

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL SECTOR ALPAQUERO PERUANO

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

Melany Almonacid Cordova

Código 20120055

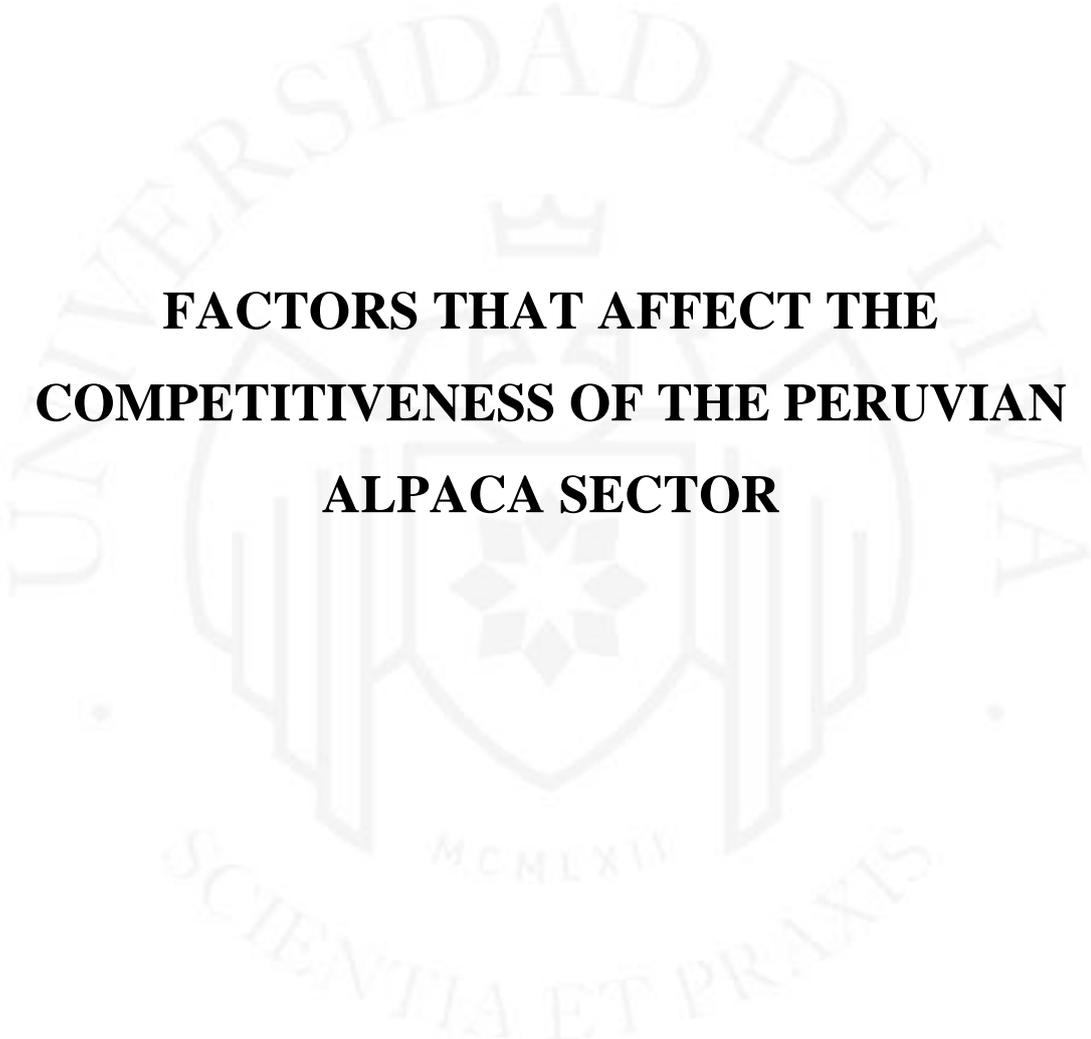
Asesor

Ricardo Manuel Francisco Limo Del Castillo

Lima – Perú

Diciembre del 2022





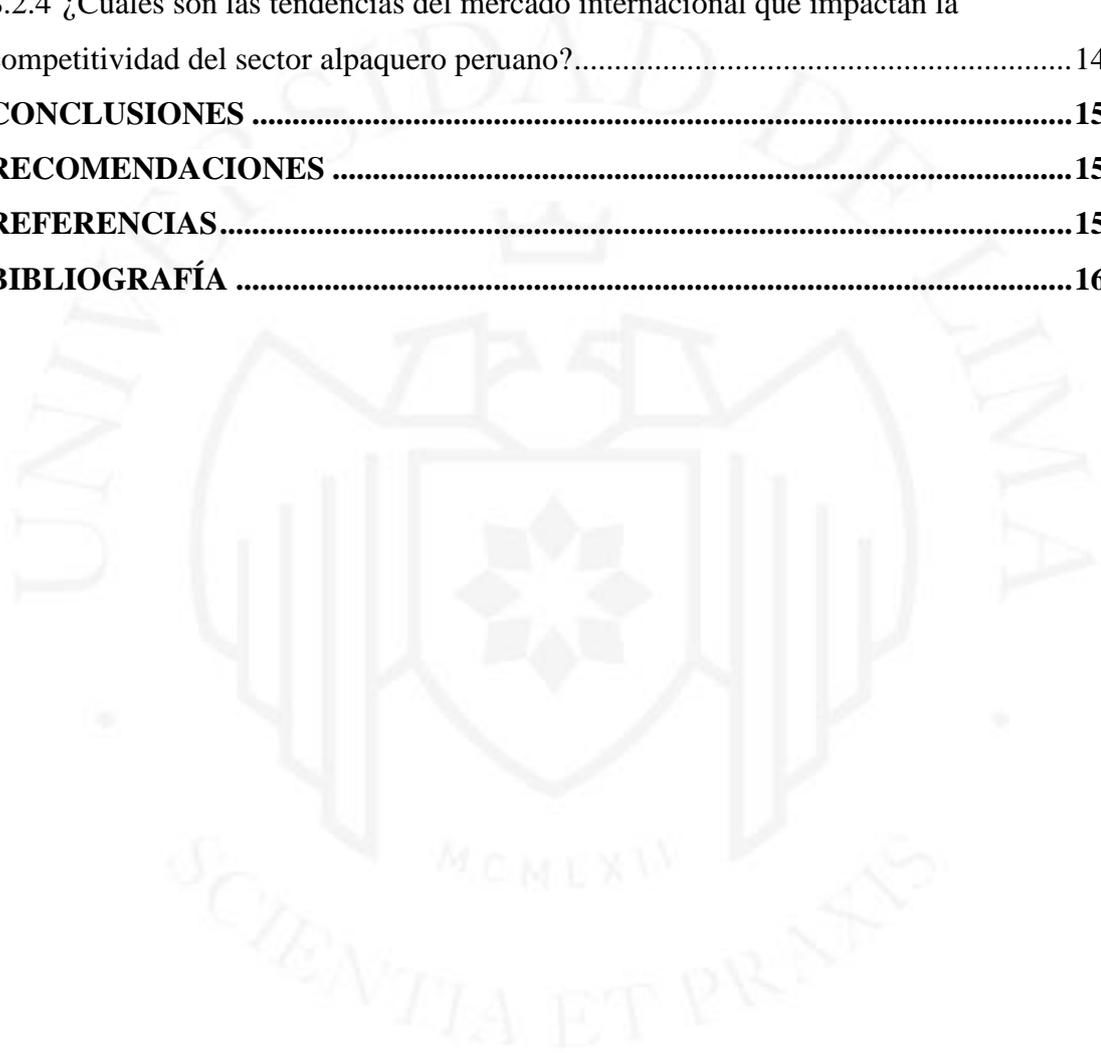
**FACTORS THAT AFFECT THE
COMPETITIVENESS OF THE PERUVIAN
ALPACA SECTOR**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	3
1.1 Antecedentes de la investigación.....	3
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
2.1 Situación Problemática	9
2.2 Formulación del problema.....	23
2.2.1 Problema general.....	23
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN.....	24
3.1 Importancia de la Investigación.....	24
3.1.1 Justificación teórica.....	24
3.1.2 Justificación práctica	27
3.1.3 Justificación metodológica	27
3.2 Viabilidad de la investigación	27
3.3 Limitaciones de la investigación	28
3.4 Delimitación del tema.....	29
3.4.1 Delimitación temporal.....	29
3.4.2 Delimitación geográfica	29
CAPÍTULO IV: OBJETIVOS.....	31
4.1 Objetivo general.....	31
4.2 Objetivos específicos	31
CAPITULO V: HIPÓTESIS.....	32
5.1 Hipótesis General.....	32
5.2 Hipótesis Específicas	32
CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	33
6.1 Marco teórico.....	33
6.2 Marco conceptual.....	38
6.2.1 Cadena de valor	38
6.2.2 Factores que afectan la competitividad del sector.....	47

6.2.3 Innovaciones en la cadena de valor del sector alpaquero.....	51
6.2.4 Evolución de exportaciones USD millones - línea de alpaca (2017-2021).....	54
6.2.5 Principales mercados de destino para línea de alpaca.....	55
6.2.6 Principales mercados de destino para las prendas de vestir de punto	57
6.2.7 Principales mercados de destino para prendas de vestir de plano	58
6.2.8 Principales países exportadores de prendas de vestir de punto (2017-2021)	58
6.2.9 Principales países exportadores de prendas de vestir de plano (2017-2021)	59
6.2.10 Total de empresas exportadoras de prendas de vestir - por tamaño	60
6.2.11 Total de empresas exportadoras según producto (2017- 2021)	61
6.2.12 Número de empresas esporádicas y regulares del año 2020.....	62
6.2.13 Exportación en valor de las empresas en tops de alpaca	62
6.2.14 Exportación en valor de las empresas en hilados de alpaca	63
6.2.15 Exportación en valor de las empresas en prendas de punto de alpaca.....	63
6.2.16 Exportación en valor de las empresas de prendas de plano de alpaca.....	64
6.2.17 Exportación en volumen de top de alpaca	65
6.2.18 Exportación en volumen de hilados alpaca.....	65
6.2.19 Exportación en volumen de prendas de punto de alpaca	66
6.2.20 Exportación en volumen de prendas de plano de alpaca	66
6.2.21 Macroentorno: Análisis PESTE.....	67
6.2.22 Microentorno: Análisis según las 5 fuerzas de Porter	75
6.2.23 Análisis FODA	83
6.2.24 Matriz de consistencia y Matriz de Operacionalización de variables.....	84
6.2.25 Matriz de Operacionalización de variables.....	85
CAPÍTULO VII: CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
7.1 Según la orientación	87
7.2 Según el alcance de la investigación	87
7.3 Según el diseño de la investigación	88
7.4 Según la direccionalidad de la investigación.....	88
7.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos	89
CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	90
8.1 Resultados.....	90
8.1.1 Entrevistas	90
8.1.2 Empresas importantes del sector- Análisis de entrevistas.....	125
8.1.3 Apoyo por parte del estado al sector alpaquero	136

8.2 Análisis de resultados – Discusión	140
8.2.1 ¿Cuáles son los factores clave que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano?	140
8.2.2 ¿Cuáles son los factores claves del proceso de internacionalización que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?.....	144
8.2.3 ¿Cuáles son los programas del gobierno que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?	146
8.2.4 ¿Cuáles son las tendencias del mercado internacional que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?.....	148
CONCLUSIONES	152
RECOMENDACIONES	155
REFERENCIAS.....	158
BIBLIOGRAFÍA	168



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Características del Vellón según raza	11
Tabla 2.2 Propiedades y cualidades de la fibra de alpaca.....	19
Tabla 2.3 Principales países exportadores de prendas de vestir de punto (2021).....	22
Tabla 2.4 Países exportadores de prendas de vestir de plano (2021)	22
Tabla 3.1 Mapa de la población de la Alpaca por departamento.....	30
Tabla 6.1 Principales mercados de prendas de vestir de punto en miles de dólares.....	57
Tabla 6.2 Principales mercados de prendas de vestir de plano en miles de dólares	58
Tabla 6.3 Principales países exportadores de prendas de vestir de punto (2017-2021) .	59
Tabla 6.4 Principales países exportadores de prendas de vestir de plano.....	60
Tabla 6.5 Tamaño de empresa - N° de empresas exportadoras del año 2020	61
Tabla 6.6 Total de empresas exportadoras según producto (2017- 2021)	61
Tabla 6.7 Total empresas regulares y esporádicas (2020)	62
Tabla 6.8 Exportaciones en valor de las empresas de tops de alpaca (US\$)2017-2021.	62
Tabla 6.9 Exportaciones en valor de las empresas de hilados de alpaca (US\$)2017-2021	63
Tabla 6.10 Exportaciones en valor de las empresas de prendas de punto de alpaca (US\$)	64
Tabla 6.11 Exportaciones en valor de empresas de prendas de plano de alpaca (2017- 2021)	64
Tabla 6.12 Exportaciones en volumen de tops de alpaca (2017-2021)	65
Tabla 6.13 Exportaciones en volumen de hilados alpaca (2017-2021)	65
Tabla 6.14 Exportaciones de prendas de punto de alpaca en volumen - toneladas	66
Tabla 6.15 Exportación de prendas de plano de alpaca en volumen – toneladas	66
Tabla 6.16 Importadores de Cashmere según partida 611012- miles de dólares	81
Tabla 6.17 Importadores pelos finos según partida 611019- miles de dólares.....	81
Tabla 6.18 Importadores de fibra de Cashmere según partida 510531- miles de dólares	82
Tabla 6.19 Características de las fibras de pelos finos	83
Tabla 6.20 Análisis FODA	84
Tabla 6.21 Matriz de consistencia	85

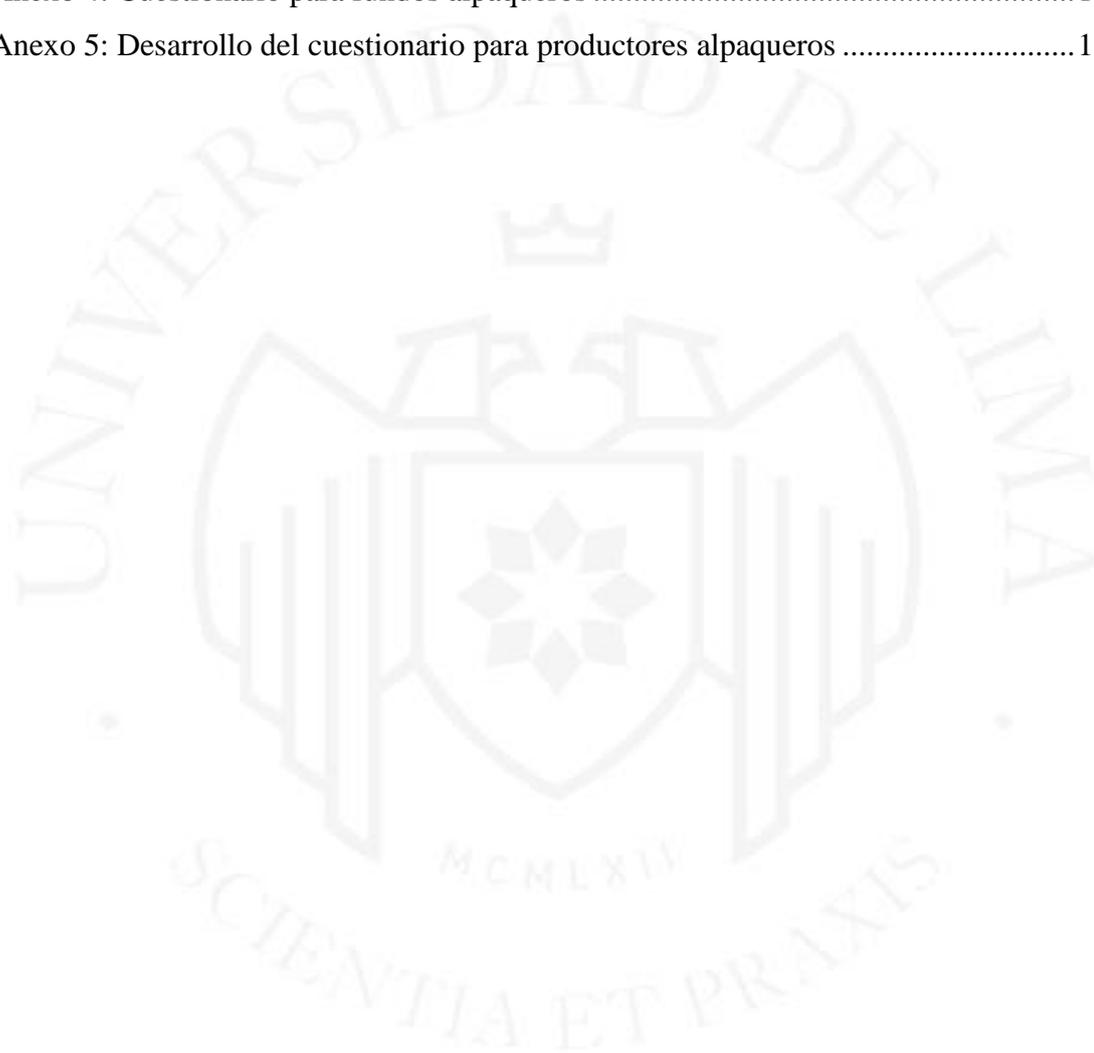


ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Raza Suri	10
Figura 2.2 Raza Huacaya	10
Figura 2.3 Marca sectorial "Alpaca del Perú"	17
Figura 3.1 Mapa poblacional de la alpaca	29
Figura 6.1 Cadena de Valor	35
Figura 6.2 Registro de fibra de alpaca en sacos.....	42
Figura 6.3 Sistema tradicional de comercialización de fibra de alpaca.....	44
Figura 6.4 Estructura de los canales de distribución y comercialización	45
Figura 6.5 Cadena de valor del sector.....	48
Figura 6.6 Evolución de exportaciones de la línea de alpaca (2017-2021)	55
Figura 6.7 Principales mercados de destino para línea de alpaca (2021)	56
Figura 6.8 PBI del Perú (en miles de millones de US\$)	69
Figura 6.9 PBI per cápita del Perú (US\$ a precios actuales)	69
Figura 6.10 Composición del PBI del Perú por actividades económicas del 2020 (en %)	70
Figura 6.11 Desempleo (en %) - Perú.....	70
Figura 6.12 Incidencia de pobreza total (en %)	72
Figura 6.13 Porcentaje del sector textil y confecciones en el PBI industrial.....	73
Figura 6.14 Porcentaje de empresas que realizaron actividades de innovación	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario general para las entrevistas	175
Anexo 2: Cuestionario para empresas de confección	176
Anexo 3: Desarrollo del cuestionario para empresas de confección	177
Anexo 4: Cuestionario para fondos alpaqueros	184
Anexo 5: Desarrollo del cuestionario para productores alpaqueros	186



RESUMEN

La presente investigación identificó y analizó los factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano, para lograr un mejor posicionamiento en los mercados internacionales, mejorando la situación actual en la que se encuentra.

La metodología de investigación utilizada es descriptiva, se apoyó en fuentes primarias y secundarias, mediante la recopilación de data por medio de entrevistas a observadores competentes, calificados y con experiencia del sector alpaquero; como los productores alpaqueros, gerentes de las empresas productoras y exportadoras de prendas de alpaca, tanto pequeñas como grandes, funcionarios de entidades especializadas y la búsqueda de investigaciones anteriores relacionadas al tema, para poder explicar, comprender y transformar la situación actual del sector alpaquero peruano.

La investigación concluyó que en la cadena de valor existen factores que afectan la competitividad del sector; sea el caso para el eslabón ganadero, la falta de institucionalidad, falta de mejoramiento genético, bajo conocimiento técnico, falta de implementación de infraestructura en los centros de acopio y en las playas de esquila, falta de herramientas para la esquila y la falta de financiamiento; en el eslabón industrial - exportador, la falta de diseño, innovación, tecnología, marketing y servicio post venta. Por otro lado, en el plano institucional, el Estado tiene varios programas para ayudar a la cadena; sin embargo, estos programas no se desarrollan de forma integral, especialmente al inicio de la cadena de valor, dado que existen comunidades alpaqueras muy alejadas donde las capacitaciones y asistencia técnica llegan, pero no existe un seguimiento. Además, el Estado no regula la informalidad que existe en la comercialización de fibra, esto ha generado la existencia de intermediarios, que pagan precios promedio por debajo del mercado, perjudicando el ingreso económico de los productores alpaqueros.

Línea de investigación: 5306 - 5. a7

Palabras clave: Sector alpaquero peruano, factores que afectan la competitividad del sector alpaquero, valor de exportaciones del sector alpaquero, volumen de exportaciones del sector alpaquero y problemas en la cadena de valor del sector alpaquero.

ABSTRACT

This research identified and analyzed the factors that increase the international competitiveness of the Peruvian alpaca sector, to achieve a better position in international markets, improving the current situation in which it finds itself.

The research used a descriptive methodology, based on primary and secondary sources, by collecting data through interviews with competent, qualified and experienced observers from the alpaca sector; such as alpaca producers, managers of companies producing and exporting alpaca garments, both small and large, officials of specialized entities and the search for previous research related to the subject, to be able to explain, understand and transform the current situation of the Peruvian alpaca sector.

The investigation concluded that there are factors in the value chain that affect the competitiveness of the sector; in case of the cattle raising link, the lack of institutionality, lack of genetic improvement, low technical knowledge, lack of infrastructure implementation in the collection centers and on the shearing areas, lack of tools for shearing and lack of financing; in case of the industrial - exporter link, the lack of design, innovation, technology, marketing and post-sale service. On the other hand, at the institutional field, the State has several programs to help the alpaca textile sector chain, however, these programs are not developed in an integral way, especially at the beginning of the value chain, since there are alpaca communities far away where training and technical assistance arrive, but there is no follow-up. In addition, the State does not regulate the informality that exists in the commercialization of fiber, this has generated the existence of intermediaries, who pay average prices below the market, damaging the economic income of alpaca producers.

Line of research: 5306 - 5. a7

Keywords: Peruvian alpaca sector, factors that affect the competitiveness of the alpaquero sector, export value of the alpaca sector, volume of exports of the alpaquero sector and problems in the value chain of the alpaquero sector.

INTRODUCCIÓN

El Perú posee el 80% la población mundial de alpacas, permitiéndole ser el proveedor más importante de fibra de alpaca en el mundo. Esta es considerada como una de las fibras más finas de la industria textil en el mundo, las prendas confeccionadas a base de esta fibra son consideradas en los mercados internacionales como artículos de lujo. Actualmente, marcas reconocidas a nivel mundial utilizan esta fibra para la confección de sus prendas de vestir.

La industria textil del sector alpaquero peruano es importante para el desarrollo de la economía del país y, en particular, para el desarrollo de las regiones donde habitan estos camélidos, las cuales son: Puno, Ayacucho, Arequipa, Cusco y Junín. Esta industria posee un gran potencial porque tiene una cadena de valor de la fibra de alpaca altamente integrada, abarcando desde los insumos, pasando por la producción, acopio, procesamiento, comercialización, hasta la exportación de productos terminados, generando miles de empleos.

Por otro lado, la situación actual del sector textil alpaquero peruano a nivel internacional se ve reflejada en la falta de competitividad internacional, por los bajos valores de los productos terminados de exportación, comparados con los productos de otros países competidores.

Es por ello que surge esta investigación, la cual busca identificar y analizar los factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano, basándose en antecedentes expuestos en el capítulo I, se formula el planteamiento del problema en el capítulo II, donde se genera una pregunta general, la cual es: ¿Cuáles son los factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano?, así como también las siguientes preguntas específicas. ¿Cuáles son los factores claves del proceso de internacionalización que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano? ¿Cuáles son los programas del gobierno que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano? ¿Cuáles son las tendencias del mercado internacional que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?

En el capítulo III, se desarrollan las justificaciones de la investigación, las cuales son la teórica, práctica y metodológica. Según estas justificaciones, se podrá mostrar una

realidad más amplia del sector alpaquero y al identificar los factores que afectan la competitividad internacional del sector textil alpaquero peruano, este podrá mejorar su competitividad y se verá reflejada en el incremento de las exportaciones. Esta mejora generará beneficios a la comunidad alpaquera mediante la percepción de ingresos de estas personas ya que se incrementarán significativamente, mejorando su calidad de vida. Esta investigación tiene una delimitación geográfica que abarca las zonas que concentran la mayor población de alpaca del Perú, las cuales son: Arequipa, Cuzco y Puno. Además, se analizan datos estadísticos de los últimos años, desde el año 2017 hasta el 2021.

En el capítulo IV, se plantean los objetivos de la investigación; en el capítulo V, las hipótesis; y en el capítulo VI, se desarrollan fundamentos teóricos, divididos en marco teórico y marco conceptual, en el primero se desarrollan teorías basadas en cuatro variables, las cuales son: competitividad internacional, internacionalización, programas de gobierno y tendencias; y en el segundo, se desarrolla el contexto del objeto de estudio, tales como, datos de exportación de la línea de alpaca, principales mercados de destino, total de empresas exportadoras peruanas, análisis PESTE del país, las 5 fuerzas de Porter basada en la cadena de valor del sector alpaquero peruano y análisis FODA del sector,

En el capítulo VII, se desarrolla la clasificación de la investigación según la orientación, alcance de la investigación, diseño, direccionalidad y tipo de fuente de recolección de datos; y por último, en el capítulo VIII, se presentan los análisis de resultados de las entrevistas realizadas a observadores competentes, calificados y con experiencia del sector alpaquero.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En este capítulo se presentarán estudios de investigación previos, tanto nacionales como internacionales, que aporten información relevante para el desarrollo de la investigación.

1.1 Antecedentes de la investigación

Según de Pereny, Ramlogan y Miozzo (2019) desarrollaron el estudio de Estandarización y gobernanza segmentada en la cadena de valor de la fibra de alpaca peruana se tiene como objetivo averiguar cómo funciona la gobernanza y cómo cambia la dinámica en diferentes segmentos de la cadena en un contexto de estandarización bajo la metodología exploratoria. Se concluye que, al centrarse en formas fragmentadas y concentradas de oferta y demanda, este estudio ha desarrollado y aplicado un modelo de gobernanza segmentado para rastrear, describir y explicar las dinámicas y los modos de gobernanza derivados de la estandarización patrocinada por el estado en la cadena de fibra.

Aporte: Una gobernanza adecuada es importante para promover el desarrollo de una industria alpaquera para que todos los actores de su cadena de valor se vean beneficiados.

Según Fernández-Lizama et al. (2019) analizaron el modelo de gestión de residuos de alpaca para mejorar la productividad de la fibra mediante el uso de biomasa en comunidades del Altiplano andino tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de residuos de alpaca para la generación de biogás para calentar alpacas en temporadas de heladas y obtener biol para el mejoramiento de pastos bajo una metodología exploratoria. Este proyecto de investigación logró comparar y combinar herramientas ambientales utilizando la metodología PHVA (Planificar, hacer, verificar y hacer) y herramientas de ingeniería industrial dentro del modelo de gestión de residuos de alpaca (MGRA). El proyecto estandarizó los procesos de MGRA para que, cuando se requiera, cada paso se pueda llevar a cabo dentro del mapa de procesos y los diagramas de flujo de procesos críticos.

Aporte: La creación de un sistema de energía sostenible, resuelve el problema de la recolección de heces, la formación de focos infecciosos y generación biogás para

producir un ambiente térmicamente cómodo y limpio para la cría de alpacas mediante el tratamiento con biomasa en épocas de heladas, mejorando la calidad de vida de todas las alpacas, como la de sus fibras.

El estudio de Castro Sasahara et al. (2020) analizó la arquitectura y estructura de la piel de alpaca: impactos en la industria y el comercio de lana, tiene como objetivo evaluar los aspectos morfológicos y cuantitativos de la piel de alpaca clara y oscura de las alpacas Huacaya y Suri, comparando la estructura y arquitectura de la piel escapular, costal y femoral lateral bajo una metodología correlacional. Se concluyó que la región femoral presentó mayor producción de fibra. Los animales oscuros tenían más dermis y se informó una estrecha relación entre el volumen total de la piel y sus fracciones de volumen: dermis, grupos foliculares y glándulas sudoríparas.

Aporte: El diámetro de la fibra de alpaca varía según la región del cuerpo y esto es importante porque determina el precio de comercialización, el cual se complementa con el peso del vellón.

Hunter (2020) en la investigación del Mohair, cachemir y otras fibras de pelo animal, su objetivo es mostrar las características de las fibras animales de lujo bajo una metodología descriptiva. Se concluyó que la alpaca tenía una fuerza de fibra y un grado de medulación mucho más altos que la lana, pero un rizado y una resistencia a la compresión mucho más bajos, y los machos producían fibras más fuertes que las hembras, estas fibras finas son muy buscadas en el segmento de lujo, especialmente en el mercado de la indumentaria ya que en general se consideran suaves, cálidas, livianas y lujosas.

Aporte: La fibra de alpaca por lo general es una fibra medulada. El grado de medulación es mayor cuando aumenta del diámetro de la fibra y es afectado por el sexo, la edad, el color y la posición del vellón en el cuerpo de la alpaca, las condiciones nutricionales, la época del año, el hato y/o el origen.

