver Tabla 4).

El Perú cuenta con una institución como es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], que tiene la función de ejercer la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico conduciéndolo de manera participativa, transparente y concertada, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al

desarrollo sostenible del país. En 2011, publicó *El Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*.

Que se basa en los siguientes seis ejes estratégicos (CEPLAN, 2011):

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas
2. Oportunidades y acceso a los servicios
3. Estado y gobernabilidad
4. Economía, competitividad y empleo
5. Desarrollo regional e infraestructura
6. Recursos naturales y ambiente

Tabla 4

Matriz de Interés Nacional del Perú

Intereses Nacionales.	Supervivencia (Crítico)	Intensidad Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Seguridad y Defensa del país		Chile*	EEUU	Ecuador*
Firma de tratados Internacionales		EEUU UE Japón.		
Democracia y Estado de derecho		UE. EEUU	Venezuela	
Competitividad del país y lucha contra la corrupción.		Chile. *		
Economía, competitividad y empleo		Australia. *	UE EEUU ASIA	
Recursos naturales y ambiente		Australia. *		Chile. *

Nota. Intereses Opuestos * - (Se considera a Chile y Ecuador, por ser países con los que Perú ha tenido en el pasado conflictos bélicos).

El *Plan Bicentenario* plantea en los próximos diez años un crecimiento económico que deje definitivamente atrás las estadísticas que han ubicado al Perú tradicionalmente entre los países menos desarrollados. Sobre la base del crecimiento económico que ha venido teniendo al país y su integración al mundo por medio de sus tratados de libre comercio (TLC),

el logro de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario deberá traducirse el 2021 en los siguientes índices:

- Una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
- Un ingreso per cápita entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000.
- Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.
- Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
- Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
- Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
- Una mejora de la tributación promedio anual en 5 puntos respecto del PBI.
- Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial Nacional representa las ventajas competitivas de un país. Hartmann, listó siete elementos de poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar (citado en D'Alessio, 2015), los cuales se desarrollaron a continuación.

Demográfico. De acuerdo con el Censo Nacional de 2007 (INEI, 2015), la población del Perú fue de 28'221,000 habitantes y, según las proyecciones del INEI, la tasa de crecimiento anual es del 1,14%. Se estima que la población de Perú para el año 2021 llegará a 33'149,000 habitantes y al año 2027 se estima llegará a ser 35'020,909. El Perú es el quinto país con mayor población de América Latina.

Como se aprecia a continuación, existe una tasa decreciente de la población del país hasta el 2050 calculada por el INEI. Según estas estimaciones, al 2050 el Perú se habrá alineado con las tendencias mundiales, reduciendo su tasa promedio de crecimiento

poblacional anual a 0,33%. Lo que quiere decir que el país tiende al envejecimiento demográfico de su población (ver Tabla 5).

Tabla 5

Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7,023	10,420	14,122	17,762	22,039	28,221	29,796	33,149	40,111
Periodo		1940- 1961	1961- 1972	1972- 1981	1981- 1993	1993- 2007	2007- 2011	2011- 2021	2021- 2050
Tasa de crecimiento promedio por periodo (%)		1,9	2,8	2,6	2,0	1,6	1,1	1,1	0,66 2050: 0,33

Nota. En miles de habitantes. Tomado de “Perú; Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2001 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf).

Geográfico. De acuerdo con la publicación del *Día Mundial de la Población* (INEI, 2015a), la Selva es la región más extensa del país, pues ocupa el 60,3% del territorio peruano y alberga al 14.0% de la población total. Está conformada por dos zonas definidas: la Selva Alta o Ceja de Montaña, y el llano amazónico o Selva Baja. La Costa es la región más densamente poblada, tiene 11.7% del territorio y contiene al 56.3% de la población. La Sierra es la segunda región en extensión, cubre el 27.9% del territorio nacional incluyendo al 29.7% de la población (ver Tabla 6).

Tabla 6

Superficie del territorio Nacional y Población, Según Región Natural

Región Natural.	Superficie.		Población.	
	Km2	%	Abs	%
Costa	150,872.82	11.7	17'524,121	56.3
Sierra	358,988.94	27.9	9'265,072	29.7
Selva	775,353.84	60.3	4'362,450	14.0
Total	1'285,215.60	100.0	31'151,643	100.0

Nota. Adaptado de “Día Mundial de la Población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Económico. En el Perú, entre 1998 y 2008, descendió el porcentaje de subempleo y desempleo respecto del total de la PEA. El subempleo bajó de 50% a 46% de la PEA,

mientras el desempleo se redujo del 6% al 4% de la PEA. Sin embargo, actualmente el 68% de la PEA trabaja en empresas que cuentan con menos de cinco trabajadores, en condiciones técnicas y productivas inferiores al promedio latinoamericano (CEPLAN, 2011).

De acuerdo con el INEI, en el año 2015, en características de la Economía Departamental, a precios corrientes, el Producto Bruto Interno del país alcanzó los 602 mil 527 millones de soles. El departamento que tuvo la mayor participación en el PBI fue Lima con 46,3%, seguido de Arequipa (4.8%), La Libertad (4,5%), Piura (4.0%), Cusco (3.5%), Ica (3.2%) y Ancash (3.1%). La contribución al PBI del país de los demás departamentos fue inferior al 3,0%, donde los departamentos de menor participación Amazonas y Apurímac (0.6% en cada caso) y Madre de Dios y Tumbes con 0.5% cada uno. (INEI, 2015b)

El INEI (2015b), además, indicó que el PBI del país en el año 2015, a precios constantes de 2007, creció 3.3%, explicado por el incremento de las actividades extractivas que crecieron 7.6% y las de servicios que aumentaron en 4.9%; no obstante, las actividades de transformación disminuyeron en -3.0%. Crecieron las actividades de pesca y acuicultura (15,9%); extracción de petróleo, gas y minerales (9.5%); telecomunicaciones y otros servicios de información (9,3%); electricidad, gas y agua (6.0%); otros servicios (5.5%); comercio, servicios de mantenimiento y reparación de vehículos (4,0%); administración pública y defensa (3,9%); alojamiento y restaurantes (3.0%); agricultura, ganadería, caza y silvicultura (3,0%); y transporte, almacenamiento, correo y mensajería (2.7%); mientras que, disminuyeron las actividades de construcción (-5.8%) y manufactura (-1.7%).

Dada la coyuntura de desarrollo constante de la economía, el World Economic Forum (WEF, 2016) ubicó al Perú en el puesto 54 en facilitación de negocios, superado por México (puesto 47) y Colombia (puesto 53). Por primera vez, Chile quedó cuarto en Latinoamérica. Asimismo, el Perú continúa mejorando en cuanto a su índice de competitividad, ocupando el puesto 69 (En 2010 ocupó el puesto 79), superado por Chile como primer representante de

Latinoamérica y México (puesto 57) y Colombia (Puesto 61).

Tecnológico – Científico. Como se indicó, la economía peruana se basa en actividades extractivas de materia prima, es evidente que no existe un adecuado desarrollo tecnológico en el país, lo cual contrasta con la prosperidad económica desde hace 10 años. De acuerdo con el CEPLAN (2011), el gasto en inversión y desarrollo del Perú es uno de los más bajos de América Latina.

El encargado de dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en todo el Perú en el ámbito de la ciencia es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. Sin embargo, no se nota una estrategia clara por parte de dicha institución para el desarrollo de la ciencia y tecnología en el país.

Militar. De acuerdo con la información de la Agencia Central de Información de los Estados Unidos o Central Intelligence Agency [CIA] (2017) correspondiente a junio del 2017, el Perú se ubica en el puesto 78 de países de acuerdo a su gasto militar (1.18% del PBI, el 2016). Cabe resaltar que tanto Ecuador como Chile tienen mayor gasto militar y se ubican en el puesto 24 y respectivamente con gastos mayores a 2 % del PBI.

Sin embargo, de acuerdo al ranking de Global Firepower [GFP] sobre poderío militar, El Perú se ubicaría en el puesto 39, a nivel mundial. Y, en América del Sur, ocupa el tercer puesto después de Brasil y Argentina. Este Ranking tiene en cuenta otros factores además del gasto militar como población, reservas naturales, territorio, deuda externa, además del poderío militar.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015) Los principios cardinales son la base de la “política exterior”, en otras palabras, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartmann, 1957/1983).

Influencia de terceras partes. De acuerdo con el CEPLAN (2011), se definió a la globalización como el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo tiende a unificar economías, sociedades y culturas a través de una multiplicidad de transformaciones sociales, económicas y políticas que les otorgan una naturaleza global. Lo que permitió un crecimiento sin precedentes del comercio mundial.

Existe una tendencia a la generalización de los acuerdos de integración bajo diversas modalidades, destacando el establecimiento de áreas de libre comercio y la conformación de mercados comunes, como son los TLC. La ventaja de los TLC radica en las preferencias arancelarias, para la exportación de sus productos. (CEPLAN, 2011)

Además, existiría una demanda mundial por productos naturales incluida la fibra de alpaca de diversos países, estas situaciones favorecerían a los países productores como el Perú, que podría obtener mejores precios para sus productos. Los principales mecanismos de acceso a los mercados internacionales con que el Perú cuenta son:

- Organización Mundial de Comercio (OMC)
- Ley de Preferencias Comerciales Andinas, Estados Unidos (ATPA)
- Sistema Generalizado de Preferencias Andino, Unión Europea
- Sistema Generalizado de Preferencias, Japón
- TLC con estados Unidos.
- Comunidad Andina (CAN): Países miembros Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú
- Mercado Común del Sur (MERCOSUR): Países miembros Argentina, Paraguay, Uruguay y Brasil. El Acuerdo de Complementación Económica No. 58 es entre el bloque MERCOSUR y el Perú.
- Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)
- Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC)
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

- Cabe destacar que el Perú forma parte del Asia Pacific Economic Cooperation (APEC). El año 2008 y 2016 el Perú fue sede de las reuniones del APEC, lo que le otorgó el derecho de proponer las prioridades que serán trabajadas a lo largo del año.

Lazos presentes y futuros. De acuerdo con Palomino (2012), la crianza de camélidos andinos es ancestralmente compartida entre los países andinos. En la actualidad, los productos de los camélidos domésticos constituyen el principal medio de sustento para muchos productores de escasos recursos en los países andinos centrales de Sudamérica incluyendo Ecuador, Perú, Bolivia, Argentina y Chile (Quispe, 2009; FAO, 2005). Coincidentemente, países que conformaron la cultura Inca, por lo que existen los pasados que podrían orientar al logro de objetivos comunes.

La crianza de camélidos sudamericanos no ha variado desde los tiempos de la cultura Incaica. En las regiones de Ecuador, Perú, Bolivia y Argentina prevalentemente tiene un patrón de explotación individual; está, en consecuencia, al margen de formas de organización colectiva (Palomino, 2012).

Contrabalance de los intereses. El Perú cuenta con ventajas comparativas respecto a su ubicación geográfica y su diversidad climática. Respecto a la crianza de camélidos sudamericanos, se podría afirmar que su extensión en donde habita la alpaca es una ventaja respecto a otros países, además de ser por muchos años el primer productor mundial de fibra de alpaca y vicuña. Ello sitúa al Perú en la vanguardia del mercado y lo coloca ante los ojos de los inversionistas del mundo.

Conservación de los enemigos. Perú tiene una rivalidad histórica con Chile desde la guerra que mantuvo con dicho país en 1879, la cual se originó por un recurso valorado en su tiempo, como fue el salitre. Dicha rivalidad exige comparar ambos países y una mayor competitividad con dicho país. El plano bélico es un aspecto latente en vista de los ingentes

gastos militares de dicho país en comparación con el Perú. Sin embargo, la guerra en estos momentos se da en traer mayores inversores y la exportación de productos.

3.1.4. Influencia del análisis en el Industria Textil de Fibra de Alpaca

Según el análisis realizado, se aprecia que la globalización de las economías ha permitido eliminar fronteras. En consecuencia, existe una apertura marcada al comercio internacional, específicamente, a la firma de tratados de libre comercio, lo que constituye una oportunidad única el Perú, que cuenta con una gran diversidad de productos originales exportables en los que destaca la fibra de alpaca.

El Perú tiene una gran oportunidad para el desarrollo de la industria textil de fibra de alpaca, pues cuenta con una de las mayores extensiones de la región sierra en América del Sur justamente el hábitat natural de la alpaca, lo que significa que existiría un potencial para aumentar más aun la población de alpacas, sobre la base de razas de buena calidad genética. A pesar del bajo desarrollo tecnológico y científico en el que se encuentra el Perú, existen avances notables en este tema y se requiere unir esfuerzos a fin de lograr el mejoramiento genético de la alpaca y mejorar la industrialización con tecnología de punta del sector.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

La teoría económica clásica refiere que los factores de producción son el trabajo, la tierra, recursos naturales, el capital y la infraestructura (Porter, 2008). En la actualidad, el disponer de fuerza laboral o recursos naturales en abundancia no constituye una ventaja competitiva de un país o región, dado que pueden ser sustituidos por tecnología o estrategias.

El recurso humano o fuerza laboral especializada es un factor constituyente de ventaja competitiva para Porter, el cual se mide por la calidad de los sistemas educativos (Peña, 2009), dicha medición es tomada del informe del banco mundial de los 12 pilares de la competitividad del 2016, dicho estudio es realizado sobre 131 países, el Perú ocupa el puesto

80 en el pilar de capacitación y educación superior, como se puede observar en la Tabla 7, siendo un indicador bastante bajo en relación a la media de los países de América Latina que es de 73 y frente a Chile que ocupa el puesto 28.

Tabla 7

Comparativo de los Pilares de Competitividad en Sudamérica

Pilares Competitividad	Perú	Chile	Colombia	Brasil	Ecuador	Bolivia	Media
1. Instituciones	106	35	112	120	113	133	103
2. Infraestructura	89	44	84	72	71	102	77
3. Estabilidad macroeconómica	33	32	53	126	83	110	73
4. Salud y Educación Básica	98	71	90	99	68	101	88
5. Educación superior y capacitación	80	28	70	84	73	100	73
6. Eficiencia de mercado de bienes	65	44	100	128	124	134	99
7. Eficiencia del mercado laboral	61	52	81	117	123	136	95
8. Desarrollo de mercado financiero	26	23	25	93	113	76	59
9. Disponibilidad tecnológica	88	39	64	59	90	111	75
10. Tamaño de mercado	48	44	35	8	62	82	47
11. Sofisticación empresarial	78	56	59	63	87	126	78
12. Innovación	119	63	79	100	107	135	101
Ranking de Competitividad	67	33	61	81	91	121	76

Nota. Adaptado de Foro Económico Mundial (2016). The Global Competitiveness Report 2016-2017 (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>).

Según el índice de competitividad regional del Perú (CENTRUM, 2016), Arequipa cuenta con densidad de graduados de Universidad de 3.57 por cada 1,000 habitantes, con lo que ocupa el séptimo lugar a nivel nacional, un índice bastante bajo considerando las cuatro universidades con las que cuenta Arequipa. El promedio de años de estudio es de 10.9, por lo que ocupa el segundo lugar a nivel nacional. El porcentaje de analfabetismo es de 4.7%, con lo cual ocupa el octavo lugar a nivel nacional, un indicador bastante alto para la región. A nivel de centros de formación tecnológica, cuenta con 57, el segundo lugar a nivel nacional. Se resalta que las empresas procesadoras de fibra de Alpaca de Arequipa están desarrollando programas de investigación en conjunto con la Universidad Católica San Pablo y Católica Santa María. En el año 2015, se creó el CITE textil camélidos Arequipa que tiene como fin promover la transferencia tecnológica, capacitación, asistencia técnica para aumentar la

competitividad de las empresas. La preparación profesional del arequipeño está por encima del promedio nacional que, si bien no se constituye una ventaja competitiva en sí, es un recurso humano con bastante potencial para especializarlo en la industria de la fibra de alpaca y alcanzar una ventaja diferencial frente a otras regiones, adicionando que se cuenta con universidades y centros tecnológicos con los cuales se puede construir alianzas con el fin de establecer programas de investigación y desarrollo orientados a la mejora de procesos y productos de la industria en mención.

Como recurso natural la población de alpacas se encuentra concentrada principalmente en el departamento de Puno con 46.7% de la población nacional, seguido de Cusco con 13.8%. En la región de Arequipa, al 2015, se concentró el 11% del total nacional (ver Tabla 8). Esto coloca a Puno como la principal región tenedora del recurso natural a nivel nacional, este es un factor muy relevante dado que constituye la base de la cadena de valor. En contraparte en Arequipa se encuentra los principales grupos que procesan la fibra de alpaca: Michell e Inca (BCRP, 2016). Ambos grupos tienen sus cadenas integradas verticalmente, siendo Michell el propulsor de la mejora genética de los especímenes de alpaca, tiene establecidos convenios para el estudio y mejoramiento genético de la alpaca con la Universidad Nacional Agraria La Molina, lo que se constituye en una ventaja competitiva difícil de imitar como lo indica Porter en el primer párrafo.

La infraestructura de vías de comunicación y energía se constituye como un condicionante para el desarrollo de cualquier actividad económica, según el reporte mundial de competitividad 2016 el Perú ocupa el puesto 89 en cuanto a infraestructura, penúltimo lugar en Latinoamérica solo por encima de Bolivia, esta es una desventaja frente a los países de la región dado que encarece los costos logísticos de las diferentes actividades económicas llevadas a cabo en el país y por consecuencia se traduce en una pérdida de competitividad frente a los países de la región.

Tabla 8

Estadísticas de la Población y Producción de Fibra de Alpaca Nacionales y de Arequipa

	Población de alpacas (Unidades)		Producción de Fibra (Toneladas)	
	Nacional	Arequipa	Nacional	Arequipa
2000	3'068,209	284,000	3,110.3	162.0
2001	3'182,373	285,633	3,398.7	194.3
2002	3'335,835	273,600	3,165.4	132.0
2003	3'423,327	356,650	3,102.8	148.7
2004	3'431,519	343,520	3,248.5	202.0
2005	3'597,554	346,625	3,597.3	228.0
2006	3'625,627	357,461	3,509.5	292.1
2007	3'687,340	356,776	3,894.8	345.9
2008	3'780,806	357,866	4,019.2	362.4
2009	4'105,581	491,768	4,386.5	444.4
2010	4'177,498	486,110	4,351.8	407.7
2011	4'322,258	494,004	4,661.4	413.2
2012	3'924,230	500,211	4,797.4	384.9
2013	3'978,290	466,010	4,420.3	370.2
2014	4'095,554	465,020	4,484.9	415.0
2015	4'201,149	442,471	4,437.4	295.9

Nota. Adaptado de “Informe económico y social Región Arequipa,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>).

Para la región Arequipa donde se sitúa la industria en análisis, se cuenta con una red vial que está compuesta por 9.2 mil km de las cuales el 16% corresponde a la red nacional, el 19% corresponde a la red departamental y el 65% a la red vecina. El 22% de la red vial se encuentra totalmente pavimentada. Adicionalmente se tiene una red de ferrocarril de 940 km de extensión entre Arequipa y Cusco, que tiene como punto de partida Mollendo. La infraestructura aeroportuaria consta del aeropuerto Rodríguez Ballón por el cual se movilizaron 1.5 millones de personas durante el 2015; adicionalmente, cuenta con dos aeródromos de uso público en las provincias de Islay y Atico, y un helipuerto en la provincia de Sayla. Según CENTRUM Católica (2016), la infraestructura en cuanto a energía (IA) posee un índice de 18.41 que representa la sexta posición a nivel nacional sobrepasando

ligeramente el promedio nacional, la red vial (IB) tiene un índice de 50.13 que corresponde al tercer lugar a nivel nacional; Comunicación (IE), Transporte (IC), Turismo (ID) ocupan el 3er, 2do y 3er lugar a nivel nacional que supera bastante el promedio nacional. La región Arequipa cuenta con buena infraestructura de apoyo a la industria, facilitando el comercio y traslado de bienes (ver Figura 2).

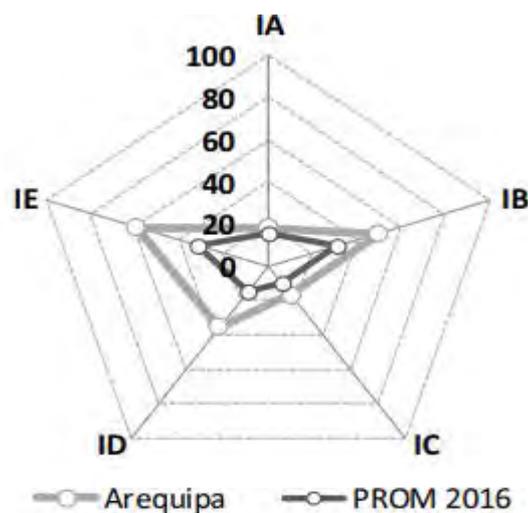


Figura 2. Gráfica poligonal del desempeño en Infraestructura en comparación con el promedio nacional. Adaptado de “Índice de competitividad regional en el Perú,” por CENTRUM Católica, 2016.

La disponibilidad de capital está relacionada con la facilidad de acceso al crédito para las empresas (Peña, 2009). Según el informe de competitividad del banco mundial 2016 Perú figura en el puesto 38, lo cual indica que se tiene acceso al crédito para los empresarios en mejores condiciones que los países de la región.

Los factores de recursos naturales como la tenencia de alpacas, no pueden ser considerados como una fortaleza dado que Arequipa posee solo el 10% de la población nacional frente a Puno que tiene el 46%. Lo que sí constituye una ventaja competitiva es la presencia de los grupos Michell e Inca que tiene la cadena de valor integrada verticalmente y representan el 90% de las exportaciones en productos derivados de la fibra de alpaca. En cuanto al factor humano este es un recurso con amplio potencial dado que cuenta con niveles de educación e infraestructura de instituciones de investigación.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Según Porter (2008), las empresas ganan competitividad si los compradores nacionales son los más informados y exigentes del mundo, obligando a las empresas a innovar para cubrir una gama de necesidades insatisfechas. Según el Foro Económico Mundial el indicador de sofisticación del comprador peruano ocupa el puesto 68 de 138, pues es un mercado menos exigente. Esto también es correlacionado con la capacidad o disponibilidad de gasto de las familias. En un contexto microeconómico favorable, las familias tienen una propensión de gasto mucho mayor que si no lo fuera, el contexto económico local es altamente dependiente de los precios de las materias primas por lo que la economía peruana se desenvuelve mediante ciclos económicos de bonanza cuando los precios de los minerales son altos y en contracción de crecimiento cuando sucede lo opuesto. Bajo este esquema las exigencias de la demanda son condicionadas a los ingresos que puedan disponer para gastar, según el BCRP el último trimestre del 2015 la demanda interna se expandió 3% y el PBI un crecimiento de 4%. Las importaciones como un porcentaje del PBI representan una medida de la sofisticación de la demanda interna. Según el Foro Económico Mundial al 2015 el indicador para el Perú fue del 24%, este indicador pretende evaluar la capacidad que tienen las empresas nacionales para defender su demanda local de competidores extranjeros. (Peña, 2009),

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según D'Alessio (2015), son las condiciones del país que rigen la creación, organización y gestión. El ICG del Foro Económico Mundial mostró indicadores del Perú (ver Tabla 9) que, al contrastarse con Chile y Colombia, deja ver serias deficiencias en la tramitología existente para empezar una negocio o la creación de una empresa. Referente al desarrollo de clúster locales, la posición ocupada por los tres países es bastante rezagada, en la que el Perú es el país cuyo desarrollo de clúster es inferior al de Colombia y Chile. En lo

referente a la intensidad de la competencia, Colombia ocupa una posición expectante, lo que no ocurre con Perú y Chile que se encuentran casi al mismo nivel, es decir, en estos últimos se presenta alta concentración de mercados, lo que no favorece la competitividad.

Tabla 9

Indicadores de Competitividad para Hacer Negocios en Perú

Indicadores	Perú	Chile	Colombia
Tiempo para realizar un negocio	26	6	11
Presencia de Clúster Locales	102	94	80
Intensidad de la competencia Local	67	62	24

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por Foro Económico Mundial (2016) (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2008), las industrias necesitan coordinar y realizar actividades de apoyo por lo que se constituyen en elementos claves de las actividades económicas los bancos, proveedores, infraestructura (Peña 2009). En el IGC, el Perú obtiene el puesto 89 en infraestructura de 118 países, este indicador lo posiciona en el quintil inferior, por lo que es uno de los principales problemas para efectuar inversiones en el Perú, sinónimo de carreteras sin asfaltar o en mal estado, falta de líneas de ferrocarriles, bajo nivel de calidad de los puertos y aeropuertos, mediana calidad del suministro de energía eléctrica. Respecto a la disponibilidad y calidad de proveedores, Perú figura en el puesto 42 y 63, una posición expectante dentro del promedio de América Latina.

3.2.5. Influencia del análisis competitivo del Perú en la industria textil de fibra de alpaca de Arequipa

La industria arequipeña textil de fibra de alpaca se ve altamente condicionado por la competitividad del país, la cual influye en el desenvolvimiento de cualquier actividad económica que se realice al interior de su territorio. El escaso nivel de alfabetización en las regiones alto andinas es de un 80% según el INEI, esto pone en relieve el escaso nivel de capacitación de la mano de obra en los pilares más bajo de la cadena, criadores de alpacas. La

falta de capacitación origina que los criadores de alpaca efectúen malas prácticas de crianza y degraden la calidad genética de las alpacas y el posterior engrosamiento de la fibra. La demanda local, al no ser exigente, de cierta manera influye en que la competitividad entre las empresas sea baja, más aún, se considera que son dos las empresas donde se concentra la producción y procesamiento de la fibra de alpaca.

Las estadísticas de infraestructura de apoyo a la industria como la red de carreteras, puertos, ferrocarriles y redes de telecomunicación sitúan al Perú en una posición desventajosa frente al resto de países sudamericanos; en consecuencia, condiciona el desenvolvimiento del comercio y la agilidad en la transmisión de la información contribuyendo al aislacionismo de los proveedores de materia prima quienes optan por vender sus productos directamente a los acopiadores de su comunidad, quienes tienen mayor contacto con acopiadores regionales y estos a su vez con las empresas de Arequipa.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La estabilidad de la democracia en el Perú se ha mantenido a lo largo de 20 años, llevándose a cabo transiciones de gobiernos democráticos. En la actualidad, el presidente electo es Pedro Pablo Kuczynski, elegido en segunda vuelta sobre la candidata Keiko Fujimori, quien logró obtener la mayoría parlamentaria. Esto último ha desestabilizado al actual gobierno y ha colocado trabas políticas al actual gabinete ministerial sobre el cual existe constante amenaza de censura, mecanismo por el cual el congreso puede remover a los ministros nombrados por el presidente de la República. Esta incertidumbre política se traslada al plano económico, retardando la ejecución de obras públicas y la aprobación de leyes presentadas por el poder ejecutivo, disminuyendo el desenvolvimiento de la economía que se ve necesitada de inversión pública para reactivar el crecimiento económico después de los desastres naturales provocados por el fenómeno del niño a inicios del 2017.

La política monetaria ha sido manejada con mucha pulcritud por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), lo que fue motivo de admiración a nivel mundial. La moneda es el Sol (S/), una de las monedas menos volátiles a nivel mundial (ver Figura 3), que mantiene un tipo de cambio de libre flotación en el cual el BCRP interviene a fin de estabilizar mediante compra y venta de dólares.

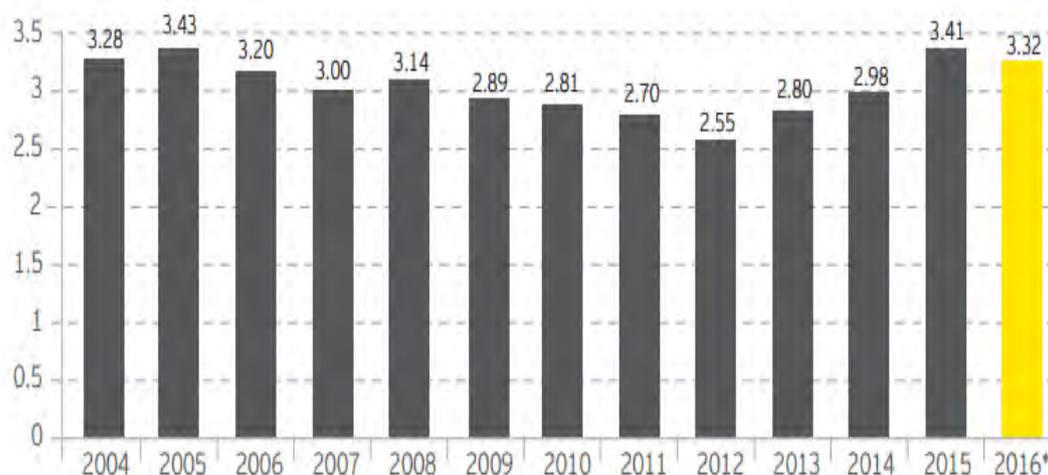


Figura 3. Evolución del tipo de cambio al 06 de Mayo del 2016.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por www.ey.com, 2016 ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)).

La política fiscal ha sido manejada de manera prudente. Aun así, los déficits se han incrementado producto del decrecimiento del PBI, la reforma fiscal del 2014 (Guía de negocios, 2016). Se espera que la inversión pública crezca para el segundo semestre del 2017 producto de la reconstrucción de las ciudades afectadas por el fenómeno del niño. Aun así, se ha sufrido el revés de los retrasos de los proyectos de asociaciones público privadas como el aeropuerto de Chinchero (Cusco) y la paralización del proyecto Gasoducto Sur Peruano. El proyecto para reducir el déficit fiscal a futuro es el incremento de la base de contribuyentes, actualmente la evasión tributaria por impuesto a la renta es del 50% (Marco Macroeconómico Multianual, 2016).

Los sistemas de contratación para trabajadores peruanos son bajo contrato a plazo indeterminado, contratos a plazo fijo y contrato a tiempo parcial. El trabajador contratado bajo la modalidad de plazo indeterminado, tiene derecho a los siguientes beneficios laborales asumidos por el empleador:

- Vacaciones pagadas por 30 días calendarios
- Dos gratificaciones, equivalente a dos remuneraciones mensuales
- Bonificación extraordinaria ley equivalente a 02 bonos de 9% o 6.75% de las remuneraciones mensuales.
- Compensación por tiempo de Servicios o CTS, equivalente al 1,667% de la remuneración mensual.
- Participación legal de utilidades dentro del rango del 5 al 10% de la renta antes de impuestos.
- Asignación familiar igual al 10% de la remuneración mínima, S/ 850.

Según el reporte de competitividad del Foro Económico Mundial 2016-2017 uno de los factores problemáticos para hacer negocios en Perú es su regulación legal restrictiva y la corrupción. También es preciso aclarar que el nivel de subempleo, según el INEI al 2014, es de 48.07% demostrando un nivel de informalidad en la contratación de personal por parte de los empleadores.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La evolución del PBI durante de la década pasada ha tenido un crecimiento por los altos precios de las materias primas. Esta tendencia se ha revertido, por lo que la expectativa de crecimiento de un 3.9% para el 2017, fue el más alto de América Latina. El PBI per cápita se sitúa en USD 6,021.10 (ver Figura 4). China se ha consolidado como una potencia económica mundial hegemónica con un crecimiento promedio de 7.5% en los últimos 10 años, se prevé en los próximos años un crecimiento de promedio de 6.5%.

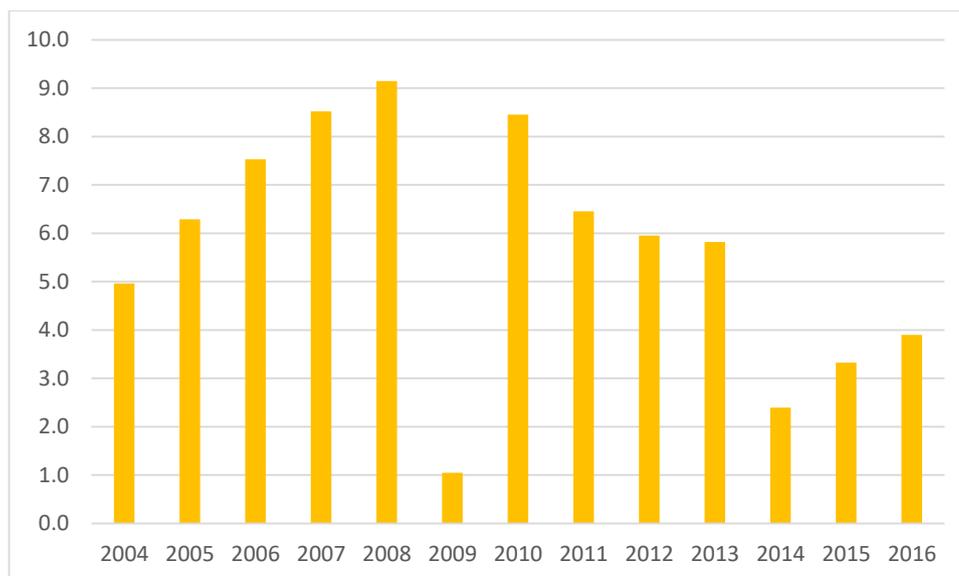


Figura 4. Evolución del Producto Bruto Interno (%).

Adaptado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por www.ey.com, 2016 ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)).

China, Japón y Corea suman el 10.5% de las compras de textiles a nivel mundial, Japón es considerado el tercer comprador en este rubro con un 8% del total mundial. Las exportaciones del sector textil suman USD 1,802 millones, representan el 15.4% de las exportaciones no tradicionales, las ventas de este sector crecen a razón de un 3.7% anual, donde EEUU es el principal destino exportador que importa el 37% de las ventas totales.

Dentro de esta canasta de bienes USD 1,190 millones fueron exportados en prendas, USD 252 millones se exportaron en tejidos y USD 288 millones corresponde a hilados y fibras. Durante el 2016 se ha presentado un descenso en las ventas globales; sin embargo, se ha registrado aumento en las ventas de países como Rusia, Noruega y Finlandia, miembros del EFTA. En lo particular, las exportaciones de prendas de vestir de alpaca a Rusia se incrementaron 119% en los últimos cinco años.

El nicho de mercado de ropa para niños ha tenido un crecimiento de 3.3% en los últimos cinco años cuyas ventas en EEUU bordean los USD 31,569 millones, el segmento de prendas para bebés y niños pequeños tiene un 29% de participación, valorizado en USD 9, 151 millones. Se estima que el mercado de prendas de bebés este valorizado al 2020 en USD

10,946 millones con un crecimiento anual de 3.5%. EEUU es el primer importador de prendas de bebé con una participación mundial del 24%. China es el principal exportador de prendas de bebé a EEUU abarcando un 43% de las exportaciones (SIICEX, 2017).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En la actualidad, la población mundial bordea los 7.2 mil millones de habitantes. Se espera bajo una tasa de fertilidad media que la población mundial en 2030 sea alrededor de 8 mil millones y para el 2050 de 9 mil millones de personas. Para el año 2030, cinco de cada diez personas en el mundo serán asiáticos, dos africanos, uno latino caribeño, uno europeo, uno norteamericano, cuya edad promedio será de 35 años. Las regiones que aportarán el 60% del crecimiento de la población mundial serán China e India y África (CEPLAN, 2015).

Si bien es cierto que se espera un aumento en la población mundial, este tendrá un ritmo lento dado que la tasa de fecundidad habrá descendido a 2.24 niños por mujer para el 2050. En la actualidad es de 2.56 hijos por mujer. Para el Perú se prevé un estimado de 33.1 millones de habitantes para el 2021 y en 40 millones de habitantes para el 2050. La tasa de crecimiento de la población habrá disminuido de 1.1 % (2013) a 0.3% en 2050 (CEPLAN, 2015).

Las personas mayores de 60 años representan el 12% de la población mundial. Se estima que para el año 2030 será el 16% de la población mundial (1.3 mil millones de personas) y para el año 2050 será del 21% (2 mil millones de personas), esto muestra una clara tendencia al envejecimiento de la población mundial, sobre todo en la población de países desarrollados. A ello se suma el incremento de la esperanza de vida en más 80 años. Para el caso de Perú se estima que para el 2030 las personas mayores de 65 años sean el 10% de la población.

Por otro lado, se espera un aumento de la población que vive en áreas urbanas en la actualidad el Perú la población urbana es el 78% y para el 2030 se espera que sea del 83%,

esta migración está basada en la búsqueda de una mejora en los niveles de vida, pero también es motivado por el cambio climático, las guerras y discriminación de diversa índole.

Además, un aumento de la clase media en países como China e India, que representará el 59% de la clase media mundial que es el segmento económico que motiva el consumo. Las poblaciones de China e India tendrán un consumo orientado a los bienes de primera necesidad, artículos para el hogar, ocio y esparcimiento, la expectativa es que estos países dupliquen su consumo per cápita para el 2050 y, en algunos países como Vietnam o Tailandia, cuadrupliquen su consumo actual. Para el caso de los países desarrollados el gasto se orientará al cuidado de la salud y productos farmacéuticos.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La creciente tendencia de uso de tecnologías disruptivas como la nanotecnología en tejidos de fibra está dando origen a un nuevo segmento llamado textiles inteligentes. Estos tejidos tiene la capacidad de adaptarse a la temperatura corporal del ser humano, capacidad antimicrobiana, tejidos sensibles a la luz solar están constituyendo un nuevo mercado en EEUU que al 2021 llegara a USD 135 millones en ventas. La tendencia de comercialización de bienes a futuro es mediante el uso de internet y televisión generalizando el uso del Marketplace mediante el Homeshopping.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El exceso de población actual y el proyectado contribuyen de sobremanera a una futura escasez de recursos, reducción de tierra de cultivo, pobre acceso a agua dulce y limitado abastecimiento de combustibles fósiles. El caso particular de la reducción de oferta de alimentos es debido a que la capacidad actual no alcanza para alimentar a una creciente clase media ni a una población mundial en crecimiento porque las tierras cultivables se destinan a productos agrícolas que no están orientados al consumo humano como es el caso de la producción de biocombustibles. También contribuyen a la merma en la disponibilidad

de tierras cultivables el incremento de la urbanización de áreas rurales y el mayor estrés hídrico. A futuro, se prevé que el consumo de energía de las naciones en desarrollo se incrementará para satisfacer la demanda creciente de su población ocasionando el mayor uso de combustibles fósiles, originando mayor contaminación y contribuyendo al calentamiento global.

El fenómeno del calentamiento global influirá en la economía mundial donde el agua dulce será un bien preciado, los acontecimientos que marcarán un antes y después en la geografía mundial son el derretimiento de los polos norte y sur para el año 2050, el aumento de zonas desérticas, la desaparición de ciudades costeras por el incremento del nivel del mar, todo estos cambios climáticos darán origen a nuevas necesidades debido a desplazamientos de ciudades y migraciones.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A continuación, se presenta la matriz MEFE, que resume las oportunidades que incidirán sobre el negocio de la fibra de alpaca, considerándose como extremadamente importante la mayor demanda de prendas de alpaca en mercados de moda exclusivos en países de Italia, EEUU y Japón, países denominados como mecas de la moda, con riqueza en diseños de ropa de marcas de reconocido prestigio a nivel mundial, lo que genera grandes expectativas a los fabricantes textiles peruanos para ser considerados socios comerciales o maquilas de estas famosas marcas. El segundo factor relevante es el posicionamiento de la fibra de alpaca como producto Premium lo que hace que este producto sea considerado para el mercado de lujo americano y europeo (ver Tabla 10).

La matriz MEFE incluye las amenazas a la industria textil arequipeña de fibra de alpaca como es el ingreso de nuevos competidores debido a un aumento en la disponibilidad de materia prima en países como Australia que ocupa el segundo lugar en cuanto a la población de alpacas a nivel mundial.

Tabla 10

Matriz EFE de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Incremento de la capacidad adquisitiva y mejora en el nivel de vida en países asiáticos como China, India, Tailandia y Vietnam.	0.10	3	0.30
2. Mercados no explotados con altos niveles de vida y climas fríos como Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia.	0.08	2	0.16
3. Aumento del turismo en el Perú, hecho que favorece la demanda de productos tradicionales fabricados con fibra de alpaca.	0.05	2	0.10
4. Posicionamiento de la fibra de alpaca como producto Premium en el mercado exterior.	0.10	4	0.40
5. Mayor demanda de prendas de fibra de alpaca en mercados de moda exclusivos en países como Italia, EEUU y Japón.	0.12	3	0.36
6. Desconocimiento en general de las propiedades antialérgicas de la fibra de alpaca, tendencia de consumo en el mercado de EEUU de ropa de bebés y juguetes de fibra de alpaca.	0.10	4	0.4
7. Uso de tecnología y estudios genéticos en la mejora de la calidad de fibra de alpaca y procesos de venta y manufactura.	0.05	1	0.05
Sub - Total	0.60		1.77
Amenazas			
1. Incremento de población de alpacas en países extranjeros y aparición de nuevos competidores como la fibra de alpaca Australiana que reducen la cuota de mercado a nivel mundial.	0.10	1	0.10
2. Efectos del cambio climático en la mortalidad de los camélidos en las regiones alto andinas, mermando la oferta de fibra de alpaca.	0.05	1	0.05
3. Disminución de consumo y del precio de la fibra de alpaca en función de las crisis económicas a nivel mundial.	0.05	2	0.1
4. El aumento de concesiones y actividades mineras en regiones alto andinas reducen la disponibilidad de criadores de camélidos sudamericanos y deterioran el hábitat natural de la alpaca.	0.05	1	0.05
5. Contrabando de camélidos del Perú hacia otros países.	0.05	1	0.05
6. Inseguridad respecto a la continuidad de los tratados de libre comercio con EEUU y países europeos, por el contexto político actual.	0.10	1	0.10
Sub - Total	0.40		0.52
Total	1.00		2.29

Nota. Adaptado de *Un Proceso Estratégico. Un Enfoque Gerencial* (3rd ed.), por D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Otra amenaza es el cambio climático, lo que origina que el hábitat de la alpaca se transforme contribuyendo a una mayor mortandad de especímenes cada año, endureciendo a su vez las condiciones de vida de los criadores que tienen que vivir en condiciones climáticas adversas y de extrema pobreza. Esto, a su vez, contribuye a que la mano de obra del eslabón primario de

la cadena cambie de actividad económica a una más rentable como la minería o se produzca migraciones a las ciudades abandonando la crianza de alpacas como actividad económica.

3.5. Sector Textil de Fibra de Alpaca y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Actualmente, el 80% de los proveedores de fibra de alpaca cruda son considerados pequeños, con una tenencia de alpacas menor a 500 cabezas, el 19% son considerados medianos productores, con una tenencia que oscila entre 500 y 10,000 cabezas. Solo el 1% es considerando gran productor, con una tenencia mayor a 10,000 cabezas; estos últimos productores en su mayoría se encuentran integrados verticalmente a la industrial textil de fibra de alpaca de Arequipa. Este sistema es favorecido por la ausencia de un mercado formal de la fibra de alpaca, para revertir este sistema de comercialización los criadores han constituido asociaciones para comercializar su fibra cruda como para el mercado exterior lo que abre la posibilidad a una fijación de precios por oferta y demanda, dejando de lado el sistema de intermediarios que anula el poder de negociación de la mayoría de abastecedores de fibra de alpaca cruda. El poder de negociación es bastante bajo y prácticamente no tienen influencia en la fijación de los precios de la alpaca cruda, el poder real lo tienen los intermediarios quienes trabajan para las empresas textiles de Arequipa. (Mapeo de Clúster en el Perú, 2007)

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La producción textil de fibra de alpaca en un 70% está destinada para la venta al mercado internacional, donde los principales destinos son China e Italia. Por otro lado, el 80% de las exportaciones se concentran en las empresas Michell y Cía e Incatops (ver Figura 5). Las exportaciones están concentradas en tres productos mediante la siguiente distribución: Tops 70%, Hilados y productos terminados 30%. El top es un producto semielaborado por lo que el comprador es bastante exigente en cuanto a la calidad, finura y colores que deben tener

los productos, estos productos de colores son confeccionados a pedido del comprador para que este elabore prendas y otros productos por lo cual el poder de negociación reside en el comprador, este puede optar por comprar otras fibras finas si los precios tienen variación hacia arriba, considerándose la fibra textil de alpaca un bien de demanda elástica.

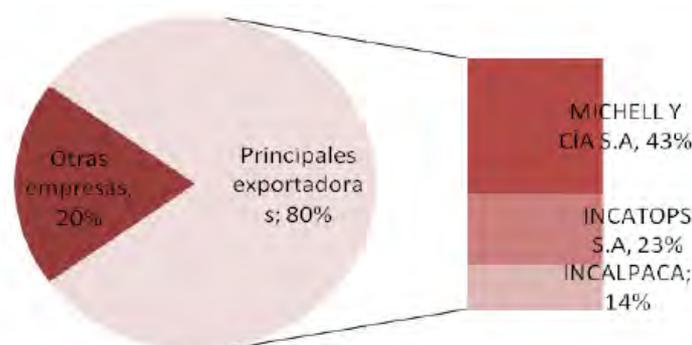


Figura 5. Distribución de Participación de Exportaciones Sector Fibra de Alpaca Tomado de “Clúster Development,” por Metis & D`avila, 2013 (https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El sector de pelos finos está compuesto por una variedad de fibras de animales que tienen diversos grados de fineza, donde la finura de la fibra determina su valor. Dentro de las fibras que pueden sustituir a la fibra de alpaca por su calidad. La fibra de alpaca cuenta con diversos grados de finura que determinan su precio en el mercado internacional, siendo el baby alpaca la más alta calidad con un rango de 16 a 22 micras a continuación se detalla los productos sustitutos:

- Lana Merino, de origen australiano, una de las lanas de más alta calidad. La finura ronda entre 19 a 23 micrones.
- Mohair y kid mohair, fibra producida en Irán, Turquía, EEUU, proviene de la cabra angora. Finura 23 a 38 micras.
- Angora, usada en tejidos de punto de alta calidad, proviene del conejo angora. Finura de 14 a 16 micras.
- Cachemira, fibra bastante lujosa. Su finura tiene un rango de 14 a 19 micras.

- Vicuña, una de las fibras más caras y más finas del mundo. Tiene un rango de finura entre 10 y 14 micras.

Así, se puede apreciar el costo de las fibras más comerciales a nivel mundial donde se aprecia que la fibra de alpaca tiene un precio menor en comparación con el resto de fibras, lo que amplía su mercado meta de un nivel alto hasta a un nivel medio (ver Tabla 11).

Tabla 11

Precio de Cada Fibra en Función de su Finura

Precio de fibras finas Usd/ KG				
Año	Alpaca	Angora	Cachemira	Mohair
2012	115	390	1,160	401
2013	105	380	1,290	423
2014	98	370	1,255	572
2015	100	320	1042	542

Nota. Tomado de "Cluster Development," por Metis & D'ávila, 2013 (https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En la última década la población de alpacas a nivel mundial ha cambiado su panorama por el incremento de la población en países como Australia, Nueva Zelanda y EEUU. Sobre todo Australia, que ya cuenta con un promedio de ciento cincuenta mil alpacas, superando a Bolivia como segundo país en tener la mayor población de alpaca, la tenencia de materia prima para confeccionar prendas o tops es la principal barrera de entrada al mercado de la alpaca lo que originará a futuro que Australia sea considerado un competidor bastante agresivo, que cuenta con el apoyo de su gobierno para el desarrollo de esta actividad económica, el avance no solo es en el sentido de cantidad de alpacas sino en calidad, para esto han desarrollado extensos estudios y mejoras en la calidad genética de sus especímenes para producir una fibra más fina y de mejor calidad que la fibra de alpaca peruana. Esto sería un gran revés para la imagen de la industria de la fibra de alpaca peruana en el mundo y la aparición de un nuevo competidor.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre sus competidores es menos intensa que en otros sectores de fibras naturales por lo que en la actualidad el 90% de la producción textil de fibra de alpaca en Arequipa está centrada en dos empresas, el Grupo Inca y el Grupo Michell; esto no favorece la competitividad del sector al estar altamente concentrado, funciona como un oligopolio en el mercado de la fibra cruda de alpaca condicionando el ingreso de nuevos competidores por disponibilidad de materia prima.

3.6. Sector Industrial de Fibra de Alpaca y sus Referentes

Las grandes fábricas textiles de fibra de alpaca están en Arequipa teniendo como fuente de materia prima principalmente a Puno y Cusco, dos regiones con la mayor población mundial de Alpaca, donde la materia prima es una restricción para participar en el mercado de la fibra de alpaca. Las dos empresas que actualmente son referentes son el grupo Inca y el Grupo Michell, quienes poseen las plantas procesadoras más grandes en todo el Perú y son quienes exportan el 90% de los productos en base a la fibra de alpaca, ambas empresas están integradas verticalmente, tienen desarrollados productos con marca propia. Además, ambas empresas orientan su producción al mercado externo. A continuación, se detalla las principales empresas del sector de fibra de alpaca (ver Tabla 12).

Tabla 12

Principales Empresas del Sector Fibra de Alpaca

Principales empresas del sector fibra de alpaca	Posición en la cadena de valor
Michell y Cia. SA	Hilado & Confeccionista
Inca Tops SA	Hilado
Incalpaca Textiles Peruanos de Exportación SA	Tejido & Confeccionista
MFH KNITS SAC	Confeccionista
Art Atlas SRL	Confeccionista
Hilados Acrílicos San Juan SAC	Hilado
Alpaca Camargo Sac	Confeccionista
Alpaca Color Sac	Confeccionista

Nota. Tomado de "Cluster Development," por Metis & D'Avila, 2013

(https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf).

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). La matriz MPC es una herramienta que brinda la posición estratégica de la industria de fibra de alpaca de Arequipa en relación a los competidores regionales como Arequipa, Puno, Cusco y Lima. Se puede apreciar que según los factores claves de éxito que evalúa a las industrias textiles de fibra de Alpaca, sobresale la industria Arequipeña la cual es una industria integrada totalmente desde el proveedor de materia prima hasta la venta al cliente final lo que le permite manejar economías de escala, suministros asegurados de materia prima y acceso a materia prima de calidad lo cual, sin tener la integración hacia los principales criadores de alpaca, no sería posible (ver Tabla 13).

Tabla 13

Matriz Perfil de Competitividad de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Factores Claves de éxito	Peso	Arequipa		Puno		Cusco		Victoria (Australia)	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1. Acceso a materia prima	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1
2. Costo de producción	0.15	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1
3. Calidad de la fibra de Alpaca	0.15	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
4. Prestigio de marcas y acceso a mercados	0.20	4	0.4	2	0.2	4	0.4	1	0.1
5. Desarrollo de productos de alto valor agregado	0.20	1	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4
6. Market Share	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
7. Integración de Clúster	0.05	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1
8. Impacto positivo en stakeholders y medio ambiente	0.05	1	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.5		1.9		2.3		1.5

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta herramienta muestra el resultado de realizar un benchmarking frente a una industria que tenga cualidades similares, en este caso se tomó Cartier y Dior como referentes por ser parte de la industria de productos de lujo que es un segmento donde se posiciona los productos de alpaca. A continuación, se aprecia que la principal debilidad del sector textil de fibra de alpaca arequipeño es el prestigio de las marcas, el desarrollo de productos de alto valor y el market share, estos son factores claves en los

cuales debe estar enfocada una industria relacionada al lujo como la fibra textil de alpaca (ver Tabla 14).

Tabla 14

Matriz Perfil Referencial la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Factores Claves de éxito	Peso	Alpaca		Cartier		Dior		Val.
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	
1. Acceso a materia prima	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1
2. Costo de producción	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3	1
3. Calidad del producto	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2
4. Prestigio de marcas y acceso a mercados	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8	1
5. Desarrollo de productos de alto valor agregado	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8	4
6. Market Share	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2
7. Integración de Clúster	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1
8. Impacto positivo en stakeholders y medio ambiente	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3
Total	1		2.25		3.5		3.45	

3.8. Conclusiones

El Estado peruano plantea dentro de sus objetivos abandonar el subdesarrollo, pero esto no se traduce en acciones y/o estrategias que mejoren las condiciones de competitividad de las industrias, no invirtiendo en infraestructura, ni fortaleciendo sus propias instituciones para que aceleren sus procesos de inversión y desarrollo de proyectos en beneficio de todos los sectores productivos, esto genera un fenómeno de arrastre que desacelera a todas las industrias incluida la fibra de alpaca, trasladándose al plano empresarial en una debilidad constante.