Trejos y Lewis (2020) en la investigación de la evaluación de la fibra cruda de alpaca para la venta al por menor en Nueva York tuvo los siguientes objetivos principales: Determinar cómo se cruzan las granjas de fibra, los molinos, los artesanos, los festivales de fibra y el agroturismo de fibra para sostener la comunidad de fibra actual; evaluar los principales desafíos que enfrenta la comunidad de fibra; determinar si las partes interesadas de la comunidad de fibra se han beneficiado de alguna política; y comprender los objetivos futuros que tienen las partes interesadas de la fibra cruda a la moda de Nueva

York para sostener a la comunidad local de fibra, este estudio realizó una metodología exploratoria y se concluyó que se requiere de una estrategia de comercio electrónico que se alinee con iniciativas más amplias de la industria de la moda para vender productos en línea a través de aplicaciones de dispositivos móviles para que ayude a los diseñadores o a personas interesadas en la fibra a encontrarla más fácilmente.

Aporte: Para sostener a la comunidad local de fibra de alpaca se debe promover el agroturismo para fomentar la participación de la comunidad, brindar información sobre las alpacas, su fibra y los productos a base de esta; asimismo, se debe tener presencia en el comercio electrónico y en redes sociales para ampliar su alcance en el mercado; así como también, promover la participación en festivales de fibra de alpaca local porque brinda oportunidades para el desarrollo económico de la fibra de alpaca.

Según Novgorodov, Marc y Burilovic (2020) en su investigación de la implementación del modelo integral de emprendimiento para la internacionalización de empresas ecoeficientes se tiene como objetivo realizar un análisis del funcionamiento del modelo integral de emprendimiento en un nuevo modelo de empresas que están surgiendo en el mundo actual, que pretenden ser ecoeficientes, así como también estudiar las perspectivas centrales de la tecnología que se basan en el fenómeno del emprendimiento y así determinar una estrategia adaptable a las empresas con una base ecológica para lograr la internacionalización bajo una metodología exploratoria. Se concluyó que la empresa Mary's Poop, la cual fue objeto de estudio cuenta con una ventaja competitiva que la diferencia de otras firmas, y es que su producto es innovador y ecológico, así como sus procesos se realizan de forma ecológica lo que la convierte en una empresa ecoeficiente y es necesario implementar una cultura de conciencia para que emprendimientos como este puedan ser sostenibles.

Aporte: Modelo de negocio ecoeficiente que aprovecha las heces de las alpacas como fertilizante orgánico que tiene algunas ventajas como producto, pero también tiene muchas amenazas que son las grandes empresas que ya están posicionadas con productos sustitutos, ante estas amenazas es necesario implementar una cultura de conciencia.

Radzik-Rant et al. (2021) estudiaron la variación en las características de la fibra en todo el cuerpo en una manada de alpacas criadas en Polonia se tiene como objetivo determinar la variación en el diámetro de la fibra, la medulación y la longitud de la fibra a lo largo del cuerpo de las alpacas de una manada bajo una metodología explicativa. El

estudió mostró que existe la necesidad de separar las piezas compuestas por fibra del vientre, las patas delanteras y traseras del rebaño vellón total. También es razonable excluir la fibra del cuello y usarla por separado debido al alto grado de medulación, que puede causar un desagradable efecto de picazón al usar los productos terminados, y debido a que tiene la longitud de fibra más corta del vellón.

Aporte: Las características de la fibra de alpaca varían en grosor y en medulación, según el lugar del cuerpo en el que se produzca. La información de esta variación es importante para separar el vellón en partes más homogéneas.

Garri (2021) en la investigación de la Coopetencia, creación conjunta de valor y mejora del conocimiento en la industria de la alpaca del Reino Unido: un mecanismo de varios niveles tiene como objetivo averiguar cómo funciona el mecanismo entre la gestión de la competencia, la creación conjunta de valor y la mejora del conocimiento, y los resultados de desempeño en el contexto de las microempresas bajo una metodología correlacional. Los resultados revelan que la gestión exitosa de la coopetencia en varias etapas, a nivel individual, organizacional y de la industria, conduce a la creación conjunta de valor, la mejora del conocimiento y el desarrollo de recursos de valor y, por lo tanto, genera resultados positivos para los individuos y las organizaciones comprometidos en la industria en su conjunto. Este mecanismo está influido por factores industriales, de mercado y factores institucionales.

Aporte: La coopetición puede ofrecer una solución viable para los recursos y la cuota de mercado limitada de las PYMES, ayudar a mitigar riesgos y costos, mejorar su posición competitiva, mejora su desempeño financiero y logra desarrollar el mercado en general.

Según Prieto et al. (2021) estudiaron del efecto de picor proviene de telas hechas de fibras de camélidos sudamericanos (alpaca y llama). Soluciones Mecánicas y/o Genéticas tiene como objetivo analizar las características físicas críticas que determinan el confort de los tejidos elaborados con fibras de camélidos, el efecto sobre su valor y la posible modificación mecánica y/o genética bajo una metodología correlacional. Se concluyó que la calidad de la fibra textil de estos animales parece muy prometedora siempre que se resuelva la presencia de fibras indeseables u objetables, lo que lleva a una frecuencia tolerable por parte de los consumidores de <3%. Este proceso podría

explorarse a través de la selección genética, aplicando tecnología de depilación o una combinación de ambas.

Aporte: No solo el diámetro es un factor determinante para que una fibra produzca escozor, sino también su rigidez, la cual es crucial y está influenciada por el tipo de médula de la fibra. La solución genética para el problema radica en la lenta respuesta; sin embargo, el depilado proporciona una solución inmediata. Esto mejoraría la suavidad de la fibra al tacto, junto con otras características importantes que harían que el precio de la fibra fuera más competitivo.

Machaca et al. (2021) En la investigación de las propiedades tecnológicas de la fibra de Alpacas Huacaya blanca (*Vicugna pacos*) en la Comunidad de Chapimarca, Apurímac-Perú tuvo como objetivo determinar las propiedades tecnológicas, tales como factor de confort, índice de curvatura, el diámetro medio, la desviación estándar del diámetro, coeficiente de variación del diámetro de la fibra y finura de hilado) en función a la región corporal, al sexo y categoría etaria de la fibra de alpacas de un área de la Región Apurímac bajo una metodología correlacional. Se concluyó que las fibras de la zona de estudio son de buena calidad y que son los animales más jóvenes los que tienen una fibra más fina en comparación a las alpacas adultas; así mismo la fibra del costillar y de la grupa (regiones corporales de la alpaca) es de mejor calidad que la fibra de la paleta (región corporal de la alpaca).

Aporte: Las alpacas jóvenes presentan un mayor factor de confort, mejor índice de curvatura, mayor finura al hilado y menor diámetro de fibra en comparación a las alpacas adultas.

Coaquira et al. (2021) realizaron el estudio de atributos textiles de la fibra de alpacas Huacaya blanca y color (*Vicugna pacos*) de la feria ganadera del sur del Perú tuvo como objetivo determinar las características tecnológicas, especificar las frecuencias de los atributos de la fibra y describir el grado de asociación entre atributos de la fibra de alpacas Huacaya que estuvieron en la LVIII Feria Ganadera del Sur del Perú, considerando factores como el sexo, la categoría de juzgamiento y patrón de color del vellón y se desarrolló una metodología correlacional. Se concluyó que el factor de confort y las características textiles de las fibras de alpacas de color blanco tienen mayor finura comparadas con las de color y no presentan diferencias significativa para el factor sexo.

Aporte: La alpaca tiene una fibra que es calificada por la industria textil como una fibra de lujo, apreciada por su buena resistencia, gama de colores naturales, peso ligero y suavidad. Del mismo modo, los consumidores las prefieren por no ser una fibra inflamable, por sus cualidades térmicas, resistencia e impermeabilidad.

Mamani-Cato et al. (2022) En el estudio del efecto del diámetro de la fibra, el factor de picazón y el sesgo de la fibra gruesa sobre la vellosidad de la superficie del hilo en la fibra de camélidos sudamericanos, se tuvo como objetivo explorar la relación entre el factor picazón (PcF) y el diámetro de la fibra (MFD) bajo la metodología correlacional tanto en llamas como en alpacas, explorar la existencia de un punto de quiebre (BP) en esta relación curvilínea y determinar la frecuencia de vellones que no requieren depilación debido a que $PcF \leq 3,2\%$. La conclusión más importante de este trabajo es que el diámetro de fibra de la superficie del hilo es más de $2,7\ \mu\text{m}$ más grueso que en el interior de todo el hilo cuando los consumidores detectan una diferencia significativa en el factor de picazón, debido a la presencia de un $6,1\%$ más de fibras gruesas en la superficie del hilo.

Aporte: Las fibras de los camélidos domésticos (alpaca y llama) son apreciadas por su suavidad. Sin embargo, para las prendas hechas con hilos finos, el factor de picazón es alto y está linealmente correlacionado con el diámetro de la fibra, siendo percibido negativamente por el consumidor.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para realizar el planteamiento del problema, primero se hará una descripción de la realidad del sector alpaquero peruano, después se definirá el problema general y finalmente se plantearán las preguntas específicas de la investigación.

2.1 Situación Problemática

El Perú cuenta con casi el 80% de la población del Alpaca en el mundo, esto representa a los 3.7 millones de ejemplares aproximadamente; existen dos razas de alpacas, Suri y Huacaya, las cuales se crían en las zonas localizadas de los Andes y se obtiene fibras de más de 22 tonos naturales, está concentrada en la zona sur del país. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2018)

Existen otros países donde tienen rebaños de alpacas y se obtiene la fibra de esta, Nueva Zelanda cuenta con una población de 15,372 alpacas; Reino Unido tiene 20,000; Canadá tiene 25,509; Estados Unidos posee 169,163; Australia 300,000. (Agronomes, 2012) Estos países, sobre todo Australia está enfocada en la mejora genética de las alpacas, así como también busca desarrollar técnicas en los procesos productivos de la cadena para obtener fibra de alpaca. Actualmente, Australia posee una industria muy desarrollada en la producción de esta fibra y como consecuencia la fibra de sus alpacas es de excelente calidad, según la Asociación Australiana de Alpaca (AAA). Actualmente, no tienen la capacidad para abastecer a la demanda en términos de volumen. Es por ello, que el Perú, es el principal proveedor del mundo de la fibra de alpaca. Australia produce productos terminados, como prendas de vestir, textiles para el hogar, entre otros productos. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016)

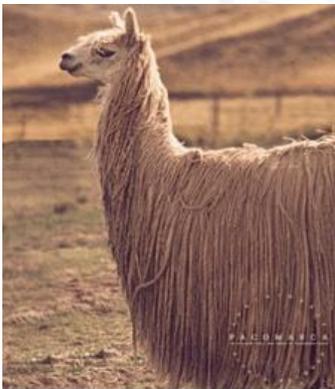
La crianza de alpacas a nivel nacional involucra a 82,459 productores agropecuarios en las comunidades campesinas. Las principales regiones donde se concentra porcentualmente la población de alpacas son: en el departamento de Puno, 39.6%; Cusco, 14.7%; Arequipa, 12.7%; Huancavelica, 8.3%; Apurímac, 5.9%; Ayacucho, 2.8%; y Pasco, 1.8%, según el IV Censo Nacional Agropecuario (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2019)

Del total de la población de alpacas, el 80% de esta son de raza Huacaya, el 12% es de raza Suri y 8% es de razas híbridas. La principal característica de la alpaca de raza Huacaya, es el vellón denso y pesado, el cual cubre la totalidad de su cuerpo; a diferencia de la alpaca de raza Suri, el cual tiene un vellón mucho más largo, sedoso y lacio. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2019)

En las siguientes figuras se mostrarán las dos razas de alpaca que existen en el Perú.

Figura 2.1

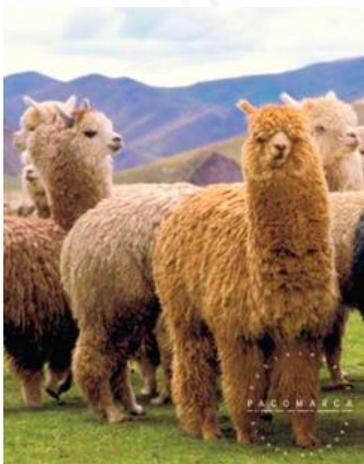
Raza Suri



Nota. De “Camélidos. Por Whyalpaca, 2022”
(https://whyalpaca.com/about_alpaca.html)

Figura 2.2

Raza Huacaya



Nota. De “Camélidos. Por Whyalpaca, 2022”
(https://whyalpaca.com/about_alpaca.html)

Tabla 2.1*Características del Vellón según raza*

Características del Vellón	Suri	Huacaya
Tipo	Dividido, deja el descubierto el dorso	Entero, esponjoso, protege todo el cuerpo
Longitud	Mayor Longitud	Menor longitud
Densidad	Menor	Mayor
Forma de mechass	Colgantes y largas	En forma de rulos
Rizos	Pocos, fibra lacia	Tendencia al rozamiento
Finura	Promedio 26.8 micrones, siendo más uniforme.	Promedio 27.7 micrones, siendo menos uniforme
Brillo	Brillante con caracteres de pelo	Menor brillo parecido a la lana
Suavidad	Más suave	Menos suave
Elasticidad	Más elásticas	Menos elástica
Poder filtrante	Mayor	Menor
Rendimiento en peso	Mayor	Menor

Nota. De “Fibras textiles características y clasificaciones la fibra de alpaca sus calidades y colores. Por Alpaca del Perú, 2018” (<http://www.alpacadelperu.pe/wp-content/uploads/2018/08/fibras-textiles-caracteristicas-y-clasificaciones.pdf>)

El Perú es el mayor proveedor en el mundo de fibra de alpaca. En el año 2018 se obtuvo 6,600 t, la cual tuvo un incremento del 6% comparado al año 2017. En cambio, en los siete últimos años, se registró una tasa anual de 0,8%. Esto demuestra que existe un desarrollo alpaquero lento, el cual es reflejado en la baja producción nacional de fibra, siendo este 1,9 kg por alpaca al año. Sin embargo, en algunas regiones como Junín se ha alcanzado un rendimiento de 3,3 kg por alpaca al año. De acuerdo con este Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027; una de las metas es lograr un rendimiento de 2,1 kg por alpaca al año para el año 2021 y 2.3 kg por alpaca al año para el 2027. Estas cantidades son inferiores comparadas con los rendimientos logrados por otros países del mundo que también realizan esta actividad. Según reportes de Alpaca Owners Association, Inc. (AOA), el rendimiento en Norte América está entre 2,3 y 4,5 kg por alpaca al año; y The British Alpaca Society (BAS) mencionó un rendimiento promedio de 2.4 kg por alpaca al año en el Reino Unido y que incluso algunas alpacas que tienen potencial pueden producir de 4 a 6 kg por año. (MIDAGRI, 2017)

En el Perú la fibra de la alpaca es un producto muypreciado que se obtiene a través de la esquila, esta se efectúa en dos periodos, la primera es de octubre a diciembre

y la segunda es de febrero a marzo. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2018)

Son pocos los consumidores conocedores de la fibra de alpaca, así como para la mayoría de las empresas de moda y textiles, esta fibra es relativamente nueva y claramente no tienen amplia experiencia en el uso. Los que sí conocen esta fibra saben valorarla por su calidad; sin embargo, argumentan que es una fibra muy cara para poder usarla a gran escala. (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2018)

Según Echevarri (2010) en su estudio “La caracterización de la producción regional de fibra de alpaca a la postcosecha en el corredor económico central de Huancavelica (Perú)”. Existe un factor muy importante para comprender la falta de competitividad de la fibra de la alpaca a nivel mundial y esto se debe a que la demanda internacional exige un alto grado de confort de las fibras de lujo. Es por ello, que el factor de confort se relaciona cada vez más con la exigencia de prendas más livianas y finas ya que esto lo requieren los mercados mundiales.

Según Pacheco (2007) la ganadería, la crianza de camélidos domésticos es una actividad realizada para subsistir que se desarrolla de manera extensiva, realizando un manejo tradicional de alpacas y llamas, tanto machos como hembras conviven en un mismo rebaño. Este manejo tradicional genera elevados índices de consanguinidad e hibridismo en la medida en que el recambio de reproductores es nulo o casi nulo. Esto ocasiona un número alto de incidencia por defectos congénitos y así la degradación progresiva de la calidad de la fibra en las alpacas, además de una baja productividad, manejando índices de natalidad por debajo del 50% y una mortalidad en crías mayor al 40%.

Núñez (2011) afirma en su estudio que el sector posee un bajo nivel de conocimiento en técnicas; sean estas, la esquila, el acopio y la clasificación, problemas de crianza y problemas genéticos, por parte de las comunidades campesinas productoras, siendo estos los problemas principales que afectan directamente la calidad de la fibra y limitan la comercialización en el mercado internacional de las prendas de vestir en el mercado.

Pacheco (2007) mencionó que otro problema es el sobrepastoreo que afecta la producción de camélidos. La población ganadera de alpacas, llamas y ovinos, es mayor

a lo que la extensión de pastos naturales de baja calidad que poseen los criadores puede soportar. La soportabilidad racional de los pastos naturales es en promedio de una alpaca por ha/año, pero la realidad es de 1,8 a 2,5 animales por ha/año. Los estudios estiman que más del 80% de las áreas de pastos naturales son praderas depredadas y solo el 15% de los pastizales son regulares, quedando solo el 1% de las praderas con bofedales. La crianza de alpacas en el Perú presenta un progresivo deterioro genético de los rebaños. Debido a la falta de una propuesta para la realización de mejoramiento genético que pueda ser aplicada en condiciones de crianza campesina, basada en un esquema de selección y determinación de parámetros genéticos básicos y, además, estimular la finura de la fibra de alpaca otorgando un mejor precio a través de un sistema de comercialización.

Según Matute (2009) en la actualidad, el precio de la fibra y la calidad de la alpaca están directamente vinculados, considerándose dos atributos, la longitud y el diámetro de la mecha. A menor número de micrones o diámetro de la fibra de alpaca, mayor será el precio por kilo; a mayor longitud de la fibra mayor potencialidad de ser mezclada con otras fibras finas.

Según Matute (2009) el volumen de fibra de alpaca con menos micrones representa solo el 10% de la producción total. Este proviene del inadecuado manejo del cruce de las alpacas, esta situación se da a pesar de que existe múltiples organismos estatales y gremiales que apoyan al sector, lamentablemente no existe la coordinación con los grupos de interés involucrados.

Núñez (2011) mencionó que el poco conocimiento y la falta de capacitación de los productores en técnicas adecuadas como esquila, acopio y clasificación de la fibra de alpaca, afectan la calidad, limita y complica las confecciones de buena calidad para poder comercializarlas en el mercado.

Valencia (2017) indicó que la concentración del 85% de la producción de fibra de alpaca es producida por los pequeños productores, quienes presentan bajos índices de productividad; el 10% es producido por medianos productores que logran una mejor calidad, por estar más capacitados y el 5% lo producen las empresas campesinas, las cuales tienen un desarrollo mayor respecto al proceso productivo y logran una fibra de alpaca en mayor cantidad y calidad.

Valencia (2017) mencionó que la producción de fibra de alpaca favorece a los criadores tanto en lo económico, social, ecológico y estratégico y en los últimos años el

interés por esta fibra ha despertado en diversos países del mundo, debido a que ha cobrado una revalorización por su calidad, pero los productores de fibra de alpaca tienen diversos problemas, debido a que el sector es altamente fragmentado, sus sistemas de crianza son poco desarrollados, baja capacitación sobre manejo de ganado, falta de utilización de recursos, bajos índices productivos y reproductivos, problemas de comercialización, variación brusca de precios que afectan la productividad y la rentabilidad.

Peña (2013), por otro lado, respecto a la cantidad que se obtiene de la fibra por alpaca, Nueva Zelanda y Australia registraron datos de peso de fibra obtenidos por cada alpaca. Estos fueron de 2.2 kilos y de 2 a 3.3 kilos, respectivamente. En cambio, en el Perú comparado con Australia, se muestra que tiene una baja producción y calidad ya que se obtiene una producción promedio bianual de 2.3 kilos por alpaca.

Reyna (2005) menciona que Australia posee un criadero de alpacas y que este funciona y crece de manera sostenible. Esto se logró después de que Australia realizara una importación de alpacas vivas de Perú y Chile y se creó un gremio llamado Asociación Australiana de Alpacas (AAA), el cual se encarga del control y promoción de este animal. Crearon un sistema integral en sus praderas ubicadas en Nueva Gales del Sur y Victoria, el cual generó buenos pastizales. También hay planes de mejoramiento genético, técnica de reproducción artificial y técnica de producción de fibra de alpaca. Esto ha logrado tener un mejor cuidado y control en comparación a las alpacas peruanas, ya que estos últimos se encuentran ubicados en las zonas más alejadas y pobres del Perú, las cuales en su mayoría no reciben apoyo por parte del estado. Además, comentó que las alpacas en Australia pesan entre 7 y 8 kilos que, a diferencia del Perú, que suelen pesar de 5 a 6 kilos. El rendimiento de vellón de la alpaca australiana es de 5 kilos, siendo mucho mayor en comparación a la peruana que es de 2.5 kilos. En caso que esta situación se mantenga y mejore, el Perú no podrá competir en un mercado tan exigente, pese a que tiene un gran potencial de ser el líder a nivel mundial.

Actualmente, la fibra de alpaca está relacionada al lujo y a la exclusividad. El Perú es el mayor proveedor de fibra de alpaca en el mundo y es reconocido por la buena calidad, colores, formas y texturas de su fibra. Las prendas de vestir de alpaca peruana se exhiben en las principales tiendas de marcas internacionales y se luce en las pasarelas más importantes a nivel mundial. (Alpaca del Perú, 2019)

Montes (2017) manifiesta que en la Región Puno producen fibra de alpaca sin valor agregado. El 85% de los productores comercializan fibra gruesa, sin haber realizado las actividades de categorización y/o clasificación, sus limitaciones son los bajos conocimientos técnicos que poseen los productores. El autor apunta que otras limitaciones son la falta de una buena implementación de infraestructura tanto en el centro de acopio como en la playa de esquila, la falta de implementación de herramientas y materiales, para la esquila y la falta de financiamiento, el 67% de los productores no accede a financiamiento.

Valencia (2017) mencionó que otro problema, son los intermediarios que participan en el Sistema de comercialización de la fibra de alpaca. Estos hacen encarecer los precios de las fibras y las empresas tienen que lidiar la mayor parte del tiempo con la variación de precios. La existencia de estos agentes se debe a que no existe formalidad por parte de las comunidades campesinas, pequeños y medianos productores individuales que se dedican a la obtención de la fibra de alpaca. No cuentan con facturas para poder vender directamente a las empresas.

La Sociedad Peruana de Criadores de Alpacas y Llamas de Macusani - SPAR – Macusani (2021), precisa que las dificultades para acceder al financiamiento es la poca gestión para alcanzar el fortalecimiento y el desarrollo de las capacidades de producción: a) por la inexistencia de centros de acopios debidamente pertrechados, los cuales cuentan con mínimas condiciones para las operaciones requeridas, b) las dificultades en el transporte, por la falta de vehículos propios para el recojo de la fibra en las diferentes comunidades donde se realiza la esquila de esta. c) la falta de uso de tecnología nueva, d) completa ignorancia de la valoración del mercado existente con respecto a los productores de alpacas de buena calidad de fibra, esto genera muchas veces que el productor pueda vender un animal a un bajo precio, e) la existencia de intermediarios que en su mayoría son contratados por las grandes empresas que compran la fibra.

Pacheco (2007) afirma que el sistema de comercialización es caracterizado por un acopio sin distinción de calidades, priorizando el peso y el volumen de la fibra de alpaca. Este sistema se inició desde mediados del año 1860 y desde entonces no ha tenido mayores cambios. Por consiguiente, al existir una correlación positiva entre el grosor y el peso de la fibra de alpaca, se generó la tendencia al engrosamiento de esta.

Valencia (2017) afirma que la comercialización y las empresas tienen que lidiar la mayor parte del tiempo con la variación de precios. La existencia de los intermediarios se debe a que no existe formalidad por parte de las comunidades campesinas. Los pequeños y medianos productores individuales que se dedican a la obtención de la fibra de alpaca, no emiten facturas para poder vender directamente a las empresas.

Rojas (2018) afirma que en el sector no hay existencia de entidades certificadoras de la calidad de la fibra de alpaca, es por ello, que no hay garantía de que haya un control de calidad exhaustivo en el proceso de la obtención de la fibra de alpaca, ni capacitaciones continuas a las comunidades campesinas.

PROMPERU (2016), afirma que la percepción de los compradores internacionales sobre la fibra de alpaca peruana es buena; sin embargo, respecto a la calidad perciben que la que se obtiene en Australia es mejor, debido a su experiencia en cría selectiva dentro del mejoramiento genético, según las encuestas que se realizaron. Además, muchos importadores aseguraron que se debe invertir en educar a los criadores de las alpacas en el Perú, en especial en técnicas en genética para obtener mayor volumen por alpaca y que este sea de mejor calidad. Adicionalmente, puntualiza que los importadores sugieren que los proveedores peruanos, las pequeñas y medianas empresas exportadoras, puedan tener acceso a una estructura de financiamiento, ya que se les es muy difícil abordar las órdenes de compra en grandes volúmenes, bajo el acuerdo de pago posterior. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016)

La industria de textiles del Perú es importante para el desarrollo de su economía, debido a que posee un gran potencial, esto lo demuestra siendo una industria altamente integrada, la cual genera empleos utilizando insumos naturales. En el caso del Perú, los pelos finos de camélidos han sustentado el desarrollo de la económica nacional. Asimismo, a principios del siglo XX los comerciantes se encargaron de impulsar la inversión de la industria a través de la fabricación de tejidos de la fibra e hilados obtenidos de ella. El proceso productivo del sector textil posee actividades donde se realiza hilados, después de ello, se realiza la fabricación de telas y en base a estos se confeccionan prendas de vestir y otros productos. (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016)

El sector textil alpaquero al ser una industria altamente integrada demanda de otros sectores, como el sector ganadero para obtener fibra de Alpaca y la industria de plásticos para los botones, cierres, etc. (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016)

El proceso de integración se puede ver a través de la cadena de valor del sector, la cual representa actividades primarias necesarias y actividades de apoyo que se requieren para incrementar valor en el proceso productivo. Es por ello que la fuente de información más importante sobre temas de innovación en la industria es la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria manufacturera, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el año 2016 en coordinación con el Ministerio de Producción. (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016)

En el año 2014, el estado anunció la marca sectorial "Alpaca del Perú" con el objetivo de posicionar la fibra en los mercados globales de lujo dando a conocer su origen y los valores de la llamada 'Fibra de Oro de los Andes' y acentuando que casi el 80% de la producción mundial de fibra de alpaca es proveniente del Perú y que esta fibra ha sido usada desde la época incaica. (Economía, 2016)

Figura 2.3

Marca sectorial "Alpaca del Perú"



Nota. De "Perú ya tiene su primera marca sectorial para mostrar al mundo. Por El Comercio, 2015" (<https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-primera-marca-sectorial-mostrar-mundo-183702-noticia/>)

Fujita (2007) afirma que la fibra alpaca es muy apreciada en otros países del mundo, por ello el interés y la expansión progresiva a Europa, Asia, Norteamérica y Oceanía de este insumo. Hay casos en los que han salido alpacas y vicuñas del país, tanto de forma legal como ilegalmente. En la actualidad, existen otros países que cuentan con la capacidad tecnológica, para la producción masiva de prendas de vestir con estos insumos. La fibra de alpaca al ser reconocida como una de las fibras más finas en el mundo, hace que el Perú sea un proveedor de esta, mas no que participe del intercambio comercial de las prendas de Alpacas, por la falta de capacidad científica y tecnológica que el Perú presenta.