En el presente capítulo se abordó los factores productivos, si bien es cierto que en el Perú se encuentran en abundancia, estos no cuentan con la calidad requerida para que se traduzca en una ventaja competitiva, particularmente en lo referido al factor humano el cual cuenta con una educación precaria o deficiente, lo que origina una menor productividad laboral que deriva en mayores costos de producción, lo cual es una desventaja frente a industrias de países como China donde el costo de mano de obra es inferior al local, a esto se

suma la rigidez de la legislación laboral que no permite incorporar mayores regímenes que se adapten a la realidad actual y reduzcan el alto margen de informalidad laboral que existe en el mercado.

El rol de la empresa privada es el de asegurar la sostenibilidad de la cadena productiva a la cual pertenece. El Perú cuenta con disponibilidad de materia prima pero esto no asegura un beneficio a la largo plazo, exportar productos de bajo valor agregado supone un riesgo de sustitución por un factor de precio o calidad por que la competencia actual se constituye en una amenaza que en años previos podía enfrentar agotando la disponibilidad de fibra de alpaca a precios bajo, lo cual es inviable en el presente por la liberalización del comercio y las facilidades tecnológicas con la que se puede exportar a países como China e Italia, EEUU. A futuro la industrial textil de fibra de alpaca arequipeña debe plantearse una reformulación de su negocio, enfocando sus recursos en el desarrollo de capacidades que permitan la venta de productos con un mayor valor agregado que generen mayor rentabilidad para las empresas y estas a su vez trasladen dichos beneficios al interior de sus cadenas productivas.

La industria textil de la fibra de alpaca Arequipeña es considerada una de las industrias con mayor potencial de desarrollo por el entorno externo favorable que presenta; no obstante, es preciso recalcar que el ingreso de nuevos competidores exige inversión en innovación y desarrollo de nuevos productos lo que obliga al empresariado global a replantearse su estrategia de negocio actual. Las oportunidades son inmejorables, la economía mundial se está recuperando de la crisis del 2008 e incentivará un mayor consumo de las naciones desarrolladas que es el mercado a donde se enfoca la fibra de alpaca.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En el desarrollo del análisis AMOFHIT, se consideraron siete factores que son de gran importancia para identificar las fortalezas y debilidades de la industria, estos factores son (a) Administración gerencia, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones productivas y de servicios, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos y cultura, (f) Informática y comunicaciones, y (g) Tecnología (D'Alessio, 2015). En este capítulo también se generó la Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) para el sector de Industria Textil de Fibra de Alpaca para poder evaluar las principales fortalezas y debilidades de la industria Textil de Fibra de Alpaca en el país.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La industria textil de fibra de alpaca en Arequipa constituye uno de los sectores más importantes, siendo aproximadamente el 11% del PBI de manufactura y el 1.3% del PBI global según (INEI, 2017). Asimismo, esta industria genera más de 1,000 puestos de trabajo formales para la región y mayor trabajo a los productores y criadores de fibra de alpaca. La industria textil es una industria integrada, dentro de ella se cuenta al sector de la fibra de alpaca en la zona sur, donde se concentra el 85% de la población de alpacas a nivel mundial, que equivale entre tres y cuatro millones de animales dispersos en todos los andes con una mayor concentración en el sur del país. En este sentido, el futuro de las exportaciones es muy alentador, gracias a los beneficios naturales que se cuenta en el sur del país y la disponibilidad de materia prima de calidad para las industrias de Arequipa. Las principales empresas que exportan fibras de alpaca en el país son Incalpaca (14%), Incatops (23%), Michell (53%) y otros (10%), de las cuales el 95% son industrias de la ciudad de Arequipa (SMV, 2015).

El negocio de la industria de fibra de alpaca es básicamente exportador, con

aproximadamente un 70% de la producción destinada a la exportación a diversos mercados alrededor del mundo, donde el Perú es el principal fabricante debido a su prestigiosa calidad, reconocida a nivel mundial y considerando que las principales fábricas se encuentran dentro de Arequipa. Los exportadores de fibra de alpaca se concentran en los mercados de China e Italia principalmente, donde se encargan de la fabricación de prendas, la demanda de estos países ha estado incrementando debido a la calidad de los hilados y materia prima de los camélidos con la que se cuenta en la región sur del país gracias a la riqueza natural del Perú.

En los últimos años, el negocio del sector de alpacas en la industria textil ha ido en crecimiento, logrando convertirse en un producto insignia para el país. La alta calidad de la materia prima ha permitido que estos tejidos se conviertan en un producto Premium en la industria textil a nivel mundial. A todo ello se suma la experiencia en la industria textil de las empresas Arequipeñas que data de aproximadamente 1920 con el grupo Michell & Cia, y en la crianza de alpacas con la que se cuenta en la región sur del país, ya que la crianza de camélidos ha pasado de generación en generación en los productores (Mincetur, 2015).

Considerando que se cuenta con grandes exportadores de fibra de alpaca, se puede identificar que una debilidad se encuentra al inicio de la cadena productiva, básicamente en los criadores. En Arequipa se cuenta con pequeños criadores ubicados en las zonas más altas y la mayor cantidad de alpacas se encuentra en Cusco y Puno, las cuales son criadas de manera artesanal, sin ningún soporte tecnológico o administración que ayude a generar mejores ingresos como negocio. Estos pequeños criadores no son formales y no cuentan con la visión de emprendimiento de un negocio de éxito debido a su bajo nivel de educación; asimismo, no cuentan con ninguna información tecnológica ni método que los ayude a mejorar el rendimiento de sus criaderos, a pesar de que en el país se cuenta con instituciones que dan soporte a los empresarios dedicados al negocio de camélidos, como son:

- Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS)

- Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)
- Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIEA)
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC)

Finalmente, es importante recalcar que para la exportación de productos el Gobierno peruano ha logrado una serie de acuerdos comerciales que son beneficiosos para la exportación de la industria textil de fibra de alpaca en el país, según el MINCETUR (2005) los principales son:

- Tratado de Libre Comercio (TLC). Este tratado reduce los aranceles para la exportación a grandes países como China. Impulsa las relaciones comerciales con los socios de diversas culturas y posibles nuevos socios. Brinda un acuerdo de Cooperación aduanera a largo plazo.
- Comunidad Andina (CAN). Es la relación que se cuenta con países de Latinoamérica como Bolivia, Colombia y Ecuador.
- Mercosur-Perú. Con este acuerdo se logra tener un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay).
- Organización Mundial de Comercio (OMC). Es el foro de negociación en el que se revisan las normas que rigen el comercio en los países de todo el mundo.
- Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC). El ingreso a este foro con el deseo de afianzar los vínculos económicos existentes y generar mayores relaciones económicas.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Las exportaciones de fibra de alpaca se han realizado especialmente a los siguientes países: Estado Unidos, Italia, China y Noruega, teniendo en mente una estrategia sobre internacionalizar la “marca Perú” a través de la presencia comercial de los fabricantes en

ferias de negociación, exhibiciones y las Expo Perú, por mencionar algunas, buscando actualmente penetrar en nuevos mercados como son Alemania, Francia, entre otros. Es por ello que nace el sello “Alpaca del Perú”, en coordinación con el sector privado y el gobierno, con el que se han realizado varias actividades para posicionar en el segmento alto de los mercados internacionales. Esta marca concentra esfuerzos de instituciones públicas y privadas para la difusión de la fibra de alpaca en el mundo y de sus derivados de productos de calidad para mercados más exclusivos de prendas de vestir. Al mismo tiempo, en Arequipa se desarrolla una estrategia de promoción con el evento Alpaca Fiesta (MINCETUR, 2015).

Arequipa es actualmente el principal exportador de fibra de alpaca, más no en productos elaborados como chompas, sacos, entre otros. Estos productos tienen buena aceptación y demanda en el mercado mundial, pero lamentablemente Arequipa no tiene mucho potencial en este mercado por el momento (Chirinos, 2012). En la industria textil de fibra de alpaca se cuenta con un amplio mercado para aprovechar, donde principalmente los siguientes productos podrían ser explotados para venta nacional e internacional y que no se produce en Arequipa de manera masiva son:

- Confecciones (abrigos, sacones, casacas, etc.),
- Tejido de punto (chompas, sacos, chalecos, accesorios),
- Accesorios (chalinas, estolas, chales, pañolones),
- Línea de casa (mantas, frazadas, cojines, cobertores),
- Línea ecológica (línea de producción especial de mantas, accesorios, de extrema suavidad sin intervención de productos químicos).

Según MINCETUR (2017), las exportaciones de los textiles de fibra de alpaca se han reducido en un 10.2% en el 2016 comparado con las exportaciones del 2015, pero aún sigue siendo considerado un producto bandera para el país, lo cual se puede corroborar con la información de la SUNAT (ver Tabla 15 y Figura 6).

Tabla 15

*Dinamismo de las Exportaciones del Perú en la Industria Textil de Fibra de Alpaca**(Millones de US\$)*

Año	Exportaciones (Millones de US\$)
1998	26.09
1999	27.94
2000	34.01
2001	32.23
2002	32.85
2003	39.95
2004	53.00
2005	61.87
2006	71.45
2007	84.26
2008	55.00
2009	77.00
2010	80.00
2011	110.00
2012	125.00
2013	93.46
2014	87.32
2015	64.46
2016	58.00

Nota. Tomado de “Estadísticas,” por r SUNAT, 2017
(http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_comercio_exterior.html).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La alpaca es un camélido sudamericano que pertenece a la misma familia con la llama, la vicuña y el guanaco. Son animales domesticados en los pequeños poblados de la sierra del país y cuentan básicamente con dos razas: (a) la Suri, que tiene vellón de crecimiento paralelo al cuerpo con mechales largas y onduladas con cabeza pequeña y cubierta por mechales de fibras hasta los ojos, y (b) la Huacaya, que tiene el vellón de crecimiento perpendicular al cuerpo y es esbelta. La reproducción de las alpacas es de manera natural y es importante indicar que los machos son quienes transmiten la mejora genética y que recién son significativas cinco generaciones posteriores. La alpaca hembra ya puede reproducirse al año

de edad, aunque la actividad ovárica se inicia a los diez meses y el periodo de gestación es de 341 días para la Huacaya y 345 días para la Suri (Matute, Holgado, & Vásquez, 2009).

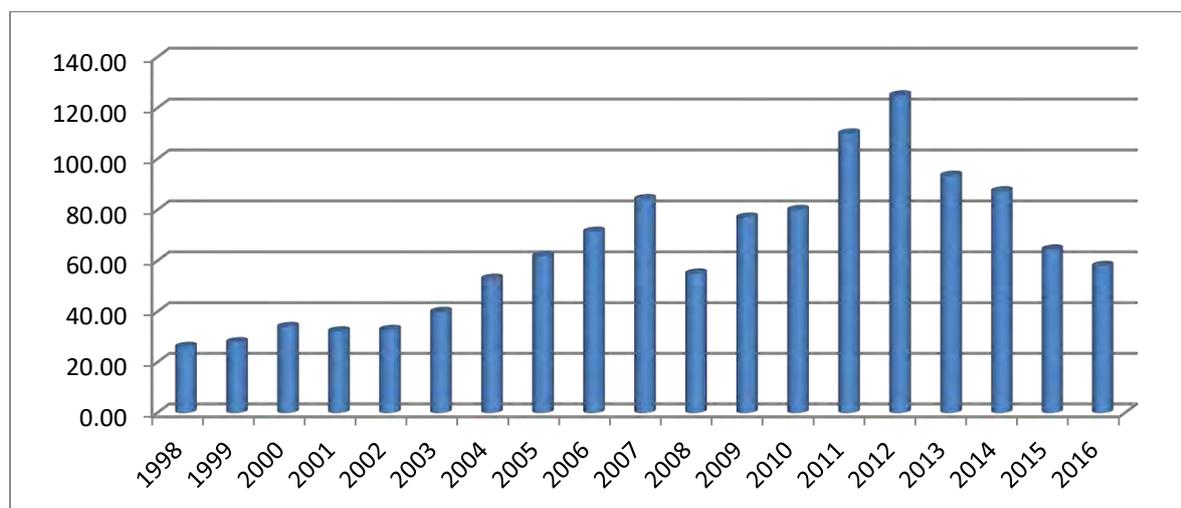


Figura 6. Exportaciones del Perú en la industria Textil de Fibra de Alpaca. Tomado de “Estadísticas,” por r SUNAT, 2017 (http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_comercio_exterior.html).

La cadena productiva de la industria textil de fibra de alpaca inicia con los criadores de camélidos. Según Development Solutions (2015), la producción esta atomizada ya que los pequeños criadores, que usualmente tienen 200 alpacas, están ubicados en la zona alta andinas el sur del país, representa un 85% del total de alpacas. Se cuenta también al mediano criador, que cuenta con 201 a 1,500 alpacas que representa el 10%, y al gran criador, que cuenta con más de 1,500 alpacas, que representa el 5% del total de alpacas en el país. El intermediario es la segunda etapa de la cadena productiva que están representado por el alcanzador (agente Comercial) y el rescatista, quienes son los que van donde los criadores pequeños, en la que la empresa privada no logra llegar debido a la lejanía y lo complicados de las condiciones del lugar. Los rescatistas usualmente llevan la fibra a los comerciantes minoristas y mayoristas, quienes se contactan con la empresa privada y en algunos casos exportar la fibra al exterior sin ningún tratamiento adicional. Otro intermediario son las organizaciones compuestas por criadores medianos y pequeños, quienes se organizan para recolectar la fibra y llevarla directamente a la empresa privada con un mejor precio. Por

cualquiera de estas dos vías la fibra llegará a la empresa privada para ser procesada y posteriormente exportada (Matute, 2009).

Según Gallardo (2014), el inicio de la cadena de producción de la fibra de alpaca son los criadores o productores de alpacas, quienes son los que poseen menor nivel debido a la poca habilidad técnica y comercial de los mismos. Según Dávila (2013), la esquila aún se realiza de manera artesanal por parte de los mismos criadores y en algunas ocasiones mezclando fibras de diferentes calidades y grosor. Debido a su falta de conocimientos empresarial los criadores se encuentran como una pequeña empresa desorganizada y con bajo poder de negociación. Aún mantienen las prácticas ancestrales y no cuentan con buena productividad y calidad como para tener poder de negociación, ya que la industria exige tener una calidad de fibra menor a 22 micras para poder negociar. A continuación, se muestra las condiciones de la producción de alpaca en Puno, región de donde la industria de Arequipa compra la materia prima para procesarla y ser exportada fuera del país (ver Tabla 16).

Tabla 16

Producción Alpaquera en el Perú

Tipo de Productos	Participación del total (%)	Calidad de Fibra	Asociatividad	Entidades de apoyo	Uso de tecnología	Acceso al crédito
Pequeño (50 -200 cabezas)	70	28 micras a mas	Baja	GRP (Pecsa) INIA, ONG, Iglesia, municipio.	Bajo (Técnicas tradicionales)	No
Mediano (201 - 500 cabezas)	20	22 a 27 micras	Media	GRP (Pecsa) INIA, ONG, CITE, Camélidos.	Medio (Selección, empadre)	Si
Grande (501- 10000 cabezas)	10	16 a 22 micras a menos	Alta	Grupo Inca, Michell & Cía	Alto (transferencia de embriones, inseminación)	Si

Nota. Tomado de “Clúster alpaquero en la región Puno,” por G. Matute, K. Holgado, I. Vásquez, 2009 (<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/02/25/cluster-alpaquero.pdf>)

El siguiente eslabón de la cadena son los intermediarios o acopiadores, pero actualmente se cuenta con acopios comunales que se han organizado mediante la intervención de comunidades, municipalidades distritales, ONG, el CITE (Centro de Innovación

Tecnológica), entre otros. Estos centros de acopio se encargan de realizar subastas para la venta a la industria textil de la lana de alpaca, y hasta para los mismos intermediarios.

Lamentablemente, en los últimos años las empresas privadas han enviado agentes comerciales que negocian directamente con el criador, adelantando dinero para que le asegure la venta de toda su producción y no pase a la subasta de los centros de acopio, donde quizás podría obtener una mejor precio, finalmente llega a la empresa industrial textil, donde se encargan de procesar y exportar los hilados de fibra de alpaca. En el sector industrial se cuenta con muy pocas empresas independientes y generalmente son empresas no formales dentro del rubro, las principales industrias en este sector son Michell & Cia, Incalpaca e Incatops (ver Figura 7).

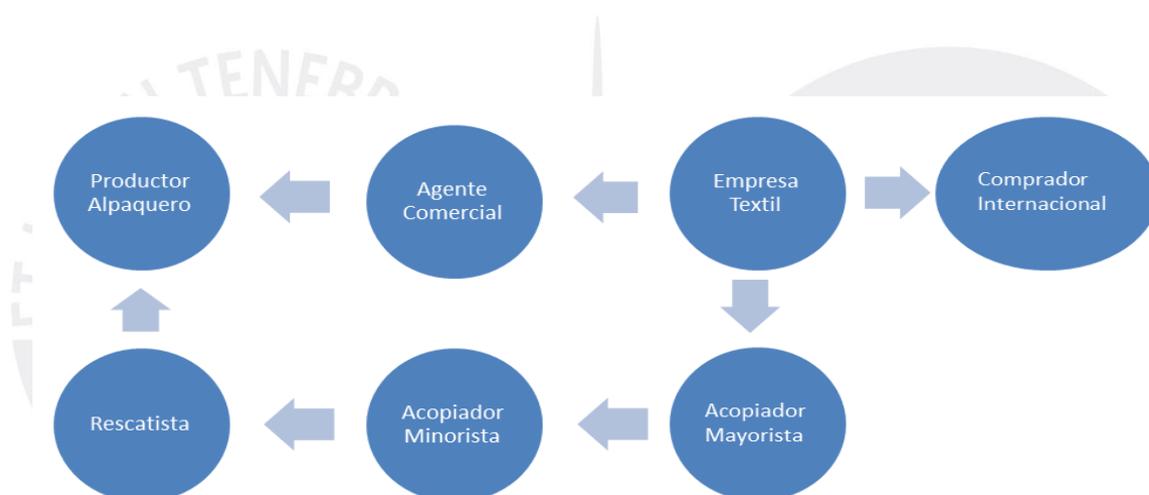


Figura 7. Cadena Productiva de la fibra de alpaca.

Tomado de “Clúster alpaquero en la región Puno,” por G. Matute, K. Holgado, I. Vásquez, 2009 (<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/02/25/cluster-alpaquero.pdf>).

Asimismo, es importante mencionar la cadena de Cadena de Suministro, que es un modelo de gestión que integra a proveedores, logística de entrada y salida, producción de bienes, servicios y distribución. La Cadena de Suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. Actualmente, Michell & Cia cuenta con una cadena de suministro integrada ya que tiene un criadero particular y hace llegar el producto hasta el minorista (Chirinos, 2012).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En el sector alpaquero, se ha identificado que las entidades financieras privadas no consideran dentro de sus políticas el dar crédito a los criadores de alpacas, debido al alto riesgo y la ubicación de sus criaderos. Estos dos factores hacen que los criadores no tengan el suficiente financiamiento para realizar sus planes a futuro. Asimismo, para pequeñas empresas en el rubro textil el financiamiento por la banca privada tiene una cobertura muy limitada (Gallardo, 2014).

Asimismo, según Gallardo (2014), adicionalmente a los que participan directamente de la cadena de suministro, existen otros actores que ofrecen servicios de financiamiento, de transformación y de asistencia técnica. Los que apoyan a los criadores con el tema financiero, son el Agrobanco y los acopiadores. El Agrobanco, es un convenio con COOPECAN que ofrece una línea de crédito a los productores que permite que el productor reciba un pago adelantado del comité de acopio de la comunidad antes de la entrega formal de la fibra, con una tasa de interés el 4% anual. El segundo actor son los acopiadores, quienes son una opción de financiamiento para los criadores, ya que a cambio de toda su producción realizan adelantos de dinero con varios meses de anticipación, logrando así un compromiso a un precio establecido. En muchos casos este tipo de transacciones se llevan a cabo porque hay alguna relación de parentesco entre el coprador y el productor.

En este sector de la gran industria para la fibra de alpaca el financiamiento tiene un rol fundamental, ya que en el mercado internacional cada vez es más complicado incursionar y mantenerse. Las inversiones están básicamente enfocadas en la compra de maquinarias para la automatización de procesos. Como Michell, la cual en el 2003 tuvo una inversión de aproximadamente 2 millones de dólares para la ampliación de su planta de hilados y así cubrir el incremento de demanda según la memoria anual de la BVL. En industria de fibra de Alpaca en Arequipa cuenta actualmente con un ROE aproximadamente del 15%. A

continuación, se muestran los indicadores financieros de la principal empresa en Arequipa para esta industria (ver Tabla 17 y Tabla 18).

Tabla 17

Cálculo de ROE de la Industria

	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Neta	11'291,219	15'493,772	31'939,666	31'417,572	29'431,659
Patrimonio	162'180,746	191'528,719	208'479,006	228'732,897	243'093,994
ROE (%)	6.96	8.09	15.32	13.74	12.11

Nota. Adaptado de Bolsa de Valores de Lima (<http://www.bvl.com.pe/>).

Tabla 18

Índices Financieros de Michell & Cía.

Índices financieros	2013	2014	2015	2016
Liquidez	1.5069	1.541	2.087	2.1747
Rotación de Activos	0.7737	0.9253	1.0093	0.9413
Solvencia	0.4174	0.4239	0.2966	0.2938
Deuda / Patrimonio	0.7165	0.7359	0.4216	0.4161
Rentabilidad de Actividades Ordinarias %(*)	6.0913	9.5381	9.5732	9.0824
Rentabilidad de Patrimonio %	8.0897	15.3206	13.7357	12.1068
Valor en Libro %	333.1269	362.6083	397.838	422.8163

Nota. Adaptado de Bolsa de Valores de Lima (<http://www.bvl.com.pe/>).

4.1.5. Recursos humanos (H)

La fibra es el principal producto para los criadores de alpaca, por su buena longitud, suavidad, brillo, resistencia y características termostáticas que son solicitadas a nivel mundial. Una problemática es que la falta de información y capacitación a los productores con respecto al potencial económico que representa esta fibra al país, genera una gran desventaja del productor al no lograr obtener mejores precios en los mercados de este producto, y no tener una estrategia para el desarrollo como empresa. Todo ello genera que se tenga malas prácticas comerciales para la adquisición de fibra de alpaca, ya que, debido a la ignorancia de los productores, se cuenta con intermediarios que se aprovechan de ello para sacar un beneficio personal y no un beneficios compartido (Gallardo, 2014). Según Crispin (2008), los productores que están organizados y logran obtener mejores precios de venta

usualmente están en Puno, Cusco y Arequipa, pero aún se cuenta con pequeños productores que tienen precio por debajo del mercado, como es el caso de los productores en Huancavelica (ver Tabla 19).

Tabla 19

Comparación de los Precios Pagados por Fibra de Alpaca, de Acuerdo al Tipo y Color (Soles)

Precio / Tipo	Huancaya						Suri					
	Blanco		LF				Blanco		LF		Color	
Región	Hvca	Puno	Hvca	Puno	Hvca	Puno	Hvca	Puno	Hvca	Puno	Hvca	Puno
Extrafina	8.2	14	7.5	11.5	4.8	8.5	6.2	11	5.7	9.5	5	7.5
Fina	6.5	12.5	5.5	10	3.5	7.5	5	9	4.5	8.5	4.2	6
Semifina	5	11	3	9	2.8	6.5	3	7.5	2.4	7.5	2.4	5.5
Gruesa	2	7	1.5	6.2	1.5	3.5	2	6.5	1.8	5.5	1.5	3.5
Promedio	5.4	11.1	4.4	9.2	3.2	6.5	4.1	8.5	3.6	7.8	3.3	5.6

Nota. Tomado de CONACS, 2017

(<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3301>).

En el Perú, el sector socioeconómico encargado de la crianza y manejo de camélidos sudamericanos es el más pobre y marginado de la sociedad peruana, lo cual ha ocasionado que la calidad de vida de los alpaqueros se vaya deteriorando cada vez más y sea un sector con los mayores porcentajes de pobreza y con baja calidad de vida de las personas. Esto ha influido en los sistemas de producción de los criadores por una falta de asistencia técnica y apoyo de servicios básicos para poder mejorar sus condiciones de vida. Asimismo, el deterioro de los recursos (biodiversidad, pastos, agua, suelo, entre otros) y los fenómenos climatológicos (El “Niño”, nevadas, heladas, entre otros) ocasionan mayores problemas de condición de vida para las personas de la zona, complicando aún más su calidad de vida. Es importante mencionar que un factor para los productores es la diferencia intercultural dentro del país y para las MYPE las diferencias culturales fuera del país, esto debido a la falta de educación y capacitación correspondiente (Chirinos, 2012).

Finalmente, viendo el sector industrial del sector textil en el país el jornal es uno de los más bajos de las industrias, por lo que se ve que los operarios e ingenieros de plana baja

no son bien remunerados, pues tienen como una base de sueldo el mínimo, que en la actualidad es de S/ 850. Asimismo, se ve que se cuenta con mano de obra no calificada por lo que usualmente este tipo de empresas invierten en la capacitación de sus trabajadores (en especial costureras y operarios), esto a corto plazo es una limitante para la organización. A continuación, se puede ver que el sueldo promedio más bajo es el del rubro de comercio donde se ubica la industria textil de fibra de alpaca, así como que los sobrecostos laborales en el país son altos en comparación con el resto ocasionando un menor ingreso neto al trabajador (INEI, 2016) (ver Tabla 20 y Figura 8).

Tabla 20

Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajador Ocupado, según la Rama de Actividad

Ramas de Actividad	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Manufactura	1,132.3	1,144.8	1,201.6	1,245.9	1,322.6	1,377.3	1,477.3
Construcción	1,203.7	1,278.0	1,331.6	1,463.7	1,606.9	1,633.7	1,826.4
Comercio	882.8	927.7	1,030.1	1,069.7	1,131.9	1,109.1	1,193.3
Servicios	1,204.9	1,198.1	1,256.4	1,410.9	1,399.8	1,509.1	1,559.2
Otros 1/	980.7	959.3	1,191.9	1,212.0	1,190.0	1,253.7	1,229.0
Total	1,109.0	1,120.5	1,202.1	1,303.5	1,328.5	1,393.2	1,462.7

Nota. Tomado de "Estadísticas," por INEI, 2016 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

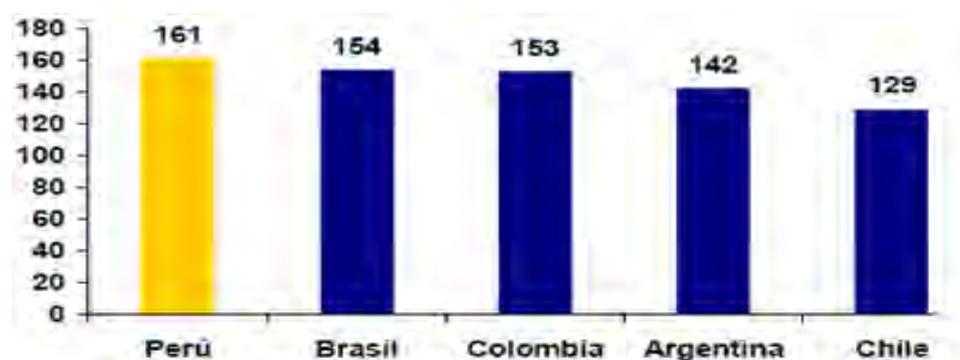


Figura 8. Sobrecostos Laborales en América Latina (Costo Laboral / Remuneración)
Tomado de "Estudios Económicos-BWS," por el MEF (<https://www.mef.gov.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822>).

En la ciudad de Arequipa la industria textil brinda aproximadamente 1,500 puestos de trabajo. En lo siguiente se puede ver el detalle por año de los trabajadores en la industria de acuerdo a los puestos (INEI 2016) (ver Tabla 21).

Tabla 21

Número de Personas que Laboran en el Rubro Textil Industrial de Arequipa

	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Funcionarios	18	18	18	21	22
Empleados	369	390	439	446	470
Obreros	1236	1255	1277	921	1000
	1623	1663	1734	1389	1492

Nota. Tomado de “Estadísticas,” por INEI, 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El sistema de información y comunicaciones dentro de las industrias textiles exportadoras ha mejorado en los últimos años, debido a que sus clientes usualmente son de fuera del país deben tener tecnologías de comunicación a la vanguardia del resto de países, consiguiendo así un tiempo de respuesta bastante rápido a las solicitudes de clientes potenciales y actuales. Actualmente, se han conseguido avances tecnológicos en la comunicación como redes personales de comunicación, correos electrónicos, intranet para los miembros de la organización, catálogos virtuales, páginas web y ERP que les permiten tener la información actualizada a nivel mundial y en tiempo real. Las grandes empresas exportadoras de fibra de alpaca en Arequipa cuentan con un ERP para llevar el control de las finanzas, costos, operaciones, logística y recursos humanos, lo cual hace a una empresa más competitiva en el país y a nivel mundial (Chirinos, 2012).

El consumidor valora la rápida respuesta de sus proveedores, es por ello que actualmente el rubro textil ha invertido en tecnología de comunicaciones para poder cumplir con las expectativas de los consumidores. Una de las principales ventajas en la actualidad son los catálogos virtuales por internet que permiten captar de manera más efectiva a los clientes,

de forma que resulta una guía para ellos, mediante un acceso rápido, personalizado y eficiente, posicionando a la organización como una marca de prestigio.

Todo lo mencionado anteriormente pertenece a la industria textil (Chirinos, 2012), pero, lamentablemente, si se va un poco más atrás los productores no cuentan con ninguna fuente tecnológica ni de comunicación viable y eficiente, debido a que son personas con bajos recursos y no tienen el conocimiento de la importancia de este factor; es más, algunas familias no cuentan con el recurso del celular que es fundamental para esta época (Crispin, 2008)

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según Chirinos (2012), la tecnología de los textiles de alpaca actualmente han optado por mejorar la calidad de los productos mediante la mejora de las materias primas, esto mediante el desarrollo genético de las fibras de alpaca, lo cual incrementa la productividad y satisfacción del cliente, pero es importante mencionar que esto solo ocurre en Michell & Cia. La tecnificación de la cadena de valor que actualmente utiliza Michell, se basa primero en la aplicación de un software especializado que busca la dieta nutricional correcta para la alimentación según las características del animal, segundo el uso de máquinas especializadas y modernas y finalmente el uso de investigación científica para el cultivo y desarrollo genético de razas mejoradas.

Asimismo, las empresas en Arequipa desean incrementar la automatización de procesos, mediante máquinas, buscando así reducir la mano de obra, agilizar el trabajo y optimizar las ganancias. Los productores tienen una tecnología productiva no apropiada o ineficiente. Dentro de ello se puede encontrar que: (a) la esquila tradicional aún es practicada por los criadores, (b) los suelos y pastizales no cuentan con un mantenimiento como el de un sistema de cosecha de agua y canales de riego, y (c) persiste una falta de técnicas de crianza y mejora genética de las alpacas (Gallardo, 2014)

En la actualidad en Arequipa no se cuenta con gran parte de la exportación de productos elaborados de fibra de alpaca, como confecciones, pues el enfoque está en la exportación de fibra o hilados, mas no en la innovación en productos derivados de la fibra de alpaca. Por otro lado, el Perú no se encuentra en búsqueda de mayores innovaciones sobre el sector alpaquero lo cual es un riesgo para un producto en el que se cuenta con una gran ventaja a nivel mundial, debido a que Australia ya cuenta con criaderos y se encuentra buscando como mejorar la calidad de materia prima y derivados, buscando así especializarse en el tema alpaquero (Chirinos, 2012)

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con la Matriz EFI se busca identificar las fortalezas y debilidades de la industria de fibra de alpaca. De acuerdo con el análisis realizado, se pueden observar 12 factores determinantes del éxito del sector, cinco fortalezas y siete debilidades. La calificación ponderada final de la MEFI es de 2.75, por lo que la industria se encuentra en un mínimo por encima del promedio de la calificación que usualmente es de 2.5, con cual se puede deducir que la industria cuenta con potencial para ser explotada (ver Tabla 22).

Respecto a las fortalezas es importante resaltar que se cuenta con materia prima de alta calidad por lo que se ha logrado, mediante la industria Arequipeña, tener productos de excelente calidad en fibra de alpaca y con gran reconocimiento a nivel mundial, ya que es una de las pocas fibras naturales con propiedades antialérgicas. Se debe considerar que las principales empresas que exportan fibras de alpaca en el país son Incalpaca (14%), Incatops (23%), Michell (53%) y otros (10%), de las cuales el 95% son industrias de la ciudad de Arequipa, por lo que esto es una ventaja competitiva para la región. Arequipa cuenta con cercanía a los principales poblados que brindan la materia prima (los criadores de alpaca), por lo que cuenta con una disponibilidad de materia prima casi inmediata y a precio muy competitivos. Asimismo, al contar con la mayor cantidad de empresas

Tabla 22

Matriz EFI de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Calidad reconocida de la fibra de Alpaca peruana, siendo una de las pocas fibras naturales con propiedades antialérgicas.	0.15	4	0.60
2. Ventajas competitiva al tener las principales fabricas procesadoras de fibra de alpaca.	0.10	4	0.40
3. Disponibilidad de Materia Prima, por la cercanía a los principales criadores de alpacas en el mundo (regiones de Puno y Cusco).	0.15	4	0.60
4. Experiencia en el rubro textil de fibra de alpaca.	0.05	3	0.15
5. Se cuenta con empresas con una integración desde la producción hasta la venta al consumidor final.	0.15	3	0.45
Sub - Total	0.60		2.20
	Peso	Valor	Ponderación
Debilidades			
1. Sector industrial altamente concentrado generando poca competitividad del rubro de fibra de alpaca.	0.05	1	0.05
2. Bajo nivel de conocimiento para el emprendimiento de negocios relacionados a la alpaca.	0.05	2	0.10
3. Baja relación entre el productor y el sector textil industrial, debido a la presencia de gran cantidad de intermediarios.	0.10	1	0.10
4. Carencia de un mercado formal de fibra de alpaca que permita mayor atractividad del sector.	0.05	2	0.10
5. Bajo nivel tecnológico y falta de inversión en I&D en productores y fábricas textiles.	0.05	1	0.05
6. Limitada capacidad de inversión del empresariado por el poco acceso al crédito financiero.	0.05	1	0.05
7. Limitación en la disponibilidad fibra de alpaca de alta calidad por malas prácticas de crianza y esquila.	0.05	2	0.10
Sub - Total	0.40		0.55
Total	1.00		2.75

Nota. Adaptado de *Un Proceso Estratégico. Un Enfoque Gerencial* (3rd ed.) por D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

industriales procesadoras de fibra de alpaca, la experiencia en el rubro de la región Arequipa es reconocida y respetada por el sector. Finalmente, las empresas de la región, como Michell, actualmente están buscando integrar toda la cadena de suministro desde la producción hasta la venta final, lo cual hará que como industrial en la región genere mayores ingresos y sea sostenible en el tiempo.

Respecto a las debilidades, se ha identificado que debido a que en Arequipa se tiene la mayor cantidad de industria textil con empresas grandes, de gran experiencia y poder de

negociación en el mercado, se cuenta con poca competitividad e impide el ingreso a nuevas empresas para este sector, por lo que es un sector altamente concentrado, lo que ocasiona que haya mayor cantidad de barreras de entrada para esta industria. Asimismo, los criadores no cuentan con los conocimientos para el emprendimiento de negocios, lo cual está relacionado con su bajo nivel económico, esto es una debilidad ya que criadores no cuentan con toda la información de la calidad del producto que tienen y de las mejoras que podrían implementar para tener un negocio sostenible en el tiempo. Los criadores de alpacas venden los productos a intermediarios, como ya se ha mencionado, los cuales venden a la par a la industria textil. Esto ocasiona aún más falta de información para los criadores, bajos pagos por su producto y carencia de un mercado formal. La investigación y desarrollo del sector está estancada para la industria textil y para los productores se tiene una tecnología no apropiada o ineficiente, por lo que cuenta con un bajo nivel tecnológico y falta de investigación y desarrollo. Esto está relacionado con la crianza y la calidad de la baby alpaca, ya que últimamente la calidad de la fibra no está siendo de la calidad esperada.

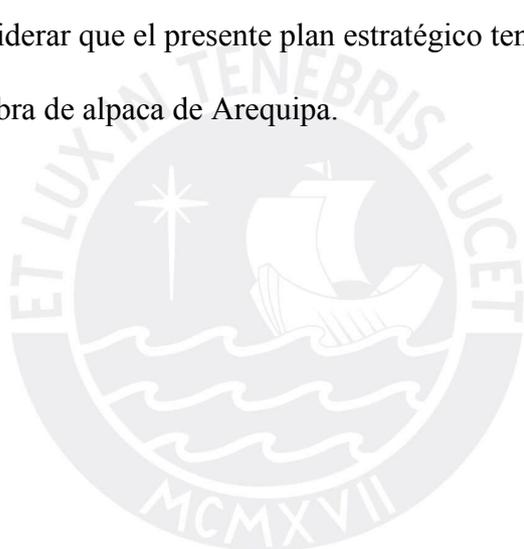
4.3. Conclusiones

Las fortalezas y debilidades son factores controlables. Deben aprovecharse las fortalezas al máximo y minimizarse las debilidades, es por ello que se cuenta con la gran ventaja de que la fibra de alpaca del sur del país cuenta con una gran reconocimiento a nivel mundial, por lo que es recomendable incrementar las actividades de promoción de exportadores en la industria textil, logrando así facilitar y mejorar las ventas de los productos al exterior. Se cuenta con cinco grandes fortalezas que hacen de Arequipa una industria fuerte en la fibra de alpaca a nivel mundial.

La industria en Arequipa cuenta con siete debilidades, de las cuales algunas de ellas están enfocadas en la insatisfacción del productor alpaquero, ya que tienen un bajo nivel de calidad de vida. Actualmente, los criadores cuentan con bajas condiciones de trabajo y

mantienen sus procedimientos de crianza artesanales que vienen de épocas ancestrales.

Asimismo, los productores venden a intermediarios antes de llegar a la industria textil de Arequipa lo cual hace que vendan su producto a un precio mucho menor, y se beneficie a los intermediarios, sin buscar un valor compartido en la industria y teniendo un bajo nivel de integración en la cadena. Otro factor es la falta de conocimiento e inversión en Tecnología e I&D, lo cual hace que otras regiones a nivel mundial estén buscando desplazar al Perú del mercado. Finalmente, es de suma importancia resaltar la incidencia de la cadena de suministro en esta industria, ya que lamentablemente en el Perú aún no se tiene mucho énfasis en este tema, la cadena de suministro es fundamental para el éxito de un negocio que desea globalizarse. Esta industria está consolidada en nuestra ciudad por lo que podemos considerar que el presente plan estratégico tendrá una buena aplicación en la industria textil de fibra de alpaca de Arequipa.



Capítulo V: Intereses de la Industria Textil de Fibra de Alpaca y Objetivos de Largo

Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), la teoría Tridimensional de las Naciones (Hartmann 1978), vistas en el Capítulo III pueden aplicarse a la organización. Por lo tanto, se analizó la Industria de Fibra de Alpaca bajo este marco contextual.

5.1. Intereses de la Industria Textil Arequipeña de Fibra de Alpaca

Se considera que los siguientes aspectos son de interés principal para el sector industrial de la Fibra de Alpaca:

- Mantener el liderazgo mundial en la producción de la fibra de alpaca, lo cual debe evaluarse por asegurar el incremento del nivel de ventas.
- Producir productos derivados de la fibra de alpaca con valor agregado.
- El uso de la tecnología para incrementar la productividad.
- Generar un mayor aprovechamiento en las comunidades del recurso alpaca.
- Mejorar la calidad de vida de las comunidades productoras.

5.2. Potencial del Sector Industrial de Fibra de Alpaca

En este apartado se realizó un análisis similar al del potencial nacional (evaluado en el Capítulo III), pero esta vez aplicado a la organización, la industria textil arequipeña de fibra de alpaca. De acuerdo con D'Alessio (2015) el presente análisis debería responder a las preguntas: ¿En qué se es fuerte? y ¿en qué se es débil?, enfocados a la industria textil de fibra de alpaca.

Demográfico. El valor agregado o fortaleza de la crianza de alpacas radica en que emplea a grupos poblacionales marginados y de escasos recursos, pues este valioso animal, habita sobre los 3000 hasta los 5000 msnm donde, por las condiciones climáticas y atmosféricas, no se permite ninguna otra actividad y la existencia de este recurso es prácticamente un prodigio de la naturaleza. Tal como se puede apreciar, dicho segmento

poblacional se corresponde con la distribución de la pobreza en el Perú, donde al 2013 existe una importante población que continua en situación de pobreza (ver Figura 9). Se estima que al menos más de un millón y medio de personas se dedican a la crianza de camélidos en las regiones alto-andinas del Perú (FAO, 2005; De los Ríos, 2006. Citado por Quispe, 2009).

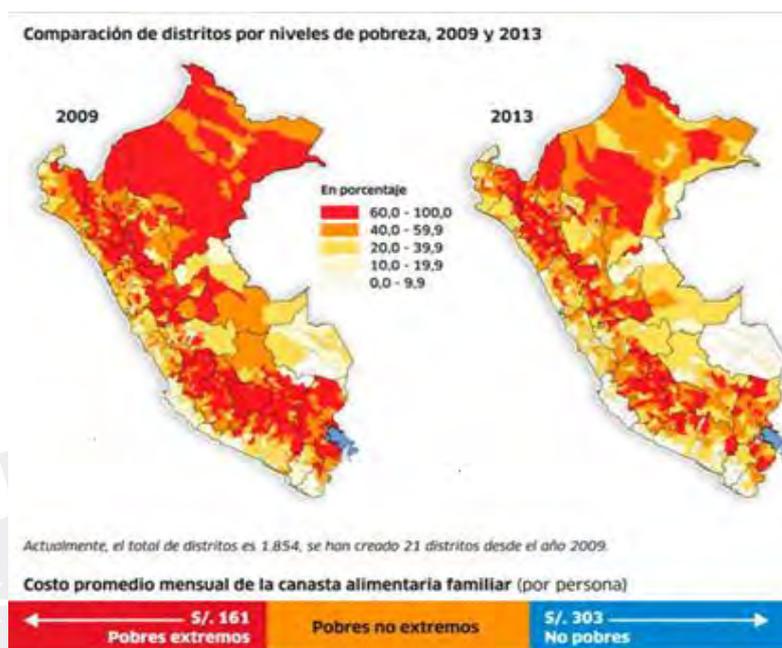


Figura 9. Mapa de la Pobreza en el Perú.

Adaptado de “Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013,” por INEI, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf).

Debido a la falta de recursos y a la falta de servicios básicos en las comunidades productoras de alpacas, los jóvenes se ven obligados a migrar a las ciudades en busca de mejores oportunidades, dejando la actividad de crianza en manos de personas mayores, que en el 43% de los casos tienen edades entre los 45 y 65 años y en donde debe destacarse el papel de la mujer, quien se dedica al pastoreo y al cuidado de animales. (FAO, 2005). De acuerdo a Cahuana y Cahuana (2015) se estima que sobre la base de un ingreso bruto anual de US \$ 2,780 como resultado de la venta de la fibra, pieles, carnes y estiércol. Se calcula que los gastos en la producción de US \$ 960 (gestión, pastos, fármacos, herramientas, equipos y mano de obra), se tendría un ingreso neto de US \$ 1,820/año y US \$ 152/mes (S/425), 60%

de la remuneración mínima vital. Por consiguiente, los criadores de alpacas están dentro de una economía de subsistencia. Se requiere que la crianza y uso de la alpaca sea eficiente y rentable para que le sector se desarrolle, por ser la base de toda la cadena.

Geográfico. Anteriormente se indicó que los camélidos y entre ellos la alpaca se crían a alturas mayores a los 3000 msnm y que el Perú tiene el privilegio de poseer la mayor población de alpacas en el mundo (ver Tabla 23). Se puede apreciar que en la región sur del país, el departamento de Puno destaca dado que cuenta con mayor población de alpacas representando solo este departamento el 58% de todo el Perú. Seguido de lejos por Cusco, Huancavelica y Arequipa.

Tabla 23

Existencia y Distribución Geográfica de Alpacas en el Perú

Región	Huacaya	%	Suri	%	Total	%
Puno	1'392,600	56,5	289,319	66,6	1'681,919	58,0
Cusco	304,797	12,4	41,431	9,5	36,228	11,9
Junín	47,620	1,9	79,770	1,8	55,590	1,9
Arequipa	207,810	8,4	26,561	6,1	234,371	8,1
Ayacucho	113,332	4,6	16,174	3,7	129,506	4,5
Apurímac	66,744	2,7	18,204	4,2	84,948	2,9
Huancavelica	306,968	12,4	23,660	5,4	30,628	11,4
Lima	26,333	1,1	11,377	2,6	37,710	13
Total	2'466,204	100,0	434,696	99,9	2'900,900	100,0

Nota. Junín incluye los departamentos de Pasco y Huánuco, Huancavelica incluye el departamento de Ica, Lima incluye Ancash, Cajamarca y La Libertad. Tomado de "Situación actual de los camélidos sudamericanos en Perú," por Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación- [FAO], 2005.

Existe una evidente falta de infraestructura vial adecuada para la comunicación y desarrollo de toda la región, la cual haría factible el intercambio comercial del recurso alpaca y ayudaría al desarrollo de dichas poblaciones. Es de destacar que la crianza de alpacas y la producción de fibras textiles ya no es exclusividad de Sudamérica, como se ha podido ver anteriormente, pues existen países como Australia y Estados Unidos que crían importantes cantidades de este valioso animal (FAO, 2005; Quispe, 2009; Canahua & Canahua, 2015).

Económico. La fortaleza con la que cuenta la fibra de alpaca es que cada vez tiene mayores niveles de aceptación por países extranjeros. Y el mercado generalmente está

dirigido a segmentos con mayor poder adquisitivo de dichos países. Es producto fino y de calidad, apreciado por consumidores con gran poder adquisitivo. La debilidad radica en que no es un bien de uso masivo y que ante situaciones de crisis económica su demanda es sustituida por otro tipo de bienes. Lo que tiene un gran impacto en el consumo lo que finalmente podría afectar a la industria. De acuerdo a la SUNAT, en el 2015 las exportaciones de productos derivados de la fibra textil de Alpaca alcanzaron los 159 millones de dólares. Teniendo un crecimiento del 5,1 % en los últimos cinco años. Los principales mercados para las confecciones de Alpaca entre el 2011 y 2016 fueron los Estados Unidos con un 49%, seguido por Alemania con un 10% y Japón con 5 % (ver Figura 10).

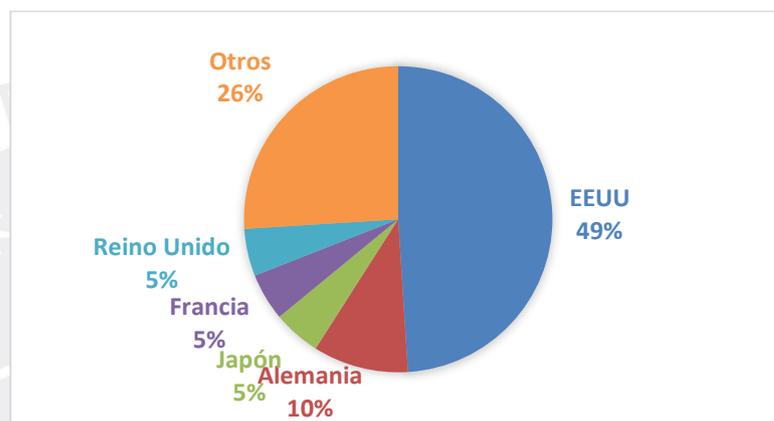


Figura 10. Principales mercados – Prendas de Alpaca. Tomado de “Alpaca del Perú,” por el Banco Central de Reservas [BCR], 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>)

Tecnológico – Científico. Debe tenerse en cuenta que el Perú no existe un verdadero fomento o impulso a la innovación y la tecnología. La tecnología se encuentra en las plantas de procesamiento de la fibra para la obtención de los hilados después de la presencia de una serie de intermediarios. El Estado no da facilidades técnicas, ni económicas para el uso de la tecnología por parte del productor. El mejoramiento genético solo se da en pequeña proporción en unidades a cargo empresas privadas o de Universidades. Los sistemas de cría y manejo de la Alpaca, son tradicionales con limitada adopción de tecnologías conducentes a

una mejora de la productividad, por tanto, los rendimientos por animal y rebaño aún son bajos. Las esquilas se realizan con tijeras manuales, mecánicas o con otros implementos más rudimentarios.

Histórico, Psicológico y sociológico. La forma de crianza de los auquénidos, no ha variado desde los tiempos prehispánicos. La esquila en el Perú se la realiza en noviembre, cuando la oferta forrajera incrementa con un concomitante incremento en la condición alimenticia del rebaño. A partir de mayo la oferta forrajera declina rápidamente con el consiguiente deterioro de la alimentación de los rebaños (Quispe, 2009).

Militar. La acción de la fuerza militar o policial es de suma importancia en las comunidades alto-andinas. Sin embargo, su presencia es muy escasa. Los criadores constantemente sufren del robo de sus animales y la caza furtiva de su ganado. Se requiere del apoyo del Estado en este sentido.

5.3. Principios Cardinales de la Industria Textil Arequipeña de Fibra de Alpaca

Influencia de terceras partes. En cuanto a la industria textil de fibra de alpaca, en la relación entre el productor de la fibra y la industria textil local. Existiría la participación de intermediarios antes de que el producto llegue a la fábrica, que es donde el producto adquiere valor, pues se producen los hilados y tejidos de calidad listos para su exportación. Sin embargo, se han dado situaciones en las que las fibras no llegan a la industria textil nacional, sino que esta se vende directamente a acopiadores que la exportan directamente hacia el exterior, perturbando las expectativas de la industria textil. Se requiere de estrategias a fin de que los productores criadores elijan la venta directa a las fabricas procesadoras de fibra.

Lazos pasados y presentes. La crianza de la alpaca es una actividad milenaria en América del Sur, sobre todo en el Perú, donde tuvo su gran apogeo en la época prehispánica. Por tanto, existe una cultura milenaria de criadores cuyos miembros se dedican a esa actividad desde miles de años, es evidente que existe un bagaje de conocimientos

transmitidos de generación en generación, que ha permitido que el Perú y específicamente la macro región sur cuente con la mayor población de alpacas en el mundo. Todo lo que hoy ostenta el Perú en cuanto a la riqueza de su población de camélidos sudamericanos es producto del esfuerzo y dedicación de las comunidades alto-andinas.

No se puede progresar sin tener en cuenta a las comunidades alto andinas. Se requiere aprovechar sus conocimientos y su dedicación. Y nutrirlos de nuevos conocimientos científicos a fin de conseguir la mejora genética de la alpaca. A fin de cumplir con las exigencias de los mercados internacionales.

Contrabalancee de intereses. Aquí se pretende evaluar a los competidores que jugarían un papel importante en el futuro del sector de la industria textil de fibra de alpaca en Arequipa. Lo competidores internacionales serian aquellas naciones que cuentan con poblaciones de alpacas, como es Australia y Estados Unidos, que cuentan con poblaciones significativas de alpacas que producen fibras de buena calidad. Debe considerarse que son países desarrollados que cuentan con un excelente nivel competitivo y tecnológico y que en algún momento podrían desplazar fácilmente al Perú del liderazgo mundial en el sector, si es que no se toman las medidas respectivas. El caso de Bolivia es diferente, es un país que cuenta con la segunda mayor población de alpacas, sin embargo, en la inmensa mayoría no cuentan con especies que produzcan fibras de gran calidad. Además, su nivel competitivo y tecnológico no es del nivel de los otros competidores internacionales. También existirían competidores nacionales como es el caso de asociaciones o grupos con cierto grado de organización que ya empiezan a exportar directamente sus fibras en forma de tops directamente al exterior. Situación que, de continuar, podría impactar en forma negativa sobre el sector industrial textil alpaquero de Arequipa.

Conservación de enemigos. Aparentemente, no existiría un país o región que quite participación importante en el mercado mundial. Sin embargo, están latentes casos como

Australia y Estados Unidos que cuentan con los medios y podrían asumir el liderazgo mundial del sector. Es importante tomar conciencia de este hecho, a fin de estar preparados, sabiendo que se requiere elevar el nivel de competencia para hacer frente a estos posibles competidores.

5.4. Matriz de Intereses de la Industria Textil Arequipeña de Fibra de Alpaca (MIO)

A continuación, se analizó la matriz de intereses organizacionales. D'Alessio (2015) los describió como aquellos fines que la organización en este caso la industria textil de fibra de alpaca se propone alcanzar para lograr el éxito en la industria y en los mercados en los cuales compite (ver Tabla 24).