La fibra de alpaca del Perú ha recibido buenas aceptaciones en el mercado internacional. Otras marcas que trabajan con esta fibra son, Uniqlo, Muji, Loro Piana de LV y Zara. (PromPerú, 2017)

Las marcas italianas reconocidas internacionalmente en el sector de textiles de moda exportan chompas con alto porcentaje en fibra de Alpaca con la respectiva marca de las boutiques de su mercado objetivo, donde sus diseños se imponen y son reconocidos por la elegancia. En cambio, las chompas exportadas de China contienen mezclas de hasta 5% de fibra de Alpaca, las cuales son comercializadas en boutiques de Manhattan, según el estudio de campo realizado, los diseños de las prendas son muy atractivos y se puede notar que se pretende hacer una copia de los diseños de la moda italiana y su estrategia está en disminuir el contenido de fibra de Alpaca para darle un precio más competitivo, pero generando una percepción de mala calidad en los consumidores. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2018)

El Perú desde el año 1999 suministra a su propia competencia, sea el caso de China, quien es el más grande comprador de fibra de alpaca, la cual es utilizada para su producción y comercialización de prendas de vestir a base de pelos finos. La industria china exporta al mercado de Estados Unidos y Europa “prendas de alpaca”, las cuales contienen solo el 1% o el 2% de fibra de alpaca y la falta de conocimiento de los compradores hace que acepten esas “prendas de alpaca” como si fueran hechas de 100% alpaca. Generando una mala percepción de la calidad. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2003)

Rojas (2018) mencionó que las exportaciones de la fibra de alpaca se incrementaron ya que su consumo es más amigable con el ambiente y tiene propiedades extraordinarias, incluso tiene mejores propiedades comparado con el cashmere. Marcas reconocidas a nivel mundial y diseñadores de alta costura como Max Mara, Chloé, Prada, Dries Van Noten, etc, utilizan los hilados de la fibra de este camélido en la fabricación de sus prendas de vestir y sus productos de lujo, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Tabla 2.2*Propiedades y cualidades de la fibra de alpaca*

Propiedades y cualidades	
Elasticidad y capacidad de tensión al hilado	Debido al sincronizado y a la uniformidad del rizo que se da en el crecimiento natural de la fibra.
Sensación de suavidad	Otorgada por la tersura, el carácter mismo de la fibra y la humedad.
Propiedad Térmica	Funciona como un aislante que mantiene la temperatura corporal en sus niveles normales ya que posee en cada una de las fibras una cavidad o vacío de aire.
Propiedad Hipo alergénica	Naturalmente hipoalergénica debido a la falta de lanolina en la fibra.
Variedad de colores naturales	La fibra alpaca posee 9 colores puros y más de 20 colores naturales que no requieren el proceso de teñido industrial, generando un gran ahorro de agua y energía.
Alta Durabilidad	Se conserva en el tiempo, no sufre daños por microorganismos.
Eco Amigable	Al alimentarse no cortan los pastos de raíz, solo mordisquean la parte superior de las plantas; colaborando con la regeneración inmediata de las especies nativas. Además, presenta almohadillas plantares, que no dañan el pasto, ni provocan erosión.
Ecoeficiencia	Necesitan menos alimento en cuestión de cantidad que otros animales productores de fibra.

Nota. De “Propiedades y cualidades. Por Asociación Internacional de Alpaca, AIA, 2022” (<http://aia.org.pe/la-alpaca/>)

Echeverri (2010) apunta que otros factores importantes que se deben considerar dentro de la cadena de valor son la investigación y desarrollo, para lograr una mejora en la calidad de la fibra de alpaca, la tecnología textil, el financiamiento y el marketing, entre otros. En el Perú, existen componentes como mejora de desarrollo y visión a largo plazo, enfocados a la transformación primaria que se realiza en la ciudad de Arequipa ya que allí se encuentran las principales empresas alpaqueras peruanas y otras empresas de menor grado se localizan en las ciudades de Cuzco, Huancayo, Puno y Lima.

Agroecología (2016) afirma que las pequeñas y medianas empresas que ingresan en la industria textil de la alpaca se ven afectadas con los precios de las fibras, ya que solamente le pueden comprar los tejidos e hilados para sus prendas a las grandes empresas. Estos dos grupos económicos, Michell & Cia e Inca Tops, lideran el mercado nacional y son el oligopolio de la industria, debido a que compran y procesan el 90% del total de la fibra que se produce en el Perú.

Respecto a la industria de confecciones de alpaca, Arequipa tiene la principal industria compradora de fibra de alpaca, este representa más del 80% de la producción total, el 7% de ella lo adquieren a través de sus agentes comerciales y el 65.5% a través de empresas que acopian la fibra, las cuales se proveen de los rescatistas y acopiadores locales. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2003)

Alanya (2017) afirma con respecto a los hilados, que el sector alpaquero se ve afectado, ya que solo existen dos proveedores que tienen certificaciones de calidad sobre la composición de materia prima de alpaca al 100%, siendo estos: Michell & CIA e Inca Tops. Estas empresas son las que establecen los precios del hilado y priorizan sus ventas a sus clientes frecuentes.

Núñez (2011) afirma que los proveedores de tejidos a base de fibra de alpaca presentan procesos complejos en las etapas de lavado, peinado, hilatura, teñido y tejido, los cuales las limitan a cumplir con los pedidos, sean los casos, de cantidad de materia prima, colores disponibles, tipos de fibra, texturas, etc. Del mismo modo, para la comercialización de prendas de vestir a base de fibra de alpaca al mercado internacional, no es suficiente que la prenda de vestir tenga un diseño innovador; sino que también la fibra debe ser excelente calidad y así conseguir prendas de vestir con textura suave, brillo natural y que no produzca picazón.

Valencia (2017) indicó que hay disponibilidad limitada de hilos de alta calidad incluso de colores básicos, además hay un incremento constante de los costos de la materia prima. No hay poder de negociación de las empresas exportadoras frente a las empresas productoras de hilados. Otro problema es que hay una oferta exportadora reducida de prendas con diseño e innovación. Existe una deficiente apertura de nuevas líneas productivas, bajo nivel tecnológico, falta de inversión en innovación y desarrollo de nuevos productos. Adicionalmente, la capacidad de inversión es limitada por la falta de financiamiento. También hay poca competitividad de mano de obra, capital, infraestructura física, financiamiento, gestión.

Los compradores mayoristas hacen mención sobre los proveedores peruanos que deberían capacitarse sobre las preferencias en los diseños de las prendas ya que muchas están basadas en diseños de la cultura Inca o están dirigidos para el consumidor norteamericano, lo ideal es asistir a las ferias, para que estén al tanto de las tendencias y

preferencias de los consumidores y así incrementar las ventas de los productos. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016)

Según Herrera, Lams & Ruiz (2018) mencionan que las exportaciones de confecciones de alpaca, actualmente, el Perú es un exportador de sourcing; es decir, produce con marcas blancas; sin embargo, crear valor de marca es muy importante en un entorno competitivo y este debe generar sostenibilidad en la industria textil peruana de confecciones, fue por eso que en el año 2014 se creó la marca sectorial “Alpaca del Perú” como resultado de un trabajo conjunto de los sectores privado y público. En el Perú existen muy pocas marcas propias.

Valencia (2017) mencionó que los principales problemas que enfrentan las empresas exportadoras de confecciones textiles a base de fibra de alpaca son, la falta de información comercial, la ausencia de perfiles de nicho de mercado de clientes potenciales en los mercados de destino sea el caso de Europa, EE. UU. o nuevos nichos identificados por la realización de una promoción comercial. De todas las empresas del sector, solo 5 empresas presentan iniciativas en desarrollo de marcas empresariales y han postulado a participar en plataformas internacionales. Además, se ha desarrollado poco e-commerce, altos costos de fletes DHL, exporta Fácil y otros Courier's. También, existe deficiencia en el desarrollo de diseños acorde a los mercados de destino, poca participación de las empresas en actividades de promoción comercial impulsadas por PROMPERU y adicionalmente existe poca gestión de capacidad exportadora, ausencia de consorcios y grupos de exportación.

Respecto a las exportaciones peruanas de productos terminados en el año 2021, tales como las prendas de punto según TRADEMAP 2021 utilizando la partida arancelaria 611019 - Suéteres, jerseys, "pullover", cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de pelo fino (excepto pelo de cabra de Cachemira), se ubica en el puesto 5 con un valor de 17 millones de dólares, como se muestra a continuación, y tiene como principal exportador a China con un valor de 214 millones de dólares y en segundo lugar a Italia con 117 millones de dólares. La gran diferencia en los valores exportados es muy notoria.

Tabla 2.3*Principales países exportadores de prendas de vestir de punto (2021)*

Exportadores	2021
China	214604
Italia	117864
Alemania	30711
Francia	23603
Perú	17416
Bangladesh	17230
Hong Kong, China	15706
Reino Unido	11492
Países Bajos	8927
España	8701
Otros	97886
Mundo	564140

Nota. Los datos de exportación son de Trademap, 2022

<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

Y respecto a las exportaciones del año 2021 según partida arancelaria 620211 prendas de vestir de plano, el Perú se ubica en el puesto 34 con un valor de 3.8 millones de dólares, como se indica en la siguiente tabla, y tiene como principal exportador a Italia con un valor de 410 millones de dólares y en segundo lugar a China con 277 millones de dólares. En este caso la diferencia en los valores exportados es abismal.

Tabla 2.4*Países exportadores de prendas de vestir de plano (2021)*

Exportadores	2021
Italia	410595
China	277543
Francia	187123
España	157563
Alemania	79729
Hong Kong, China	72497
Polonia	48128
Reino Unido	45156
Vietnam	42506
Países Bajos	41988
Perú	3866
Otros	335894
Mundo	1698722

Nota. Los datos de exportación son de Trademap, 2022

<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

La cadena textil de la producción y comercialización de la fibra de alpaca es sin duda una de las más extensas e internacionales, debido al dinamismo y complejidad donde participan varios actores a nivel mundial ya que se mantiene la crianza especialmente en el Perú, la transformación se ha concentrado en China y la confección, comercialización y consumo mayormente se realiza en Europa. (Agronomes, 2016)

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema general

Debido a la situación actual en la que el sector textil alpaquero peruano se encuentra a nivel internacional, la falta de competitividad de este es reflejado en los bajos valores de las exportaciones en dólares de productos terminados, siendo estas las prendas de vestir a base de fibra de alpaca, comparados con otros países competidores. Es por ello que se genera la siguiente pregunta general, ¿Cuáles son los factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano?

De acuerdo con los antecedentes mencionados en el capítulo anterior, la competitividad internacional engloba diversos factores, por consiguiente, esta investigación hará el desglose y el desarrollado de cada eslabón de la cadena de valor del sector alpaquero peruano para el desarrollo de la pregunta general. Esta cadena de valor tiene actividades primarias y actividades de apoyo, la cual inicia desde la crianza de las alpacas por parte de las comunidades campesinas hasta la confección y comercialización de los productos terminados, sea el caso de las prendas de vestir para la exportación.

Después de ello surgen preguntas específicas.

1. ¿Cuáles son los factores claves del proceso de internacionalización que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?
2. ¿Cuáles son los programas del gobierno que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?
3. ¿Cuáles son las tendencias del mercado internacional que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?

CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN

En este capítulo se desarrollarán la importancia de la investigación, a través de la justificación teórica, práctica, metodológica y económica, así como también, la viabilidad de la investigación, sus limitaciones y delimitaciones.

3.1 Importancia de la Investigación

La importancia de esta investigación es ampliar el conocimiento sobre la realidad del sector alpaquero peruano dando a conocer los factores que afectan la competitividad internacional del mismo, de una forma ordenada y sistemática.

3.1.1 Justificación teórica

Esta investigación contribuye a la teoría de la competitividad internacional, mediante la solución de las siguientes preguntas específicas: ¿Cuáles son los factores claves del proceso de internacionalización que impactan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano?, ¿Cuáles son los programas del gobierno que impactan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano? y ¿Cuáles son las tendencias del mercado internacional que impactan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano?

Asimismo, al responder a esas preguntas, se tendrá un panorama más amplio sobre cuáles son los factores necesarios para lograr una mayor competitividad internacional; gracias a ello, se podrá mejorar la competitividad internacional del sector alpaquero peruano a través del proceso de internacionalización y asociatividad de empresas como estrategias de competitividad. Actualmente, las empresas enfrentan dificultades ante la globalización que las exige ser más competentes y eficaces. En ese sentido, se buscará el apoyo de los programas de capacitación y asistencia técnica de las instituciones públicas que les permitirá unificar esfuerzos a través de esquemas de asociatividad empresarial y potenciación de sus fortalezas para ser competitivas y afrontar un mercado globalizado regido por tendencias.

Según Morales y Pech (2020), la competitividad tiene dos enfoques, siendo el primero macroeconómico, en el cual el gobierno interviene apoyando a las empresas para que sus exportaciones se incrementen, así como su participación en el mercado internacional. El segundo enfoque es el microeconómico, en el que empresarios definen sus objetivos en base a sus intereses. (Marriaga & Cuentas, 2018)

Para Mathews (2009), la competitividad es la capacidad que posee una empresa, privada o pública, con o sin fines de lucro, de conseguir y conservar ventajas que le permita mejorar y consolidar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desarrolla. Al momento de buscar maneras de crecimiento para la empresa o buscar nuevos nichos de mercados, lo cuales se van a explotar y/o donde se pueda ser más eficiente, un aspecto clave de consideración y estudio es la internacionalización empresarial. (Castellanos, J. & Castellanos, C., 2021)

Porter(1997) propone que para conservar una ventaja competitiva se tiene que realizar un plan que perdure en el tiempo, basado en una de las siguientes tres estrategias: La primera es el liderazgo global en costos, la cual consiste en alcanzarlo mediante un conjunto de políticas funcionales direccionadas a un objetivo básico, se demanda la implementación acelerada de instalaciones de escala eficiente, para lograr una reducción de costos basada en la experiencia, es necesario un control riguroso de gastos fijos y variables. La segunda es la diferenciación, siendo una estrategia que dificulta tener una amplia participación en el mercado y solo permite a las empresas tener su propio nicho ya que las empresas quieren que los clientes perciban una marca exclusiva y sean leales a esta. Las empresas que utilizan esta estrategia se enfocan en consumidores que buscan productos que tengan atributos específicos en el mercado, diferentes a los que la competencia ofrece. La estrategia por diferenciación es de alto costo, puede permitirle a una empresa ser competitiva, a diferencia de la estrategia de liderazgo en costos que impide que dos empresas se posicionen de la misma manera. La tercera estrategia es el enfoque, busca especializarse en un segmento de mercado definido ofertando el mejor producto basado en sus necesidades. (Web y Empresas, 2018)

La competitividad tiene como objetivo incrementar la rentabilidad, a través de un mix de factores considerando un análisis previo de las debilidades y fortalezas internas de una empresa; sin embargo, como menciona Porter (1990), se necesita tener en cuenta las amenazas y oportunidades, por lo que la empresa no sería capaz de lograr el éxito

trabajando de forma individual, siendo necesaria la asociatividad. (Web y Empresas, 2018)

De acuerdo con Liendo y Martínez (2001), las nuevas exigencias de la economía, incentiva el proceso de asociación entre empresas grandes y/o pequeñas, permitiendo la supervivencia e incrementando la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Es por ello que es indispensable la cooperación como estrategia para afrontar los obstáculos que genera el proceso de globalización. La asociatividad es una de las opciones necesarias y válidas para afrontar cambios estructurales más eficientemente, permitiendo potenciar individualmente las capacidades de las pequeñas y medianas empresas para afrontar a la competencia y mejorar su posicionamiento en los mercados, También es viable que las empresas se unan para hacer negocios que tengan en común, complementándose. (Muñoz, 2019)

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) menciona que las redes de empresas son como un grupo que cooperan en el desarrollo de un proyecto conjunto complementándose y especializándose para afrontar dificultades comunes, logrando una eficacia colectiva y así conseguir una mayor penetración de mercado. (Muñoz, 2019)

Asociatividad según Rosales (1997) “La asociatividad empresarial es un mecanismo mediante el cual las empresas unen iniciativas, recursos y voluntades, hacia un mismo objetivo, para lograr una mayor competitividad en el mercado global” esta estrategia necesita de un gran involucramiento y compromiso de los integrantes para que lograrlo con éxito. La competitividad para Porter es la habilidad para crear y sostener el valor económico agregado en el largo plazo frente a su competencia. Para generar ese valor agregado, la capacidad de industria es muy importante porque gracias a ella se podrá mejorar e innovar productos de manera sostenible. Sin embargo, para Saavedra la competitividad depende de la rentabilidad de una empresa, la productividad, las relaciones interempresariales, la participación en el mercado interno y externo, la posición competitiva, la infraestructura regional y el sector . (Muñoz, 2019)

3.1.2 Justificación práctica

Por lo general, las comunidades campesinas son las que se encargan de la actividad pecuaria de camélidos. En el caso de la crianza de alpacas, se encargan del 80 al 85% de la población total de alpacas y están conformadas aproximadamente por un total de 120,000 familias en el Perú. Estas personas viven en zonas altoandinas, entre los 3,800 y 4,800 m.s.n.m. Se hace referencia a los pequeños productores, el 80% de ellos tienen en promedio 50 cabezas de alpacas. (InfoAlpacas, 2018)

Al identificar los factores que afectan la producción del sector textil alpaquero y proponer alternativas para mejorar la competitividad del sector, esto generará beneficios a las comunidades alpaqueras mediante el incremento de sus ingresos, mejorando significativamente su calidad de vida y a las empresas industriales de textiles de confección les permitirá incrementar sus ventas y su rentabilidad.

3.1.3 Justificación metodológica

Para realizar el estudio del sector alpaquero se definió cuatro tipos de agentes: Los productores de fibra de alpaca, las empresas productoras de textiles y confecciones, las empresas exportadoras y las instituciones públicas.

El periodo de obtención de los datos comprende los años del 2017 al 2021. Se realizó una investigación para mostrar una realidad más amplia del sector alpaquero, un alcance descriptivo para centrarse en la recopilación de datos de la producción ganadera y la producción de textiles y confecciones de exportación. Según el diseño de la investigación es no experimental porque analiza las variables sin manipularlas o influir en ellas. Adicionalmente, se realizó un estudio retrospectivo que analiza información de hechos pasados que tienen efecto en el presente; es decir, problemas que tuvo y aún existen en el sector y, por último, según la fuente de recolección de datos fue retroelectiva ya que se utiliza fuentes secundarias y fuentes de información existentes.

3.2 Viabilidad de la investigación

Se concluye que la investigación sobre “Factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano”, cuenta con estudios científicos, tesis académicas, trabajos de investigación, estudios y perfiles de mercado; y reportes y boletines sectoriales, los cuales permiten desarrollar el análisis correspondiente.

Esta investigación también está basada en entrevistas y fuentes secundarias, las cuales tienen bases de datos que están registrados vía online. Además, existen investigaciones anteriores que sirven de soporte para el desarrollo de esta investigación.

Adicionalmente, se contó con la disposición de productores alpaqueros, empresarios textiles y funcionarios públicos y privados que contribuyeron al desarrollo del presente trabajo de investigación.

La autora de esta investigación, Melany Almonacid entrevistó a 15 personas. Los datos se recolectaron a través de entrevistas directas y vía telefónica. Las entrevistas directas se realizaron en Arequipa al Gerente de Marketing de la empresa Michell y Cia S.A., Raúl Rivera; al Gerente de la Asociación Internacional de Alpacas (AIA), Daniel Aréstegui; a la Gerente general de la empresa Brisan, Erika Muñoz y al Ejecutivo Comercial de la empresa Art Atlas, Mauricio Arango. A través de la vía telefónica se entrevistó al Gerente General de Textil VISO, Aldo Rodríguez; a la Gerente General de Gestión y Diseño Runakay S.A.C., Cecilia Cuadros; a la Zootecnista veterinaria especializada en camélidos, Evelyn Diaz; a la Asistente técnico en la Dirección General del Desarrollo Ganadero del Ministerio de Desarrollo Agrario (MIDAGRI), Giovanna Ramos; al Presidente de la Comisión Nacional de Registros Genealógicos de Alpacas y Llamas del Perú, Godoy Muñoz; al Especialista de Transferencia Tecnológica del CITE Textil Camélidos-Arequipa, Guido Chirinos; al Asesor de la Gerencia General de PROMPERÚ; Igor Rojas; al Especialista en el Desarrollo Empresarial CITE Textil Camélidos AREQUIPA, José Chambilla; a la Promotora de Vestimenta Deco en la oficina Macro Región Sur Oeste - PROMPERU en Arequipa, Daniela Huilca; a la Gerente de Marketing de la empresa Lana Lina, Carolina Angulo y al Productor Alpaquero que pertenece a la Asociación Caylloma, Elmer Sulca. Adicionalmente, se contó con la asesoría metodológica del profesor Ricardo Limo.

3.3 Limitaciones de la investigación

El análisis de la cadena productiva y exportadora de la alpaca es un tema bastante amplio para evaluar todos los componentes, esta investigación se centra en el análisis del sector ganadero, la industria de textiles y confecciones, principalmente de la región de Arequipa y de las exportaciones, no abordará la línea de textiles del hogar.

El número de entrevistas presenciales a las empresas ganaderas y las empresas de confecciones, podrían haber sido un número mayor; sin embargo, se tuvo restricciones por la pandemia del COVID y la disponibilidad de los posibles entrevistados.

3.4 Delimitación del tema

Para poder desarrollar este estudio de manera más detallada, se definirán la delimitación del tiempo en el cual se van a analizar las exportaciones de los productos del sector textil a base de la fibra de Alpaca y la delimitación geográfica que abarcará el estudio de las empresas y la ubicación de la población de la Alpaca.

3.4.1 Delimitación temporal

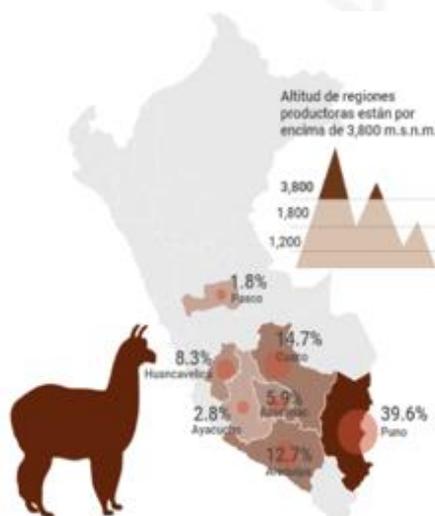
Para realizar un mejor análisis de las exportaciones de las prendas de Alpaca, se analizarán datos estadísticos de los últimos años, los cuales abarcarán desde el año 2017 hasta el año 2021. De esta manera se podrá observar la evolución de las exportaciones, se podrá analizar los problemas y dar propuestas de mejora.

3.4.2 Delimitación geográfica

La delimitación del estudio abarcará las zonas que concentran la mayor población de alpacas, la producción y comercialización de sus productos: Arequipa, Cuzco y Puno.

Figura 3.1

Mapa poblacional de la alpaca



Nota. De “Día Nacional de la Alpaca: Perú es potencia mundial en producción de fibra. Por Andina, 2022” (<https://andina.pe/agencia/noticia-dia-nacional-de-alpaca-peru-es-potencia-mundial-produccion-fibra-760809.aspx>)

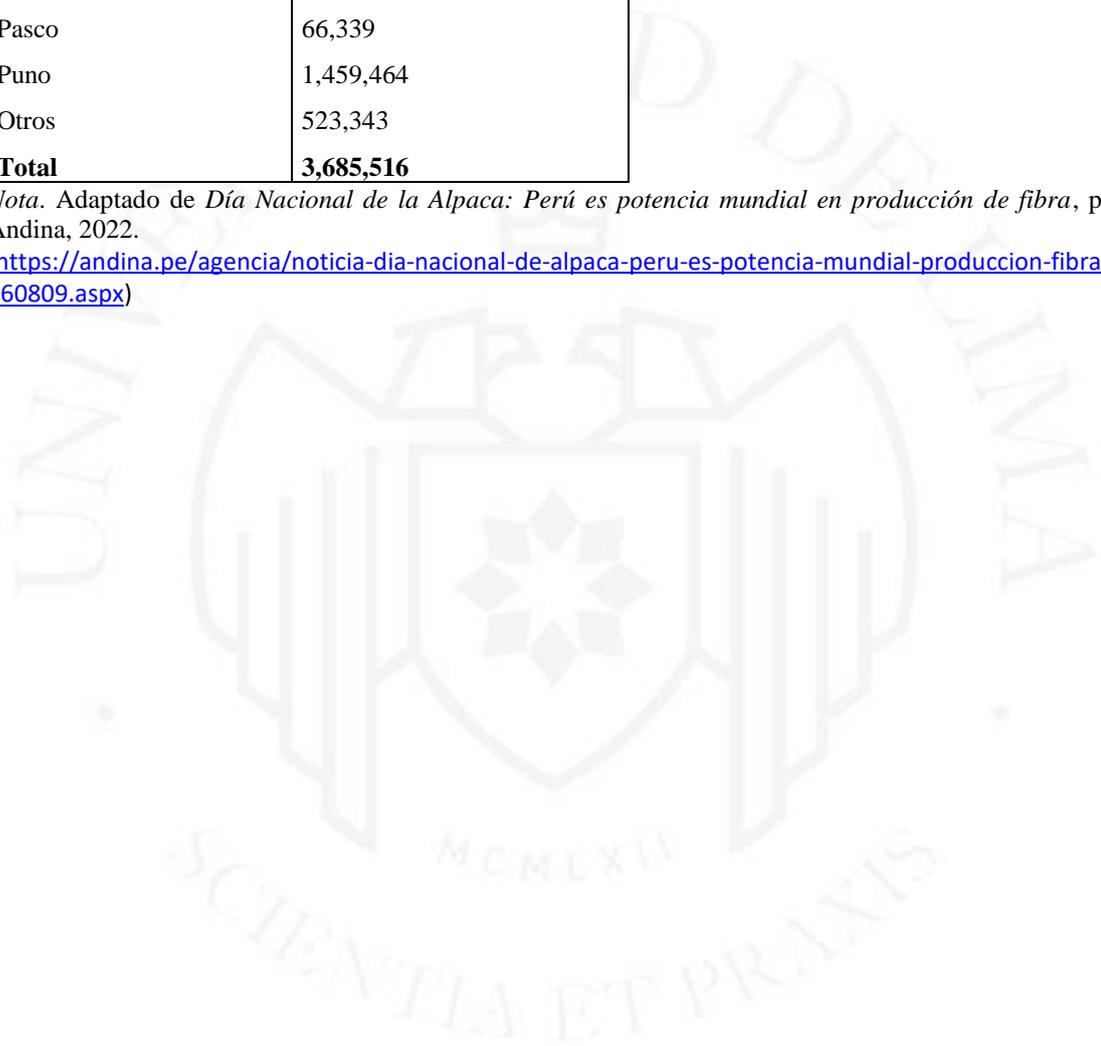
Tabla 3.1

Mapa de la población de la Alpaca por departamento

Departamento	Nº de Alpacas
Apurímac	217,445
Arequipa	468,061
Ayacucho	103,194
Cusco	541,771
Huancavelica	305,898
Pasco	66,339
Puno	1,459,464
Otros	523,343
Total	3,685,516

Nota. Adaptado de *Día Nacional de la Alpaca: Perú es potencia mundial en producción de fibra*, por Andina, 2022.

(<https://andina.pe/agencia/noticia-dia-nacional-de-alpaca-peru-es-potencia-mundial-produccion-fibra-760809.aspx>)



CAPÍTULO IV: OBJETIVOS

El objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo de investigación se mencionarán a continuación:

4.1 Objetivo general

Determinar los factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.

4.2 Objetivos específicos

- Determinar los factores claves del proceso de internacionalización que impactan en la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.
- Determinar los programas de gobierno de capacitación y asistencia técnica que impactan en la competitividad del sector alpaquero peruano.
- Determinar las tendencias que impactan en la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.

CAPITULO V: HIPÓTESIS

La hipótesis general y las hipótesis específicas del presente trabajo de investigación se mencionarán a continuación:

5.1 Hipótesis General

Existen problemas tanto en las actividades primarias como en las actividades de apoyo dentro de la cadena de valor, siendo estos, la falta de mejoramiento genético de la alpaca, infraestructura para la esquila, capacitaciones y asistencia técnica, financiamiento, existencia de intermediarios, marketing, innovación, tecnología, desarrollo de nuevos productos, marcas empresariales, información comercial, desconocimiento de tendencias y diseño. Todos estos problemas son factores que afectan la competitividad internacional del sector textil alpaquero peruano.

5.2 Hipótesis Específicas

- Los factores clave del proceso de internacionalización impactan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.
- Los programas de gobierno de capacitación y asistencia técnica impactan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.
- Las tendencias impactan en la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.

CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este capítulo se desarrollará el marco teórico, el marco conceptual y las matrices de consistencia y operacionalización de variables.

6.1 Marco teórico

Este subcapítulo desarrollará al menos una teoría por cada variable de estudio del presente trabajo de investigación, explicando las dimensiones que serán tomadas como base para la elaboración de la matriz de consistencia. Estas variables son: Competitividad internacional, internacionalización, programas del gobierno y tendencias.