Tabla 24

Matriz de Intereses de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Interés de la Industria Textil Arequipeña de fibra de Alpaca.	Intensidad de interés.		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la rentabilidad del sector textil de fibra de alpaca en Arequipa.	Criadores. Empresa textil. Arequipa.	Puno. Cusco.	
2. Aprovechar las condiciones climáticas y extensión territorial (sobre los 3,000 msnm) para incrementar la población de razas de alpacas con vellones de alta calidad.	Puno Cusco Arequipa	Apurímac Huancavelica. Ayacucho.	La Paz* Oruro*
3. Mantener el liderazgo mundial en la producción de la fibra de alpaca.	Criadores Empresa textil.	Arequipa. Victoria (Australia)*	Antofagasta.* La Paz * Oruro*
4. Aumentar la competitividad del sector.	Empresa textil.	Arequipa. ** Antofagasta. *	
5. Incrementar la demanda de fibra de alpaca a nivel mundial.	Arequipa.	La Paz. * Oruro * Puno. Cusco.	
6. Lograr la sostenibilidad del sector industrial en la región de Arequipa.	Arequipa.		

Intereses Opuestos *

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo para el sector fibra de alpaca, están dirigidos a obtener alta rentabilidad en el sector teniendo como base el potencial que tiene el país y, sobre todo, la región sur, por contar con la mayor población de alpacas en el mundo, lo que debe ser

aprovechado a fin de obtener el mejor beneficio, pero de una manera sostenible en el tiempo. Asimismo, existe un objetivo social, como es el relacionado con incrementar los puestos de trabajo, con que se contribuirá con la economía regional. Después del análisis interno, externo y matriz de intereses organizacionales se ha visto por conveniente partir de las cifras indicadas para establecer objetivos que mejoren significativamente la situación actual, de las cifras ya indicadas en dichos capítulos. Debe considerarse que todo esto solo es posible enfocándose en la perspectiva financiera, pues sin esta no se podría lograr el éxito y la sostenibilidad del sector, por lo que los objetivos a largo plazo son los siguientes:

OLP1. El 2027 el sector fibra de alpaca de Arequipa lograra facturar USD 300 millones. Actualmente es de USD 149 millones.

OLP2. Obtener un ROE mayor al 15% anual hasta el 2027, actualmente es de 12%. Logrando un incremento en la inversión en activos tecnológicos del 5% anual al 2027.

OLP3. Incrementar al 2027 el número de empleos formales en el sector textil de Arequipa de 1,500 a 2,500 puestos de trabajo.

5.6. Conclusiones

Los objetivos a largo plazo han sido elaborados en función a la visión formulada en el Capítulo II, lo que se quiere lograr es que el éxito actual sea sostenible y aumentar la competitividad de la industria textil de fibra de alpaca de Arequipa. Se requiere de una intervención a fin de que las amenazas no afecten el liderazgo local y mundial con el que cuenta la Región Arequipa. Los tres pilares sobre los cuales se ha planteado los objetivos son el incremento de ventas, rentabilidad y empleo, pues todo parte de las ventas las cuales deberán duplicarse hasta el año 2027, lo que finalmente repercutirá en la rentabilidad y finalmente, se requiere ser responsables con el lugar en donde se desarrolla, incrementando el empleo y el bienestar económico del sector.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una de las mejores herramientas de análisis situacional en el planeamiento estratégico. Esta toma información recabada en las matrices externa e interna, posteriormente acorde a los objetivos propuestos se plasman estrategias según los cuadrantes que se esté elaborando FO, DO, FA y DA. A continuación, se muestra la matriz MFODA elaborada para el presente plan estratégico (ver Tabla 25).

Dentro de las estrategias propuestas en el cuadrante FO- explote se propone el desarrollo de mercados en países con alto poder adquisitivo, los cuales tienen economías desarrolladas y aquellos países asiáticos que proyectan un crecimiento en el futuro como son India, Tailandia y Vietnam.

Al interior de los mercados a los cuales ya se tiene acceso (EEUU, Italia, Japón y Reino Unido) la estrategia a implementar es ampliar la cantidad de clientes para los productos de alpaca penetrando en los mercados. En la mayoría de exportaciones a los actuales mercados, los productos comercializados son tops e hilados, los cuales son ofertados directamente a la industria de la confección, por lo que se propone desarrollar nuevos productos distintos a prendas de vestir como son alfombras, juguetes y prendas para bebés, esta es una estrategia que ayudara a conquistar nuevos clientes y obtener mayores ganancias.

La carencia de áreas de desarrollo y diseño de producto en las empresas textiles de la industria arequipeña de la fibra de alpaca obliga a formular una estrategia de integración vertical de firmas especializadas en diseños de alta costura, dicha estrategia será de vital importancia para la penetración en los actuales mercados.

La región sur del Perú es una zona con bastante afluencia de turistas con un alto potencial de ingresos, en la actualidad se ofertan productos pero estos no cuentan con diseños sofisticados ni tienen finos acabados, tampoco representan a una marca en particular, por lo

que es necesario aprovechar la oportunidad mediante la introducción de nuevos productos con diseños sofisticados que representen a una marca, lo cual a su vez incentivara el consumo local.

El cuadrante busque está orientado a aprovechar las oportunidades y fortalecer las debilidades internas, la primera estrategia está orientada a desarrollar mercados mediante el uso de plataformas de comercio electrónico en mercados asiáticos, europeos y americanos, esto con el fin de aprovechar los nuevos recursos tecnológicos que brinda la internet sin tener que incurrir en grandes inversiones en infraestructura física de tiendas.

La segunda debilidad será atacada mediante la integración vertical de los criadores de alpacas con el objetivo del mejoramiento de la disponibilidad de fibra de alpaca de mayor calidad, la cual procesada es más rentable. A fin de obtener una mayor calidad en el actual abastecimiento sin llegar a la integración se propone implementar programas de calidad total en los procesos de crianza y esquila de la fibra de alpaca.

En el cuadrante confronte con el fin de incrementar la rentabilidad de la industria y evitar las amenazas usando las fortalezas actuales, se propone desarrollar productos para mercados de segmentos altos en los mercados actuales (EEUU, Japón y Reino Unido); como segunda estrategia se sugiere integrar horizontalmente a competidores de industrias nacies de fibra de alpaca en Australia y China.

El cuadrante evite lista las estrategias que se debe seguir para evitar las amenazas y construir fortalezas de las debilidades que se sitúan en el primer eslabón de la cadena, referente a los criadores de fibra de alpaca. Se propone generar alianzas estratégicas con la Universidad Agraria “La Molina” para implementar programas de mejora genética, tecnificando a los proveedores importantes. Esta alianza permite la integración de mayor conocimiento a la cadena de valor y por ende propulsa la generación de ventajas competitivas sostenibles que mejoren la oferta de fibra de alpaca en cuanto a calidad y cantidad y a su vez

permitan mejorar las condiciones de vida de los criadores obteniendo mayores ingresos.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La matriz MPEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización. (D'Alessio, 2015). Acorde a los cuestionarios resueltos colegiadamente se llegaron a los siguientes resultados presentados más adelante, en los que se arroja como resultado que el sector de textil de fibra de alpaca se posiciona en el cuadrante Agresivo dada su hegemonía de recursos naturales (ver Tabla 26 y Figura 11). Por lo que se recomienda estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos.

Actualmente en la industria de fibra de alpaca se aplican las estrategias de liderazgo en costos y la integración vertical hacia atrás con los criadores de fibra de alpaca y hacia adelante con los canales de comercialización de prendas de vestir.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la matriz BCG fue desarrollada por Boston Consulting Group y fue diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales, donde las divisiones autónomas (o unidades de negocios estratégicas) constituyen el portafolio del negocio. Para este análisis se ha identificado como unidad de negocio estratégica la fibra de alpaca.

De acuerdo con el análisis realizado para la fibra de alpaca se puede definir que se encuentra como producto "Vaca Lechera", debido a que cuenta con una alta participación en el mercado, ya que el Perú es uno de los principales comercializadores de este producto a nivel mundial y actualmente tiene casi el 90% del mercado, y la industria esta con un crecimiento medio en comparación de otras. Esto puede verse más adelante (ver Figura 12 y Tabla 27). Según D'Alessio (2015) no es necesario considerar un portafolio de productos en la presente matriz.

Tabla 25

Matriz MFODA de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

		Fortalezas	Debilidades
		<p>1. Calidad reconocida de la fibra de Alpaca peruana, siendo una de las pocas fibras naturales con propiedades antialérgicas.</p> <p>2. Ventajas competitiva al tener las principales fabricas procesadoras de fibra de alpaca.</p> <p>3. Disponibilidad de Materia Prima, por la cercanía a los principales criadores de alpacas en el mundo (regiones de Puno y Cusco).</p> <p>4. Experiencia en el rubro textil de fibra de alpaca.</p> <p>5. Se cuenta con empresas con una integración desde la producción hasta la venta al consumidor final.</p>	<p>1. Sector industrial altamente concentrado generando poca competitividad del rubro de fibra de alpaca.</p> <p>2. Bajo nivel de conocimiento para el emprendimiento de negocios relacionados a la alpaca.</p> <p>3. Baja relación entre el productor y el sector textil industrial, debido a la presencia de gran cantidad de intermediarios.</p> <p>4. Carencia de un mercado formal de fibra de alpaca que permita mayor atractividad del sector.</p> <p>5. Bajo nivel tecnológico y falta de inversión en I&D en productores y fábricas textiles.</p> <p>6. Limitada capacidad de inversión del empresariado por el poco acceso al crédito financiero.</p> <p>7. Limitación en la disponibilidad fibra de alpaca de alta calidad por malas prácticas de crianza y esquila.</p>
Oportunidades	FO Explote	DO Busque	
<p>1. Incremento de la capacidad adquisitiva y mejora en el nivel de vida en países asiáticos como China, India, Tailandia y Vietnam.</p> <p>2. Mercados no explotados con altos niveles de vida y climas fríos como Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia.</p> <p>3. Aumento del turismo en el Perú, hecho que favorece la demanda de productos tradicionales fabricados con fibra de alpaca.</p> <p>4. Posicionamiento de la fibra de alpaca como producto Premium en el mercado exterior.</p> <p>5. Mayor demanda de prendas de fibra de alpaca en mercados de moda exclusivos en países como Italia, EEUU y Japón.</p> <p>6. Desconocimiento en general de las propiedades antialérgicas de la fibra de alpaca, tendencia de consumo en el mercado de EEUU de ropa de bebés y juguetes de fibra de alpaca.</p> <p>7. Uso de tecnología y estudios genéticos en la mejora de la calidad de fibra de alpaca y procesos de venta y manufactura.</p>	<p>FO1: Desarrollar mercados de India, Tailandia, Vietnam, Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia con prendas de fibra de alpaca de alto valor agregado. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O5).</p> <p>FO2: Penetrar en el mercado de Japón, China, EEUU, Reino Unido y Unión Europea. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O4, O5).</p> <p>FO3: Desarrollar nuevos productos de fibra de alpaca como alfombras, ropa para bebés y juguetes. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O6)</p> <p>FO4: Integrar verticalmente hacia adelante de una empresa especializada en diseño de moda de alta costura que sea altamente reconocida del mercado italiano o francés. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</p> <p>FO5: Desarrollar de nuevos productos de fibra de alpaca en mercados locales enfocado en turistas de las regiones Cusco, Arequipa y Puno. (F1, F3, F4, F5, O3, O6, O7).</p>	<p>DO1: Desarrollar mercados Asiáticos, Europeos y Americanos mediante el uso intensivo de plataformas de comercio electrónico. (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2, O4, O5, O6, O7)</p> <p>DO2: Integrar verticalmente a criadores de alpaca para fomentar buenas prácticas de crianza. (D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3)</p> <p>DO3: Implementar programa de calidad total en los procesos de crianza de alpaca y comercialización de la fibra de alpaca en los proveedores de la región Arequipa. (D3, D5, D6, D7, O7)</p>	
Amenazas	FA Confronte	DA Evite	
<p>1. Incremento de población de alpacas en países extranjeros y aparición de nuevos competidores como la fibra de alpaca Australiana que reducen la cuota de mercado a nivel mundial.</p> <p>2. Efectos del cambio climático en la mortalidad de los camélidos en las regiones alto andinas, mermando la oferta de fibra de alpaca.</p> <p>3. Disminución de consumo y del precio de la fibra de alpaca en función de las crisis económicas a nivel mundial.</p> <p>4. El aumento de concesiones y actividades mineras en regiones alto andinas reducen la disponibilidad de criadores de camélidos sudamericanos y deterioran el hábitat natural de la alpaca.</p> <p>5. Contrabando de camélidos del Perú hacia otros países.</p> <p>6. Inseguridad respecto a la continuidad de los tratados de libre comercio con EEUU y países europeos, por el contexto político actual.</p>	<p>FA1: Desarrollar de productos de alta calidad de fibra de alpaca y vicuña para mercados de segmentos de altos ingresos de EEUU, Japón, Reino Unido. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3)</p> <p>FA2: Integrar horizontalmente competidores de Australia y China (Hong Kong). (F1, F2, A1, A2, A4, A5, A6)</p>	<p>DA1: Generar una alianza estratégica con la universidad agraria "La Molina" para implementar programas de mejora genética de alpacas y tecnificación de proveedores estratégicos. (D3, D5, D6, A1, A2, A4, A5)</p> <p>DA2: Desarrollar mercados a nivel nacional, de productos alternativos de la alpaca, como el cuero y la carne. Generando mayores ingresos a los productores (D1, D2, D3, D4, D6, A1, A2, A3, A4, A5, A6)</p> <p>DA3: Desarrollar productos derivados de la fibra de alpaca que respeten los principios de responsabilidad social corporativa. (D4, A2, A3, A4)</p> <p>DA4: Integrar verticalmente hacia atrás del principal criador de alpacas australianas. (D2, D4, D5, D7, A1, A2, A4, A5)</p>	

Tabla 26

Matriz MPEYEA de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Posición Estratégica Externa		Posición estratégica Interna	
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	6
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	2	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	1
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	5
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	Promedio 3.11		Promedio -6 2.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores Determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	5
3. Variación de la demanda	5	3. Liquidez	3
4. Rango de precios competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad / presión competitiva	5	6. Facilidad de salida al mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	2
	--	9. Economías de escala y de experiencia	6
	Promedio -6 2.00		Promedio 3.56
$X=FI+VC$	0.56	$Y=FF+EE$	1.56

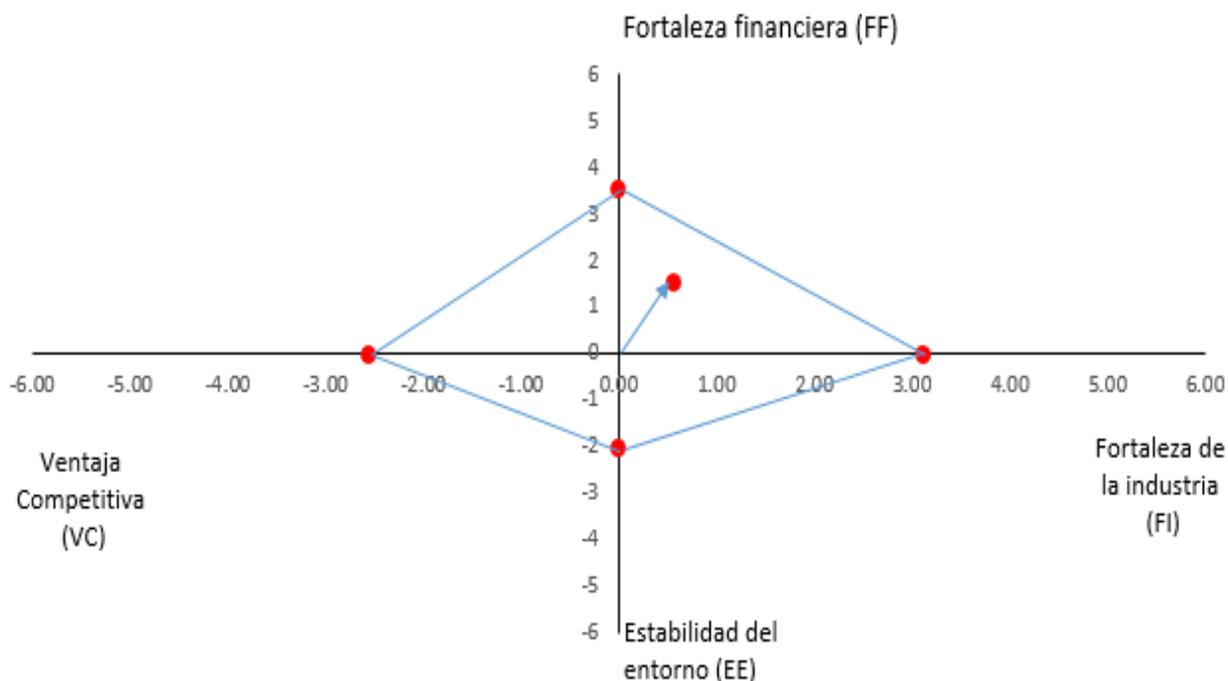


Figura 11. Matriz PEYEA de la industria de fibra de alpaca.

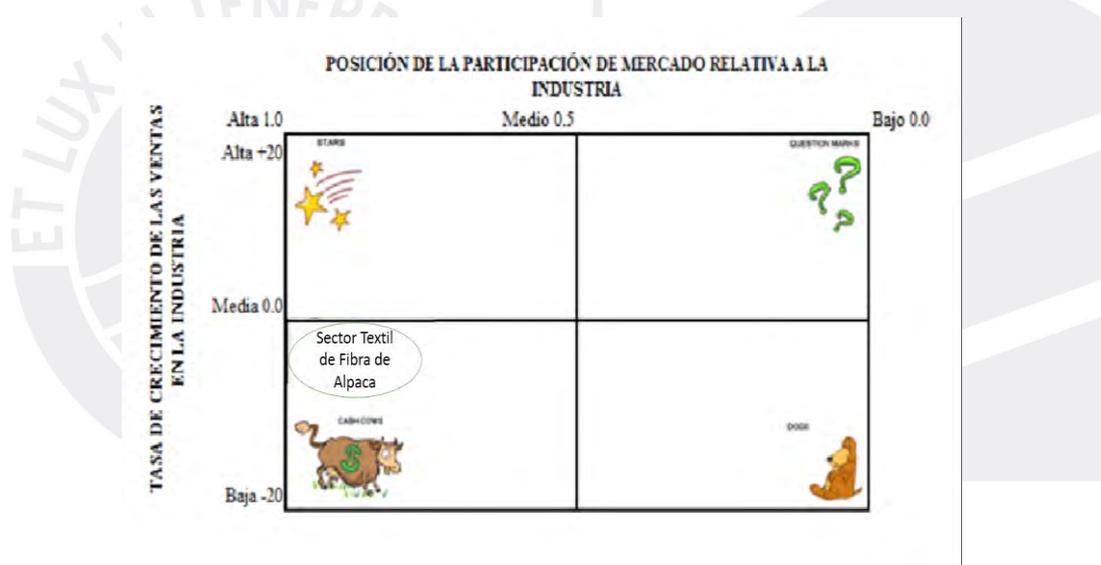


Figura 12. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de la Industria Textil de fibra de Alpaca

Según D'Alessio (2015, p.347) considera el análisis de la industria como un todo y no en sus divisiones al tener un solo producto bandera, el cual se aplica a la industria de la fibra de alpaca. En la Tabla 27, se ha realizado el cálculo de la tasa de crecimiento de la Fibra de alpaca en Arequipa, basados en la información de la principal empresa de nuestra región, Michell & Cía, ya que cuenta con la mayor participación de mercado. Debido a la posición de

la industria en la presente matriz, las estrategias que debe considerar son de desarrollo de productos.

Tabla 27

*Cálculo de Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de la Fibra de Alpaca según
Michell & Cía*

Unidad de Negocio	A. Ventas año actual de la empresa que más vendió (millones de SOL)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de SOL)	C. Ventas año actual de la organización (millones de SOL)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de SOL)	Participación relativa de mercado (C/A)	Tasa de Crecimiento ((C-B)/B)
Fibra de Alpaca	350'868,834	328'188,293	324'045,359	29'431,659	92.36%	1.26%

Nota. Adaptado de Bolsa de Valores de Lima, 2017 (<http://www.bvl.com.pe/>).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la matriz Interna Externa, se utiliza los resultados de la Matriz de Factores Externos (2.29) y la Matriz de Factores Internos (2.75), para ubicar al sector dentro de los 9 cuadrantes. Según el resultado obtenido, el sector se encuentra en la región dos y cuadrante cinco, cuya estrategia sería penetrar en nuevos mercados y desarrollar productos (ver Figura 13).

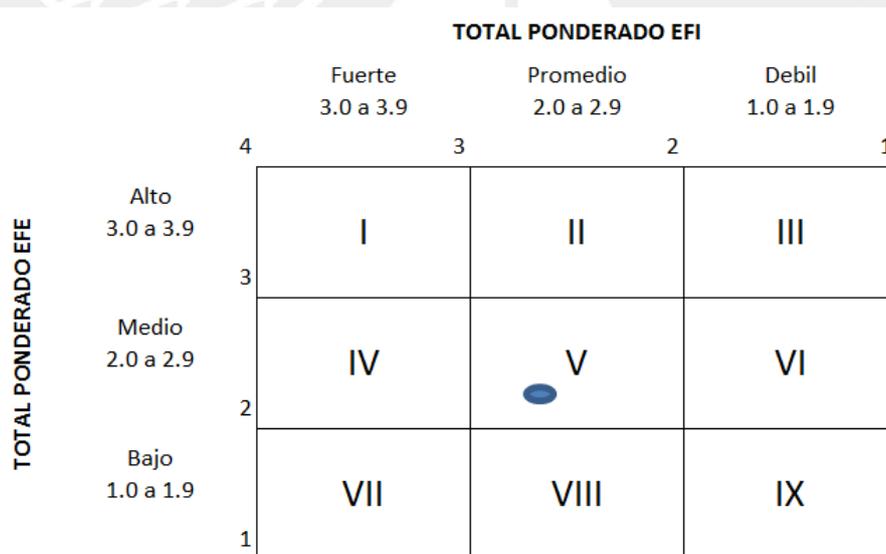


Figura 13. Matriz IE de la Industria Textil de fibra de Alpaca.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la gran estrategia (MGE) es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en la situación del negocio (D'Alessio, 2015) (ver Figura 14). La posición actual del sector de fibra de alpaca es el cuadrante I, la mejor posición, la cual es expectante y auspicia un mayor desarrollo de ventajas competitivas.

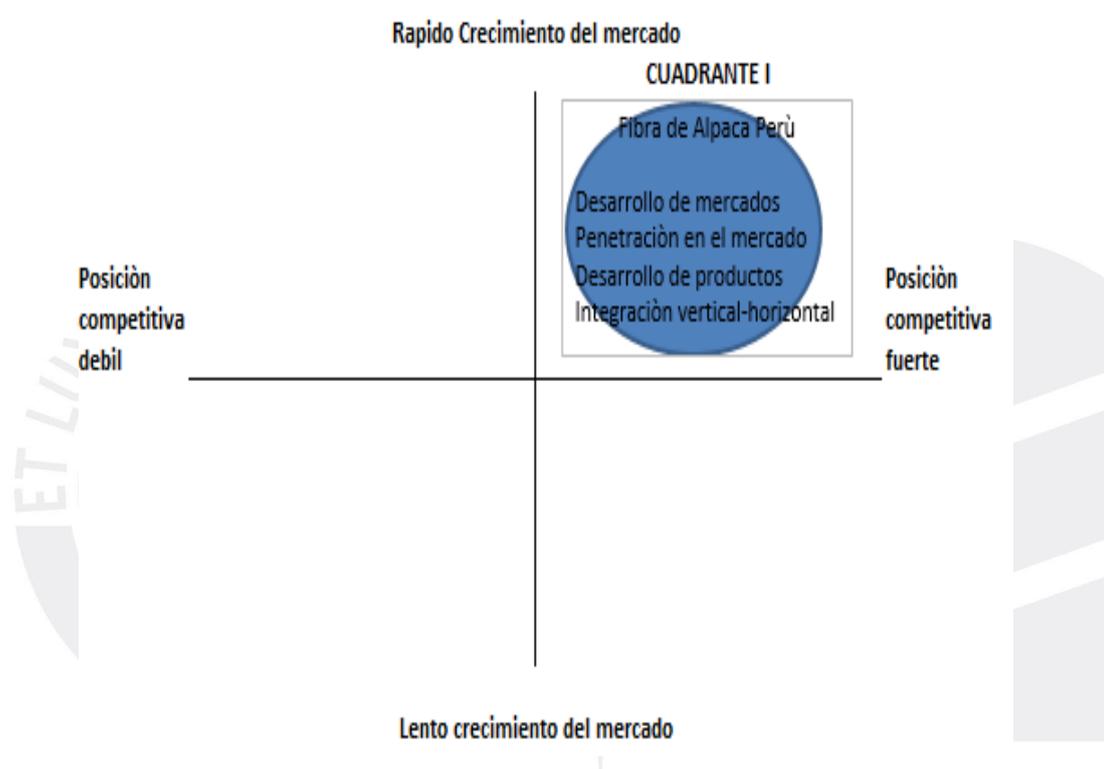


Figura 14. Matriz Gran Estrategia de la Industria Textil de fibra de Alpaca.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015), todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento a través de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE son agrupadas en la matriz de decisión para conocer las repeticiones de cada estrategia. El criterio de retención varía; usualmente, las estrategias específicas que se repiten tres o más veces son las retenidas, en caso contrario, son denominadas estrategias de contingencia (ver Tabla 28).

Tabla 28

Matriz MDE de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Estrategias Alternativas		Estrategias Especificas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollo de mercados	Desarrollar mercados de India Tailandia, Vietnam, Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia con prendas de fibra de alpaca de alto valor agregado.	X		X		X	3
FO2	Penetración en el mercado	Penetrar en el mercado de Japón, China, EEUU, Reino Unido y Unión Europea.	X		X	X	X	4
FO3	Diversificación Concéntrica	Desarrollar nuevos productos de fibra de alpaca como alfombras, ropa para bebés y juguetes	X	X	X	X	X	5
FO4	Integración vertical hacia adelante	Integrar verticalmente hacia adelante de una empresa especializada en diseño de moda de alta costura que sea altamente reconocida del mercado italiano o francés.	X	X	X		X	4
FO5	Desarrollo de productos	Desarrollar de nuevos productos de fibra de alpaca en mercados locales enfocado en turistas de las regiones Cusco, Arequipa y Puno.	X		X	X	X	4
FA1	Desarrollo de productos	Desarrollar de productos de alta calidad de fibra de alpaca y vicuña para mercados de segmentos de altos ingresos de EEUU, Japón, Reino Unido.	X		X	X	X	4
FA2	Integración Horizontal	Integrar horizontalmente competidores de Australia y China (Hong Kong).	X	X	X		X	4
DO1	Desarrollo de mercados	Desarrollar mercados Asiáticos, europeos y americanos mediante el uso intensivo de plataformas de comercio electrónico.	X		X		X	3
DO2	Integración vertical hacia atrás	Integrar verticalmente a criadores de alpaca para fomentar buenas prácticas de crianza.	X	X	X		X	4
DO3	Interna	Implementar programa de calidad total en los procesos de crianza de alpaca y comercialización de la fibra de alpaca en los proveedores de la región Arequipa.	X		X			2
DA1	Alianza Estratégica	Generar una alianza estratégica con la universidad agraria "La Molina" para implementar programas de mejora genética de alpacas y tecnificación de proveedores estratégicos	X		X			2
DA2	Desarrollo de mercados	Desarrollar mercados a nivel nacional, de productos alternativos de la alpaca, como el cuero y la carne. Generando mayores ingresos a los productores.	X		X	X	X	4
DA3	Desarrollo de productos	Desarrollar productos derivados de la fibra de alpaca que respeten los principios de responsabilidad social corporativa.	X		X	X	X	4
DA4	Integración vertical hacia atrás	Integrar verticalmente hacia atrás del principal criador de alpacas australianas.	X	X	X		X	4

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE ayuda a priorizar las estrategias sobre la base de una evaluación de qué tan atractivo y cuánto afecta cada factor del FODA sobre la estrategia elegida. Esta Matriz facilita al estratega el tomar una decisión para poner en acción la estrategia, otorgar recursos y programar la ejecución sobre las estrategias principales para el planeamiento estratégico. A continuación, se ha resaltado las estrategias que deben ser prioridad debido a que cuentan con un puntaje superior a 5, que es el promedio para esta matriz. En total han pasado nueve estrategias con puntaje mayor a 5 (ver Tabla 29).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz Rumelt permitirá evaluar las estrategias elegidas de la Matriz CPE sobre la base de cuatro criterios: consistencias, consonancia, ventaja y factibilidad. De no cumplir con uno de los cuatro criterios debe descartar la estrategia. En adelante, se muestra la aplicación de la matriz Rumelt a las estrategias planteadas anteriormente, obteniendo como resultado que las nueve estrategias son aceptables de acuerdo a los cuatro criterios (ver Tabla 30).

6.9. Matriz de Ética (ME).

Más adelante se muestra la Matriz de Ética aplicada al sector de la industria textil de la fibra de alpaca de Arequipa. D'Alessio (2015) indicó que dicha matriz, intenta verificar que las estrategias antes seleccionadas no afecten aspectos relacionados con el derecho y la justicia. Constituye un filtro para descartar aquellas estrategias que afecten los derechos humanos o la justicia o que sea perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos (ver Tabla 31).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como

Tabla 29

Matriz CPE de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Desarrollar mercados de India Tailandia, Vietnam, Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia con prendas de fibra de alpaca de alto valor agregado.		Penetrar en el mercado de Japón, China, EEUU, Reino Unido y Unión Europea.		Desarrollar nuevos productos de fibra de alpaca como alfombras, ropa para bebés y juguetes		Integración vertical hacia adelante de una empresa especializada en diseño de moda de alta costura que sea altamente reconocida del mercado italiano o francés.		Desarrollar de nuevos productos de fibra de alpaca en mercados locales enfocado en turistas de las regiones Cusco, Arequipa y Puno.		Desarrollar de productos de alta calidad de fibra de alpaca y vicuña para mercados de segmentos de altos ingresos de EEUU, Japón, Reino Unido.		Integrar horizontal competidores de Australia y China (Hong Kong).		Desarrollar mercados Asiáticos, europeos y americanos mediante el uso intensivo de plataformas de comercio electrónico.		Integrar verticalmente a criadores de alpaca para fomentar buenas prácticas de crianza.		Desarrollar mercados a nivel nacional, de productos alternativos de la alpaca, como el cuero y la carne. Generando mayores ingresos a los productores.		Desarrollar productos derivados de la fibra de alpaca que respeten los principios de responsabilidad social corporativa.		Integrar vertical hacia atrás del principal criador de alpacas australianas.			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																											
1. Incremento de la capacidad adquisitiva y mejora en el nivel de vida en países asiáticos como China, India, Tailandia y Vietnam.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1		
2. Mercados no explotados con altos niveles de vida y climas fríos como Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08		
3. Aumento del turismo en el Perú, hecho que favorece la demanda de productos tradicionales fabricados con fibra de alpaca.	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05		
4. Posicionamiento de la fibra de alpaca como producto Premium en el mercado exterior.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1		
5. Mayor demanda de prendas de fibra de alpaca en mercados de moda exclusivos en países como Italia, EEUU y Japón.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	1	0.12	2	0.24	3	0.36	1	0.12		
6. Desconocimiento en general de las propiedades antialérgicas de la fibra de alpaca, tendencia de consumo en el mercado de EEUU de ropa de bebés y juguetes de fibra de alpaca.	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1		
7. Uso de tecnología y estudios genéticos en la mejora de la calidad de fibra de alpaca y procesos de venta y manufactura.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05		
Amenazas																											
1. Incremento de población de alpacas en países extranjeros y aparición de nuevos competidores como la fibra de alpaca Australiana que reducen la cuota de mercado a nivel mundial.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	3	0.36	4	0.48		
2. Efectos del cambio climático en la mortalidad de los camélidos en las regiones alto andinas, mermando la oferta de fibra de alpaca.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18		
3. Disminución de consumo y del precio de la fibra de alpaca en función de las crisis económicas a nivel mundial.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1		
4. El aumento de concesiones y actividades mineras en regiones alto andinas reducen la disponibilidad de criadores de camélidos sudamericanos y deterioran el hábitat natural de la alpaca.	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06		
5. Contrabando de camélidos del Perú hacia otros países.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04		
6. Inseguridad respecto a la continuidad de los tratados de libre comercio con EEUU y países europeos, por el contexto político actual.	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1		
Fortalezas																											
1. Calidad reconocida de la fibra de Alpaca peruana, siendo una de las pocas fibras naturales con propiedades antialérgicas.	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3		
2. Ventajas competitiva al tener las principales fabricas procesadoras de fibra de alpaca.	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39	2	0.26	4	0.52	3	0.39	1	0.13	3	0.39	1	0.13		
3. Disponibilidad de Materia Prima, por la cercanía a los principales criadores de alpacas en el mundo (regiones de Puno y Cusco).	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42	1	0.14		
4. Experiencia en el rubro textil de fibra de alpaca.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18		
5. Se cuenta con empresas con una integración desde la producción hasta la venta al consumidor final.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	1	0.12	4	0.48	1	0.12		
Debilidades																											
1. Sector industrial altamente concentrado generando poca competitividad del rubro de fibra de alpaca.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05		
2. Bajo nivel de conocimiento para el emprendimiento de negocios relacionados a la alpaca.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12		
3. Baja relación entre el productor y el sector textil industrial, debido a la presencia de gran cantidad de intermediarios.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18		
4. Carencia de un mercado formal de fibra de alpaca que permita mayor atractividad del sector.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08		
5. Bajo nivel tecnológico y falta de inversión en I&D en productores y fábricas textiles.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27		
6. Limitada capacidad de inversión del empresariado por el poco acceso al crédito financiero	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18		
7. Limitación en la disponibilidad fibra de alpaca de alta calidad por malas prácticas de crianza y esquila.	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03		
TOTAL		2	6.16	6.21	5.98	6.12	5.08	5.42	4.02	6.05	5.27	3.97	5.87	3.34													

Tabla 30

Matriz de Rumelt de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar mercados de India Tailandia, Vietnam, Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia con prendas de fibra de alpaca de alto valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Penetrar en el mercado de Japón, China, EEUU, Reino Unido y Unión Europea.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar nuevos productos de fibra de alpaca como alfombras, ropa para bebés y juguetes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Integrar verticalmente hacia adelante de una empresa especializada en diseño de moda de alta costura que sea altamente reconocida del mercado italiano o francés.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Desarrollar de nuevos productos de fibra de alpaca en mercados locales enfocado en turistas de las regiones Cusco, Arequipa y Puno.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Desarrollar de productos de alta calidad de fibra de alpaca y vicuña para mercados de segmentos de altos ingresos de EEUU, Japón y Reino Unido.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollar mercados Asiáticos, europeos y americanos mediante el uso intensivo de plataformas de comercio electrónico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Integrar verticalmente a criadores de alpaca para fomentar buenas prácticas de crianza.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Desarrollar productos derivados de la fibra de alpaca que respeten los principios de responsabilidad social corporativa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 31

Matriz de Ética de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilit.			
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho de hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
FO1	Desarrollar mercados de India Tailandia, Vietnam, Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia con prendas de fibra de alpaca de alto valor agregado.												
FO2	Penetrar en el mercado de Japón, China, EEUU, Reino Unido y Unión Europea.												
FO3	Desarrollar nuevos productos de fibra de alpaca como alfombras, ropa para bebés y juguetes												
FO4	Integrar verticalmente hacia adelante de una empresa especializada en diseño de moda de alta costura que sea altamente reconocida del mercado italiano o francés.												
FO5	Desarrollar de nuevos productos de fibra de alpaca en mercados locales enfocado en turistas de las regiones Cusco, Arequipa y Puno.												
FA1	Desarrollar de productos de alta calidad de fibra de alpaca y vicuña para mercados de segmentos de altos ingresos de EEUU, Japón y Reino Unido.												
DO1	Desarrollar mercados Asiáticos, europeos y americanos mediante el uso intensivo de plataformas de comercio electrónico.												
DO2	Integrar verticalmente a criadores de alpaca para fomentar buenas prácticas de crianza.												
DA3	Desarrollar productos derivados de la fibra de alpaca que respeten los principios de responsabilidad social corporativa.												

Nota. Derechos: (P) Promueve, (N) Neutral, (V) Viola; Justicia: (J) Justo, (N) Neutro, (I) Injusto; Utilitarismo: (E) Excelente, (N) Neutro, (P), Perjudicial

estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las denominadas secundarias (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 32).

Tabla 32

Matriz de Estrategias retenidas y de Contingencia de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Estrategias Retenidas	
FO1	Desarrollar mercados de India Tailandia, Vietnam, Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia con prendas de fibra de alpaca de alto valor agregado.
FO2	Penetrar en el mercado de Japón, China, EEUU, Reino Unido y Unión Europea.
FO3	Desarrollar nuevos productos de fibra de alpaca como alfombras, ropa para bebés y juguetes
FO4	Integrar verticalmente hacia adelante de una empresa especializada en diseño de moda de alta costura que sea altamente reconocida del mercado italiano o francés.
FO5	Desarrollar de nuevos productos de fibra de alpaca en mercados locales enfocado en turistas de las regiones Cusco, Arequipa y Puno.
FA1	Desarrollar de productos de alta calidad de fibra de alpaca y vicuña para mercados de segmentos de altos ingresos de EEUU, Japón y Reino Unido.
DO1	Desarrollar mercados Asiáticos, europeos y americanos mediante el uso intensivo de plataformas de comercio electrónico.
DO2	Integrar verticalmente a criadores de alpaca para fomentar buenas prácticas de crianza.
DA3	Desarrollar productos derivados de la fibra de alpaca que respeten los principios de responsabilidad social corporativa.
Estrategias de Contingencia	
FA2	Integración horizontal de competidores de Australia y China (Hong Kong).
DA2	Desarrollar mercados a nivel nacional, de productos alternativos de la alpaca, como el cuero y la carne. Generando mayores ingresos a los productores.
DO1	Desarrollar mercados Asiáticos, europeos y americanos mediante el uso intensivo de plataformas de comercio electrónico.
DO3	Implementar programa de calidad total en los procesos de crianza de alpaca y comercialización de la fibra de alpaca en los proveedores de la región Arequipa.
DA1	Generar una alianza estratégica con la universidad agraria "La Molina" para implementar programas de mejora genética de alpacas y tecnificación de proveedores estratégicos

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

De acuerdo con D'Alessio (2015), debe de verificarse que las estrategias retenidas alcanzarán los objetivos de largo plazo. A continuación, se muestra la matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo que constituye un filtro más para la evaluación de las estrategias (ver Tabla 33). Se puede apreciar que todas las estrategias retenidas tienen relación con los objetivos trazados. Por lo tanto, no se requirió eliminar ninguna estrategia.

Tabla 33

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Visión				
Para el 2027, el departamento de Arequipa mantendrá el liderazgo en la producción y manufactura de la fibra de alpaca a nivel mundial.				
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	
1. Incrementar la rentabilidad del sector textil de fibra de alpaca en Arequipa.	El 2027 el sector fibra de alpaca de Arequipa lograra facturar USD 300 millones. Actualmente es de USD 149 millones.	Obtener un ROE mayor al 15% anual hasta el 2027, actualmente es de 12%. Logrando un incremento en la inversión en activos tecnológicos del 5% anual al 2027	Incrementar al 2,027 el número de empleos formales en el sector textil de Arequipa de 1,500 a 2,500 puestos de trabajo.	
2. Aprovechar las condiciones climáticas y extensión territorial (sobre los 3000 msnm) para incrementar la población de razas de alpacas con vellones de alta calidad.				
3. Mantener el liderazgo mundial en la producción de la fibra de alpaca.				
4. Aumentar la competitividad del sector.				
5. Incrementar la demanda de fibra de alpaca a nivel mundial.				
6. Lograr la sostenibilidad del sector industrial en la región de Arequipa.				
Estrategias				
FO1	Desarrollar mercados de India Tailandia, Vietnam, Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia con prendas de fibra de alpaca de alto valor agregado.	X	X	
FO2	Penetrar en el mercado de Japón, China, EEUU, Reino Unido y Unión Europea.	X	X	
FO3	Desarrollar nuevos productos de fibra de alpaca como alfombras, ropa para bebés y juguetes	X	X	X
FO4	Integrar verticalmente hacia adelante de una empresa especializada en diseño de moda de alta costura que sea altamente reconocida del mercado italiano o francés.	X	X	
FO5	Desarrollar de nuevos productos de fibra de alpaca en mercados locales enfocado en turistas de las regiones Cusco, Arequipa y Puno.	X	X	X
FA1	Desarrollar de productos de alta calidad de fibra de alpaca y vicuña para mercados de segmentos de altos ingresos de EEUU, Japón y Reino Unido.	X	X	X
DO1	Desarrollar mercados Asiáticos, europeos y americanos mediante el uso intensivo de plataformas de comercio electrónico.	X	X	
DO2	Integrar verticalmente a criadores de alpaca para fomentar buenas prácticas de crianza.	X		X
DA3	Desarrollar productos derivados de la fibra de alpaca que respeten los principios de responsabilidad social corporativa.	X		X

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).

La matriz de Posibilidades de los Competidores permite analizar la posibilidad que tienen los competidores y sustitutos para hacer frente a las estrategias retenidas para el sector de la industria Textil de Fibra de alpaca (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 34).

Tabla 34

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Estrategias	Posibilidades de los competidores		
	Bolivia	Australia	Chile
FO1 Penetrar en el mercado europeo de confección de prendas de fibra de alpaca en alta costura.	Buscar penetrar en el mismo mercado.	Desarrollar su población de alpacas, para penetrar en este mercado.	Buscar penetrar en el mismo mercado.
FO2 Desarrollar mercados en Asia: Japón, Corea y China.	Buscar desarrollarse en el mismo mercado.	Desarrollar su población de alpacas.	Buscar desarrollarse en el mismo mercado.
FO4 Desarrollar de mercados locales de alta costura en fibra de alpaca enfocado en turistas.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.
FO5 Desarrollar la población de alpacas con mejor calidad genética e industrializando la crianza.	Incrementan su población de alpacas, mediante programas apoyados por el gobierno.	Continuar el liderazgo en la mejora genética.	Indiferente.
FA1 Penetrar en el mercado Asiático, Australiano y Americano con productos de marca propia.	Indiferente.	Aumentar su participación en estos mercados	Aumentar su participación en estos mercados
DO2 Integrar productores y fabricantes de fibra de alpaca para fomentar buenas prácticas de crianza.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.
DA1 Desarrollar proveedores tecnificados de fibra alpaca.	Indiferente.	Indiferente.	Indiferente.
DA3 Desarrollar una marca bandera para los productos de fibra de alpaca bajo los estándares de responsabilidad social.	Indiferente.	Generar una marca propia para posicionamiento.	Generar una marca propia para posicionamiento.

6.13. Conclusiones

El proceso estratégico se inicia con el análisis realizado en el la matriz MFODA que utilizo los insumos de los capítulos anteriores. Inicialmente se contaba con 14 propuestas estratégicas, después de aplicar las matrices del proceso estratégico con las herramientas MPEYAE, MBCG, MIE y MGE finalmente, luego de asegurarse que las mismas no afecten la ética mediante la ME, se obtienen nueve estrategias retenidas y cinco de contingencia. Las estrategias retenidas están enfocadas en mejorar la relación de la industria con el producto, en penetrar nuevos mercados y generar nuevos productos para la venta del mercado nacional y extranjero. Con ello, se busca aprovechar las fortalezas y oportunidades minimizando las debilidades y amenazas del sector de fibra de alpaca en el país. Asimismo, se comprobó que las estrategias retenidas contribuyan al logro de los OLP mediante la MEOLP y se estudió la posible reacción de los competidores ante cada estrategia mediante MEPCS.

La importancia del presente análisis ayudará a que la industria textil en Arequipa pueda buscar la globalización y el liderazgo en el rubro, mediante productos con valor agregado que sean más atractivos para los consumidores y cliente final, definiendo las estrategias en base a este análisis las cuales están alineadas a nuestros objetivos a largo plazo, a los competidores y otros factores de gran importancia es que la región de Arequipa podrá llegar a un liderazgo mucho mayor al que actualmente se encuentra.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los OCP son aquellos que al ejecutarse apuntan al logro de los objetivos de largo plazo. En el presente plan estratégico se han detallado un conjunto de objetivos de corto plazo que están relacionados y ordenados desde lo más general hasta lo más específico, con el propósito de cubrir todos los hitos necesarios y alcanzar los objetivos de largo plazo planteados en el Capítulo V.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En este acápite, se expondrá cuáles son los insumos necesarios que permiten la ejecución de los objetivos de corto plazo. Por tanto, se han detallado los insumos necesarios distribuidos en cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos, los cuales reforzarán las competencias distintivas de la Industria Textil de la Fibra de Alpaca y ayudarán al logro de la visión (ver Tabla 35).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda industria, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2016). Para la aplicación de las estrategias planteadas en el capítulo seis, es fundamental definir estrategias que sirvan como base para el control y coordinación de la gestión de la industria Textil de Fibra de Alpaca, por lo cual se plantean las siguientes políticas que deberán ser seguidas por todos los miembros de la cadena (ver Tabla 36).

7.4. Estructura Organizacional de la Industria Textil de Fibra de Alpaca.

De acuerdo con D'Alessio (2016), la estructura organizacional es el armazón que ayudará a la implementación de las estrategias, es necesario preguntarse si la

Tabla 35

Objetivos de Largo Versus Objetivos de Corto plazo de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
<p>OLP1: El 2027 el sector fibra de alpaca de Arequipa lograra facturar USD 300 millones. Actualmente es de USD 149 millones.</p>	<p>OCP1.1: Alcanzar al 2027 un incremento de exportación de productos del sector textil de 8% anual. Consolidando presencia en el mercado de EEUU, la Unión Europea y Asia. Y desarrollando mercados como en Noruega y Suiza.</p> <p>OCP1.2: Incrementar la producción de fibra de alpaca de alta calidad, en al menos 8% anual. Asegurando previamente el crecimiento de la demanda en similar proporción.</p> <p>OCP1.3: Incrementar la las exportaciones de tops de fibra de alpaca los primeros tres años. Mediante le incremento en ventas de 5% el primer año y 10% lo siguientes dos años.</p> <p>OCP1.4: Intensificar el uso de tecnologías en la producción del sector textil buscando automatizar procesos. Mediante el incremento en la inversión en activos tecnológicos del 5% anual al 2027.</p> <p>OCP1.5: Incrementar la exportación de prendas elaboradas con fibra de alpaca. Incrementado anualmente su exportación en 3% a partir del 2023 Representando en el 2027 el 40% de las exportaciones.</p> <p>OCP1.6: Al 2027, lograr establecer 15 tiendas con marcas propias de productos orientados al consumidor final. Y lograr la participación en por lo menos 10 ferias nacionales e internacionales en forma anual</p>
<p>OLP2: Obtener un ROE mayor al 15% anual hasta el 2027, actualmente es de 12%.</p> <p>Logrando un incremento en la inversión en activos tecnológicos del 5% anual al 2027.</p>	<p>OCP2.1: Desarrollar tecnologías para la mejora de procesos en la crianza de la alpaca y la automatización de procesos. Mediante la financiación por medio de programas del Estado financiados INNOVATE Perú. Y beneficios tributarios por medio del CONCYTEC y otras instituciones similares.</p> <p>OCP2.2: Alcanzar al 2025 la construcción de tres nuevas plantas procesadoras de fibra de alpaca mediante gasto de inversión privada en un promedio anual de US\$ 10'000,000 durante el periodo 2017 – 2025, hasta alcanzar los US\$ 93,00 millones acumulados en el último año.</p> <p>OCP2.3: Alcanzar al 2021, el uso de tecnologías para la producción del sector textil buscando automatizar procesos, logrando tener el 50% de organizaciones con tecnología de última generación y 90% al 2027</p>
<p>OLP3: Incrementar al 2,027 el número de empleos formales en el sector textil de Arequipa de 1,500 a 2,500 puestos de trabajo.</p>	<p>OCP3.1: Al 2020, lograr la disminución de la informalidad de los productores a 50% y al 2027 al 75%, fomentando la creación e PYMES.</p> <p>OCP3.2: Al 2020 concretar la apertura una planta de esquilado y procesamiento primario de fibra de alpaca en la sierra Arequipa. Creándose alrededor de 400 nuevos puestos de trabajo directo e indirecto.</p> <p>OCP3.3: Al 2027 incrementar capacidad instalada y producción en un 10 % anual del parque industrial de fibra de alpaca de Arequipa. Generando 50 puestos nuevos de trabajo por año desde el presente año.</p>

Tabla 36

Políticas de cada Estrategia

Estrategias	<p>Promover el desarrollo profesional y humano entre productores hasta el consumidor final. Mantener y fomentar las prácticas de R.S. en la comercialización de fibra de alpaca. Mejora continua de la genética, la calidad de la fibra y productos de alpaca. Promover la integración de todos los actores vinculados. Promover la investigación y la tecnología en los procesos. Promover el respeto a la interculturalidad entre participantes. Promover y velar por el respeto a la igualdad de derechos y oportunidades para todos los integrantes de la cadena productiva. Buscar obtener la mayor rentabilidad en todas las acciones a desarrollarse. Promover el conocimiento y la difusión del mismo. Respetar la normatividad y legislación que rigen los procesos relacionados al proceso productivo de fibra de alpaca</p>										
	P1	P4	P3	P10	P7	P8	P5	P6	P9	P2	
FO1	Desarrollar mercados de India Tailandia, Vietnam, Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia con prendas de fibra de alpaca de alto valor agregado.	X	X	X	X		X		X	X	X
FO2	Penetración en el mercado de Japón, China, EEUU, Reino Unido y Unión Europea.	X	X	X	X		X		X	X	X
FO3	Desarrollar nuevos productos de fibra de alpaca como alfombras, ropa para bebés y juguetes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO4	Integrar verticalmente hacia adelante de una empresa especializada en diseño de moda de alta costura que sea altamente reconocida del mercado italiano o francés.	X			X	X		X	X	X	X
FO5	Desarrollar de nuevos productos de fibra de alpaca en mercados locales enfocado en turistas de las regiones Cusco, Arequipa y Puno.	X	X	X	X	X		X	X	X	X
FA1	Desarrollar de productos de alta calidad de fibra de alpaca y vicuña para mercados de segmentos de altos ingresos de EEUU, Japón y Reino Unido.	X		X	X	X		X	X	X	X
DO1	Desarrollar mercados Asiáticos, europeos y americanos mediante el uso intensivo de plataformas de comercio electrónico.	X	X	X	X		X		X	X	X
DO2	Integrar verticalmente a criadores de alpaca para fomentar buenas prácticas de crianza.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DA3	Desarrollar productos derivados de la fibra de alpaca que respeten los principios de responsabilidad social corporativa.	X	X		X			X	X	X	X

estructura vigente es adecuada para llevar a cabo las estrategias. La “Estructura sigue a la estrategia” (Citado por D’Alessio, 2015, p.472). Es decir, no se puede implementar estrategias sino se revisa antes la adecuación de la estructura organizacional a las nuevas estrategias. En el sector de la industria textil de fibra de alpaca, existen organismos estatales que tienen como misión el desarrollo del sector de pelos finos que incluye a la fibra de alpaca. Sin embargo, se requiere que el Estado no sea el único artífice del desarrollo del sector. Se requiere de la participación del sector privado a fin de alcanzar el éxito. Existiría un consejo directivo que comandaría toda la ejecución del presente plan estratégico y que estaría formado por representantes del sector industrial, de productores y de especialistas en el sector (ver Figura 15).

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las propuestas actuales de crecimiento del sector concuerdan con los principios de respeto al medio ambiente y a la ecología. La alpaca es uno de los animales que durante su pasteo no provocan la erosión de los suelos, de manera que esta no es una actividad que deprede los pastos naturales como pasa con otras especies, es por dicha razón que el desarrollo de la producción de fibra de alpaca tiene impactos mínimos en el medio ambiente y de la misma manera tampoco coloca en peligro el desarrollo de otras especies con las que comparte el hábitat.

El núcleo del plan estratégico ofrecido coloca la responsabilidad social como un eje fundamental del desarrollo del sector alpaquero peruano, sin esto es bastante difícil que sea sostenible la cadena de producción bajo las condiciones actuales, por lo que la integración de las pequeñas comunidades productoras de fibra de alpaca serán beneficiadas con los estándares de responsabilidad social que se propondrán a los fabricantes de productos finales y semielaborados generando una mayor impacto en el desarrollo de la calidad de vida en dichas regiones fruto de su actividad económica.