La teoría de Competitividad internacional, según Cohen et al. (1984) mencionan que la competitividad internacional de un país está basada en la habilidad de adaptar un producto hacia actividades de mayor productividad. (Galeana & Valenzo, 2019)

Según Haguenaer (1989), la competitividad como tal se define en varios conceptos. La competitividad sujeta al desempeño está relacionada con las exportaciones industriales de un país. Es por ello que las empresas competitivas logran incrementar su participación en el mercado internacional con productos específicos. Además, la competitividad involucra factores que alientan o desalientan las exportaciones de productos específicos, sistemas de financiamiento, eficiencia de los canales de comercialización, política cambiaria y comercial, acuerdos internacionales y las estrategias de las empresas. Por otro lado, la competitividad sujeta a la eficiencia está relacionada con la capacidad que tiene un país para producir un determinado producto en iguales o mejores condiciones comparada con otros países. (Medeiros, Gonçalves, & Camargos, 2019)

De acuerdo con Porter (1985), la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para poder producir y promocionar sus productos bajo mejores condiciones, ya sea calidad, oportunidad y precio en comparación a sus competidores. Así como también, desarrollar ventajas competitivas. Asimismo, gracias a esta capacidad, las empresas podrán destacar en mercados y aumentar de manera sostenida sus ventas y su rentabilidad. (Labarca, 2007)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, las empresas tienen como objetivo desarrollar la competitividad, principalmente cuando están en la situación de competir para mantenerse y desarrollarse. A nivel empresa, industria o país, se logra mediante el enfoque en tres factores clave. Siendo estos; la innovación, la productividad y la calidad. Estos deben aplicarse a las capacidades y recursos de la empresa. Un país que cuenta con empresas e industrias competitivas puede fomentar el desarrollo económico, incrementando el nivel de ingreso y el nivel de empleo, dar mayor bienestar a su población e incrementando su calidad de vida. (Nájera, 2015)

Por otro lado, se mencionó la productividad dentro de las teorías de competitividad y esta según Porter (1985) crece con el incremento de la economía, siendo un proceso continuo que responde a los retos que plantean los sectores avanzados de la industria de último momento. El papel de la innovación es importante en el logro de la ventaja competitiva. (Bonilla, 2012)

También se hizo mención a la calidad y según Crosby (1996) es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del consumidor y es determinada según los atributos que establezca el cliente, cumpliendo normas y requerimientos precisos. La calidad para una empresa es un factor fundamental, el cual genera satisfacción a sus clientes, accionistas y empleados, y concede herramientas prácticas para una gestión integral. (León, 2015)

Además, se mencionó la innovación, según Michael West & James Farr (1990) esta se enfoca en la investigación y el desarrollo (I+D) y es una serie de actividades por las que se introduce un nuevo elemento en una unidad social con la finalidad de beneficiar a toda una sociedad en conjunto o a una parte de ella. Sin necesidad que el elemento sea totalmente nuevo o desconocido para el consumidor final, pero si debe implicar algún cambio discernible o reto en el estatus social. Para innovar se debe introducir algo nuevo, crear nuevas ideas y conceptos que originen nuevos procesos, estrategias, servicios y productos para la gestión de la empresa. Es por ello que la innovación es la creatividad que se pone en práctica, crea nuevas ideas y las lleva a la producción. (Cámara de España, 2017)

Asimismo, se hizo alusión a la competitividad - ventaja competitiva, la cual según Alic (1987) es la capacidad que tienen las empresas para poder diseñar, desarrollar, producir y posicionar sus productos en los mercados internacionales a pesar de sus

rivales. Asimismo, la competitividad industrial puede medir la capacidad inmediata y futura de la industria para que diseñe, produzca y venda bienes; y cuyos atributos puedan lograr ser más atractivos en comparación a los productos con similitudes existentes en el mercado. European Managemnt Forum (1980). Por otro lado, la ventaja competitiva se basa en generar valor a la empresa y esta es capaz de incrementar su margen de ganancia, ya sea reduciendo los costos o incrementando las ventas. “Este margen es analizado en la cadena de valor de Michael Porter, concepto que desarrolló en su libro en el año 1985, Ventaja Competitiva”. (Porter, 1991)

La cadena de valor se define en la publicación del libro “The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, por Michael Porter (1985), basándose en los sistemas empresariales y lo definió como un modelo teórico que permite graficar y describir las actividades que se realizan en una organización para generar valor a la empresa y al cliente final. Asimismo, es un medio sistemático que permite dividir estas actividades estratégicamente en dos grupos: actividades primarias y actividades de apoyo con la finalidad de entender el comportamiento de las fuentes actuales, potenciales diferencias y los costos en los que se incurren. (Porter, 1991).

Figura 6.1

Cadena de Valor



Nota. Adaptado de *Cadena de Valor de Michael Porter*, por Aiteco, 2022 (<https://www.aiteco.com/cadena-de-valor/>)

Según MINCETUR, la competitividad alpaquera es la capacidad de cada unidad productiva de la cadena de valor del sector alpaquero en su conjunto para poder competir a la par en precio, calidad y servicio, con las empresas productoras y exportadoras principales de pelo fino a escala mundial, basándose en las preferencias del consumidor. (MINCETUR, 2003)

De acuerdo con la competitividad, la presente investigación se basa en esta teoría para comercializar, ampliar la cuota de exportaciones en los mercados existentes que importen línea de productos a base fibra de alpaca; es decir, que haya un crecimiento en las ventas, e incrementar su participación en el mercado internacional con productos específicos teniendo en cuenta la calidad y la innovación.

Respecto a la teoría de la internacionalización, Johanson y Wiedersheim (1975) mencionan que en primer lugar una empresa desarrolla su mercado doméstico, y su internacionalización se da de manera gradual, considerando las principales dificultades a las que se enfrentan, las cuales son la carencia de conocimientos y recursos. Este modelo Uppsala está basado en cuatro etapas, las cuales buscan reducir los niveles de riesgo e incertidumbre en las actividades en el exterior. Estas son las cuatro etapas: La primera etapa son las actividades no regulares de exportación donde la empresa no ha comprometido sus recursos en la actividad exportadora y desconoce la información de los mercados internacionales y los canales de distribución. La segunda etapa es la exportación por medio de representantes independientes o agentes, la empresa tiene un canal de distribución por el cual consigue información sobre los factores que repercuten en las ventas internacionales. La tercera etapa es establecer subsidiarias de venta en el extranjero, donde la empresa integra su canal de distribución y toma el control sobre la información de los mercados internacionales. La cuarta etapa es el establecimiento de unidades de producción en el exterior, donde la empresa ha obtenido experiencia sobre las actividades en el mercado exterior y tiene un mayor compromiso de recursos en dichas actividades. (Cardozo, Chavarro & Ramirez, 2006)

De acuerdo con la teoría de Internacionalización, esta se basa en la capacidad que tiene una empresa para competir con otros países comercializando sus productos fuera de su país de origen, logrando ser eficiente y tener una economía de escala, debido a su expansión.

Respecto a la teoría de programas del gobierno, se menciona que el gobierno como tal, influye en las ventajas competitivas nacionales, mas no las controlan. Su principal objetivo es estimular el desarrollo de los recursos nacionales (trabajo y capital) para lograr elevados niveles de productividad. El Plan Nacional de Competitividad tiene como objetivos estratégicos, el fortalecimiento institucional y el desarrollo de políticas económicas para mejorar el clima de negocios en el país. Asimismo, el desarrollo de

adecuadas políticas comerciales tributarias, fiscales y laborales. Además, pretende mejorar la provisión y el acceso a los recursos financieros y de capital para hacer más fácil el desarrollo empresarial. Otro objetivo fundamental es desarrollar una cultura empresarial basada en la confianza, a través del fortalecimiento de la articulación empresarial, buscando la cooperación de las empresas de varios sectores y tamaños, incluyendo una vinculación con el sector público y académico, para que el desarrollo local y regional sea más fácil y permita una adecuada inserción de las empresas a los mercados globales. (Consejo Nacional de competitividad y formalización, 2021)

El rol del gobierno, según Porter (1985), es un factor extra que tiene la capacidad de influir en las cuatro variables que conforman el diamante de Porter. Las cuales son: Condiciones de factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de empresas. En ese sentido, la creación de políticas de subvenciones, formación de capital humano, inversión en infraestructura, podrían modificar significativamente la dotación de factores de una nación. Además, las políticas que influyen en las actividades competitivas de las empresas pueden afectar de manera intensiva a la rivalidad empresarial en el marco de un determinado país. (Larrinaga, 2006)

Asimismo, el triunfo de la industria en un país según Porter (1985) se da cuando este tiene un ambiente que apoye el mejoramiento y la innovación para lograr ventajas competitivas, cuando se motivan a las empresas a adoptar estrategias en su debido tiempo y con dinamismo; y cuando sus mejoras e innovaciones se anticipan a las necesidades del mercado internacional. (Peñaloza, 2014)

De acuerdo con el rol del gobierno, este debe crear un ambiente donde sea más fácil el desarrollo de una cultura empresarial, buscando la cooperación entre empresas, se debe brindar programas de capacitación para lograr una formación de capital humano, asimismo, debe brindar programas de asistencia técnica para que las empresas mejoren eficientemente y así lograr ventajas competitivas

Respecto a las tendencias, según Gina (2004), menciona que las tendencias globales influyen a los mercados de consumo. Es por ello que las empresas deben tener en cuenta las cambiantes condiciones del mercado y el comportamiento del consumidor para mantener su ventaja competitiva frente a sus competidores. (Westbrook & Angus)

Según Giraldo (2007) el comportamiento del consumidor está relacionado con todas las actividades que realiza una persona o grupo de personas, tanto externas como

internas, enfocadas en la satisfacción de sus necesidades, en la búsqueda de otras alternativas de satisfacción y decisión de compra.

Sergueyevna & Mosher (2013) mencionan que el estudio del comportamiento del consumidor es el área más importante, desde el ámbito científico, donde se concentran los mayores esfuerzos para realizar marketing de la manera más acertada. La clave estratégica más importante de las empresas es la comprensión de las necesidades y deseos del consumidor.

De acuerdo con la teoría de tendencia, esta influye en los mercados de consumo y están basadas en el comportamiento del consumidor, el cual se enfoca en la satisfacción de sus necesidades. Es por ello que una empresa debe comprender las necesidades y deseos del consumidor para lograr mayores oportunidades en el mercado internacional.

6.2 Marco conceptual

El presente trabajo de investigación se basa en la recopilación de fuentes primarias y secundarias, sean estas bibliográficas y electrónicas, artículos, revistas, trabajos de investigación, webs y estadísticas de producción.

6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor, como se muestra en la figura 6.1, permite conocer las actividades primaria; las cuales son, infraestructura, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos y abastecimiento; y las actividades de apoyo, las cuales son, logística interna, producción, logística externa, comercialización y servicio post venta.

La cadena de valor del sector alpaquero está integrada por el total de sus componentes que va desde la crianza de la alpaca hasta la comercialización de los productos terminados, sea el caso de las prendas de vestir a base de fibra de alpaca pasando por la producción animal, intermediación, transformación primaria que es la clasificación, el lavado y el cardado-peinado, así como también el procesamiento industrial que abarca la hilatura, el teñido y el tejido y por último la confección de prendas de vestir, sean estas artesanales e industriales. (Andean Products, 2010)

6.2.1.1 Actividades primarias

En cuanto a infraestructura, el proceso de la cadena del sector alpaquero se inicia con la esquila que comprende; los corrales techados para que las alpacas no se mojen y faciliten su esquila. Asimismo, se requiere de una playa de esquila, esta debe estar techada y debe tener un piso revestido de cemento o empedrado u en otros casos se utilizan lonas, para que la fibra no se contamine. Sin embargo, muchas comunidades alpaqueras peruanas carecen de una buena infraestructura tanto en los centros de acopio como en las playas de esquila, no cuentan con los materiales y herramientas adecuadas para poder obtener cortes uniformes de la fibra. Todo esto se debe a la falta de financiamiento, solo el 33% de los productores tienen acceso a este y al desconocimiento técnico de la categorización y clasificación de la fibra. (Ccana, 2013)

Para el desarrollo tecnológico, se cuenta con el Programa Innóvate Perú, del Ministerio de la Producción, el cual inició sus operaciones en el año 2007 como un Programa de Ciencia y Tecnología, donde se realizan proyectos de I+D+i+e “Investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento”, al año 2017 ha cofinanciado más de 2500 proyectos, en las 26 regiones del país. Este programa se realiza a través de concursos a nivel nacional para todos los sectores productivos del Perú. (InnóvatePerú, 2017)

Existe el concurso Startup Perú, el cual es iniciativa del programa Innóvate Perú, y para su última edición tiene como objetivo destinar 6.3 millones de soles para cofinanciar emprendimientos que tengan proyectos de innovación. En los últimos cinco años, este programa ha cofinanciado a más de 400 emprendimientos de innovación. (Elperuano, 2019)

Hoy en día, la tecnología aplicada en los textiles de alpaca se ha enfocado en la mejora de la calidad, esto se ha logrado mediante el desarrollo de la mejora genética de las alpacas, la cual incrementa la productividad, sin embargo, esto lo realizan solo las grandes empresas como Grupo Michell y el Grupo Inca. Su tecnificación está basada en la aplicación de un software especializado que busca una dieta nutricional adecuada para la alimentación de las alpacas según sus características, además, realiza investigación científica para el desarrollo de mejora de razas. (Frich Loayza, 2018)

Adicionalmente, MIDAGRI anunció en el 2020 el lanzamiento del Proyecto de Mejoramiento Genético, donde se busca mejorar la calidad y la productividad de la fibra

de las alpacas. Actualmente, en el Perú la esquila por cada alpaca no supera los 2 kilos de fibra. Esta iniciativa espera beneficiar a 19,000 productores de siete regiones, las cuales son, Arequipa, Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Puno y Cerro de Pasco por un periodo de tres años. Según, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, la importancia del proyecto es que se generen centros de producción de reproductores para la mejora de registros genealógicos de las alpacas y para que se pueda realizar evaluaciones adecuadas respecto a la calidad genética, logrando hacer más eficiente la etapa de clasificación. También se busca recuperar las alpacas de color, las cuales han ido desapareciendo por la falta de técnicas reproductivas por medio de los productores, ya que las fibras de coloración natural están siendo demandadas en el mercado internacional. (Gestión, 2019)

Por otro lado, las capacitaciones en mejoramiento genético llegan a las comunidades más alejadas, pero el problema es que después no hay un seguimiento y control de las alpacas para lograr dicha mejora. Por la pandemia, el MIDAGRI no pudo realizar dicho programa. En el año 2020 se planificó invertir 32 millones de soles en el nuevo proyecto de mejoramiento genético, pero esa vez no fijó un año en específico, teniendo como objetivo mejorar la calidad genética de las alpacas así como también beneficiar a 20,366 productores alpaqueros y no a los 19,000 como se había prometido anteriormente, este proyecto tiene cuatro puntos importantes: El manejo y conservación de las praderas naturales, mejorar el manejo sanitario y reproductivo de las alpacas, consolidar este nuevo programa en coordinación con los gobiernos regionales, y el último punto es fortalecer las organizaciones para facilitar el acceso al mercadeo y la comercialización de la fibra de alpaca. (El Diario el Peruano, 2020)

Respecto a la administración de recursos humanos, están las comunidades campesinas, quienes se encargan de la crianza de las alpacas. Asimismo, existen fondos para la crianza experimental, en este caso los recursos humanos son los trabajadores, como: Malkini del Grupo Michell, Pacamarca del Grupo Inca y Quimsachata del Instituto Nacional de Investigación (INIA). En cuanto al campo académico, se encuentran los profesionales de las universidades, quienes aportan sus conocimientos para el desarrollo y la mejora del sector. Por último, están los diseñadores, quienes apuestan por la fibra de alpaca como material exclusivo para sus prendas de vestir y en su mayoría utilizan el legado de la milenaria tradición textil de la cultura andina peruana. (ONUDI, 2010)

Para el abastecimiento de fibra de alpaca a las empresas, existen centros de acopio con comités distritales, los cuales conforman un modelo de comercialización, donde se puede realizar una venta organizada de la fibra de alpaca. Estos centros permiten acopiar, concentrar, clasificar, categorizar y ofertar al mercado la venta de la fibra en grandes volúmenes, logrando reducir costos por transacción y mejorando los precios de la fibra diferenciados por su calidad. Así como también, están las comunidades campesinas, que venden al por menor. (Chau, 2017)

Los centros de acopio tienen la función de recepcionar la producción de los pequeños productores de la fibra de alpaca para que ellos puedan vender la fibra en volúmenes y así poder competir en cuestión de cantidad en el mercado, permitiendo una mejora de oportunidad en la negociación y lograr buenos precios. Además, permite una mejor eficiencia en la comercialización de la fibra de alpaca, reduciendo la participación de intermediarios en la cadena. (Ccana, 2013). Sin embargo, la realidad de muchos centros de acopio es que carecen de áreas designadas para realizar proceso los procesos de categorización y clasificación de fibra. Además, tampoco tienen fichas de recepción y de registro planilla, ni con un kárdex físico, ni fichas de control de sacos. El que tengan todo esto ayudan a gestionar de la mejor manera el centro de acopio para saber la cantidad de fibra que ingresa y sale. (Montes M. D., 2017)

6.2.1.2 Actividades de apoyo

La logística interna va desde el manejo del vellón, el cual se obtiene por medio de la esquila de la alpaca, luego es llevado al centro de acopio y finalmente es puesto en los almacenes de los compradores. El centro de acopio es un lugar donde se realizan la recepción, categorización y operaciones de almacenamiento de la fibra de la alpaca y está ubicado en lugar estratégico para que los productores de la fibra y los camiones de los compradores de esta no tengan dificultad en llegar al establecimiento. (Montes M. D., 2017)

Para obtener la fibra de alpaca, se debe seguir ciertos pasos; primero el manto esquilado debe ser llevado a un lugar para remover la fibra gruesa existentes; segundo, el vellón se dobla, dejando la parte del vellón dentro, para evitar que se ensucie y después es enrollado; tercero, la fibra esquilada es pesada y registrada; cuarto, se procede con el embalaje, y para esto la fibra de alpaca es puesta en sacos de yute y quinto, se debe

registrar los sacos, marcándolos con el lugar de procedencia, nombre del propietario, peso, raza y color de la fibra. (Ccana, 2013)

Figura 6.2

Registro de fibra de alpaca en sacos



Nota. De “Esquila de alpacas: Cartilla de técnicas apropiadas para la esquila de alpacas. Por Ernesto Ccana, 2013” (<http://artesianiatextil.com/wp-content/uploads/2017/02/135143220131030193059.pdf>)

Respecto al proceso productivo, este se inicia con la etapa de la primera esquila de la alpaca, esta se realiza cuando la alpaca tiene la edad de 18 meses. El Perú realiza la esquila de alpacas en dos periodos, la primera es de octubre a diciembre y la segunda es de febrero a marzo, generalmente la esquila se realiza de manera tradicional utilizando tijeras. En esta etapa es muy importante que se realicen programas de mejoramiento genético, con la finalidad que no aumente el grosor de la fibra, consecuencia del deterioro genético de los animales. La segunda etapa es la clasificación, esta se realiza mediante un proceso manual en el cual el vellón es seleccionado en distintos grupos según la calidad. La tercera etapa es la del lavado, esta inicia el proceso industrial por el cual se remueven las impurezas de la fibra. La cuarta etapa son el cardado y peinado, se retiran los pelos cortos, uniformizando la mecha de alpaca. La quinta etapa es el proceso del hilado, esta se realiza según los hilos de distintas calidades, mezclas y grosor. La sexta etapa es el teñido del hilado y la séptima es la elaboración de las prendas en tejidos de punto o tejidos planos. (Info Alpacas, 2013)

Como se mencionó anteriormente, la producción de fibra de alpaca en el Perú representa un 80% de la producción mundial y la región Puno abastece más del 62% de la producción fibra de alpaca a nivel nacional, pero existe un problema y es que en su mayoría solo se produce “fibra gruesa”. (Montes, 2017)

Se encontró que la alimentación puede llegar a afectar la calidad de la fibra, así como también su rendimiento reproductivo. Si no se controla la alimentación de las alpacas, ellas pueden comer excesivamente, según sus necesidades. Esto genera el engrosamiento de la fibra y la obesidad de la alpaca. Por otro lado, la falta de una correcta alimentación sea el caso de pastos de mala calidad, causa en las alpacas pérdida de peso y deterioro en la calidad de su fibra. Asimismo, las alpacas deben beber agua potable de buena calidad y estas requieren hasta 10 litros por cada animal al día, esto dependerá de la temperatura, la alimentación y el estado fisiológico, en caso haya hembras en estado de lactancia requerirán un poco más. (Frich Loayza, 2018)

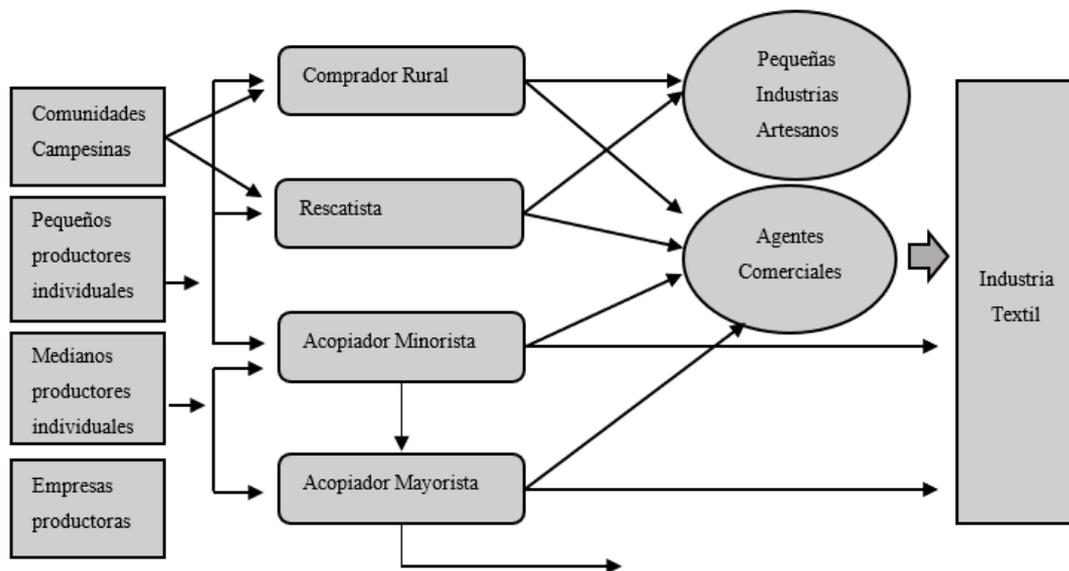
La logística de salida, respecto a las exportaciones es requisito contar con etiquetas de acuerdo a la ley de etiquetado del país de destino, se debe contar con el certificado de origen, este acredita el origen “peruano” de la mercancía con el fin de aprovechar los beneficios arancelarios, este certificado de origen lo tramita las instituciones autorizadas a nivel nacional, sea el caso como Asociación de Exportadores (ADEX), Cámara de Comercio de Lima (CCL), Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERÚ).

Además, se debe tener los documentos de exportación, los cuales son; factura comercial o boleta de venta, este documento acredita la venta y la transferencia de propiedad de la mercancía del vendedor de Perú al comprador extranjero; documento de transporte, este documento acredita el contrato de transporte y el respectivo pago del flete, que inicia desde el puerto (en caso sea enviado por barco) o aeropuerto (en caso sea enviado por avión) de origen, hasta el puerto o aeropuerto del destino final, este documento es tramitado por el agente de carga Internacional o el transportista, previa coordinación con el Agente de Aduana de Perú, quien realizará el despacho de exportación. (Corrales Alanya, 2017)

En el Perú existe un sistema tradicional de comercialización de fibra de Alpaca, el cual se mostrará en la siguiente figura:

Figura 6.3

Sistema tradicional de comercialización de fibra de alpaca



Nota. Adaptado de *Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Prendas de Alpaca*, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR, 2004 ([https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Tejido Prendas de Alpaca.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Tejido_Prendas_de_Alpa_ca.pdf))

Agentes del sistema tradicional de comercialización de la fibra de alpaca

- “Productor Alpaquero: Criadores de alpacas, situados en zonas andinas, venden la fibra a rescatistas”.
- “Rescatista: Agente que pertenece a las mismas comunidades y entabla una relación comercial con criadores, basada en la confianza con las comunidades. Ellos reciben un pago por parte de los intermediarios minoristas para comprar fibra por ellos”.
- “Acopiador Minorista: Acopia la fibra de las comunidades campesinas, situándose en locales cercanos a los lugares donde se produce la fibra y las vende a las pequeñas industrias artesanas”.
- “Acopiador Mayorista: La fibra la compra de los acopiadores minoristas, rescatistas y productores individuales, en ciudades intermedias importantes (Huancavelica, Abancay y Puquio). Su función principal es acopiar volúmenes como para llenar un camión y enviar la fibra a las dos únicas empresas textiles grandes, situadas en Arequipa”.
- Agente Comercial: Persona que le vende a la industria.
- “Gran Empresa: Está representado por dos grupos económicos, Grupo Inca y Grupo Michell, productores de hilos, telas y confecciones de prendas de vestir. Ambas

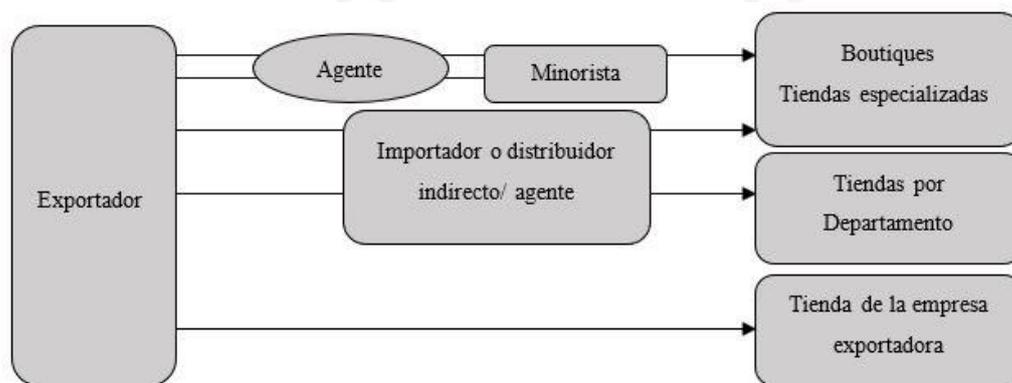
compran aproximadamente el 88% de la fibra. En su planta textil el acopiador mayorista realiza la selección y entrega de la fibra”.

- Tiendas Artesanales: Negocios pequeños, donde se venden productos artesanales y están ubicadas en los principales lugares turísticos.
- Artesano Textil: Fabricante quien realiza confecciones a base de alpaca de manera artesanal.
- Hilandero Artesanal: Fabricante quien realiza hilados mediante maquinaria artesanal.
- “Central de Cooperativas Alpaqueras: Encargada del acopio de la fibra de alpaca comprada por las cooperativas de base”.
- “Cooperativas de Base: Realizan compras en bajo porcentaje de fibra esquilada, por lo general ofrece un precio superior al de los rescatistas”.

Por otro lado, la comercialización de productos terminados, se realizan por medio de canales mayoristas y minoristas. El primero, hace referencia a las filiales o representantes y el segundo, a las tiendas minoristas, sean estas tiendas por departamentos o tiendas especializadas. Además, se puede vender por tiendas virtuales, realizando E-commerce. También se realizan ventas directas por medio de negociaciones, a través de un contrato de compraventa internacional.

Figura 6.4

Estructura de los canales de distribución y comercialización



Nota. De “Perfil de Prendas de Alpaca del mercado de Estados Unidos. Por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR, 2017”

(https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342826/15_Perfil_Alpaca_EEUU6.pdf)

Existen canales de distribución y comercialización, el primero, es el canal directo.

El canal directo es una distribución directa, donde el exportador comercializa sus prendas de alpaca directamente con los importadores sin la necesidad de la intervención de intermediarios, distribuidores o agentes y así el importador se encarga de vender directamente al consumidor final en sus tiendas o boutiques. Otra forma de canal directo es cuando el exportador vende directamente al consumidor final a través de su tienda establecida en el mercado de destino o a través de una tienda online. (MINCETUR, 2018)

La venta directa a minoristas es la comercialización directa del exportador al minorista, para el caso de las ventas de prendas alpaca, son las boutiques, estas compran bajos volúmenes. Los exportadores suelen realizar sus envíos mediante una carga consolidada para poder reducir costos de transporte. (MINCETUR, 2018)

Respecto a las ventas a tiendas por departamento, estas hacen pedidos de mayor volumen y los productos llegan a un gran número de consumidores. En el caso de las prendas de alpaca, muchas tiendas por departamento poseen marca propia y normalmente hacen pedidos con sus marcas, pero también venden otras marcas. (MINCETUR, 2018)

En la distribución indirecta, el exportador cuenta con un intermediario o agente, quien sería en este caso el importador y este es el que llega al minorista. Este tipo de distribución es ideal para abastecer negocios o tiendas pequeñas que compran pequeños volúmenes, por lo general el exportador tiene conocimiento de los negocios o agentes a quienes el importador se les abastece, pero si es indispensable a que sector del mercado están siendo ubicadas sus productos. (MINCETUR, 2018)

Por medio del canal Bróker, el exportador realiza sus ventas por medio de un bróker o agente, esa persona tiene la exclusividad para representar y promocionar el producto del exportador y se encarga de promoverlo dentro del mercado de destino, es por ello que tiene total conocimiento del mercado y maneja una cartera de importantes clientes; además, recibe una comisión, la cual varía entre 10% y el 15% por el total de las ventas, la cual está incluida en el precio final de venta del producto. En este caso el exportador conoce a los compradores ya que el bróker no es el comprador final sino un representante del exportador. (MINCETUR, 2018)

Un showroom es una opción para la comercialización directa de las prendas del exportador a los minoristas. Funciona como un agente, pero a diferencia de este, el showroom ofrece un local donde exhiben las prendas; asimismo, convoca a los compradores a que lo visiten y cuenten con la comodidad de espacio para ver las prendas

que se exhiben. Los costos de usarlo son más altos en comparación a la comisión de un bróker o agente, este varía entre el 20% y 25% del valor de las prendas, encareciendo el producto. (MINCETUR, 2018)

Los servicios de post venta que se ofrecen es la devolución de las prendas de vestir a base de fibra de alpaca sin ningún costo por parte del cliente y la comunicación continua e inmediata es fundamental ya que esto genera fidelización de los clientes. (MINCETUR, 2018)

De acuerdo con un estudio realizado por PromPerú (2016), en el mercado de Australia, los importadores de Australia mencionaron que no solo se encuentran insatisfechos con el servicio postventa, sino con el servicio en general porque la comunicación que tienen con los proveedores peruanos de productos de alpaca es complicada y genera problemas, en especial con los pequeños ya que no se encuentran bien capacitados o no tienen experiencia necesaria para el comercio internacional y respecto a la comunicación, hubo muchos casos en los que los proveedores envían respuestas tardías o simplemente no respondían. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016)

De acuerdo con el comercio internacional, la presente investigación se basa en esta teoría para comercializar y ampliar la cuota de exportaciones en los mercados existentes que importen línea de productos a base fibra de alpaca y así cubrir las necesidades de los consumidores finales en los mercados mundiales.

6.2.2 Factores que afectan la competitividad del sector

El sector textil alpaquero tiene su propia cadena de valor, la cual abarca 6 eslabones, estos son: Crianza de alpaca y esquila, Acopio y clasificación, transformación primaria (tops e hilos), transformación textil (telas y tejidos de punto), elaboración y diseño de prendas; y la comercialización.

Figura 6.5

Cadena de valor del sector



Nota. De “Conversatorio: Territorios alpaqueros Familias alpaqueras altoandinas del Perú en contextos de COVID19, CBC Cusco, 2021” (<https://www.youtube.com/watch?v=XGOQPhDPIRM&t=772>)

De acuerdo al CITEtextil camélidos Cusco, en el primer y segundo eslabón se presentan problemas, siendo estos la ausencia de un fondo de garantía y financiamiento para el capital de trabajo y activos, acorde a la realidad del criador de camélidos, la débil organización de unidades productoras y de criadores-productores de camélidos con representación regional, ausencia de información de identificación y caracterización de criadores de camélidos ya que no se tiene mapeado a los productores; y débil transferencia tecnológica en la crianza, producción de fibra, esquila, clasificación y comercialización de la misma. (Cusco, 2021)

En el tercer y cuarto eslabón, los cuales son las transformaciones, se presentan problemas; tales como, débil conocimiento y transferencia tecnológica para una adecuada escala de operación en la transformación, débil desarrollo de capacidades para la generación de valor agregado desde la adaptación de la fibra de camélidos y diseño en función a las tendencias de la demanda del mercado nacional e internacional, débil organización de productores transformadores impide alcanzar economías de escala y mayor competitividad y una débil implementación de sistemas de certificación.

En el quinto y sexto eslabón, se encontraron los siguientes problemas, hay un insuficiente desarrollo de capacidades tecnológicas y en estrategias de marketing y comercio digital (e-commerce), limitado acceso a la información sobre los cambios en la moda y tendencias en el mercado internacional; y una débil implementación de sistemas de certificación.

Para toda la cadena existe un gobierno nacional, un gobierno regional y gobiernos locales pero cada uno trabaja por su cuenta y esto genera una superposición de actividades y una gran descoordinación, afectando la cadena de valor alpaquera peruana. Se debería trabajar de manera articulada.

Según COPECAN (2021), la institucionalidad es débil ya que aún no se ha concretado la creación de un instituto de camélidos, el 85% del total de productores alpaqueros son pequeños y estos presentan ausencia de inversión en servicios básicos por parte del estado, la falta de infraestructura productiva, la ausencia de conocimientos de rentabilidad, la falta de gestión de costos, no se realiza una gestión empresarial, la falta acceso de financiamiento, esta última se da ya que los productores alpaqueros no cuentan con una garantía real porque se pide un título de propiedad pero la gran mayoría no la tiene, debido a la tenencia de tierra, siendo este un gran problema. (Cusco, 2021)

La Dirección de los Camélidos del Gobierno Regional de Apurímac (2021), comenta que cuando el CONACS (Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos) se transfirió a los gobiernos regionales, esta última no realizó de manera correcta ya que los presupuestos transferidos fueron ínfimos y el número del personal fue mínimo y no se pueden abastecer con la ayuda de asistencia técnica. El primer paso que se debe dar es el tema de organización y que el SPAR (La Sociedad Peruana de Criadores de Alpacas y Llamas) sea el interlocutor y así pueda conversar con los ministerios correspondientes para lograr algunos aspectos importantes, en beneficio del productor alpaquero, siendo este el más afectado. Se necesita una institución similar al CONACS que vele por los intereses de los productores. (Cusco, 2021)

El representante de CITEtextil de Camélidos Arequipa, Guido Chirinos, hace mención que en la cadena de valor existen muchos retos por enfrentar, en el primer eslabón, la crianza y esquila, el 80% son pequeños productores, con un promedio de 50 alpacas por unidad agropecuaria, se tiene el reto de mejorar la calidad de materia prima y generar un valor a esta ya que se suele vender la fibra al barrer, sin haber realizado la clasificación correspondiente y es por eso que se desconoce exactamente cuánta fibra por clasificación se produce en el Perú, se tiene además la amenaza de que en su mayoría los productores alpaqueros tienen más de 70 años y sus hijos y sus nietos perciben que no hay rentabilidad en la producción de alpaca ya que esta no es suficiente para una buena calidad de vida y además porque en esas zonas altoandinas no se tiene acceso al uso de

agua potable. La mayoría de los productores carecen de una buena infraestructura para realizar su esquila. Se realiza mejoramiento genético, hay iniciativas aisladas y pocos avances. Sin embargo, la Universidad Nacional Agraria La Molina, fundos Pacamarca y Mallkini, INIA, Descosur, tienen en cuenta los cruces de alpacas y hoy en día se está trabajando en la investigación de la medulación de la fibra ya que es esta la que está produciendo el factor picazón. (Chirinos, 2020)

Los retos que presenta el eslabón de acopio y clasificación son que hay un gran problema con el tema de asociatividad para la oferta consolidada de fibra de alpaca ya que cada criador vela por su propio beneficio. Debido a esto, CITEtextil Arequipa junto a Sierra Exportadora ha venido trabajando con el Grupo Inca para que este pueda comprar directamente de los productores de Arequipa evitando a los intermediarios. Se necesita clasificar las calidades para vender a buen precio, pero se requiere de capacitaciones y estas son escasas; hace falta la certificación de los procesos de buenas prácticas en esquila, categorizado y clasificación. (Chirinos, 2020)

Los retos para el eslabón de la transformación en tops e hilados es la inexistencia de maquinarias exclusivamente diseñadas para la fibra de alpaca, ha sido la industria la que ha tenido que adaptar la industria de lana a la industria de alpaca y el otro reto es el problema de financiamiento para poder conseguir maquinarias para realizar estas transformaciones. (Chirinos, 2020)

Las brechas entre Pymes exportadoras y marcas peruanas con presencia internacional son que en el sur del país no hay escuelas de diseño y solo algunas universidades a nivel nacional incluyen la carrera de ingeniería textil. Hace falta enfocarse también en el diseño, moda, tendencias, colecciones, desarrollo de marcas, RR.HH., diseñadores, estandarizar procesos productivos, mejora la productividad y gestión de calidad; tener buenos acabados en las prendas, capacitarse sobre el etiquetado y empaque requerido por el país destino de los productos que se exportarán, falta capacitaciones en los procesos de exportación e internacionalización de Pymes y desconocimiento de las tendencias internacionales. Y esto se suma al precio de la fibra de alpaca, el cual es cíclico en el mercado internacional porque es poco conocido y muy reemplazable. (Chirinos, 2020)

Hace algunos años, el criterio de calidad de la fibra de alpaca que predomina era la finura, también se apreciaba la suavidad, su capacidad térmica y su resistencia. Luego

apareció el tema del factor confort, la picazón por el tema de la medulación. Después, se comenzó a valorar los colores naturales. Y hoy en día el consumidor está interesado en saber, cuál es el trato que se le da al animal (bienestar animal) para obtener su fibra, también quiere saber de cómo vive el criador de este animal, de cómo la industria alpaquera afecta al medio ambiente y si es justa la cadena de valor alpaquera. (Chirinos, 2020)

Actualmente, la moda reclama fibras sustentables, las fibras naturales son las que lideran el mercado de lujo, muchas de ellas son capaces de conectar con el consumidor, transmitir historias y sensaciones; como el caso de la alpaca, solamente falta desarrollarlo. Las personas hoy en día valoran la autenticidad, la durabilidad y el respeto por la naturaleza. Se espera realizar más investigaciones para que la alpaca sea más valorada en el mercado internacional, pero se debe empezar por lo principal, la gran mayoría de la población peruana desconoce o no sabe diferenciar a los camélidos peruanos, siendo este un gran problema y del cual surge la pregunta de ¿cómo se espera posicionar la alpaca en los mercados internacionales si en nuestro propio país no la conocen? Lo que se debería hacer es la promoción de este animal en el Perú, comenzando a situarlo en los lugares más emblemáticos, sea el caso de Machu Picchu, una de las 7 maravillas del mundo, donde hay más llamas que alpacas. (Chirinos, 2020)

6.2.3 Innovaciones en la cadena de valor del sector alpaquero

A lo largo de la cadena de valor alpaquera, existen diversas innovaciones y de acuerdo con el representante de CITEtextil de camélidos Arequipa y especialista en transferencia tecnológica, (Chirinos, 2020), estas innovaciones se realizan por que la industria alpaquera es prometedora ya que la fibra de alpaca es suave, delicada, ligera y flexible, es fuerte y resistente (de 3 a 7 veces más que la lana de oveja), tiene una alta resistencia a la tracción, hipoalergénica, buena caída, brillo, absorbe la humedad, hay una propiedad térmica ya que la temperatura corporal se conserva, tiene baja flamabilidad. En términos de comparación de productividad una alpaca al año puede producir 4 o 5 prendas en cambio el cashmere cada 4 años solo se puede generar una prenda, siendo este último su principal competidor.

Respecto a las innovaciones realizadas en el primer eslabón de la cadena, siendo esta la crianza de alpacas, el fundo Pacamarca, perteneciente al Grupo Inca, ha desarrollado un

tejido elaborado con fibra de alpaca de 16 micrones, desarrollado por medio de empadres. Así como se ha desarrollado el Black Alpaca que consiste en el rescate de las alpacas de color negro puro ya que el número de ejemplares descendió enormemente en las últimas décadas hasta significar menos del 0.07% del total que existen en el Perú. También se hizo mejoramiento de precisión de la selección genética del diámetro de fibra usando filiación genética en alpaca huacaya del fundo Malkini, el cual pertenece al grupo Michell, y en el centro Munay Paqocha., según la heredabilidad, de cómo se va comportando el hijo respecto al padre y así sucesivamente, esta se desarrolló por medio de Innóvate Perú. (Chirinos, 2020)

INIA, Instituto Nacional de Innovación Agraria, está desarrollando tecnologías de manejo de recursos de agua, tales como riego tecnificado familiar y multifamiliar ya que esto ayudaría mucho para mejorar la calidad de fibra, manejo de praderas, la clausura de pastizales y bofedales degradados. Se debe realizar planes de producción de henificación, ya que el gobierno asigna avena forrajera, pero esta llega tarde para los tiempos de heladas y pastos cultivados. (Chirinos, 2020)

Asimismo, la innovación en tecnología en manejo productivo de la alpaca se debe capacitar y dar a conocer los procedimientos de los protocolos para la esquila, ya que aún algunas comunicadas alpaqueras utilizan vidrio para realizar la esquila y esto es preocupante porque se debe evitar el estrés en la alpaca y esto sucede porque los esquiladores no manejan un protocolo de cuidado. Actualmente Descosur, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo del Sur, está propiciando las capacitaciones del personal que se dedica a la esquila y la mesa de la alpaca CONALPACA (Comisión Nacional de la Alpaca) está buscando la forma de capacitar o instruir a los productores alpaqueros. (Chirinos, 2020)

Respecto al eslabón de acopio y la clasificación, se ha diseñado, desarrollado y validado un caracterizador de fibras de origen animal para la industria textil gracias a la PUCP, Pontificia Universidad Católica del Perú, con apoyo de FONDECYT (Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica), el proyecto llamado Fiber-ec, es un equipo desarrollado por peruanos que permite medir el diámetro, coeficiente de variación, varianza, desviación estándar, factor de confort y factor de picazón de fibras de alpaca. (Chirinos, 2020)

Otra innovación fue realizada por la Universidad Católica de Santa María con apoyo de FONDECYT ha desarrollado la tecnología para separar, clasificar y categorizar la fibra de alpaca usando principios físicos electrostáticos para la obtención de fibra especial en Arequipa. Estos principios se aplican a la fibra y estas se van separando y agrupando según su micronaje, pero esto podría afectar a la sociedad alpaquera ya que mucha mano de obra se quedaría sin ese empleo. Asimismo, estos principios también pueden separar los pastos que se quedan en el vellón.

Para la transformación primaria (tops e hilos), la Universidad Nacional de San Agustín (UNSA) junto a CITEtextil camélidos Arequipa, aplicaron la utilización de saponinas en el lavado de fibras de alpaca ya que la utilización de detergentes sintéticos en el lavado de las fibras de alpaca produce la contaminación del agua, dañando el ecosistema por periodos largos de tiempo. Es por ello que realizaron una alternativa ecológica, siendo esta el uso de las saponinas que conforman el fruto del árbol de sapindus saponaria nativo del Perú llamado Suyruko, choloque o chochos.

Incalpaca tpx por medio de Innóvate ha desarrollado una hilatura a partir de desperdicios, esta es un mecanismo automático de tensión uniforme de alta precisión para cardas mecánicas, orientado a la mejora de la calidad de hilados de exportación y reducción de fallas en empresas textiles. E Inca tops por medio de Innóvate también, ha realizado la producción de Biogás y fertilizantes a partir de fibra de alpaca, producen biogás y biofertilizantes a partir de los residuos sólidos de fibra de alpaca, uso de bacterias que permitirá degradar de forma rápida los desechos de las fibras textiles.

En el eslabón de Transformación textil (telas y tejidos de punto) y elaboración y diseño de prendas, se ha desarrollado nuevos productos utilizando alpaca gruesa (70%) Huarizo y acrílico (25%), con el objetivo de enviarles a los alumnos de la sierra una chompa escolar utilizando fibra de alpaca gracias a la empresa Brisan E.I.R.L., Tefitex SAC y confecciones Lized Eirl, Michell junto a CITEtextil camélidos Arequipa e ITP red CITE (Instituto Tecnológico de la Producción).

Innóvate junto a Textiles Allpaka S.R.L., Textiles Ukamari S.A.C., DIFAXI S.A.C., IPAC y el taller han desarrollado tejido de prendas integrales en tejido de punto, desarrollando un proceso de tejido de punto para obtener prendas integrales sin costuras en fibras de alpaca y mezclas en máquinas rectilíneas convencionales, en vez de sacar paneles rectilíneos se sacan paneles circulares.

Innóvate junto a la universidad UNSA han realizado el calentamiento de agua para el proceso de lavado y vaporizado utilizando energía solar con celdas solares, para ello se está desarrollando un sistema térmico piloto solar de eficiencia optimizada por gestión de niveles entálpicos (magnitud termodinámica) de un fluido caloportador, aplicado al tratamiento de pequeños volúmenes de producción.

CITetextil camélidos junto a la UNSA han desarrollado la obtención de carbón con residuos de fibra de alpaca, el carbón activado se obtiene mediante pirólisis (descomposición química de materia orgánica) de los compuestos de origen animal en la transformación de las fibras de la alpaca produce residuos desechables de las fibras cortas y gruesas, una alternativa de uso para estos desechos es la transformación en carbón activado para las diferentes aplicaciones que tiene este producto como son la potabilización del agua, desodorización y purificación del aire (filtros), refinación de azúcar y recuperación del oro.

La Universidad San Pablo de Arequipa junto a Innóvate y Artesa S.A.C.; desarrollaron un producto no tejido (fieltro) de láminas textiles hechas en base a fibras de alpaca gruesa poco usadas en la industria textil tradicional y estas sirven como relleno o material aislante.

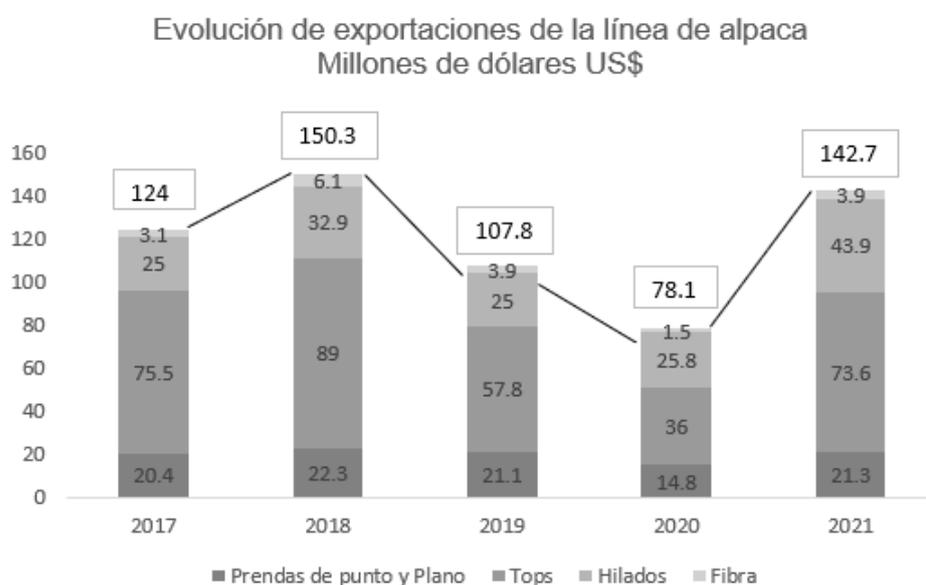
La empresa Amigalitos hilachas y trapitos SAC: desarrollo de nuevos productos (muñecos) utilizando desperdicios de corte de prendas; la marca CAPRICCE, ha desarrollado zapatillas utilizando tela fieltro de alpaca con lana. (hecho de los desperdicios de la tela batanada- acabado); la marca HOSEG, utiliza fibra gruesa de alpaca para el relleno de sus casacas; y MFH Knits, utiliza la fibra gruesa para su producción de relleno de edredones.

6.2.4 Evolución de exportaciones USD millones - línea de alpaca (2017-2021)

Como se puede apreciar en la figura 6.6, en el periodo 2017-2018 se registra un crecimiento del 21.2%, teniendo un pico valor de exportaciones de US\$ 150.3 millones de dólares. Para el año 2019, las exportaciones peruanas decrecieron en 28.3%, producto de la caída de la demanda internacional y para el 2020, las exportaciones disminuyeron en 27.6%, respecto al año anterior, por efecto del COVID-19. En el año 2021, hubo una recuperación significativa de las exportaciones la cual se incrementó un 82.7% con un valor de US\$142.7 millones de dólares.

Figura 6.6

Evolución de exportaciones de la línea de alpaca (2017-2021)



Nota. Los datos de exportación son de Veritrade, 2022
(<https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>)

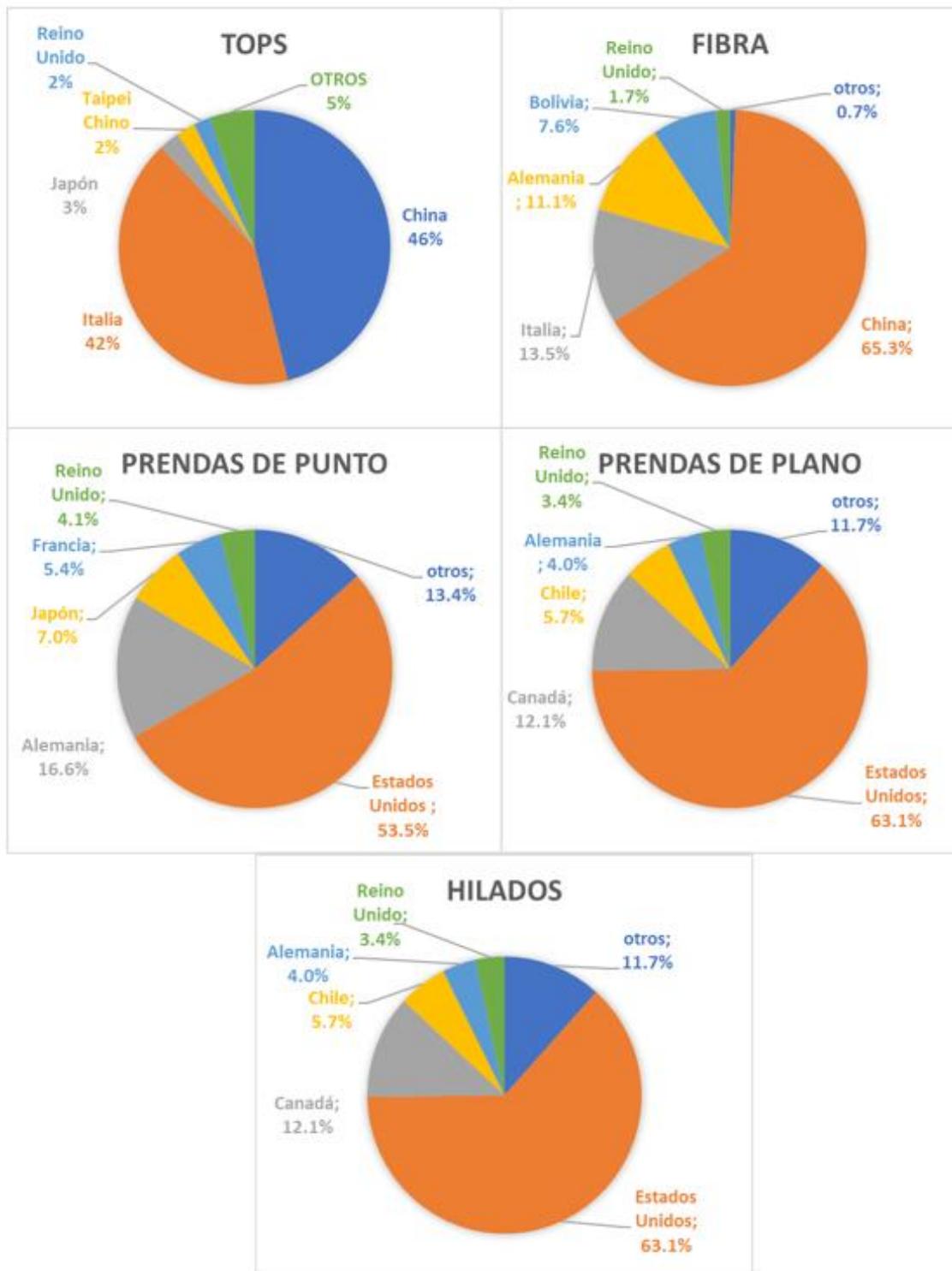
6.2.5 Principales mercados de destino para línea de alpaca

En la siguiente figura 6.7 se muestra los principales mercados de destino para línea de alpaca del Perú en el año 2020, subdivididos en cinco, fibra, tops, hilados, prendas de punto y prenda de planos.

Las exportaciones de fibra de alpaca tienen como principales mercados a China, representado por el 65.3% de las exportaciones peruanas totales y a Italia, representado por el 13.5%. En el caso de los tops, también tiene como principales mercados a China e Italia, representando el 46% y el 42%, respectivamente. Para los hilados, tiene como principales mercados a Estados Unidos, 61.3% y Canadá, 12.1%. En el caso de tejidos de punto; EE. UU., 53,5% y Alemania, 16.6%. Por último, en el caso de tejidos de plano; EE. UU., 63.1% y Canadá el 12.1%.

Figura 6.7

Principales mercados de destino para línea de alpaca (2021)



Nota. Adaptado de Trademap, 2022

(<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>)

6.2.6 Principales mercados de destino para las prendas de vestir de punto

La línea de prendas de vestir peruanas, según partida 611019 “Suéteres, jersey, "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de pelo fino (excepto pelo de cabra de Cachemira)”. Para el año 2021, se tiene como principal destino a Estados Unidos con un valor de US\$9.3 millones, cuenta con una participación del 53.5% sobre el total de las exportaciones; el segundo mercado es Alemania, el cual alcanzó un valor de US\$2.9 millones y tiene una participación de mercado del 16.6%; y el tercero es Japón, el valor de la demanda fue de US\$1.2 millones y tiene una participación de 7% del mercado.

Tabla 6.1

Principales mercados de prendas de vestir de punto en miles de dólares

Importadores	2017	2018	2019	2020	2021
Estados Unidos	7674	8534	6702	5351	9324
Alemania	1896	1885	1431	1511	2897
Japón	1579	2385	2846	1355	1227
Francia	874	1189	892	330	934
Reino Unido	765	1212	773	842	706
Suiza	280	255	345	285	330
Dinamarca	160	116	114	139	259
Canadá	750	1186	467	270	243
Chile	444	368	345	147	218
Austria	118	59	176	153	217
Otros	2374	1848	1469	1084	1061
Mundo	16914	19037	15560	11467	17416

Nota. Los datos de exportación son de Trademap, 2022

(<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>)

Como se puede ver en la tabla anterior, Estados Unidos es el principal mercado de destino para las exportaciones peruanas de prendas de vestir de punto a base de fibra de alpaca. Esto se debe a que desde que la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA) ofreció la entrada preferencial a las confecciones textiles de los países andinos bajo la firma del TLC con Estados Unidos. (MINCETUR, 2006)

6.2.7 Principales mercados de destino para prendas de vestir de plano

Por otro lado, las exportaciones peruanas de las prendas de vestir de plano, según partida 620211, teniendo como principal mercado en el año 2021 a Estados Unidos nuevamente, el cual alcanzó un valor de US\$2.4 millones y cuenta con una participación del 63.1% sobre el total de las exportaciones; el segundo mercado es Canadá, el cual alcanzó un valor de US\$468 mil y tiene una participación de mercado del 12.1%; y el tercero es Chile, el valor de la demanda fue de US\$221 mil y tiene una participación de 5.7% del mercado.

Tabla 6.2

Principales mercados de prendas de vestir de plano en miles de dólares

Importadores	2017	2018	2019	2020	2021
Estados Unidos	1834	3175	3052	1970	2441
Canadá	346	605	537	270	468
Chile	394	566	483	261	221
Alemania	198	124	207	118	153
Reino Unido	113	186	147	127	132
Suiza	55	9	124	64	131
Italia	57	35	205	130	56
Australia	178	194	230	84	54
Austria	10	0	5	2	49
Argentina	2	0	55	0	47
Otros	276	439	272	162	114
Total	3463	5333	5317	3188	3866

Nota. Los datos de exportación son de Trademap, 2022

(<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>)

6.2.8 Principales países exportadores de prendas de vestir de punto (2017-2021)

Respecto a las exportaciones de prendas de vestir de punto en el periodo 2017 - 2021, utilizando la partida arancelaria 611019, el principal país exportador es China con un valor de US\$ 214 millones, el cual se incrementó en un 52.8%, respecto al año anterior. Seguido por Italia con US\$ 117 millones, el cual tuvo un incremento del 30.6% en el tercer lugar Alemania con US\$ 30 millones y tuvo un incremento del 42.1% y el Perú se encuentra en el puesto 5 con US\$ 17 millones con un incremento del 51.9%.

Tabla 6.3*Principales países exportadores de prendas de vestir de punto (2017-2021)*

Exportadores	2017	2018	2019	2020	2021
China	110451	148715	175402	140438	214604
Italia	84569	103633	87025	90236	117864
Alemania	10605	14674	16252	21612	30711
Francia	19332	19533	16522	15397	23603
Perú	16914	19037	15560	11467	17416
Bangladesh	7769	13778	12393	7672	17230
Hong Kong, China	12307	12806	12710	11910	15706
Reino Unido	14505	14492	17187	17166	11492
Países Bajos	7472	6679	7881	7353	8927
España	6659	8568	6981	6960	8701
Otros	137960	160674	332465	132646	97886
Mundo	428543	522589	700378	462857	564140

Nota. Los datos de exportación son de Trademap, 2022

(<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>)

El valor de las exportaciones del país que encabeza la tabla anterior, en este caso China, es doce veces mayor al valor de las exportaciones peruanas en prendas de vestir de punto a base de fibra de alpaca y esto es preocupante, ya que el Perú es el mayor productor de fibra de alpaca en el mundo, esto quiere decir que provee fibra a su mayor competidor. Esto se da porque a lo largo de los años, China ha obtenido el título de la “fábrica del mundo”, debido a que posee una gran población y esto hace que su mano de obra tenga costos bajos. Además, posee una gran infraestructura para la producción masiva y un transporte eficiente. Es por ello que China se ha enfocado en realizar exportaciones en masa y para lograrlo existen grandes inversiones internas y extranjeras en el sector textil y de confección, en el que ha logrado posicionarse como uno de los líderes en el mercado mundial. Como se mencionó anteriormente las prendas de punto son aquellas con canales profundos, más flexibles y que se pueden estirar. Estas prendas por lo general son para un estilo casual, diseños más básicos y de confección más sencilla comparadas con las prendas de plano.