Tabla 37

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados	Responsable	Indicador	Unidad de Medida
OLP1: El 2027 el sector fibra de alpaca de Arequipa lograra facturar USD 300 millones. Actualmente es de USD 149 millones.	OCP1.1: Alcanzar al 2027 un incremento de exportación de productos del sector textil de 8% anual. Consolidando presencia en el mercado de EEUU, la Unión Europea y Asia. Y desarrollando mercados como en Noruega y Suiza.	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Infraestructura moderna en la cadena de suministro. Recursos Humanos: Personal calificado en comercio exterior y negociación. Recursos Tecnológicos: Sistema de Información.	Comité de Marketing.	Volumen de exportación de Fibra de Alpaca.	Dólares
	OCP1.2: Incrementar la producción de fibra de alpaca de alta calidad, en al menos 8% anual. Asegurando previamente el crecimiento de la demanda en similar proporción.	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Infraestructura moderna en la cadena de suministro. Recursos Humanos: Veterinarios y capacitadores. Recursos Tecnológicos: Sistema de Información.	Comité de Operaciones y Logística.	Volumen de producción de Fibra de Baby Alpaca.	Dólares
	OCP1.3: Incrementar las exportaciones de tops de fibra de alpaca los primeros tres años. Mediante el incremento en ventas de 5% el primer año y 10% lo siguientes dos años.	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Infraestructura moderna en la cadena de suministro. Recursos Humanos: Personal calificado en comercio exterior y negociación. Recursos Tecnológicos: Sistema de Información.	Comité de Marketing.	Volumen de producción de tops de Fibra Baby Alpaca.	Dólares
	OCP1.4: Intensificar el uso de tecnologías en la producción del sector textil buscando automatizar procesos. Mediante el incremento en la inversión en activos tecnológicos del 5% anual al 2027.	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Infraestructura moderna en la cadena de suministro. Recursos Humanos: Ingenieros calificados en tecnología aplicada al sector textil. Recursos Tecnológicos: Sistema de Información.	Comité de Operaciones y Logística.	Incremento de gasto en activos.	Dólares
	OCP1.5: Incrementar la exportación de prendas elaboradas con fibra de alpaca. Incrementando anualmente su exportación en 3% a partir del 2023 representando en el 2027 el 40% de las exportaciones.	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Infraestructura moderna en la cadena de suministro. Recursos Humanos: Diseñadores calificados y con experiencia. Recursos Tecnológicos: Sistema de Información.	Comité de Marketing.	Porcentaje de exportaciones, de prendas de fibra de alpaca.	Dólares
	OCP1.6: Al 2027, lograr establecer 15 tiendas con marcas propias de productos orientados al consumidor final. Y lograr la participación en por lo menos 10 ferias nacionales e internacionales en forma anual	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Red de distribución, locales, terreno, almacenes Recursos Humanos: Especialistas de marketing, fuerza de ventas. Recursos Tecnológicos: Internet, CRM, SCM, ERP	Comité de Operación y Logística.	Número de tiendas/año	Número
OLP2: Obtener un ROE mayor al 15% anual hasta el 2027, actualmente es de 12%. Logrando un incremento en la inversión en activos tecnológicos del 5% anual al 2027.	OCP2.1: Desarrollar tecnologías para la mejora de procesos en la crianza de la alpaca y la automatización de procesos. Mediante la financiación por medio de programas del Estado financiados INNOVATE Perú. Y beneficios tributarios por medio del CONCYTEC y otras instituciones similares.	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Sala de reuniones, auditorios. Recursos Humanos: Investigadores, Ingenieros de Proyectos. Recursos Tecnológicos: Bases de datos de Investigación, bibliotecas virtuales, internet, plataformas web	Comité de Investigación desarrollo y tecnología.	Monto de Inversión Adquirido / año	Dólares
	OCP2.2: Alcanzar al 2025 la construcción de tres nuevas plantas procesadoras de fibra de alpaca mediante gasto de inversión privada en un promedio anual de US\$ 10'000,000 durante el periodo 2017 – 2025, hasta alcanzar los US\$ 93,00 millones acumulados en el último año.	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Maquinaria y equipos Recursos Humanos: Contratistas especializados. Recursos Tecnológicos: Internet, SCM, ERP, CIM / CAD	Comité de Investigación desarrollo y producción.	Porcentaje de inversión anual en capex / Inversión total	Porcentaje
	OCP2.3: Alcanzar al 2021, el uso de tecnologías para la producción del sector textil buscando automatizar procesos, logrando tener el 50% de organizaciones con tecnología de última generación y 90% al 2027	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Terrenos, maquinaria y equipos Recursos Humanos: Especialistas tecnológicos, proyectistas. Recursos Tecnológicos: ERP, CRM, SCM, BI	Comité de Investigación desarrollo y tecnología.	Porcentaje de automatización por proceso	Porcentaje
OLP3: Incrementar al 2,027 el número de empleos formales en el sector textil de Arequipa de 1,500 a 2,500 puestos de trabajo.	OCP3.1: Al 2020, lograr la disminución de la informalidad de los productores a 50% y al 2027 al 75%, fomentando la creación e PYMES.	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Salas de reuniones Recursos Humanos: Líder de asociaciones, representante de empresarios, ONG's, traductores. Recursos Tecnológicos: Internet, Equipos de comunicación satelital.	Comité de empresas del sector alpaca.	Número de alianzas estratégicas	Número
	OCP3.2: Al 2020 concretar la apertura una planta de esquilado y procesamiento primario de fibra de alpaca en la sierra Arequipa. Creándose alrededor de 400 nuevos puestos de trabajo directo e indirecto.	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Terreno, equipos. Recursos Humanos: Líder de asociaciones, representante de empresarios, ONG's, traductores. Recursos Tecnológicos: Internet, Equipos de comunicación satelital.	Comité de empresas del sector alpaca.	Planta de esquilado equipada.	Numero
	OCP3.3: Al 2027 incrementar capacidad instalada y producción en un 10 % anual del parque industrial de fibra de alpaca de Arequipa. Generando 50 puestos nuevos de trabajo por año desde el presente año.	Recursos Financieros: Capital Propio y financiamiento por medio de terceros. Recursos Físicos: Salas de reuniones, conferencias, medios de transporte Recursos Humanos: Gerentes, representantes de productores, abogados Recursos Tecnológicos: Internet, SCM, equipos de telecomunicación	Comité de empresas del sector alpaca.	Incremento de capacidad instalada.	Porcentaje

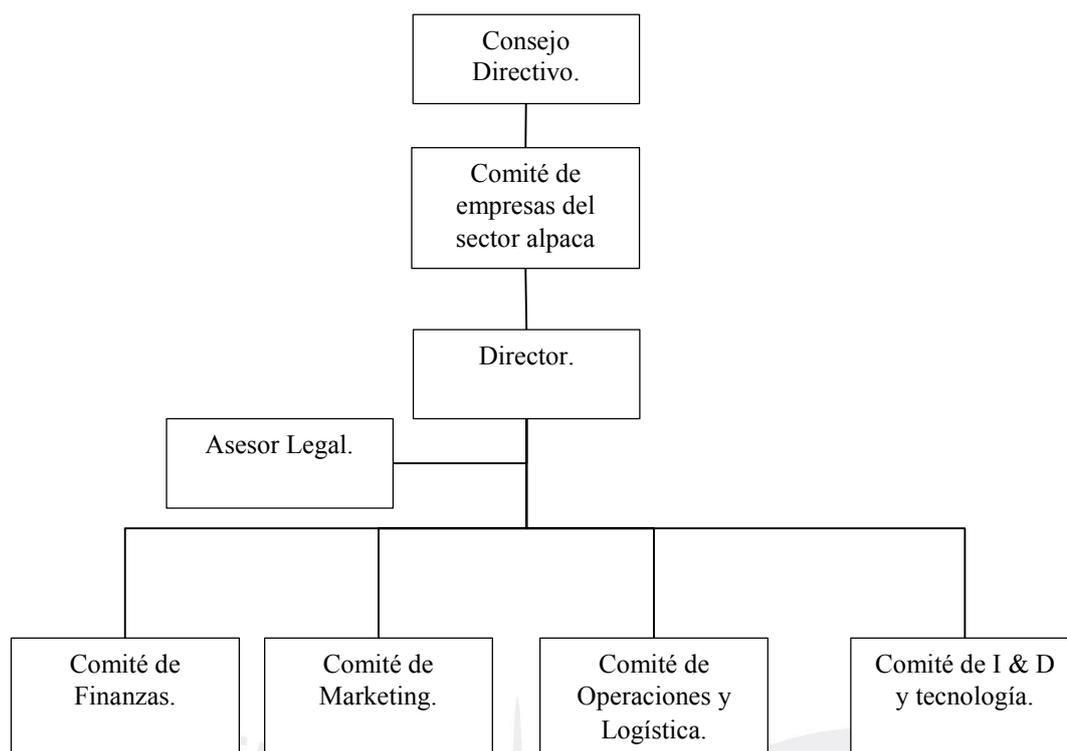


Figura 15. Estructura Orgánica del Clúster de la Industria de la Palta Peruana.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El sector textil en Perú es uno de los más golpeados por el ingreso de prendas procedentes de China a bajo costo. Esto ha disminuido los ingresos del sector textil en su conjunto y así la motivación del recurso humano empleado, muchas fábricas han cerrado o trabajan en la informalidad, lo que a futuro deja de ser una actividad económica rentable, el sector fabricante de prendas de alpaca no ha tenido dicho impacto por ser un producto *Premium* cuya competencia se encuentra fuera de los mercados locales y esto constituye un atractivo para que la oferta de mano de obra que antes estaba en el sector textil de algodón esté disponible.

7.7. Gestión del Cambio

La implementación de los cambios genera en su mayoría incertidumbre en toda la cadena, pero esto será minimizado con una mejora en la red de comunicación de los cambios a realizar. La comunicación de los objetivos y la interiorización de los mismos es sumamente

necesaria para evitar conflictos y disidencias, es por ello necesario que cada organización desarrolle programas de adaptación y promuevan los beneficios de la implementación de los desarrollos en el sector de producción de fibra de alpaca.

Se considera que la creación de nuevos productos fuera del Perú es una amenaza y le quita competitividad a las diferentes regiones del país, ya que se debe buscar la innovación constante. Es por ello que se busca la inversión en I&D para los productores e industria en la región de Arequipa para ser el centro de innovación de la región respecto a la fibra textil de alpaca.

7.8. Conclusiones

El presente capítulo colocó al detalle el alcance final del plan estratégico plasmado en los objetivos a corto plazo los cuales son coherentes con la visión propuesta, se ha desarrollado una serie de propuestas ambiciosas que permitirán un mayor crecimiento del sector y alcanzar una ventaja competitiva que sea la base del desarrollo, por lo cual los objetivos a ser implementados cumplen con los requisitos de ser medibles y alcanzables, sobre todo buscan un desarrollo holístico para todos los miembros de la cadena productiva.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo se revisó la tercera etapa de control y evaluación, donde se puede observar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo. Las estrategias planteadas se encontraron sobre la base de los objetivos planteados, los cuales están a su vez basados en la determinación de causas y problemas, las cuales pueden ser cambiadas por los estrategias de acuerdo a las nuevas instancias que se estén viviendo en el momento (D'Alessio, 2016).

8.1. Perspectivas de Control

Como herramienta de control estratégico se utilizará el Tablero de Control Balanceado (TCB), donde se comparó lo que la organización desea hacer y lo que actualmente hace, buscando así obtener accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos idóneos y empleados motivados y preparados. (D'Alessio, 2016, p. 571). Con el TCB se buscó el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo desde cuatro perspectivas (interna, proceso, clientes y financiera).

8.1.1. Aprendizaje interno

En este punto se enfoca al recurso humano de los miembros de la asociación. Al realizar un análisis en toda la cadena abastecimiento del sector de fibra de alpaca se proponen los siguientes objetivos internos de corto plazo con sus respectivos indicadores: (a) incrementar la producción de fibra de alpaca de alta calidad, en al menos 8% anual asegurando previamente el crecimiento de la demanda en similar proporción; (b) la construcción de tres nuevas plantas procesadoras de fibra de alpaca mediante gasto de inversión privada en un promedio anual de US\$ 10'000,000 durante el periodo 2017 – 2025, hasta alcanzar los US\$ 93,00 millones acumulados en el último año; (c) al 2020, lograr la disminución de la informalidad de los productores a 50% y al 2027 al 75%, fomentando la creación de PYME; (d) al 2027 concretar la apertura una planta de esquilado y procesamiento primario de fibra de alpaca en la sierra Arequipa, creándose alrededor de 400 nuevos puestos

de trabajo directo e indirecto; y (e) al 2027 incrementar capacidad instalada y producción en un 10 % anual del parque industrial de fibra de alpaca de Arequipa, generando 50 puestos nuevos de trabajo por año.

8.1.2. Procesos

En la parte de la perspectiva de procesos es la razón de ser del sector, para satisfacer al cliente con su demanda y aun precio adecuado. Para el sector de fibra de alpaca se proponen los siguientes objetivos de corto plazo con sus respectivos indicadores: (a) intensificar el uso de tecnologías en la producción del sector textil buscando automatizar procesos mediante el incremento en la inversión de activos tecnológicos del 5% anual al 2027, (b) desarrollar tecnologías para la mejora de procesos en la crianza de la alpaca y la automatización de procesos mediante la financiación por medio de programas del Estado financiados (INNOVATE Perú) y beneficios tributarios por medio del CONCYTEC y otras instituciones similares; y (c) alcanzar al 2021, el uso de tecnologías para la producción del sector textil buscando automatizar procesos, logrando tener el 50% de organizaciones con tecnología de última generación y 90% al 2027.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva está enfocada en satisfacer las necesidades del cliente. Para el sector de fibra de alpaca se proponen los siguientes objetivos de corto plazo con sus respectivos indicadores: (a) alcanzar al 2027 un incremento de exportación de productos del sector textil de 8% anual consolidando su presencia en el mercado de EEUU, la Unión Europea y Asia. Y desarrollando mercados como en Noruega y Suiza; (b) Incrementar la las exportaciones de tops de fibra de alpaca los primeros tres años mediante el incremento en ventas de 5% el primer año y 10% lo siguientes dos años; (c) Incrementar la exportación de prendas elaboradas con fibra de alpaca. Incrementando anualmente su exportación en 3% a partir del 2023, de manera que represente en el 2027 el 40% de las exportaciones; y (d) al 2027, lograr

establecer 15 tiendas con marcas propias de productos orientados al consumidor final y lograr la participación en por lo menos 10 ferias nacionales e internacionales en forma anual.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera está enfocada en controlar las estrategias atractivas para el sector, buscando una mayor rentabilidad para el sector. Para el sector de fibra de alpaca se proponen los siguientes objetivos a largo plazo: (a) el 2027 el sector fibra de alpaca de Arequipa lograra facturar USD 300 millones (actualmente es de USD 149 millones); (b) obtener un ROE mayor al 15% anual hasta el 2027, actualmente es de 12% logrando un incremento en la inversión en activos tecnológicos del 5% anual al 2027; e (c) incrementar al 2027 el número de empleos formales en el sector textil de Arequipa de 1,500 a 2,500 puestos de trabajo.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En el Tablero de Control Balanceado que se ha formulado se mostrara de manera resumida los objetivos de corto plazo divididos de acuerdo a las cuatro perspectivas, los indicadores de medición, unidad de medida de los mismo y finalmente el área responsable para la implementación. Este planteamiento estratégico se puede ver de manera resumida y concreta a continuación (ver Tabla 38).

8.3. Conclusiones

El tablero de Control Balanceado permite tener un control para realizar el seguimiento y cumplimiento a los objetivos a corto plazo del sector textil de fibra de alpaca considerando las estrategias planteadas. De esta manera brinda un panorama más amplio con indicadores y responsables en cada objetivo a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo, buscando así alcanzar la visión propuesta del planeamiento estratégico presentada anteriormente. Los objetivos a largo plazo son parte de la perspectiva financiera ya que son indicadores a largo plazo.

Tabla 38

Tablero de Control Balanceado de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Perspectiva	N° OCP	Objetivos a Corto Plazo	Metas	Acciones	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Interno	OCP1.2	Incrementar la producción de fibra de alpaca de alta calidad, en al menos 8% anual. Asegurando previamente el crecimiento de la demanda en similar proporción.	Fomentar el mercado de fibra de alpaca para incrementar las ventas de la región.	Identificar nuevos mercados y empresas que estén interesadas en procesar fibra de alpaca.	Volumen de producción de Fibra de Baby Alpaca.	Dólares	Comité de Marketing, operación y Logística.
Interno	OCP2.2	Alcanzar al 2025 la construcción de tres nuevas plantas procesadoras de fibra de alpaca mediante gasto de inversión privada en un promedio anual de US\$ 10'000,000 durante el periodo 2017 – 2025, hasta alcanzar los US\$ 93,00 millones acumulados en el último año.	Tener al menos tres nuevas plantas en la región de Arequipa	Identificar empresas que estén interesadas en crecer en el rubro textil de fibra de alpaca y realizar un estudio de inversión de acuerdo a sus capacidades.	Porcentaje de inversión anual en capex / Inversión total	Porcentaje	Comité de Investigación desarrollo y producción.
Interno	OCP3.1	Al 2020, lograr la disminución de la informalidad de los productores a 50% y al 2027 al 75%, fomentando la creación e PYMES.	Obtener el 75% de empresas formales en el sector.	Fomentar los beneficios de la formalidad y proponer planes para inversión en PYMES.	Número de alianzas estratégicas	Número	Comité de empresas del sector alpaca.
Interno	OCP3.2	Al 2027 concretar la apertura una planta de esquilado y procesamiento primario de fibra de alpaca en la sierra Arequipa. Creándose alrededor de 400 nuevos puestos de trabajo directo e indirecto.	Crear 400 nuevos empleos en el sector, sea directo o indirectamente.	Capacitación a los productores sobre la automatización en los procesos de esquilado y beneficios en el corto plazo, buscando sean más emprendedores en sus negocios.	Planta de esquilado equipada.	Numero	Comité de empresas del sector alpaca.
Interno	OCP3.3	OCP3.3: Al 2027 incrementar capacidad instalada y producción en un 10 % anual del parque industrial de fibra de alpaca de Arequipa. Generando 50 puestos nuevos de trabajo por año desde el presente año.	Crear 50 nuevos puestos de empleo.	Identificar empresas que estén interesadas en crecer en el rubro textil de fibra de alpaca y hacer un estudio de inversión de acuerdo a sus capacidades.	Incremento de capacidad instalada.	Porcentaje	Comité de empresas del sector alpaca.
Proceso	OCP1.4	Intensificar el uso de tecnologías en la producción del sector textil buscando automatizar procesos. Mediante el incremento en la inversión en activos tecnológicos del 5% anual al 2027.	Automatizar procesos en la industria textil de la región.	Fomentar la inversión en tecnologías que optimicen procesos y publicar las mejoras generadas.	Incremento de gasto en activos.	Dólares	Comité de Marketing, operación y Logística.
Proceso	OCP2.1	Desarrollar tecnologías para la mejora de procesos en la crianza de la alpaca y la automatización de procesos. Mediante la financiación por medio de programas del Estado financiados INNOVATE Perú. Y beneficios tributarios por medio del CONCYTEC y otras instituciones similares.	Automatizar procesos en los productores de fibra de alpaca.	Fomentar la inversión en tecnologías que optimicen procesos y publicar las mejoras generadas.	Monto de Inversión Adquirido / año	Dólares	Comité de Investigación desarrollo y tecnología.
Proceso	OCP2.3	Alcanzar al 2021, el uso de tecnologías para la producción del sector textil buscando automatizar procesos, logrando tener el 50% de organizaciones con tecnología de última generación y 90% al 2027	Automatizar procesos en la industria textil de la región.	Fomentar la inversión en tecnologías que optimicen procesos y publicar las mejoras generadas. Inversión en cursos de I&D para mejorar procesos y tener un instituto especializado en alpacas.	Porcentaje de automatización por proceso	Porcentaje	Comité de Investigación desarrollo y tecnología.
Cliente	OCP1.1	Alcanzar al 2027 un incremento de exportación de productos del sector textil de 8% anual. Consolidando presencia en el mercado de EEUU, la Unión Europea y Asia. Y desarrollando mercados como en Noruega y Suiza	Fomentar el mercado de fibra de alpaca para incrementar las ventas de la región.	Identificar nuevos mercados y fomentar los beneficios la calidad de fibra de alpaca peruana. Realizar alianzas estratégicas con empresas del exterior.	Volumen de exportación de Fibra de Alpaca.	Dólares	Comité de Marketing, operación y Logística.
Cliente	OCP1.3	Incrementar la las exportaciones de tops de fibra de alpaca los primeros tres años. Mediante el incremento en ventas de 5% el primer año y 10% lo siguientes dos años.	Incrementar la exportación de fibra de alpaca en los próximos tres años.	Fomentar la calidad y beneficios de la fibra de alpaca peruana.	Volumen de producción de tops de Fibra Baby Alpaca.	Dólares	Comité de Marketing, operación y Logística.
Cliente	OCP1.5	Incrementar la exportación de prendas elaboradas con fibra de alpaca. Incrementando anualmente su exportación en 3% a partir del 2023 representando en el 2027 el 40% de las exportaciones.	Incrementar la exportación de fibra de alpaca y el PBI de la región.	Realizar alianzas estratégicas con empresas del exterior. Fomentar la calidad y beneficios de la fibra de alpaca peruana.	Porcentaje de exportaciones, de prendas de fibra de alpaca.	Dólares	Comité de Marketing, operación y Logística.
Cliente	OCP1.6	Al 2027, lograr establecer 15 tiendas con marcas propias de productos orientados al consumidor final. Y lograr la participación en por lo menos 10 ferias nacionales e internacionales en forma anual	Generar productor derivados de la fibra de alpaca.	Contratar especialistas en marketing que logren impulsar a la fibra de alpaca peruana.	Número de tiendas/ año	Número	Comité de Ventas y Marketing.

El sector de fibra de alpaca en Arequipa tendría un mejor desempeño si logra diagnosticar y monitorear a toda la cadena de suministro de una manera idónea mediante planes de acción que generen rentabilidad y ventaja competitiva con el resto de regiones del país y el mundo. Por ello, el Tablero de Control Balanceado ayudará a medir el desempeño que se quiere alcanzar y poder hacer seguimiento para alcanzar los objetivos mediante recursos que deben ser medidos para tener trazabilidad en todo el proceso. Todo ello permitirá alcanzar los tres objetivos a largo plazo planteados en el presente plan estratégico y lograr finalmente alcanzar la visión. Es importante tener en cuenta que las mediciones de los indicadores, evaluación y seguimiento deben ser adaptables a los cambios que puedan haber en el proceso.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Las organizaciones en la actualidad se encuentran en mercados altamente competitivos, pero es el momento de que las empresas lo enfoquen como una oportunidad para ser creativos y generar valor agregado a sus productos para poder diferenciarse del resto de empresas. Según Porter (2009), “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes” (p.219). En el presente capítulo se realizó un análisis competitivo del sector de la industria textil de fibra de alpaca y el análisis de posible Clústeres en Arequipa para la industria Textil de Fibra de Alpaca.

9.1. Análisis Competitivo de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Porter (2009), en su libro *Ser competitivo*, menciona a las cinco fuerzas que moldean la competitividad de un sector, por lo que se realizó un análisis estas fuerzas enfocándolo al sector industrial de fibra de alpaca (ver Figura 16).

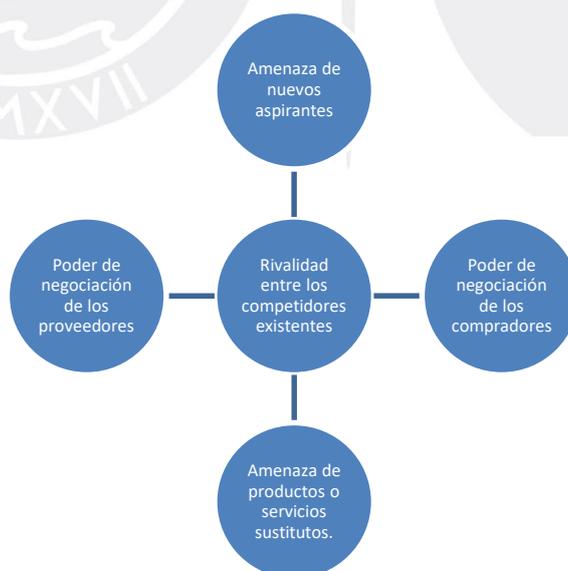


Figura 16. Las cinco fuerzas que moldean la competitividad de un sector. Tomado de *Ser Competitivo*, por Porter, 2009.

Inició por mencionar el ingreso de potenciales competidores (amenaza de nuevos participantes), actualmente la industria textil de fibra de alpaca en la región cuenta con barreras de entrada empresariales, como economías de escala y experiencia, debido a que los principales clientes solicitan experiencia, precio económico y conocer del negocio para poder comprar. El Perú y la región de Arequipa, donde se centraliza esta industria, tiene muy buen prestigio a nivel mundial en el rubro de la fibra de alpaca y derivados. Por otro lado, se requiere de economías de escala para poder producir a ese nivel, para lo cual se requiere una fuerte inversión en activos, y poder abastecer la demanda del mercado nacional y extranjero.

Respecto a los sustitutos (amenaza de productos sustitutos) se cuenta en la región con productos de otros camélidos, ropa de algodón o sintética que usualmente son de menos calidad y más económicos, pero lo que diferencia a la fibra de alpaca es la calidad y reputación del material ya que la fibra de alpaca procesada cuenta con burbujas de aire que son microscópicas en su interior que hacen que una prenda se mantenga fresca en días cálidos y que retenga el calor corporal en los días fríos.

Los proveedores cuentan con un poder de negociación bajo, ya que según la dirección agraria de Arequipa la libra del producto se vende en el país a US\$ 3, pero por la misma cantidad en el mercado internacional puede llegar a costar US\$ 300, por lo que la industria se beneficia de la materia prima económica y mano de obra barata que aún se encuentra en la región y regiones aledañas. Por ello, los proveedores cuentan con un buen poder de negociación.

Los compradores, que usualmente son del extranjero, son empresas de moda a nivel mundial como: Eura Corporation, Prada, Eileen Fisher, Zara Home, Carolina Herrera y Domitex, Elvang. Actualmente, en Arequipa se cuenta con empresas de telas e hilos que producen al año 46 millones de prendas de alta costura destinadas a tiendas de Estados Unidos, Alemania y Japón. Usualmente los productos que son mayormente exportados son

chaquetas, chalinas, abrigos y cobertores. Por lo que los compradores tienen un gran poder de negociación.