6.2.9 Principales países exportadores de prendas de vestir de plano (2017-2021)

Respecto a las exportaciones de prendas de vestir de punto en el año 2021, utilizando la partida arancelaria 620211 “Abrigos, impermeables, chaquetones, capas y artículos similares, de lana o pelo fino”, el primer país exportador es Italia con un valor

de US\$ 410 millones, con un incremento del 20.9%; el segundo lugar está China con US\$ 277 millones, el cual disminuyó en 2.2% y el tercero es Francia con US\$187 millones y tuvo un incremento del 8.7%.

Tabla 6.4

Principales países exportadores de prendas de vestir de plano

Exportadores	2017	2018	2019	2020	2021
Italia	371302	439485	449158	339747	410595
China	361656	399353	382222	283689	277543
Francia	124006	156602	176942	172163	187123
España	153772	149124	169528	127223	157563
Alemania	73833	78782	78848	76932	79729
Hong Kong, China	76950	74989	76309	70919	72497
Polonia	27601	36229	38804	50817	48128
Reino Unido	65994	75649	73558	50494	45156
Vietnam	45232	41322	45298	38491	42506
Países Bajos	13508	29962	32107	30587	41988
Otros	391955	419358	392944	324074	335894
Mundo	1705809	1900855	1915718	1565136	1698722

Nota. Los datos de exportación son de Trademap, 2022

(<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>)

Italia es otro líder en las industrias textiles, como se demuestra en la tabla anterior, ya que está ligado al concepto de “creatividad tecnológica”. La innovación y la creatividad han sido factores de éxito para lograrlo ya que gracias a esto pueden realizar una producción de confección de alta calidad. Además, desarrollan nuevas fibras textiles asociadas a la innovación y sostenibilidad. (ICEX, 2018)

Por otro lado, Italia supera a China según la partida 620211 por que para realizar confecciones de abrigos, capas, etc se requieren de excelentes acabados y diseños innovadores y esto es algo que Italia posee porque son líderes en confección de alta costura.

6.2.10 Total de empresas exportadoras de prendas de vestir - por tamaño

En la siguiente tabla se muestra un diagnóstico sectorial de número de empresas exportadoras de prendas de vestir por tamaño, las empresas grandes registraron un valor de exportación para el año 2020 de US\$ 11 millones, con solo 4 empresas representan el 35% de las exportaciones; las empresas medianas , registraron un valor de US\$ 16

millones con 58 empresas, las cuales representan el 19.3%; las empresas pequeñas, US\$ 4 millones, con 120 empresas, las cuales representan el 39.9% y las micro empresas, US\$ 410 mil, con 119 empresas, representan el 39.5%. Alcanzando en el año 2020 la suma de US\$ 32.4 millones.

Tabla 6.5

Tamaño de empresa - N° de empresas exportadoras del año 2020

	# de empresas exportadoras	%	Exportaciones de prendas de alpaca	%
Grandes: > US\$ 1 millón	4	1.3%	US\$ 11 millones	35%
Mediana: entre US\$ 100 mil y US\$ 1 millón	58	19.3%	US\$ 16 millones	50%
Pequeñas: entre US\$ 10 mil y US\$ 100 mil	120	39.9%	US\$ 4 millones	13%
Micro: < US\$ 10 mil	119	39.5%	US\$ 410 mil	1%
Total año 2020	301	100.0%	US\$ 32.4 millones	100%

Nota. De “Desempeño de línea de Alpaca. Por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, Promperú, 2020”

(<https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/INFORME%20ALPACA%202020.pdf>)

6.2.11 Total de empresas exportadoras según producto (2017- 2021)

En la siguiente figura se muestra el total de empresas exportadoras según producto, los cuales son tejido plano, tejido punto, hilados y tops para los años desde el año 2017 hasta el 2021.

Tabla 6.6

Total de empresas exportadoras según producto (2017- 2021)



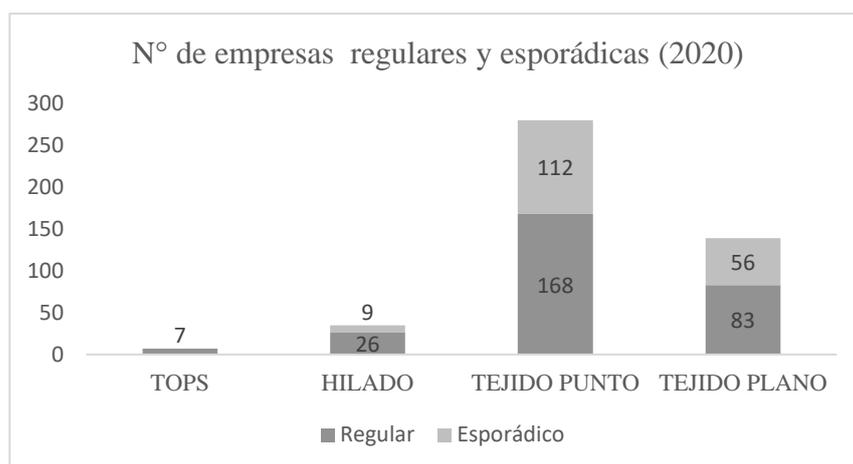
Nota. Los datos de número de empresas exportadoras son de La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, SUNAT, 2022 (<https://www.sunat.gob.pe/>)

6.2.12 Número de empresas esporádicas y regulares del año 2020

En la siguiente figura se muestra el total de empresas regulares y esporádicas según producto los cuales son tejido plano, tejido punto, hilados y tops para el año 2020.

Tabla 6.7

Total empresas regulares y esporádicas (2020)



Nota. Los datos de número de empresas exportadoras son de La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, SUNAT, 2022 (<https://www.sunat.gob.pe/>)

6.2.13 Exportación en valor de las empresas en tops de alpaca

En la siguiente tabla se muestra las exportaciones del periodo 2017 -2021 en dólares de tops de alpaca de las empresas peruanas, en dólares. Según partida arancelaria 5105391.

Tabla 6.8

Exportaciones en valor de las empresas de tops de alpaca (US\$)2017-2021

Empresa exportadora	2017	2018	2019	2020	2021
MICHELL Y CIA S.A.	17,748,127	23,925,568	22,453,854	18,152,806	30,962,365
INCA TOS S.A.	25,237,962	28,199,277	22,185,156	9,579,273	20,662,819
CLASIFICADORA DE LANAS MACEDO SAC.	5,386,255	9,891,181	7,655,018	4,349,439	10,877,137
NEGOCIACION LANERA ALFA S.A.C.	3,106,323	3,981,995	3,281,990	2,189,292	7,290,759
COOP. DE PRODUCCION Y SS ESPECIALES LTDA	129,540	3,658,227	931,937	1,005,044	3,130,600
Otras	23,925,897	19,375,021	1,246,428	684,691	706,580
Total	75,534,104	89,031,269	57,754,383	35,960,545	73,630,260

Nota. Los datos de exportación son de Veritrade, 2022 (<https://business2.veritrade.com/es/mis-busquedas>)

En la tabla anterior, se puede ver que las exportaciones en el año 2021 de tops de alpaca fueron de US\$ 73.6 millones. Liderada por la empresa Michell y Cia S.A., la cual representa el 42.1% de las exportaciones, seguida por la empresa Incatops S.A. con una representación del 28.1%. Como se puede observar después del 2020 (pandemia) el sector se recuperó significativamente, incrementándose en un 105% respecto al año anterior.

6.2.14 Exportación en valor de las empresas en hilados de alpaca

En la siguiente tabla se muestra las exportaciones del periodo 2017 – 2021, en dólares de hilados de alpaca de las empresas peruanas, en dólares. Según partida arancelaria 510910.

Tabla 6.9

Exportaciones en valor de las empresas de hilados de alpaca (US\$)2017-2021

Empresa exportadora	2017	2018	2019	2020	2021
MICHELL Y CIA S.A.	18,229,005	22,733,462	16,634,166	15,731,717	26,242,776
INCA TOPS S.A.	6,381,699	7,190,751	7,284,150	5,464,571	10,636,150
HILADOS PACARAN SAC	138,912	2,788,682	806,599	4,231,385	6,513,206
IND. TEXTILES DE SUD AMERICA S.A.C	105,200	49,975	122,866	91,813	117,750
ALPACA TRADE SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPO	-	21,456	16,556	86,851	101,763
Otros	126,026	100,325	150,531	206,036	295,705
Total	24,980,842	32,884,651	25,014,868	25,812,373	43,907,350

Nota. Los datos de exportación son de Veritrade, 2022
(<https://business2.veritrade.com/es/mis-busquedas>)

Se puede ver en la tabla anterior que las empresas líderes en las exportaciones de hilados a base de fibra de alpaca son Michell y Cia s.a. e Inca Tops S.A, pertenecientes a los grupos Michell e Inca, respectivamente. La primera tiene una cuota de 59.8% de las exportaciones y la segunda un 24.2%. Esto se debe a que las empresas como anteriormente se mencionó invierten mucho en innovación y tecnología para satisfacer e incluso superar las expectativas de sus clientes.

6.2.15 Exportación en valor de las empresas en prendas de punto de alpaca

En la siguiente tabla se presentan las exportaciones en dólares de las empresas textiles en valor a base de fibra de Alpaca para el periodo 2017-2021. Según partida 611019.

Tabla 6.10*Exportaciones en valor de las empresas de prendas de punto de alpaca (US\$)*

Empresa exportadora	2017	2018	2019	2020	2021
INCALPACA	2,882,914	2,882,914	2,453,299	2,223,450	3,232,913
KERO DESIGN S.A.C.	744,885	744,885	604,993	1,148,075	1,720,756
ART ATLAS S.R.L.	734,071	734,071	787,270	963,661	593,002
MFH KNITS S.A.C.	1,402,478	1,402,478	1,190,205	807,931	889,620
NAKAYAMA DEL PERU S.A.C.	354,473	354,473	1,266,231	500,519	243,382
Otras	10,795,609	10,795,609	9,355,223	5,958,039	10,695,685
Total	16,914,430	16,914,430	15,657,221	11,601,675	17,375,358

Nota. Los datos de exportación son de Veritrade, 2022

(<https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>)

Se puede observar que las exportaciones para prendas de punto son lideradas por la empresa Incalpaca, la cual pertenece al Grupo Inca, teniendo una participación del 18.6% del total.

6.2.16 Exportación en valor de las empresas de prendas de plano de alpaca

En la siguiente tabla se presentan las exportaciones de las exportaciones textiles a base fibra de Alpaca para el periodo 2017-2021. Según partida, 620211.

Tabla 6.11*Exportaciones en valor de empresas de prendas de plano de alpaca (2017-2021)*

Empresa exportadora	2017	2018	2019	2020	2021
INCALPACA	2,442,528	3,710,971	3,605,783	2,104,226	2,257,939
RAMOS MALAGA MARY	235,605	187,521	548,632	315,124	489,956
ANDES TEXTILES PERU S.A.C.	34,394	149,346	99,126	75,289	151,095
TOM GUTIE COMPANY S.A.C.	41,369	60,297	147,670	80,969	110,346
NYM'S E.I.R.L.	40,459	102,674	85,125	153,402	70,415
Otros	668,922	1,195,475	927,991	494,790	795,685
Total	3,463,277	5,406,284	5,414,327	3,223,800	3,875,436

Nota. Los datos de exportación son de Veritrade, 2022

(<https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>)

En la tabla anterior se muestra que las exportaciones para prendas de punto son lideradas nuevamente por la empresa Incalpaca, la cual pertenece al Grupo Inca, teniendo una participación del 58.3% del total.

6.2.17 Exportación en volumen de top de alpaca

La tabla 6.11 presenta los principales destinos de las exportaciones de fibra de alpaca del Perú en volumen – toneladas para el periodo 2017-2021, según partida 5105391 “Pelo fino, cardado o peinado (excepto. lana y pelo de cabra de Cachemira)”.

Tabla 6.12

Exportaciones en volumen de tops de alpaca (2017-2021)

Importadores - Ton	2017	2018	2019	2020	2021
China	3541	2795	1038	1115	2172
Italia	1153	1262	1235	954	1820
Reino Unido	98	94	64	68	101
Japón	74	76	54	38	91
Taipéi Chino	63	71	89	24	87
Otros	162	192	244	246	239
Mundo	5091	4490	2724	2445	4510

Nota. Los datos de exportación son de Veritrade, 2022

(<https://business2.veritrade.com/es/mis-busquedas>)

6.2.18 Exportación en volumen de hilados alpaca

En la siguiente tabla se presentan los principales destinos de las exportaciones de los hilados de alpaca de Perú en volumen – toneladas para el periodo 2017-2021, según partida 510910.

Tabla 6.13

Exportaciones en volumen de hilados alpaca (2017-2021)

Importadores - Ton	2017	2018	2019	2020	2021
Estados Unidos	289	401	320	354	631
Suecia	230	163	69	105	197
Noruega	97	163	86	137	150
Reino Unido	98	122	82	99	148
Dinamarca	37	28	42	47	116
otros	168	162	138	92	203
Mundo	919	1039	737	834	1445

Nota. Los datos de exportación son de Veritrade, 2022

(<https://business2.veritrade.com/es/mis-busquedas>)

6.2.19 Exportación en volumen de prendas de punto de alpaca

En la siguiente tabla se presentan los principales destinos de las exportaciones peruanas de las prendas de vestir de punto a base de fibra de alpaca en volumen – toneladas para el periodo 2017-2021, según partida 611019 “Suéteres, jersey, pullovers, cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de pelo fino (excepto pelo de cabra de Cachemira)”.

Tabla 6.14

Exportaciones de prendas de punto de alpaca en volumen - toneladas

Importadores - Ton	2017	2018	2019	2020	2021
Estados Unidos	88	84	64	51	85
Alemania	19	17	12	11	21
Japón	25	35	47	18	13
Chile	4	2	2	1	9
Francia	10	11	8	3	9
Otros	59	49	28	23	23
Mundo	205	198	161	107	160

Nota. Los datos de exportación son de Veritrade, 2022
(<https://business2.veritrade.com/es/mis-busquedas>)

6.2.20 Exportación en volumen de prendas de plano de alpaca

La tabla 9.11 presenta los principales destinos de las exportaciones peruanas de las prendas de vestir de plano a base de fibra de alpaca en volumen – toneladas para el periodo 2017-2021, según partida 620211 “Abrigos, impermeables, chaquetones, capas y artículos similares para mujeres o niñas (excepto de punto)”.

Tabla 6.15

Exportación de prendas de plano de alpaca en volumen – toneladas

Importadores - Ton	2017	2018	2019	2020	2021
Estados Unidos	15	26	22	15	19
Canadá	2	4	3	2	3
Chile	5	5	5	3	2
Alemania	1	1	1	1	1
Italia	0	0	2	1	1
Otros	7	7	7	3	4
Mundo	30	43	40	25	30

Nota. Los datos de exportación son de Veritrade, 2022
(<https://business2.veritrade.com/es/mis-busquedas>)

Respecto al volumen en el año 2021, la exportación de las prendas de vestir de punto a base de alpaca se ha incrementado en 34 toneladas con respecto al año anterior. Asimismo, el volumen de las exportaciones de las prendas de vestir de plano a base de alpaca aumentó en 4 toneladas. Por otro lado, el volumen de las exportaciones de tops de alpaca en toneladas se incrementó en 2065 toneladas y respecto a los hilados de alpaca disminuyó en 611 toneladas.

6.2.21 Macroentorno: Análisis PESTE

6.2.21.1 Fuerzas Político-Legales

El Perú es un país democrático, pero su panorama político ha sido inestable en el último año, por los enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo; lo cual generó la vacancia presidencial en 9/11 del 2020. Esto generó que se agudizara la inestabilidad política, los inversores tenían desconfianza, el tipo de cambio del dólar se fue al alza leve y hubo manifestaciones por parte de la población a nivel nacional. Sin embargo, esto conllevó a un cambio con la asunción de un presidente de Transición, el 16/11 de 2020, para que se pudiera dar unas elecciones generales transparentes en el año 2021.

La política monetaria es manejada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la moneda nacional es el Sol (S/.), siendo una de las monedas menos volátiles a nivel mundial, la cual mantiene un tipo de cambio de libre flotación gracias a que el BCRP interviene mediante la compra y venta de dólares. (larepublica, 2019)

Existe una gran evasión de impuestos en el Perú, esta alcanza el 36% en el Impuesto general a las Ventas (IGV) y el 57% en el Impuesto a la Renta (IR), esto significa que tanto personas naturales como jurídicas no pagan sus impuestos. (Andina, 2018)

Según la ley en el Perú, “un trabajador tiene 30 días calendario de descanso vacacional por derecho, el cual es remunerado por cada año completo de servicios, siempre y cuando el trabajador cumpla con el récord vacacional mínimo de días laborados que son requeridos por ley”. Adicionalmente, un trabajador recibe dos gratificaciones anualmente, la primera es en el mes de julio por Fiestas Patrias y la segunda es en el mes de diciembre por Navidad. (MRE, 2018)

Además, el trabajador recibe dos bonificaciones extraordinarias, las cuales son equivalentes al 9% de las gratificaciones o el 6.75%, en caso que el trabajador esté

afiliado a una Entidad Prestadora de Servicios (EPS). Asimismo, el trabajador recibe una Compensación por tiempo de Servicios (CTS), la cual equivale al 1,667% de la remuneración mensual, se da en los meses de mayo y noviembre. El trabajador también percibe una asignación familiar igual al 10% de la remuneración mínima, la cual es de S/930. (MRE)

Por otro lado, el Perú tiene un alto índice de percepción de corrupción, se ubica en el puesto 105 de un total de 180 naciones, basado en el último reporte de Índice de Percepción de la Corrupción (IPC 2018), el cual fue elaborado por Transparencia Internacional (TI). Este es un gran problema para que países extranjeros puedan hacer negocios con el Perú. (Elcomercio, 2018)

Adicionalmente, el Perú posee un marco legal que favorece a los inversionistas extranjeros, en el cual brinda un trato no discriminatorio e igualitario y protección a sus intereses, dándole acceso sin restricción a muchos sectores económicos y la transferencia libre de capitales en inversión. Asimismo, se le brinda tanto al inversionista nacional como extranjero, el derecho a la libre competencia y se le da la garantía a la propiedad privada sin estatizaciones o expropiaciones, también, se les da la facilidad de acceder al crédito interno y externo, libertad para remesar las regalías y las utilidades, las cuales provienen de su inversión y la facilidad de realizar operaciones tanto en moneda nacional, como en dólares americanos. (MRE)

6.2.21.2 Fuerzas Económicas.

Según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional indica que el crecimiento mundial será de un 4,4% en el año 2022.

Respecto a la macroeconomía nacional, el Perú es considerado como una de las economías más estables de la región, el PBI del Perú se ha ido incrementando a partir del año 2015, lamentablemente en el año 2020 tuvo una gran variación de -11.4% comparado con el año 2019, como se puede ver en la figura 10.4. El PBI per cápita para el año 2020 es de USD 6,126.9, el cual se muestra en la figura 10.5

Figura 6.8

PBI del Perú (en miles de millones de US\$)

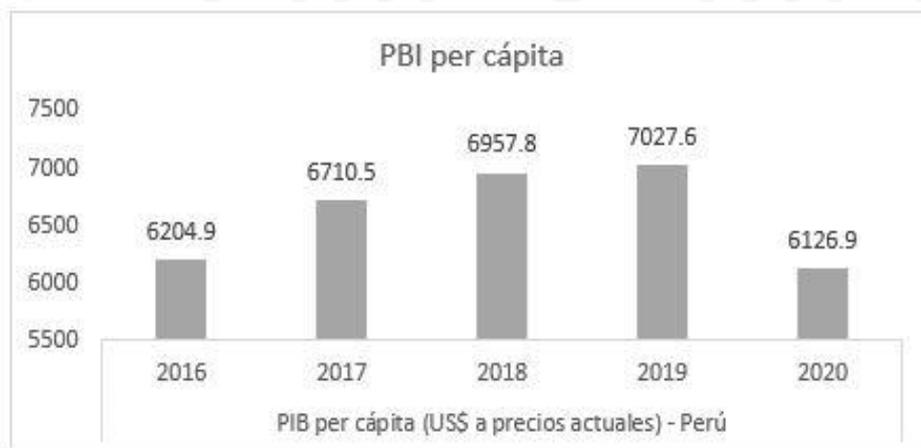


Nota. Los datos son del Banco Mundial, 2022
(<https://datos.bancomundial.org/>)

En la siguiente figura se muestra la evolución del PIB per cápita del Perú a precios actuales en dólares.

Figura 6.9

PBI per cápita del Perú (US\$ a precios actuales)



Nota. Los datos son del Banco Mundial, 2022
(<https://datos.bancomundial.org/>)

En la siguiente figura se muestra la composición del PBI del Perú por sector económico en %, según el INEI.

Figura 6.10

Composición del PBI del Perú por actividades económicas del 2020 (en %)



Nota. Los datos son del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2022 (<https://www.inei.gob.pe/>)

En la siguiente figura se muestra la tasa de ocupación y la tasa de desempleo por departamento.

Figura 6.11

Desempleo (en %) - Perú



Nota. Los datos son del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2022 (<https://www.inei.gob.pe/>)

Por otro lado, el Perú busca captar inversión nacional y extranjera para todos los sectores de la economía peruana. El Perú posee un marco jurídico que no requiere autorización previa para la inversión extranjera. Es por ello, que las inversiones extranjeras no tienen restricciones en la mayoría de las actividades económicas, las actividades que tienen restricciones son: el transporte marítimo y aéreo, vigilancia privada, la seguridad; y la fabricación de armas de guerra. (MRE, 2018)

Según el “Doing Business 2020”, el Perú ha ocupado el puesto 76 de un total de 190 países en el “ranking de países con facilidad para hacer empresa y negocios”, sin embargo, dentro de la comparación de países Latinoamericanos, ocupa el tercer lugar, después de Chile y Colombia. (Rpp, 2020)

De acuerdo con el último informe del ranking de competitividad del 2020, el Perú descendió de puesto ocupando el lugar 58 de 64 países analizados, obteniendo 45.4 puntos, los puntos que se consideran para la evaluación son: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de los negocios e infraestructura, esto permite medir cómo utiliza el Perú sus recursos y su capacidad para proveer de un alto nivel de prosperidad a sus habitantes. (Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2021)

Finalmente, el Perú cuenta con un sistema financiero, el cual está conformado por un total de 57 empresas, las cuales están divididas en 6 grupos; 16 son entidades bancarias; 11 son entidades financieras; 27 son instituciones microfinancieras no bancarias subdivididas en “12 cajas municipales, 6 cajas rurales de ahorro y crédito y 9 entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa; 1 empresa de arrendamiento financiero, 1 Banco de Nación y 1 Banco Agropecuario”. (MRE, 2018)

Edgar (2019) afirma que, en el Perú las empresas exportadoras, sobre todo las pequeñas y medianas empresas, se ven afectadas por la falta de financiamiento apropiadas para su negocio, impidiendo desarrollarse y en muchos casos no poder subsistir, esto genera una alta tasa de mortalidad, cinco de cada diez empresas exportadoras que se crean al año dejan de existir.

6.2.21.3 Fuerzas Socio-Culturales

Según la estadística poblacional realizado por Ipsos basada en fuentes de la INEI en el año 2021, el Perú tiene una población de 32'625,948 habitantes. En el año 2020, la

población de menores de 15 años representa el 24.9%, la población de 15 a 64 años representa el 66.1% y la población de 60 años a más es de 9%. En el año 2019, el 14.9% de la población adulta mayor estaba en la situación de pobreza. En el área rural es el 32%, en las áreas urbanas, representa el 11.6% y en Lima Metropolitana es el 7.1%. La tasa de analfabetismo del Perú, es de 5.9% del total de la población del rango de edad de 15 años a más, de la totalidad de la población masculina, el 3% es analfabeta y en el caso de la población femenina, el es 8.7% y del total del territorio el 3.7% representa el área urbana de analfabetismo y el 14.6% el área rural. (MRE, 2018)

En la siguiente figura se muestra la incidencia de pobreza total del Perú en porcentaje desde el año 2014 al 2017 y también el porcentaje de pobreza extrema.

Figura 6.12

Incidencia de pobreza total (en %)



Nota. Los datos

son del Banco Mundial, 2022
[\(https://datos.bancomundial.org/\)](https://datos.bancomundial.org/)

6.2.21.4 Fuerzas Tecnológicas

El Perú invierte en ciencia, tecnología e innovación (CTI) el 0.13% del PBI total. Este es un porcentaje muy bajo en comparación a sus países vecinos, Chile, el cual invierte el 0.4% de su PBI. (Universidad de Ingeniería y Tecnología [UTECH], 2022)

De acuerdo con el Índice Mundial de Innovación del año 2021, el Perú ocupó el puesto 70 de un total de 132 países, siendo el séptimo país más innovador de la región, tomando en cuenta las “inversiones en I+D, así como también, las solicitudes

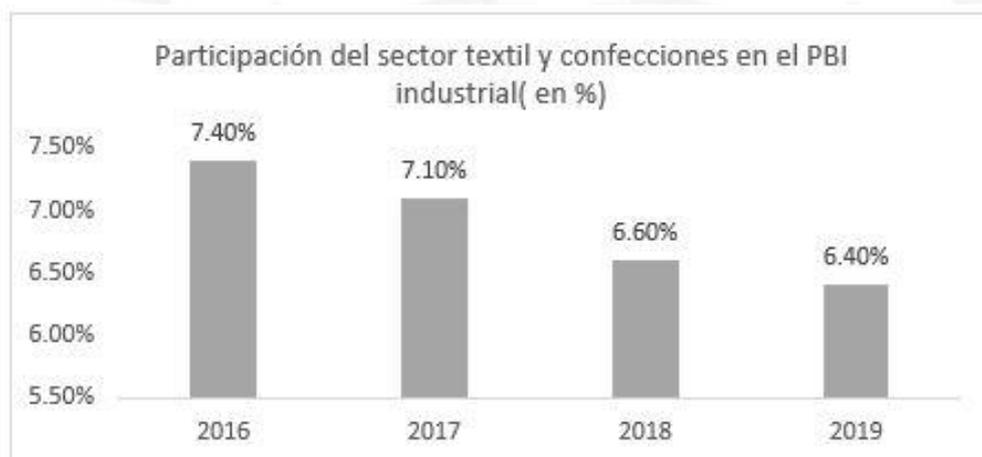
internacionales de patente y registro de marcas, la creación de aplicativos para celulares y las exportaciones de alta tecnología, entre otras”. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2021)

Según Raúl Pérez-Reyes, titular de PRODUCE, mencionó que el Perú proyecta el 1% en innovación para el 2022, permitiendo lograr una tasa de crecimiento económico al 4%, la inversión serían 10,000 millones de soles aproximadamente. (Elperuano, 2019)

La industria textil y confecciones en el Perú es una de las más indispensables, debido a que genera empleo y valor. Es la tercera actividad con mayor contribución al PBI manufacturero peruano, la cual es de 6,4% para el año 2019. (IEES, 2021)

Figura 6.13

Porcentaje del sector textil y confecciones en el PBI industrial



Nota. Los datos son del Banco Mundial, 2022
(<https://datos.bancomundial.org/>)

Es por ello que la más importante fuente de información sobre temas de innovación en el sector manufacturero es la “Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera”, elaborada por el INEI en el año 2015 en coordinación con el Ministerio de Producción. Respecto al % de innovación de prendas de vestir fue de 62.3%.

Figura 6.14

Porcentaje de empresas que realizaron actividades de innovación



Nota. De “Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera, Ministerio de la Producción, 2015” (<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/29291/innovacion.pdf>)

6.2.21.5 Fuerzas Ecológicas

En el Perú existen problemas ambientales, debido a las acciones de sus habitantes, las cuales han causado una severa crisis ambiental. Es por ello, que el proyecto FORMAGRO, tiene como prioridad el cuidado y la conservación de la naturaleza y ha identificado cuatro principales problemas que perjudican el medio ambiente.

El primero, es el deterioro de las fuentes de agua dulce y cuencas hidrográficas, a lo largo del tiempo esto se ha agravado, debido a la contaminación de aguas dulces con residuos urbanos, la erosión de acuíferos por cultivos agroindustriales, extractivos industriales, y con los efluentes, tales como, descarga de aguas residuales desde instalaciones industriales o desde una instalación para tratar aguas residuales.

El segundo, es el manejo de desechos ya que más del 54% de los residuos sólidos que se utilizan en el Perú es dispuesto en el medio ambiente sin tratamiento previo o son

vertidos en “botaderos controlados”, esto se agrava cada vez más debido al crecimiento de la población, la expansión de áreas urbanas, en los últimos 10 años la generación per cápita de residuos se ha incrementado en un 40%.

6.2.22 Microentorno: Análisis según las 5 fuerzas de Porter

6.2.22.1 Poder de negociación de los clientes

En el sector alpaquero peruano, el comprador tiene un alto poder de negociación porque es quien adquiere grandes volúmenes y esto representa un gran porcentaje del total de ventas. El precio suele ser sensible ya que un producto de lujo se maneja de acuerdo con la oferta que haya en el mercado. En este sector se producen productos sofisticados y exclusivos, el margen de utilidad es fijado por la empresa exportadora y esto le favorece porque tiene mejores condiciones en la negociación. Así mismo es muy importante destacar que el consumidor es cada vez más exigente y busca productos de alta calidad y que estén a la moda, es por ello, que el diseño de las prendas es muy importante. Lo que se debe destacar siempre en el producto es que la alpaca es un animal amigable con el medio ambiente, posee gran finura en su fibra y la innovación de la prenda. Los clientes comúnmente negocian dos aspectos, el precio de exportación y los términos de pago.

Respecto al precio de exportación, hoy en día la situación se ha complicado debido a que el cliente tiene varias opciones dentro de la misma zona de abastecimiento. Hubo casos de empresas que para reducir sus costos y continuar abasteciendo, vendieron sus productos con una calidad por debajo al estándar que el cliente esperaba.

De acuerdo con los términos de pago, antes la negociación consistía en pagar por lo menos un 50% de adelanto de la compra total para iniciar el proceso de fabricación, pero hoy en día hay clientes que solicitan pagar solo 40% o 30% como adelanto. Esto se dio debido a que algunos proveedores nacionales aceptaron dichas condiciones para mantenerse dentro del proceso y es por ello que otras fábricas deben ajustarse a estos nuevos términos de pago, viéndose en la dificultad de solicitar financiamientos.

6.2.22.2 Rivalidad entre empresas

En el sector alpaquero peruano, existen dos grupos económicos, siendo estos, el Grupo Inca y el Grupo Michell los cuales procesan el 90% del total de la fibra que se produce en

el Perú, convirtiéndose prácticamente en un oligopolio, es por ello, la rivalidad entre competidores es baja.

Además, las principales empresas exportadoras peruanas, MFH Knits SAC, perteneciente al Grupo Michell; Incalpaca, Grupo Inca y Art Atlas, concentran el 40% de las exportaciones. Estas tres empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Arequipa. Tanto MFH Knits como Incalpaca, se encuentran totalmente integradas ya que cuentan con fundos de crianza de la alpaca, producen el hilado, el tejido y las confecciones. En cambio, Art Atlas solo produce prendas de vestir.

En el caso de rivalidad en el extranjero en la industria alpaquera, el Perú exporta principalmente fibra de alpaca, en especial a China; es decir, el Perú abastece de materia prima a su propia competencia, en el caso de China suelen mezclar insumos acrílicos o sintéticos con una cantidad menor de fibra de alpaca, generando una mala percepción del producto ya que lo venden como prendas de alpaca y tiene como ventaja competitiva, la mano de obra barata. Asimismo, tiene como rival a Australia, quien tiene una ventaja competitiva en productividad, debido al desarrollo de su alta tecnología en maquinaria automatizada. Esto demuestra que los rivales extranjeros poseen un alto compromiso para el desarrollo de sus negocios y también tiene grandes aspiraciones de liderazgo. (Frich Loayza, 2018)

Además, existen también importantes grupos textiles italianos que manejan la comercialización de la alpaca, cashmere y mezclas de fibras. Sean los casos de Loro Piana y Max Mara.

6.2.22.3 Amenaza de nuevos ingresantes

En el sector alpaquero peruano existen barreras de ingresos para nuevas empresas que se quieren dedicar a la producción y/o comercialización de prendas, debido a la disposición de materia prima.

Existen dos grandes empresas Michell & Cía e Inca Tops que fabrican hilados de alpaca y son las principales proveedoras del mercado peruano. Actualmente, los hilados están siendo industrializados, se utiliza maquinaria para la producción, asegurando la calidad y variedad del tejido y reducción de costos, esto se debe a la mayor demanda existente en el mundo. En cuanto a prendas de vestir de alpaca, existen tres marcas que se encuentran posicionadas en el mercado peruano, estas son; Sol Alpaca del Grupo Michel, Kuna del Grupo Inca y Anntarah de la empresa ART ATLAS. (Alanya, 2017)

A nivel internacional, Australia inició sus importaciones de alpacas desde Sudamérica en el año 1989. En el 2014, el número de alpacas registradas en el país fue de 166,000. Es por ello que Australia posee la tercera población de alpacas más grande en el mundo después de Perú y Estados Unidos. Además, se estimó que la producción de fibra de alpacas australianas estaba entre los 500,000 y los 600,000 kilogramos anuales en el año 2014 (AAA), y esto significó que en cinco años la producción de fibra de alpaca se había cuadruplicado, y no hay indicios de que este crecimiento disminuya. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016)

Bolivia también es considerado un importante competidor, ya que ofrece productos de muy buena calidad como lo hace Perú y los vendedores que son especialistas en productos a base de fibra de alpaca lo reconocen. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016)

Estados Unidos, posee empresas manufactureras de prendas a base de fibra de alpaca y están ubicadas al noreste, en los estados de Nebraska, Massachusetts, Pennsylvania, Tennessee y Maine. Su fabricación son medias, chales, guantes y casacas y los hilados que se importan son para la fabricación de artículos decorativos para el hogar. (MINCETUR, 2016)

La población de alpacas en Estados Unidos y Australia crece a un ritmo de entre el 15 y el 18%. En caso que la producción en América del sur se mantiene constante, para el año 2020, Estados Unidos podría producir entre el 20 y el 30 % de la fibra de alpaca en el mundo y Australia tiene la posibilidad de crear un proceso de producción basado en la integración vertical propio para fabricar productos de alpaca en el futuro. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016)

A nivel mundial la población de alpacas sigue en aumento; Australia anunció que se establecerá una población nacional de 1 millón de alpacas. En el caso de China, esta anunció que se realizó un proyecto de investigación durante 10 años y que este fue financiado totalmente por el gobierno y declararon que crearán su propio rebaño nacional de 6 millones de alpacas (superando a la población total del Perú, según el último Censo realizado); similarmente se pronunciaron Nueva Zelanda, Reino Unido, Alemania, Sudáfrica, entre otros. (MIDAGRI, 2019)

6.2.22.4 Poder de negociación de los proveedores

En el caso de la producción de fibra de alpaca, el poder de negociación es bajo, debido que la producción alpaquera abarca un total de 120,000 familias que se encuentran atomizadas y tienen una escasa capacidad de organización y baja capacidad de oferta.

Respecto a los hilados, los proveedores tienen un alto poder de negociación ya que solo existen dos proveedores que ofrecen certificaciones de calidad de la composición de la materia prima de alpaca al 100%, siendo estos: Michell & CIA e Inca Tops. Estas empresas son las que manejan los precios del hilado, generando una amenaza a los precios de la empresa exportadora. Estas empresas son muy especializadas, cada una maneja su paleta de colores ya que emplean fórmulas distintas para el teñido de los hilos. Los plazos de entrega para los pedidos se dan según a la capacidad de su planta. (Alanya, 2017)

De acuerdo con un estudio de PromPerú, existe un problema en el suministro de materia prima, en cuestión de hilados, ya que en el Perú hay pocas empresas dedicadas a la producción de hilados de alpaca y dan preferencias a sus clientes más grandes como China y Estados Unidos, esto genera un incremento en el tiempo de entrega del producto para los nuevos clientes, el cual es un punto muy importante en la moda. (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2018)

6.2.22.5 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que existen fibras alternativas en el mercado, la fibra de Alpaca compite con diversos pelos finos como el cashmere, siendo este el principal competidor de la fibra de alpaca en el mercado internacional, donde se encuentra posicionado y es por ello que son preferidos por el consumidor, por lo que tiene precios superiores en comparación a la fibra de Alpaca. (Agronomes, Proyecto Binacional Alpaca, 2016)

Por otro lado, la fibra de alpaca tenía como competidor al mohair, esta es una fibra larga, lisa y alta calidad utilizada en prendas de vestir, proveniente de las cabras de angora. Debido a una investigación de PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) a 12 granjas de cabras de angora en Sudáfrica, el principal productor de mohair en el mundo, se documentó el abuso desenfrenado que se cometía con estas cabras al

obtener su fibra. PETA mencionó que no hay excusa para apoyar una industria que abusa y mata a millones de cabras cada año. (PETA, 2019)

Tras la investigación mencionada de PETA, algunas de las empresas internacionales dedicadas a la venta de ropa como H&M, GAP e Inditex (propietaria de Zara), entre otras, tomaron la decisión de no usar mohair. GAP, que también es propietaria de Banana Republic y Old Navy, anunció la prohibición del mohair en sus prendas de vestir a partir de la primavera del año 2019. Otra empresa que se sumó fue Arcadia Group, que posee ocho marcas, incluida Topshop, aseguró que no trabajará con productos que contengan esta fibra. En el caso de H&M Group se comprometió que para el 2020 dejará de usar mohair en sus marcas, según el Washington Post. (Cronista, 2018)

El hecho que grandes empresas decidieran dejar de trabajar con la fibra del mohair, medianas y pequeñas empresas decidieron sumarse a la causa, dejando mercados desatendidos. Sin embargo, en el año 2020 PETA reportó maltrato animal a las alpacas en el proceso de esquila, difundiendo imágenes y videos que lo evidencian, el acto reportado ocurrió en el fundo Mallquini, perteneciente al Grupo Michell, siendo este el fundo más grande del mundo. Michell se pronunció y dijo que era un caso aislado y que se sancionará a los responsables. Además, añadió que cuentan con certificaciones como USDA ORGANIC y FAIR TRADE, las cuales verifican las buenas prácticas de manejo animal, pero que aun así mejorarán sus sistemas de control para garantizar que un hecho como el sucedido no vuelva a ocurrir. (Larepública, 2020)

Adicionalmente, este mismo año (2020) se realizó un estudio por medio del índice Higg (herramienta para medir la sostenibilidad de la moda), este evalúa cinco puntos ambientales de la producción de materiales textiles, siendo estos: el potencial del calentamiento global, la contaminación con nutrientes dañinos para el agua, utilización de agua, el agotamiento de combustibles fósiles y el uso de químicos o toxicidad. Esta evaluación dio como resultado que la obtención de la fibra de alpaca es el segundo material, seguido de la seda, con mayor impacto ambiental. (Xicota, 2020)

Como respuesta a este resultado, el Ing. zootecnista Walter Antezana realizó un estudio de huella de carbono en el Sistema de Crianza Alpaquera, la cual demostró el grado de contaminación que puede aportar la crianza de alpaca con relación a los gases de efecto invernadero y al calentamiento. Esto permite establecer estrategias de mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero con el fin de contribuir a la

reducción de gases y controlar el calentamiento global. Para esto, se hizo un inventario detallado del proceso de producción de la fibra de alpaca y se estableció que el consumo de insumos tiene este proceso y estos fueron transformados en unidades de gases de efecto de invernadero que permitieron sumar cuantos insumos se han usado y su equivalencia en CO₂ y por lo tanto se pudo estimar cuántas emisiones de gases de efecto invernadero ha significado. El contexto de la obtención de fibra de alpaca se da en la zona altoandina que está cubierta por pastizales donde se desarrolla la crianza de camélidos y las familias campesinas alpaqueras quienes se encargan del pastoreo de estos animales, tienen un sistema tradicional que implica pocas innovaciones tecnológicas, pocos insumos externos y que se realiza de manera tradicional en el 99% de la producción del Perú. Al ser un área natural en la que está dominada de pastizales esta tiene la capacidad de fijar el carbono. Las alpacas al comerse estos pastizales, siendo estos su único fuente alimento porque no consumen alimentos concentrado, emiten metano que se transforma en CO₂. A esto se suma que los criadores que las pastorean también emiten CO₂. Por ende, tenemos entradas y salidas de CO₂ y este sistema tradicional se mantiene en equilibrio. Los pastizales altoandinos funcionan como sumideros de carbono. Los datos que se obtuvieron de esta investigación fueron: Se fija 355 toneladas de CO₂ y 100 alpacas emiten 295 toneladas de CO₂ y hay un balance negativo de -60 toneladas de CO₂. Esto significa que la crianza artesanal es amigable con el medio ambiente, siendo un “sumidero de carbono” indirecto.

La pandemia por COVID-19 más la mala reputación que generó la denuncia del PETA (donde la evidencia es un caso aislado) y sumado el resultado del índice Higg, el cual no supo utilizar las variables correctas para su evaluación, toda la cadena del sector alpaquero se vio afectada, pero esta es una gran oportunidad para reposicionar la fibra de la alpaca, ya que esta se encuentra en la mira, en el mercado internacional, dando a conocer las bondades de la fibra y que la obtención de esta es con los cuidados que la Ley de protección y bienestar animal exige N° 30407.

Respecto a su principal competidor, según Trademap 2021 se ha registrado la siguiente tabla de importaciones del mundo de los principales mercados según partida 611012 “jersey, pullovers, cardiganes, chalecos y artículos similares de punto, de pelo fino de cabra de cashmere”.

Tabla 6.16*Importadores de Cashmere según partida 611012- miles de dólares*

Importadores - miles de US\$	2017	2018	2019	2020	2021
Estados Unidos	352,124	405,304	466,585	321,627	421,606
Alemania	160,722	170,498	173,610	171,787	201,974
Francia	173,908	208,351	226,369	177,591	198,254
Hong Kong, China	165,184	181,746	169,580	126,534	127,329
Italia	67,105	102,788	99,212	87,346	120,998
Otros	699,352	840,873	857,826	731,751	911,701
Mundo	1,618,395	1,909,560	1,993,182	1,616,636	1,981,862

Nota. Los datos de importación son de Trademap, 2022

<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

En la siguiente tabla se registra las importaciones del mundo del periodo 2017-2021 de los principales mercados según partida 611019 “Suéteres, jersey, pullovers, cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de pelo fino (excepto pelo de cabra de Cachemira)”. En esta partida está incluida las prendas de punto a base de fibra de alpaca.

Tabla 6.17*Importadores pelos finos según partida 611019- miles de dólares*

Importadores- miles de US\$	2017	2018	2019	2020	2021
China	10,196	22,148	27,437	33,284	45,726
Estados Unidos	30,311	32,434	32,239	27,017	42,346
Alemania	20,047	20,626	23,760	28,726	39,066
Francia	26,276	34,786	37,066	27,536	34,301
Kazajstán	743	859	1,158	850	21,891
Otros	198,201	229,130	236,276	187,173	231,537
Mundo	285,774	339,983	357,936	304,586	414,867

Nota. Los datos de importación son de Trademap, 2022

<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

Comparando las tablas anteriores se puede observar que los valores de las importaciones de prendas de punto de cashmere superan en 4.7 veces las importaciones de prendas de vestir de pelos finos (alpaca) para el año 2021. Si se realizara el marketing preciso para promover y dar a conocer las propiedades de la fibra de alpaca, el mercado actual del cashmere podría irse reemplazando a lo largo del tiempo por la fibra de alpaca.

En la siguiente tabla se puede ver el valor de las importaciones de fibra de cashmere cardado o peinado, según partida 510531.

Tabla 6.18*Importadores de fibra de Cashmere según partida 510531- miles de dólares*

Importadores -miles de US\$	2017	2018	2019	2020	2021
Madagascar	52,725	58,540	59,426	48,026	44,890
Italia	26,059	29,757	29,249	26,442	30,978
Corea	14,997	16,957	16,785	11,309	12,977
Bosnia y Herzegovina	3,380	2,086	4,143	2,538	3,431
Hong Kong, China	1,414	1,815	1,957	1,099	3,306
Otros	5,784	5,247	8,376	7,019	11,929
Mundo	104,359	114,402	119,936	96,433	107,511

Nota. Los datos de importación son de Trademap, 2022

<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

El total del valor de las importaciones de fibra de cashmere para el año 2021 fue de US\$107.5 millones comparado a los US\$73.6 millones de fibra de alpaca que el Perú exporta. Esto quiere decir que la fibra de cashmere es principalmente transformada y se comercializa con valor agregado, ya que China es el principal productor y exportador de prendas de cashmere en el mundo.

Para los productos terminados a base de fibra de alpaca en Australia existen tres perfiles de consumidores; “mujeres de clase alta, asiáticos y jubilados australianos”. El primero busca prendas de vestir exclusivas y representa aproximadamente el 80% al 90 % de las ventas; siendo KUNA, una de las tiendas preferidas en Australia. En el caso de los jubilados, prefieren artículos para el hogar y los asiáticos consumen ambos productos. La industria de alpaca en Australia tiene baja experiencia y altos costos laborales en la producción de productos terminados, debido a esto subcontrata la producción. Es por ello que tiene una mínima producción de textiles; sin embargo, hay excepciones como el caso de las empresas The House of Alpaca y Kelly & Windsor ya que poseen fábricas y cuentan con su propia materia prima. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016)

Dentro de las exigencias del mercado australiano, se encuentra la certificación del comercio justo para la comercialización de productos de vestir y artículos para el hogar, donde la concientización de los productores textiles es muy importante para el consumidor y este debe estar de acuerdo con los estándares sociales, como la responsabilidad social y la ética en las actividades dentro de la industria textil. Además, existe una norma, la cual es la “Norma global de textiles orgánicos (GOTS)” que cada

vez más es exigida en la cadena de producción, en especial en la utilización de fibras naturales. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016)

La fibra de alpaca compite en el mercado internacional con una serie de pelos finos como el cashmere y el mohair, los cuales se encuentran muy bien posicionados en el mercado internacional, por lo que sus precios son superiores a los de las prendas de alpaca. En los países como China, Tibet, Mongolia y Cachemira se encuentra la cabra cashmere, la cual produce una escala de colores, desde el blanco hasta el gris. En los países de Sudáfrica, Turquía y Estados Unidos se encuentra la cabra angora, la cual produce la fibra mohair, cuyo principal productor es el Estado de Texas. Hay disposición de varios productos sustitutos. Sin embargo, el precio de los productos sustitutos suele ser mayor al de las prendas de alpaca. Es por ello que se puede destacar la fibra de Alpaca Baby como la fibra animal de mejor calidad que tiene un precio menor comparado con sus competidores, tal como se puede observar a continuación: (Corrales Alanya, 2017)

Tabla 6.19

Características de las fibras de pelos finos

Fibra	Finura (micrones)	Factor confort	Precio del Top (US\$/kg)	Aplicación de Tejidos
Alpaca Baby	22.5	90%	20.5	Punto y Plano
Alpaca Suri	26	70%	14	Plano
Alpaca Superfina	26.5	70%	10.5	Punto y Plano
Cashmere	16	80%	80	Punto y Plano
Mohair kid	25	80%	27	Punto y Plano
Mohair Young	28	65%	21	Punto y Plano
Mohair Adulto	35	25%	11.5	Plano

Nota. De “Descripción y características de la fibra de Alpaca. Por Alpacas del Perú (2015)” http://alpacasdelperu050785.blogspot.com/2015/12/razas-de-alpaca_8.html

6.2.23 Análisis FODA

Asimismo, se realizó un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector, en base a la recolección de datos que se hizo en las entrevistas y a la recopilación de datos de fuentes secundarias del sector alpaquero, siendo el siguiente:

Tabla 6.20*Análisis FODA*

Análisis FODA			
Fortalezas		Oportunidades	
F1	El Perú posee el 80% de la población mundial de la alpaca y es el principal productor de fibra de alpaca en el mundo.	O1	Mayor tendencia al consumo de fibras naturales que sean sostenibles.
F2	El uso de la fibra de alpaca tiene una tradición milenaria; es decir, cultura andina textil.	O2	E-commerce y presencia digital.
F3	El sector alpaquero peruano ha desarrollado una cadena de valor integrada desde la ganadería hasta el desarrollo de marcas.	O3	Existencia de mercados desatendidos por el Mohair y que pueden ser reemplazados por la fibra de alpaca.
F4	La calidad de la fibra es fina y suave.	O4	Existencia de la Marca Alpaca del Perú
F5	Hay empresas industriales que trabajan con estándares internacionales y están a la altura de la exigencia del mercado.	O5	Búsqueda de la denominación de origen de la fibra de alpaca.
F6	La industria textil alpaquera ha desarrollado desde la transformación y manufactura del producto final en el Perú.	O6	Desarrollo de alianzas estratégicas para impulsar las exportaciones con el apoyo del estado.
Debilidades		Amenazas	
D1	Poca promoción a las bondades de la fibra de alpaca y falta de información sobre su crianza.	A1	Producción está en crecimiento de camélidos en otros países como China, Australia y EE. UU., que cuenta con mayor tecnología.
D2	Deficiencia en infraestructura y tecnología de las medianas y pequeñas empresas, que se complican ante incrementos de la demanda	A2	China incrementa sus importaciones de fibra de alpaca sin procesar
D3	No existe un control riguroso de la calidad de la fibra de alpaca por parte de los productores.	A3	Existencia de productos sustitutos
D4	Poco desarrollo de capacidades digitales.	A4	Grandes volúmenes de exportación de la fibra de alpaca sin ningún valor agregado
D5	Ausencia de incentivos para la preservación y crianza, así como salarios bajos a los trabajadores del sector.	A5	Falta de leyes que protejan a la fibra de alpaca como producto peruano ante el mundo
D6	Inexistencia de entidades certificadoras de la calidad de la fibra.	A6	La demanda de la fibra depende de la moda y tendencia de los grandes compradores.

6.2.24 Matriz de consistencia y Matriz de Operacionalización de variables**6.2.24.1 Matriz de consistencia**

En la siguiente tabla se muestra la Matriz de consistencia, la cual incluye los problemas, objetivos, hipótesis, variables e indicadores.

Tabla 6.21

Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicador
¿Cuáles son los factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano?	Determinar los factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.	La competitividad internacional tiene un impacto en el desarrollo del sector alpaquero.	Variable independiente 1 Competitividad Internacional Variable dependiente 1 Internacionalización Variable dependiente 2 Programas del gobierno Variable independiente 2 Tendencia	Volumen de las exportaciones del sector textil alpaquero Valor en US\$ de las exportaciones del sector textil alpaquero
P1 ¿Cuáles son los factores clave del proceso de internacionalización que impactan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano?	O1 Determinar los factores clave del proceso de internacionalización que impactan en la competitividad internacional del sector alpaquero peruano	H1 Los factores clave del proceso de internacionalización impactan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.	Variable dependiente 1 Internacionalización	Número de empresas exportadoras Número de empresas esporádicas Número de empresas regulares
P2 ¿Cuáles son los programas del gobierno que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?	O2 Determinar los programas del gobierno que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano.	H2 Los programas del gobierno impactan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.	Variable dependiente 2 Programas del gobierno	Número de institutos del gobierno que apoyan la cadena de valor del sector textil alpaquero Número de programas del gobierno que apoyan la cadena de valor del sector textil alpaquero
P3 ¿Cuáles son las tendencias que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?	O3 Determinar las tendencias que impactan en la competitividad internacional del sector alpaquero peruano	H3 Las tendencias impactan en la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.	Variable independiente 1 Participación de mercado	Número de tendencias que pueden ser aprovechadas por el sector textil alpaquero

6.2.25 Matriz de Operacionalización de variables

En la siguiente tabla se muestra la matriz de operacionalización

Tabla 6.22

Matriz de Operacionalización

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente del ítem	Técnica e Instrumentos
Competitividad internacional	Es la capacidad que tiene una empresa para poder producir y promocionar sus productos bajo mejores condiciones, ya sea precio, calidad y oportunidad en comparación a sus rivales.	Crecimiento de ventas. Participación de mercado	Volumen de las exportaciones del sector textil alpaquero Valor en US\$ de las exportaciones del sector textil alpaquero	Porcentaje de crecimiento de ventas en los últimos 5 años Porcentaje de participación en el mercado en los últimos 5 años	Van Mil y Del Aguila (2018)	Tipo de Investigación Básica Alcance de la investigación Descriptiva Diseño de Investigación No experimental Población Empresas del sector alpaquero Muestra 15 entrevistados, 8 empresas, 1 de institución privada, 6 funcionarios públicos. Técnica: Entrevista Instrumentos: Cuestionario
Internacionalización	Se produce cuando la empresa extiende sus actividades de producción, ventas, inversión y desarrollo en los mercados internacionales.	Capacidad de competir Eficiencia y economía de escala	Número de empresas exportadoras Número de empresas esporádicas Número de empresas regulares	Acceso a otros mercados Posibilidad de crecimiento económico	Modelo de Uppsala	
Programas del gobierno	Actividades de capacitación y asistencia técnica que desarrollan las instituciones del gobierno para mejorar la productividad y la competitividad del sector.	Programas de capacitación Programas de asistencia técnica	Número de instituciones del gobierno que apoyan la cadena de valor del sector textil alpaquero Número de programas de capacitaciones y asistencia técnica del gobierno que apoyan la cadena de valor del sector textil alpaquero	Servicios empresariales	Ruta Exportadoras, Promperú	
Tendencias	Dirección impulsada por una secuencia de eventos que transforma una determinada realidad, (Philip Kotler)	Oportunidades en el mercado	Número de tendencias que pueden ser aprovechadas por el sector textil alpaquero	Oportunidad de crecer de modo acelerado cohesivo y escalable.	(Philip Kotler)	

CAPÍTULO VII: CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se centra en los factores que afectan la competitividad internacional del sector textil alpaquero peruano que se encuentran a lo largo de la cadena de valor y tiene la siguiente clasificación de investigación:

7.1 Según la orientación

El presente estudio de tesis según la orientación ha realizado una investigación básica para mostrar una realidad más amplia sobre los factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano.

7.2 Según el alcance de la investigación

El estudio tiene un alcance descriptivo, se ha centrado principalmente en la recopilación de datos de la producción ganadera, la producción textil y las exportaciones, los cuales han permitido realizar un análisis cualitativo del sector alpaquero peruano. Asimismo, se hizo un estudio de los principales agentes productivos del sector y esto se ha comprobado a través de encuestas de investigación a profundidad a representantes del sector ganadero, del sector de confecciones, de exportadores y representantes del sector privado y público ligados al sector alpaquero, especificándose las siguientes variables: competitividad internacional, internacionalización, programas de gobierno y tendencias.

Según (Bernal, 2010), este tipo de investigación es la base de los diferentes tipos de estudio, los investigadores suelen usar este tipo de investigación, debido a que define características, propiedades, dimensiones, situaciones y criterios de cualquier fenómeno que se analiza, sin la necesidad de profundizar los motivos por los cuales se produjeron. Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2003), afirman que esta investigación busca explicar prioridades, peculiaridades y algunos temas relevantes de algún fenómeno que se estudia. Para Tamayo (1994), la investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando, como es el caso de los

productores alpaqueros, los empresarios textiles y los exportadores de prendas de alpaca. Para la presente investigación se utilizaron principalmente las técnicas de las entrevistas, encuestas y revisión documentaria.

El estudio pretende indagar sobre los factores que afectan la competitividad del sector alpaquero, lo que se verificará mediante las entrevistas y encuestas, realizadas a los productores - ganaderos de alpaca, los empresario de textiles y confecciones y los representantes de las empresas exportadoras, así mismo, se realizaron entrevistas a los representantes del sector del sector privado y funcionarios del sector público, ligados al sector alpaquero, principalmente, en las regiones de Arequipa y Lima.

7.3 Según el diseño de la investigación

Se ha realizado una investigación no experimental, según (Hernandez, Fernandez & Baptista, 1998) para la realización de esta investigación no se manipula deliberadamente variables, sino que solo se las observa para después analizarlas. También mencionan que una investigación no experimental no se arma una situación, sino que se observan las situaciones existentes y estas no son provocadas intencionalmente por el investigador. En el estudio no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas ya que el investigador no tiene control directo sobre dichas variables.

7.4 Según la direccionalidad de la investigación

Para realizar el estudio retrospectivo se definió el sector alpaquero que comprende los ganaderos de alpaca, los industriales de textiles y confecciones y las empresas exportadores del sector de textiles y de confecciones. El periodo de obtención de los datos comprende los años del 2017 al 2021.

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas directas y vía telefónica.

- Gerente General de Textil VISO, Aldo Rodriguez
- Gerente General de Gestión y Diseño Runakay S.A.C., Cecilia Cuadros
- Gerente de la AIA, Daniel Aréstegui.
- Gerente General de Brisan, Erika Muñoz.
- Zootecnista veterinaria especializada en camélidos, Evelyn Diaz
- Asistente técnico en la Dirección General del desarrollo ganadero del Ministerio de Desarrollo Agrario, Giovanna Ramos
- Presidente de la comisión nacional de registros genealógicos de alpacas y llamas del Perú, Godoy Muñoz

- Especialista de transferencia tecnológica del CITE Textil Camélidos-Arequipa, Guido Chirinos
- Ex coordinador de la Industria de la Vestimenta de PROMPERÚ; Igor Rojas.
- Especialista en el desarrollo empresarial CITE textil camélidos AREQUIPA, José Chambilla
- Gerente de Marketing de la empresa Michell y CÍA, Raúl Rivera.
- Promotora de vestimenta deco en la oficina Macro Región Sur Oeste - PROMPERU en Arequipa, Daniela Huilca.
- Gerente de Marketing de la empresa Lana Lina, Carolina Angulo
- Ejecutivo Comercial de Art Atlas, Mauricio Arango.
- Productor Alpaquero que pertenece a la Asociación Caylloma, Elmer Sulca.