Finalmente, respecto a los competidores del sector (rivalidad entre empresas existentes), se ha identificado que hay una gran aceptación del producto para la venta en el mercado extranjero debido a la calidad de la materia prima y una diferenciación en el mercado local. Es por ello que en el 2014 el gobierno peruano lanzó la marca “Alpaca del Perú” para seguir posicionando el producto en los mercados internacionales como un producto de lujo. La principal industria de este rubro es Michell & Cía, seguido de Incatops e Incalpaca. Asimismo, internacionalmente Australia se encuentra posicionándose en este mercado, por lo que la región debe de considerarlo como un competidor potencial.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Como se ha mencionado la fibra de alpaca peruana tiene un gran prestigio en mercados internacionales, por lo que se ha logrado identificar que cuentan con las siguientes principales ventajas competitivas: (a) Calidad de la materia prima, debido a que las condiciones ambientales (clima, altitud, suelos, etc.) permiten el buen crecimiento de las alpacas; (b) precios bajos y disponibilidad de materia prima por cercanía a los principales productores como Cusco y Puno; (c) imagen internacional de la marca Perú y en especial de la marca “Alpaca del Perú”; y (d) Experiencia en la industria textil de las organizaciones peruanas.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

Los países como Perú que son dependientes del comercio internacional buscan atraer inversionistas haciendo valer de las ventajas competitivas, pero actualmente los clientes internacionales son más exigentes y buscan una respuesta rápida a sus necesidades, calidad en

productos y en servicios de ventas, responsabilidad social y medio ambiental en las empresas de las que adquieren sus productos. Es por ello que debe buscarse la integración entre varios segmentos, buscando una integración ideal para la cadena de suministro. Según Porter (1990), “los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero también cooperan” (p. 265).

Se considera que en Arequipa es necesario tener un Clúster en el rubro textil de región Sur del país, ya que con ello se tendrá mayor cantidad de empleo e ingresos de las industrias. Buscando así tener a un Clúster de todo el rubro textil en la zona sur del Perú, no solamente de la fibra de alpaca, ya que esta unión lograra tener un mejor posicionamiento como marca en el mercado internacional e incrementar la cartera de clientes. Actualmente, la industria textil - confecciones contribuye al PBI del país en un 12% y 15% en la última década, cuenta con el 10% del total de las exportaciones peruanas y el 30% del total de las exportaciones no tradicionales, adicional como un sector emplea a más de 150,000 empleados de forma directa y 500,000 de forma indirecta en todo el Perú.

La región de Arequipa cuenta con muy buenas ventajas comparativas para el desarrollo de una cadena de valor de la alpaca, se cuenta con recursos e infraestructura para mejorar y mantenerse como líderes a nivel mundial. Según D'avila (2013), en la actualidad, no se cuenta propiamente un clúster de la alpaca en el Perú, es en este sentido que se propone un grupo geográfico denso de empresas e instituciones conexas con rasgos comunes y complementarios que interactúen en un entorno de competencia y generen éxito competitivo. Lo que actualmente se tiene es que es una actividad netamente extractiva que no genera valor agregado y que al contrario está incrementando la pobreza en los criadores, deteriorando la calidad genética y la sostenibilidad del recurso para futuras generaciones. Para contar con un clúster en el país se ha considerado que se deben realizar las siguientes acciones: (a) Hacer

una reestructuración de la cadena de suministro buscando una mejora relación en todos los participantes, (b) ingreso de nuevos factores en la cadena de suministro que ayuden a medir el desempeño de la cadena, (c) fomentar la promoción de créditos a los criadores y MYPE de la región Sur del país, (d) fomentar asociaciones de criadores en las regiones creando pequeños clúster que mejoren la calidad de vida, y (e) Creación de una entidad rectora del sector alpaquero en el Perú. La estrategia actual del país está enfocado hacia la producción de fibra como una actividad netamente extractiva. No se cuenta con una orientación hacia la integración e innovación de actividades productivas, buscando así solo el beneficio de la gran industria del sector, más no el de todos sus integrantes.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Un Clúster en el Perú para el sector textil es bastante favorable para el sector de fibra de alpaca de Arequipa, ya que tendría una serie de beneficios como el ingreso libre de aranceles al mercado americano a través del régimen del ATPDEA, que es la ley de preferencia arancelarias andinas y erradicación de la droga. Pero para lograr un desarrollo armónico de un clúster en el país es necesario mejorar en aspectos como acelerar el proceso de préstamo al inversionista, inversión en I+D, implementación de sistema de calidad certificados, cadena de suministro integrada, suelos y mejorar al trabajador, así como estrategias de penetración de mercados. Las empresas de Arequipa de esta industria actualmente tienen una buena gestión, pero para lograr un clúster exitosos hace falta la intervención del gobierno, de tal manera que establezca un plan integral del Clúster Textil (D'ávila, 2013).

9.5. Conclusiones

En el presente capítulo se ha logrado identificar las ventajas competitivas de la industria textil de fibra de alpaca de Arequipa como la calidad de sus productos en comparación del resto debido a que se cuenta con una materia prima de calidad y a buen

precio de los proveedores, esta información ayudará al planteamiento del plan estratégico presentado. Asimismo, se ha definido que la importancia de impulsar un clúster en la industria textil es fundamental debido a que ello ayudará a mejorar la presencia internacional y la sostenibilidad de la industria en el país.

Es importante mencionar la importancia de los clúster en este capítulo, debido a que el desarrollo de los mismos conseguirá una cooperación entre los integrantes de la cadena de suministro y el desarrollo de una estructura administrativa que ayudara al liderazgo y comunicación del rubro a nivel mundial.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Según D'Alessio (2015) “un plan estratégico integral debe ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión panorámica del plan es fundamental. (p. 430)

El plan integral consolida la información elaborada a lo largo del proceso estratégico, la cual se debe tener muy presente al momento de efectuar la implementación y no perder la perspectiva de las acciones a tomar durante la implementación en la organización. D'Alessio (2015) también señaló que el tablero de control integral es una gran herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificada como una herramienta de planeamiento estratégico; el tablero de control permite tener una visión integral de la organización, y, en adición a ello, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación.

El plan estratégico integral presentado muestra la visión de la industria textil de la fibra de alpaca peruana como la suma de los objetivos de largo plazo, los que a su vez son la suma de los objetivos de corto plazo. Además, se indican la relación de las estrategias con los objetivos de largo plazo y sus respectivas políticas. Se muestra la misión, los intereses organizaciones, los principios cardinales, los valores y el código de ética. El tablero de control incluido en el plan estratégico integral indica la clasificación de los objetivos de corto plazo en las perspectivas internas, de procesos, del cliente y financiera, y su interrelación para alcanzar la visión.

Adicionalmente, se indica la estructura organizacional necesaria para el éxito de la implementación del plan estratégico y, finalmente, los planes operativos cuya responsabilidad estará a cargo de los Comités que conforman el clúster propuesto para la industria textil de la fibra de alpaca peruana (ver Tabla 39).

10.2. Conclusiones Finales

1. La industrial textil de la fibra de alpaca está experimentando un proceso de crecimiento apoyado sobre las facilidades que brinda la liberalización del comercio internacional, la mejora en la infraestructura de puertos y vías de comunicación que ha desarrollado el país, por lo que es el mayor impacto la rapidez en las telecomunicaciones que acelera la concreción de negocios en países extranjeros donde los productos en base a la fibra de alpaca son mejor valuados y tienen mayor oportunidad de comercialización.
2. La hegemonía de la producción de fibra de alpaca que mantiene Perú será seriamente amenazada en un lapso no mayor a una década por los países que ya cuentan con especímenes como Australia, EEUU, Nueva Zelanda y China. Dichas naciones tienen dentro de sus objetivos desarrollar una industria en base a la alpaca y por ende es una amenaza para la cual el clúster alpaquero peruano debe estar preparado a afrontar. Durante muchos años Perú ha sido el primer productor de fibra de alpaca a futuro es previsible que la oferta de fibra de alpaca se expanda motivando una fuerte caída en los ingresos para toda la industria.
3. En sectores de ganadería donde se ha tenido un éxito como cadena de valor, las fuentes de materia prima han tenido que desarrollarse a la par de la industria de dicho sector, por lo cual es indispensable que la base del sector productor de fibra de alpaca sea tecnificado y desarrolle mejores condiciones económicas a fin de que dicha mejora pueda traducirse en mayores ingresos para el resto de la cadena, la informalidad, la falta de implementación de buenas prácticas de crianza y esquila encarece la obtención de fibra de alpaca de calidad y está llevando a la degradación genética de los especímenes actuales.

4. Al efectuar el análisis estratégico del sector se ha identificado fortalezas y capacidades que deben desarrollarse a lo largo de los miembros de la cadena productiva, una de estas capacidades que se tiene pendiente desarrollar es la integración de productores de fibra, fabricantes de productos semielaborados, diseñadores de productos, fabricantes de productos acabado. Al inicio de la cadena existen una innumerable cantidad de intermediarios que erosionan el valor que pueda generar toda la cadena como conjunto.
5. Es necesario enfocar el futuro de la cadena en el desarrollo productos para venta al consumidor final y evitar comercializar productos semielaborados que si bien en la actualidad generan buenos ingresos no genera valor o una ventaja competitiva que pueda fortalecer la cadena de producción de fibra de alpaca en su totalidad.
6. Es importante resaltar que la sostenibilidad de la industria de la fibra de alpaca en Arequipa y el Perú en general se ve amenazada por el bajo nivel de vida y condiciones de pobreza que aun imperan en los criadores de alpaca, siendo ellos el primer eslabón de la cadena productiva, colocando en riesgo a futuro la disponibilidad de materia prima de calidad para la industria textil.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Enviar el presente plan estratégico a la Sociedad Nacional de Industrias para que sea comunicado e implementado a la brevedad en la industria de fibra de alpaca arequipeña.
2. Aprovechar la infraestructura portuaria, la tecnología en comunicaciones, los tratados de libre comercio y las fortalezas actuales para ingresar con nuevos productos, desarrollar mercados y expandir aún más los ingresos del sector que está en crecimiento.

3. Fomentar una competencia directa con las cadenas productivas de los países que pueden desarrollar el mercado de fibra de alpaca y puedan constituir una amenaza a futuro, ingresar con mayores productos y aprovechar la fortaleza de bajos costos de producción para retardar el desarrollo de dichas industrias.
4. Propiciar la integración de los productores de fibra de alpaca y los fabricantes de productos semielaborados para eliminar a los intermediarios que disminuyen los ingresos de los productores y encarecen la adquisición de materia prima de los fabricantes.
5. Desarrollar una industria de soporte como la veterinaria especializada en alpacas, laboratorios genéticos enfocados en mejorar la genética de alpacas que permitan una mayor tecnificación y mejora en la productividad en la obtención de fibra de alpaca de calidad.
6. El desarrollo del sector moda en el Perú es incipiente pero se está viendo fortalecido por eventos anuales y el desarrollo de marcas peruanas de reconocido éxito internacional en Latinoamérica por lo cual es una tarea del sector alpaquero destinar recursos para desarrollar marcas y productos de moda y alta costura que compita con los grandes emporios comerciales europeos como Armani, Maxa Mara, a fin de incrementar los ingresos del sector y desarrollar ventajas sostenibles en el tiempo.

10.4. Futuro de la industrial de fibra de alpaca

El Perú producto de su diversidad de climas se ha visto enriquecido por la presencia de alpacas teniendo aun la mayor y mejor diversidad genética, lo que lo posiciona con una clara ventaja con respecto a sus competidores por lo cual se hace necesario fortalecer las fortalezas para disminuir el impacto de las debilidades, a futuro con la implementación del presente plan estratégico se prevé un mayor desarrollo e ingresos para todo el sector en su

conjunto convirtiéndose en un sector altamente atractivo para la inversión. Al desarrollar la industrial de la moda de alpaca con mayor impulso, el ingreso que se tiene de 150 millones de dólares anuales se verá incrementados en aproximadamente 1,000 millones de dólares fruto de las ventas en mercados de alta gama como el europeo y el asiático. Es por esto que es indispensable mirar el futuro con mayor optimismo y efectuar una mayor inversión en dicho sector el cual tiene las bases para afrontar las amenazas actuales. Es menester de las organizaciones que disfrutan de mayores ingresos desarrollar una mentalidad ganadora y ambiciosa para que se enfoquen en una mejora continua de sus procesos, desarrollo de productos y desarrollar marcas de calidad propias en mercados extranjeros. La implementación del presente plan llevará al sector a la obtención de la visión deseada y éxito.



Tabla 39

Matriz PEI de la Industria Textil de Fibra de Alpaca

		Visión						Valores
Misión	Para el 2027, la industria textil de fibra de alpaca de Arequipa deberá seguir siendo líder en la producción de fibra de alpaca y se consolidará como la principal industria de fibra de alpaca del mundo, siendo reconocida por sus productos de alto valor agregado en calidad confección y diseño.	El 2027 el sector fibra de alpaca de Arequipa lograra facturar USD 300 millones. Actualmente es de USD 149 millones.						<p>■ Responsabilidad. Ponemos dedicación e interés máximo en el cumplimiento de los deberes y funciones que desempeñemos, dentro de un marco de respeto a las normas y leyes, contribuyendo con ello a la toma de decisiones bien deliberadas y de forma correcta.</p> <p>■ Desarrollo Humano. Capacitación y desarrollo de nuestros colaboradores y de las comunidades criadoras de camélidos.</p> <p>■ Interculturalidad. Respeto por la diversidad cultural y étnica presente en nuestro país y en los ámbitos del desarrollo de las actividades del sector.</p> <p>■ Excelencia. Máxima calidad en todo el proceso de obtención de fibra de alpaca. Desde el mejoramiento de las razas de camélidos, la recolección y su procesamiento para la obtención de los hilados.</p> <p>■ Respeto. Mediante el cual se protegen las libertades d los individuos y privilegios de los individuos, incluyendo el derecho de su privacidad, libertad de conciencia, libertad de expresión ya un tratamiento justo.</p>
	Intereses Organizacionales	1. Incrementar la rentabilidad del sector textil de fibra de alpaca en Arequipa.						
		2. Aprovechar las condiciones climáticas y extensión territorial (sobre los 3000 msnm) para incrementar la población de razas de alpacas con vellones de alta calidad.						
		3. Mantener el liderazgo mundial en la producción de la fibra de alpaca.						
		4. Aumentar la competitividad del sector.						
		5. Incrementar la demanda de fibra de alpaca a nivel mundial.						
		6. Lograr la sostenibilidad del sector industrial en la región de Arequipa.						
	Estrategias	Desarrollar mercados de India Tailandia, Vietnam, Suiza, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Noruega y Rusia con prendas de fibra de alpaca de alto valor agregado.	X		X			
	FO1	Desarrollar nuevos productos de fibra de alpaca como alfombras, ropa para bebés y juguetes	X		X		X	
	FO2	Integración vertical hacia adelante de una empresa especializada en diseño de moda de alta costura que sea altamente reconocida del mercado italiano o francés.	X		X			
FO3	Desarrollo de nuevos productos de fibra de alpaca en mercados locales enfocado en turistas de las regiones Cuzco, Arequipa y Puno.	X		X		X		
FO4	Desarrollo de productos de alta calidad de fibra de alpaca y vicuña para mercados de segmentos de altos ingresos de EEUU, Japón y Reino Unido.	X		X		X		
FO5	Desarrollar mercados Asiáticos, europeos y americanos mediante el uso intensivo de plataformas de comercio electrónico.	X		X				
FA1	Integrar verticalmente a criadores de alpaca para fomentar buenas prácticas de crianza.	X				X		
DO1	Desarrollar productos derivados de la fibra de alpaca que respeten los principios de responsabilidad social corporativa.	X				X		
DO2								
DA3								
Tablero de Control		OCP1.1	OCP1.4	OCP2.1	OCP2.3	OCP3.1	OCP3.3	Código de Ética
1. Perspectiva Financiera	OCP1.1: Alcanzar al 2027 un incremento de exportación de productos del sector textil de 8% anual. Consolidando nuestra presencia en el mercado de EEUU, la Unión Europea y Asia. Y desarrollando mercados como en Noruega y Suiza.	OCP1.4: Intensificar el uso de tecnologías en la producción del sector textil buscando automatizar procesos. Mediante el incremento en la inversión en activos tecnológicos del 5% anual al 2027.	OCP2.1: Desarrollar tecnologías para la mejora de procesos en la crianza de la alpaca y la automatización de procesos. Mediante la financiación por medio de programas del estado financiados INNOVATE Perú. Y beneficios tributarios por medio del CONCYTEC y otras instituciones similares.	OCP2.3: Alcanzar al 2021, el uso de tecnologías para la producción del sector textil buscando automatizar procesos, logrando tener el 50% de organizaciones con tecnología de última generación y 90% al 2027	OCP3.1: Al 2020, lograr la disminución de la informalidad de los productores a 50% y al 2027 al 75%, fomentando la creación e PYMES	OCP3.3: Al 2027 incrementar capacidad instalada y producción en un 10 % anual del parque industrial de fibra de alpaca de Arequipa. Generando 50 puestos nuevos de trabajo por año desde el presente año.	1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización	Responsabilidad y eficiencia en la explotación de la fibra de alpaca. Búsqueda del bien común, actuando con integridad en todas nuestras negociaciones. Impulsar la prosperidad de la comunidad vinculada, generando desarrollo económico y competitividad del sector. Cuidar y proteger el medio ambiente, minimizando el impacto negativo de nuestras actividades. Competir con lealtad y transparencia dentro de la industria. Suministrar productos de calidad.
2. Perspectiva del cliente	OCP1.2: Incrementar la producción de fibra de alpaca de alta calidad, en al menos 8% anual. Asegurando previamente el crecimiento de la demanda en similar proporción.	OCP1.5: Incrementar la exportación de prendas elaboradas con fibra de alpaca. Incrementado anualmente su exportación en 3% a partir del 2023 representando en el 2027 el 40% de las exportaciones.	OCP2.2: Alcanzar al 2025 la construcción de tres nuevas plantas procesadoras de fibra de alpaca mediante gasto de inversión privada en un promedio anual de US\$ 10'000,000 durante el periodo 2017 – 2025, hasta alcanzar los US\$ 93,00 millones acumulados en el último año.	OCP3.2: Al 2020 concretar la apertura de una planta de esquilado y procesamiento primario de fibra de alpaca en la sierra Arequipa. Creándose alrededor de 400 nuevos puestos de trabajo directo e indirecto.				
3. Perspectiva interna	OCP1.3: Incrementar las exportaciones de tops de fibra de alpaca los primeros tres años. Mediante el incremento en ventas de 5% el primer año y 10% lo siguientes dos años.	OCP1.6: Al 2027, lograr establecer 15 tiendas con marcas propias de productos orientados al consumidor final. Y lograr la participación en por lo menos 10 ferias nacionales e internacionales en forma anual.						
4. Aprendizaje de la organización								

RECURSOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Figura 16) PLANES OPERACIONALES

Referencias

- Acuerdos comerciales de Perú. (2017). Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=133.
- Alpaca del Perú. (Julio 2016). *PROMPERU*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Informe económico y social Región Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- Canahua Murillo, A., & Román Canahua, P. R. (2015). Camélidos sudamericanos: revaloración y pautas para el desarrollo sostenible. *Agro Enfoque*, 29(200), 18-24
- Canna Ernesto. (2013). Esquila de alpacas: Cartilla de técnicas apropiadas para la esquila de alpacas. *Soluciones Prácticas*. Lima
- Cano Z., L; Rosadio A., R; Maturrano H., L; Dávalos R., R; Wheeler, J C. (2012). Caracterización Fenotípica y Análisis de ADN Mitocondrial de Llamas de Marcapomacocha. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, RIVEP, 23() 388-398. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=371838865014>
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2017). *The world fact book*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2015). *Megatendencias: Un análisis del estado global*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Megatendencias-Un-an%C3%A1lisis-del-estado-global-Ceplan.pdf>
- CENTRUM Católica (2016). *Índice de competitividad regional en el Perú*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>
- Chirinos, C. (2012). *Plan de Marketing para Michell & Cia* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Cluster Development, Metis Gaia & D`avila, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de Clúster en el Perú*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf
- Crispin, M. (2008). *Productividad y distribución de fibra de alpaca en la región de Huancavelica: un análisis comparativo entre Huancavelica y Puno*. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3301>.
- Culminó reunión del Acuerdo Nacional y estas son sus seis conclusiones. (2017, Enero 05). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/culmino-reunion-acuerdo-nacional-y-estas-son-sus-seis-conclusiones-2179006>
- D'Alessio, F. (2015). *Un Proceso Estratégico. Un Enfoque Gerencial* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Erensa (2014, 23 de octubre) Puno es el primer productor de alpaca. *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/puno-es-el-primer-productor-de-alpaca-314066/>
- Foro Económico Mundial (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*.

Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

Frank, E. N. (2011). Producción de fibra en camélidos sudamericanos. Avances en su procesamiento y mejoramiento genético. *Archivos Latinoamericanos de Producción Animal*, 19(1-2), 16-19.

Gallardo, M., & Ita, W. (2014). *Mapeo participativo del mercado de fibra de alpaca en la Comunidad de Phinaya*. Recuperado de <http://www.solucionespracticas.org.pe/Mapeo-participativo-del-mercado-de-fibra-de-alpaca-en-la-Comunidad-de-Phinaya>.

Global Fire Power (GFP). (2017). *2017 Military Strength Ranking*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017. (2016). Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

Industria de la Vestimenta y textiles en el Perú (2014). Documento especial para PERÚ MODA. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>

Informes sobre estados financieros Michell & Cía. S.A. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/neg_rv_sector.html.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2015b). *Perú: Cuentas Nacionales. I. Características de la Economía Departamental*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2012). *Resultados definitivos IV*

Censo Nacional Agropecuario 2012. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2001). *Perú: Estimaciones y*

proyecciones de población 1950 – 2050 Boletín de Análisis Demográfico N° 35.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

Kadwell, M., Fernandez, M., Stanley, H.F., Baldi, R., Wheeler, J.C., Rosadio, R., & Bruford,

M.W. (2001). *Genetic analysis reveals the wild ancestors of the llama and the alpaca*.

Proceeding of the Royal Society of London B 268, 2575–2584.

Kuna. (2007). *Noticias Setiembre*. Recuperado de http://kuna.com.pe/acerca_kuna/noticias/mejoramiento-genético-en-alpaca

Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019. (2016, 29 de abril). El Peruano. Recuperado

de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf>

Marín, J.; Zapata, B.; Gonzales, B.; Bonacic, C.; Wheeler, J.; Casey, C.; Bruford, M.; Palma,

R.; Poulin, E.; Alliende, M., & Spotorno, A. (2007). Sistemática, taxonomía y

domesticación de alpacas y llamas: nueva evidencia cromosómica y molecular. *Revista Chilena de Historia Natural*. 121-140.

Matute, G., Holgado, K. & Vásquez, I. (2009). *Clúster alpaquero en la región Puno*.

Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-para-el-desarrollo/2009/cluster-alpaquero-en-la-region-puno>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Preguntas y respuestas sobre el TLC de Perú*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/3580EC418A967957052575CA0058629F/\\$FILE/2respuesta.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/3580EC418A967957052575CA0058629F/$FILE/2respuesta.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Plan estratégico Nacional Exportador*.

Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/>

Morante, R. (2014). *Arequipa procesa el 90% de la fibra de alpaca obtenida en el país*.

Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/arequipa-procesa-el-90-de-la-fibra-de-alpaca-obtenida-en-el-pais-noticia-741687>

Muñoz, W. (2006). *Perú: Tradición textil y competitividad internacional*. Lima, Perú Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Navarro, R.; Aguilera M., & Bórquez F. (2008). Resultados y Lecciones en Producción y Comercialización de Fibra de Vicuñas. Ministerio de Agricultura Chile. Proyecto de Innovación en Región de Arica y Parinacota y Región Tarapacá p. 6.

Organización de las Naciones Unidas para la 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. TCP/RLA/2914

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [UNIDO]. (2010). *Estado de situación del sector textil camélidos en el Perú (Diagnostico nacional)*. Recuperado

de <http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2016/09/Diagnostico-Nacional-Estado-de-Situaci%C3%B3n-del-Sector-Textil-Cam%C3%A9lidos-en-el-Per%C3%BA-2.pdf>

- Palomino, T. (2012). *Unidad doméstica alto andina y crianza de camélidos sudamericanos. Investigaciones Sociales*. 16(29). 171-189. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Peña-Vinces, J. C. (2009). Un análisis del escenario económico del Perú y Chile, desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad global. *Journal of Business*, 1(2), 20-34
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo* (5th ed.). Barcelona, España: Deusto.
- PROMPERU (2016) *Alpaca del Perú. Diagnostico Sectorial Línea de Alpaca*. Recuperado el 28 de abril el 2017, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>
- PROMPERU (2017) *Informe anual de exportaciones: Enero – Diciembre 2016*. Servicios al Exportador. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896rad8069C.pdf>
- Quispe, E., Rodríguez, T., Iñiguez, L., & Mueller, J. (2009). *Producción de fibra de alpaca, llama, vicuña y guanaco en Sudamérica*. *Animal Genetic Resources Information*, 45, 1-14. doi:10.1017/S1014233909990277.
- Renieri, C., Frank, E.N., Rosati, A. Y., & Antonini, M. (2009). *Definición de razas en llamas y alpacas*. *Animal Genetic Resources Information*, 45, 45–54. Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO] doi:10.1017/S1014233909990319
- Salcedo, J. (2016, 27 de diciembre). Así de Claro: ¿Qué es el Acuerdo Nacional y cuál es el objetivo de sus reuniones? *Rpp Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/estado/asi-de-claro-que-es-el-acuerdo-nacional-y-cual-es-el-objetivo-de-sus-reuniones-noticia-1019381>
- Siicex (2017). *Informe especializado: Prendas de bebe de algodón en Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/105025428rad51032.pdf>

Trademap. (2017a). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú 2012-2016*. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||51||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Trademap. (2017b). *Lista de los productos exportados por Perú 2016*. Recuperado de

https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||51||8|1|1|2|2|1|1|1|1

World Economic Forum (2016). *Competitiveness Rankings*. Recuperado de

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#indexId=GCI>. Departamento Administrativo.