7.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos

La recolección de datos del presente estudio es retrolectiva ya que se ha utilizado fuentes de información secundaria existentes, resúmenes de trabajos científicos, reseñas, estudios y perfiles de mercado, proyectos de investigaciones, reportes sectoriales y boletines.

CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a los 15 expertos en el rubro del sector alpaquero y se realizará un análisis de estos resultados a fin de responder la pregunta general y las preguntas específicas de esta investigación.

8.1 Resultados

Se obtuvo resultados mediante la recopilación de datos por medio de entrevistas presenciales y vía telefónica; y búsqueda de investigaciones anteriores relacionadas al tema para el desarrollo de esta investigación y así poder analizar la situación actual basándose en los antecedentes. La investigación se ha realizado en Lima Metropolitana y en la ciudad de Arequipa, en la primera se realizaron entrevistas a profundidad vía telefónica y en la segunda se realizaron entrevistas presenciales. El periodo de la investigación abarca los últimos cinco años, los cuales van desde el año 2017 hasta el año 2021. De esta manera, es posible analizar la evolución de las exportaciones y los problemas que se presenten en la actualidad. Las entrevistas se realizaron utilizando preguntas de un cuestionario elaborado (ANEXO 3,5y7).

A continuación, se presentarán los resultados de las entrevistas a expertos del rubro alpaquero peruano,

8.1.1 Entrevistas

Pregunta 1: ¿Cuáles son los factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano?

Según Aldo Rodríguez (comunicación personal, 17 de mayo del 2022) la institucionalidad es un factor que afecta la competitividad, los estándares mundiales de la alpaca comparados con los de la lana, son ínfimos. En la actualidad el Perú no cuenta con una organización de criadores alpaqueros.

Además, el eslabón primario productivo no está desarrollado y el Ministerio de Agricultura no fomenta una visión de sostenibilidad económica ni de rentabilidad. El productor alpaquero tiene muchas carencias por los bajos precios de la fibra de alpaca.

Por otro lado, la industria cuenta con capacidades de innovación y esto le ha permitido manejar buenos márgenes de ganancia.

Otro factor es la promoción comercial para dar a conocer las bondades de la alpaca, hay mercados que la ven como un animal exótico, pero consideran que su fibra no es buena calidad. Se debe trabajar con temas de moda, donde las empresas deben asociarse con diseñadores de prestigio internacional.

Otro problema que tiene el sector es la falta de mano de obra calificada, ya que hay mucha rotación de trabajadores debido a que ellos no se visualizan en el sector.

Otro aspecto es la innovación el cual debe ir de la mano con las tendencias mundiales. Sin olvidar, el comercio responsable y sostenible, para que el consumidor se mantenga informado sobre lo que lleva puesto, cómo se produce y quién lo produce, estos puntos generan un valor al producto. Actualmente, las empresas de alpaca deben tener los lineamientos y políticas claras, buscar certificarse y realizar alianzas con la industria y con los criadores.

Según Cecilia Cuadros (comunicación personal, 21 de mayo del 2022), un factor que afecta la competitividad es el desconocimiento que tienen los mercados de las bondades de la fibra de la alpaca. Existen todavía una serie de paradigmas, el público piensa que para esquilar a una alpaca se le debe sacrificar. Estos paradigmas fueron contruidos por algunos grupos ambientalistas que están en contra del uso de las fibras naturales. El año pasado se presentó un video del grupo Michell, donde se vio afectada la imagen del sector alpaquero, esto llevó a que la empresa Michell desarrolle una norma técnica de crianza de la alpaca, que la está implementando en la zona sur del Perú. También, existe un problema en el eslabón de crianza de la alpaca, donde se intenta capacitar sobre sus procesos, adicionalmente, no se tiene extensos espacios para poder reproducir más alpacas porque cada animal necesita aproximadamente una hectárea al año para comer bien.

Otro factor es la falta de capacidad de gestión del alpaquero que se explica por el desconocimiento y la idiosincrasia del productor. Por más que se les capacite a los criadores en temas técnicos de crianza, de empadre y mezclas de rebaño, no lo aplican.

Por otro lado, se sabe que un alpaquero necesita por lo menos tener más de 100 alpacas, para que no sea un proceso de sobrevivencia sino un proceso de crecimiento. Existen muchos productores que tienen menos de 100 alpacas.

Otro problema en la cadena es la existencia de intermediarios, quienes venden directamente al Grupo Inca y al grupo Michell, empresas que realizan el proceso de hilatura, estos intermediarios pagan precios bajos a los productores por la fibra de alpaca. Si se quisiera acabar con la existencia de intermediarios se necesitaría un fuerte capital y una alianza transparente en la cadena productiva.

Otro problema es la escasez de fibra de colores naturales en el mercado, las empresas promovieron que se blanquee los hatos para poder teñir la fibra, pero hoy se está apreciando mucho los colores naturales, pero son escasos, es por ello que se está volviendo a criar alpacas de color. Sin embargo, los criadores alpaqueros no reciben un precio justo por este esfuerzo. Existe un proyecto de Iniciativas de Vinculación para Acelerar la Innovación (IVAI) – Concytec, que está tratando de mejorar la comunicación de los agentes de la cadena productiva.

El eslabón de hilatura es prácticamente un monopolio y este es el único que puede certificar la calidad de la fibra, las empresas tienen un proceso de hilatura muy bueno, pero también cometen errores, con hilados mal fabricados. Después de la pandemia han logrado reponerse y dan trabajo a una gran cantidad de persona a través de las exportaciones de tops. Para asegurarse optaron por la exportación de tops a China y a Italia, esto es más rentable que la producción de productos terminados.

Estas empresas desarrollan prendas industriales más estándar y trabajan con marcas internacionales. Antes de la pandemia los pedidos oscilaban entre 10,000 y 12,000 piezas, en este momento han bajado a 3,000 o 2,000 piezas. Esto se ha visto reflejado no solo en las grandes empresas que tienen procesos industriales, sino también en las ventas de las mipymes. Esto se debe a que con la pandemia los hábitos de compra de los consumidores han cambiado, pero pueden ser aprovechados ya que ellos están buscando una sostenibilidad ambiental y social.

Asimismo, las empresas del rubro textil deben incursionar en productos de decoración y juguetería, líneas que tomaron fuerza con la pandemia. Respecto a esto, las empresas deben buscar un diferencial y elegir un nicho de mercado.

Para el tema de gestión, se debe generar procesos de respuesta rápida, sobre todo para lograr una diferenciación de los productos con diseño y calidad y desarrollo de temas de marketing, comercialización, logística y atención al cliente.

Según Daniel Arístegui (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), en general el sector necesita mejorar la calidad de la oferta en términos de tener mayor proporción de finura de la fibra. Hoy el 30% es baby alpaca y super baby, pero necesitamos que eso se incremente al 50% o hasta un 60% ya que contamos con los reproductores necesarios, con lo cual podríamos tener confecciones de mejor calidad y competitividad.

Otro factor está relacionado con la falta de diseño que debe estar alineado a las tendencias de moda y colores. En el Perú no hay capacidad para generar marcas propias con presencia en los mercados internacionales. El desarrollo de marcas tiene que ver con la capacidad de diseño e innovación y debe estar a la vanguardia de la moda con productos finos como la fibra de alpaca.

Por otro lado, es necesario insertarse y alinearse totalmente a las exigencias de la moda sostenible, esto tiene que ver cómo el sector alpaquero en su conjunto puede demostrarle al mundo que la alpaca es sostenible, no es suficiente sólo decirlo o ponerlo en un brochure o realizar vídeos, sino que necesitamos demostrarlo. Es por ello que la Asociación Internacional de la Alpaca (AIA) conjuntamente con Promperú, están tratando este tema a dos niveles. Primero, generar estudios de base y estudios científicos que permitan demostrar que efectivamente la alpaca es sostenible y responder las preguntas: ¿Cómo es la crianza del sector alpaquero?, ¿Esta crianza afecta los acuíferos?, sí los afecta: ¿Cuánto y cómo los afecta? El segundo tema está relacionado con las certificaciones de sostenibilidad, una vez que se tengan los estudios, se tiene que generar sellos verdes de sostenibilidad, como el de Responsible Alpaca Standard (RAS). En la actualidad existen certificaciones de ganadería regenerativa o alpaca orgánica.

Para los temas de gestión empresarial, se identifican tres actores en la cadena de valor de la alpaca. El primero es el productor alpaquero o la unidad de producción de la

cadena de suministro, el segundo es el transformador industrial que carda, lava y peina la fibra y termina en hilado y el tercero las empresas confeccionistas. A nivel empresarial no hay grandes problemas con el transformador industrial. El Grupo Inca, el Grupo Michell, ITESSA y COOPECAN tienen modelos de gestión empresarial competitivos. Sin embargo, esto no sucede con los productores alpaqueros ni con los exportadores. En el caso de los productores alpaqueros se puede encontrar que el principal problema es la ineficiencia productiva, la cantidad de alpacas son pocas y las tierras son pequeñas.

Una persona o una familia podría criar entre 300 a 500 alpacas. Las familias son las encargadas de la crianza de las alpacas. La madre de familia es la que saca a las alpacas a comer al campo, las deja ahí y continúa con sus actividades, después de haber llevado a sus hijos al colegio, si es un rebaño muy grande es probable que el hijo mayor vea las alpacas por la tarde y los niños ayudan a llevar las alpacas al cobertizo, el papá al llegar a la casa después de su trabajo es quien revisa las alpacas para asegurarse que estén bien, sino es así, él se encargará de curarlas y hacer las labores más pesadas. En las épocas de parición o de esquila, es donde se requiere más personal ya que la familia no se puede dar abasto.

Al tener una ineficiencia productiva, genera mayores costos de producción. Según el censo los criadores alpaqueros, estos tienen entre 50, 80 y 100 alpacas, lo ideal es contar con 300 o 500 alpacas para ser más eficientes. Otra limitación es la ausencia de asociaciones de criadores, bajo modelos comerciales. Los modelos asociativos más comunes entre los productores son las asociaciones civiles sin fines de lucro, en vez de modelos empresariales, como las cooperativas o consorcios empresariales. Otro problema es el desconocimiento del comportamiento histórico de los precios de la fibra de alpaca, muchas veces venden fibra con valor agregado, categorizada y/o clasificada, a precios muy bajos, generándoles pérdidas, lo ideal sería hacerlo a través de contratos de preventa cerrados, bajo el riesgo que la ganancia sea poca.

Por otro lado, a nivel del empresario textil exportador hay un problema de diseño propio, estas empresas prestan servicios a terceros; a través de esquemas de sourcing para las marcas internacionales o clientes que consiguen en las ferias internacionales. El problema surge cuando las empresas peruanas quieren crear una marca propia y competir con marcas internacionales, pero no conocen a sus clientes y a sus nichos de mercado.

Las empresas que han sobrevivido y crecido en el mercado de la alpaca son empresas que han sabido mantener a sus clientes y conocen sus nichos de mercado.

Según Erika Muñoz (comunicación personal, 18 de mayo del 2022) El mayor problema es la falta de financiamiento para poder invertir en innovación y crear nuevos productos, porque en el sector de la vestimenta se necesita mantenerse actualizado en temas de tendencias y moda.

Las tasas de financiamiento para las mypes del rubro textil son muy altas (12%); las empresas del sector no tienen acceso a tasas preferenciales. La innovación es importante en los procesos de una empresa y si son eco amigables mucho mejor porque esa es la tendencia actual. Las empresas deben buscar una diferenciación en los acabados, en la innovación del producto, en la trazabilidad, en los procesos, con certificaciones alineadas a las exigencias de los mercados. Por ejemplo, Brisan cuenta con certificaciones de Comercio Justo, Buenas Prácticas de Gestión Ambiental y Manejo de Residuos.

Otro factor es la falta de tecnología, para la producción industrial de prendas de vestir de alpaca se debe importar maquinarias, porque estas no se producen en el mercado nacional. También, se puede agregar la falta de personal especializado en este rubro alpaquero, en el Perú son pocas las universidades e institutos que cuenten con la carrera de ingeniería textil.

Según Evelyn Diaz (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), un factor importante es la institucionalidad en el país, no existe una Autoridad Nacional en materia de camélidos ni en alpacas ni en llamas. El Estado no ejerce ninguna política nacional de ningún ámbito ni siquiera a nivel de crianza, tecnología, innovación, pastos o de mejora. Solo se tiene un registro genealógico con CONACS, desde hace más de 20 años.

Para los criadores no hay institucionalidad, no hay una organización que luche por la crianza o que proteja a estos animales o desarrolle tecnología. Al no existir una institucionalidad que apoye al sector no se puede innovar. Entonces lo único que existe en el país son experiencias de crianzas de las empresas privadas y de criadores que trabajan de manera independiente que buscan desarrollar, innovar e implementar tecnologías de acuerdo sus posibilidades, pero el sector alpaquero a nivel de productores ganadero está prácticamente abandonado.

El fundo ganadero El Nevado ubicado en Puno donde Evelyn Muñoz trabaja, abarca desde los 4 600 hasta los 5 200 m.s.n.m. y gran parte de los fundos alpaqueros se encuentran ubicados entre estas alturas. Por el tema de la altura se presentan dificultades en la crianza y es que estas zonas rurales están prácticamente excluidas, sobre todo en servicios de educación; es por ello que un criador de alpacas en su mayoría no ha concluido estudios de primaria y son pocos los jóvenes que estudian la secundaria y los que logran estudiar en una universidad, solo regresan el 10% para aportar conocimientos en la crianza de alpacas. Esta falta de preparación de los criadores de alpacas es una barra para desarrollar una buena crianza en comparación de la crianza de ganado vacunos o de ovinos o de cualquier otra.

La crianza de alpacas en Australia, Estados Unidos o en Nueva Zelanda, es rentable porque sus criadores tienen acceso a servicios de educación y cuentan con disponibilidad financiera, con la que pueden generar grandes ganancias. A diferencia del criador alpaquero peruano que en su mayoría solo obtiene pagos para su sobrevivencia.

Otro factor es la innovación a nivel de crianza ya que durante muchos años esta ha sido mínima. Por otro lado, gracias al PETA, por las críticas que se hizo a la crianza y la esquila de las alpacas, ha exigido que el sector reaccione y se ponga a la altura de las circunstancias. Es por ello que se ha comenzado a implementar la certificación RAS que es el estándar responsable de la crianza de alpacas. Esta certificación ayuda a dar soporte a la crianza y la sostenibilidad de la crianza de alpaca, no solo en el momento sino también para el futuro porque ayuda a gestionar el medio ambiente y el bienestar del animal, así como también ayuda a gestionar el bienestar del criador y de toda persona que esté en contacto o sea parte de la crianza de la alpaca.

Respecto a la calidad, se puede decir que el producto en base a la fibra de alpaca es un producto exquisito, aún falta trabajar mucho en el factor de confort. Desde el punto de vista económico, el interés del criador es el peso del vellón de la fibra que se obtiene de la alpaca, pero hay un punto importante del factor de confort y es el porcentaje de pelos que está en el vellón si se logra disminuir o eliminar la presencia de pelos de la fibra de las alpacas, el producto lógicamente va a tener una calidad superior comparada a la que hay actualmente, esto debe ser reconocido y valorado por la industria, no solo debería pagar por volumen sino también por calidad. Aún falta trabajar en eso, los clientes prefieren utilizar la prenda de alpaca directamente en contacto con su piel y

lamentablemente esto no es posible, ya que puede generar picazón si la fibra no es fina. Este es un factor en el que se tiene que trabajar a nivel de calidad para el desarrollo de los productos.

El diseño es un factor importante ya que las confecciones deben seguir las tendencias de moda.

El financiamiento es muy difícil por el tema de las tasas altas, no hay un financiamiento que vaya dirigido a la innovación, al desarrollo de productos. Sin embargo, por los concursos de instituciones como Agroideas y PROCOMPITE existen experiencias de criadores que están emprendiendo en el espacio de la organización y pueden competir en algún financiamiento que los pueda ayudar, en temas de innovación.

Otro factor importante es el marketing, sino no se tiene una página web, ni redes sociales con fotografías actualizadas y de calidad, estos hacen que se limite el vínculo con potenciales clientes o con interesados de otros países. Si bien la comercialización de prendas de alpaca es libre y se puede vender a Alemania, Estados Unidos o a cualquier otro país del mundo, para el caso de los criadores existe una limitante más, la cual es la venta de alpacas en pie con fines reproductivos, esta no está permitida porque el Estado considera a la alpaca un patrimonio. La exportación de alpacas y llamas en pie no es libre, el comercio internacional está sujeto a una cuota anual de exportación que está estipulado por el Estado, esta cuota es solamente para animales sin fines reproductivos y los animales que se puedan exportar no deben tener fibras finas. Desde los años 90's se realiza el tráfico ilegal de alpacas, a través de las fronteras de Chile y Bolivia, donde el intermediario de Perú le paga al criador por cada alpaca desde los 200 soles, a pesar de que valen mucho más. Este intermediario de Perú vende la alpaca en la frontera a un intermediario chileno o boliviano obteniendo una mayor ganancia, y estos últimos intermediarios venden las alpacas a Australia y a Estados Unidos a unos precios exorbitantes.

Otro punto es que no existe una homologación en el Perú bajo las exigencias de otros países a nivel sanitario. La Organización Mundial de Sanidad Animal, estipula que las enfermedades deben ser controladas en los camélidos para que estos puedan ser exportados, pero a partir de esto, cada país tiene su exigencia desde su servicio de sanidad, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA) no trabaja en pruebas para estudiar las enfermedades en camélidos, ni tampoco elaboran herramientas que ayuden a

garantizar y a realizar pruebas necesarias a los animales que se van exportar, esto es una traba más que existe en el país para poder vender algún animal en pie. Además, en el caso de la fibra también existe una traba y es que no se puede exportar fibra en bruto por el tema del estado sanitario, solo se puede exportar fibra lavada o hecha hilo.

Por otro lado, un factor importante es el conocimiento, a nivel de criador alpaquero, esa parte de conocimiento se refiere por ejemplo al manejo de pastos, de suelos, de agua, de infraestructura que se puede implementar, se debe también conocer al animal en sí, el manejo de sus enfermedades, de su reproducción; es decir, todo lo que tenga que ver con la producción de las alpacas. Lamentablemente, en el Perú no todos los criadores tienen estos conocimientos para poder aplicarlos a la producción y poder realizar innovaciones en base a esos conocimientos y el país no cuenta con políticas de asistencia permanente.

Actualmente, existe un proyecto de gestión a nivel de crianza empresarial en Huancavelica y Cerro de Pasco, pero son las regiones donde se tienen menos población de alpacas, en cambio las regiones más población de Alpacas como Puno y Cuzco, se encuentran abandonados.

Otro problema es que los criadores alpaqueros tienen oportunidades limitadas, porque la exclusión para poder desarrollarse y la ayuda del Estado no llega a todos, y el esfuerzo que ellos realizan en la crianza alpaquera no es tan valorada, como en otros sectores, como es el caso del ganado vacunos, ovinos e incluso de caballos.

Por otra parte, gracias al PETA muchos criadores alpaqueros se enteraron que hay más actores dentro del sector alpaquero más allá del Grupo Michell y el Grupo Inca, porque esto era lo único que muchos criadores conocían antes del PETA, ahora saben que hay diseñadores de moda, empresarios, exportadores y personas que trabajan a nivel de la elaboración de hilos a nivel industrial y a nivel artesanal. Y en ese punto se pudo sentir que hubo una fluidez en la comunicación que genera un empoderamiento, y esto debería ser permanente. Se debería trabajar una cadena integral; sin embargo, existe un problema y es la falta de racionalización de precios a nivel de productos porque el criador alpaquero sigue siendo pobre, porque sigue percibiendo ingresos bajos por su fibra, a pesar que las prendas textiles se incrementan en cuanto a precios. Es por ello, que los criadores necesitan asistencia por parte del Estado para poder darle un valor agregado a la fibra

como es la categorización y la clasificación para que los criadores puedan tener mejores ingresos.

Adicionalmente, dentro de la crianza existe otro problema y es que la reproducción en alpacas es lenta; cuando nace una alpaca tiene que pasar tres años para que logre madurar sexualmente y si tiene una eficacia reproductiva, tendrá su primera cría cuando la alpaca tenga cuatro años, a esto se le llama intervalo de generación, es demasiado amplio comparado con otros animales ganaderos como la oveja que en seis meses puede tener a su primer borrego o a lo mucho en ocho o doce meses. Y esto dificulta tener un incremento acelerado en la cantidad de alpacas por rebaño, además se debe considerar que la esquila en las alpacas es una vez al año y para poder tener una mejor administración de ingresos se esquila un rebaño en dos campañas, una mitad se esquila en los meses de octubre o noviembre y la otra en marzo más o menos. Y esto se alterna; por ejemplo, en la primera campaña se esquilan a las alpacas hembra y en marzo, mes que es la segunda campaña, se esquilan los machos.

Por otro lado, existe un problema a nivel de transformación porque si la industria quiere trabajar con colores naturales, la fibra es escasa ya que lo que abunda es el color blanco y la alpaca tiene hasta 22 tonalidades de colores. Desde ese punto la transformación de fibra a hilo en colores naturales puede tardar hasta tres años para poder juntar todo el volumen que necesario, debido a que son maquinas grandes industriales y tienen capacidades mínimas grandes para poder realizar el proceso de transformación.

Según Giovanna Ramos (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), el primer punto es el fortalecimiento de las organizaciones ya que no tenemos un gremio nacional que represente a todos los productores alpaqueros, antes se tenía un gremio, pero perdió fuerza y ahora tenemos muchas organizaciones regionales pero que no llega a todos los productores de la región y esto también ha llevado a que incluso formen otra organización, es por ello que falta institucionalidad en el sector por temas de liderazgo, de gremios y representantes. Dentro de los mismos productores alpaqueros faltan organizaciones consolidadas porque son muy pocas las organizaciones de productores alpaqueros que ya tienen experiencia en temas de hacer por ejemplo acopio que está muy ligada a comercializar fibra con valor agregado, entonces son muy pocas las que han prevalecido a lo largo de los años, desde que desapareció el CONACS y su labor tuvo que pasar a los gobiernos regionales, se tuvo experiencias importantes como la Sociedad

Peruana de Criadores de Alpacas y Llamas (SPAR) que ya tiene más de 15 años y que aún prevalece porque los productores y las directivas se están haciendo cargo y han sido constantes.

A nivel de productores, se necesita tener organizaciones consolidadas ya que los productores están atomizados para poder fortalecer las competencias en gestión empresarial como por ejemplo en temas productivos, de crianza, de manejo de agua y de temas de reproducción. Existen servicios de capacitación y asistencia técnica que brinda el Estado a los productores, pero estas no son orientadas a las necesidades del productor alpaquero o los cursos de capacitación no son dictados con herramientas y/o metodológicas adecuadas y si no se usan términos ajustados al productor alpaquero y si tampoco se usan metodologías participativas, los esfuerzos por capacitarlos no serán sostenibles.

Godoy Muñoz (comunicación personal, 17 de mayo del 2022) hace mención que algunos factores que afectan la competitividad internacional están basados principalmente en una división, por un lado, están los productores que se sienten abandonados porque muchos de ellos se encuentran en una situación de pobreza o de extrema pobreza y la industria textil alpaquero, a lo largo del tiempo ha estado relacionada con los productores a través de una intermediación en la comercialización. Este sistema ha permitido ignorar al productor dentro de la cadena de valor del sector alpaquero, es por ello que se ha generado que por un lado pobreza en los productores y por el otro se trabaje la fibra para un mercado sobre todo de exportación considerando que el mayor porcentaje de lo que se obtiene de fibra termina en el mercado internacional.

Otros factores son la innovación y la tecnológica, a nivel de transformación industrial prácticamente el Perú se ha convertido en abastecedor de insumos, se vende principalmente tops siendo este un producto que solo está lavado y cardado y no se tiene una mirada de generar un mayor valor agregado. Sin embargo, se debe reconocer que en estos últimos 20 años se ha incrementado la transformación de fibra hacia las prendas y consecuentemente está creciendo la comercialización en prendas, pero se necesita tecnología y políticas de Estado, para buscar un mayor valor agregado y no solo vender tops, el cual representa entre 60% y el 70% de lo que se exporta en derivados de fibra de alpaca.

Por otro lado, el país no cuenta en las universidades con carreras de moda, solo existen algunos institutos y en su mayoría se encuentran en la capital y esto tampoco nos permite alcanzar una competitividad internacional. Aún como país hace falta tener una mirada al desarrollo integral de toda la cadena de valor del sector alpaquero. Por otro lado, la gestión empresarial en el Perú a nivel del productor alpaquero es casi nulo, no existe un programa por parte del Estado que apoye a los productores a convertirse en pequeños empresarios.

Los proyectos de apoyo para el sector rural están enfocados en las asociaciones; sin embargo, estas no tienen ninguna responsabilidad sostenible porque la gran mayoría recibe el proyecto con la finalidad de obtener un beneficio monetario y después desaparecen porque no tienen capacidad de gestión empresarial. Bajo ese contexto, un factor es el conocimiento y el Estado no lo promueve con iniciativas o proyectos que tengan una visión empresarial. Otro problema que se encuentra en la base productiva es que gran parte de los pequeños ganaderos tienen entre 50 a 100 alpacas y esto sucede por un tema de repartición de herencia porque por lo general, los hijos de los criadores alpaqueros se reparten tierras y rebaño cuando lo heredan y lo trabajan de manera aislada cuando deberían trabajarlo en conjunto y así logra una mejor rentabilidad.

Guido Chirinos (comunicación personal, 17 de mayo del 2022) considera que los factores más relevantes que afecten la competitividad son, la tecnología, la institucionalidad, la innovación y el diseño. Hay un poco de todo en el sector alpaquero como tal, va desde la crianza de las alpacas hasta la entrega de productos terminados hechos a base de fibra de alpaca, a lo largo de la cadena hay ausencia de tecnología moderna y de innovación.

En el primer eslabón de la cadena productiva, la crianza, los pastores y/o productores de fibras de alpaca, se encuentran en condiciones muchas veces casi infrahumanas, porque no cuentan con los principales servicios básicos como el agua, luz, desagüe, mucho menos internet como lo podría tener una ciudad de la urbe ni tampoco cuentan con educación este es un factor importante por considerar.

Otro factor es la falta de políticas gubernamentales que apoyen directamente en general a todo el sector, los criadores de alpaca perciben muy poco dinero por la fibra y el Estado debería incentivar y motivar la crianza de los animales para que puedan obtener un mejor precio y no solamente económicos sino que se les debe brindar los servicios

básicos y también apoyarlos en la crianza de las alpacas, con ayuda de cobertizos, pastos con nutrientes cuando hay ausencia de estos y también darles medicinas para cuando enferman las alpacas, entonces se puede ver que hay un conjunto de muchos aspectos que no permiten el desarrollo de la misma infraestructura en el sector productivo, asimismo la falta de personal calificado en las empresas se suman a estos factores que están afectando a la competitividad de la fibra de alpaca.

Además, la promoción de los productos de alpaca no es la adecuada porque necesitamos campañas de difusión mundial del producto, para que puedan dar a conocer sus propiedades y las diferencias que tiene en comparación con las otras fibras naturales. En ese sentido hay un conjunto de cosas que no permiten sacar adelante la fibra de alpaca o a la cadena productiva como tal.

Se tiene que saber identificar nuevos nichos de mercado en el exterior, como por ejemplo en América del Sur en las zonas donde hace bastante frío como Chile y Argentina, en esos países la fibra de alpaca podría ser aceptada. Por otro lado, existe un problema con la medulación en la fibra de alpaca ya que, al haber una presencia de médula en la fibra, hace que la fibra no sea tan fina y por ende tiende a la picazón cuando entra en contacto con la piel y a la ausencia de esta hace que la fibra sea más fina, la medulación y la salud de la alpaca no tienen relación. En base a esto se está buscando a través de la mejora genética eliminar esta médula en las fibras de alpaca para tener mejores ejemplares y para que haya más cantidad de fibras finas y no se tenga fibras gruesas o fibras que no generan valor a los productos textiles de alpaca.

Además, un factor es el abastecimiento, se debe comprar fibra a proveedores confiables, quienes oferten fibra de buena calidad. En Arequipa existen dos grupos empresariales que venden muy buena fibra y un buen hilado, los cuales son el Grupo Inca y el Grupo Michell, estas empresas también compran fibra a los productores o a los intermediarios y tienen que asegurarse que esté en buenas condiciones.

El tema de compras es un factor importante, esta debe ser precisa y sin sobre estoquearse porque los inventarios en alpaca son muy caros y perecibles como los hilos.

Otro factor es el diseño, la ausencia de este en los productos dificulta su comercialización y no se puede obtener buenos precios por ellos.

El desarrollo de marcas es otro factor fundamental, las microempresas y pequeñas empresas por lo general en Arequipa hacen maquila a las empresas grandes y no desarrollan marcas propias, falta gestión en sus unidades productivas para mejorar la comercialización de sus productos y más aún en la virtualidad de los procesos sistematizados o tecnologías de información. Las micro, pequeñas y medianas empresas están lejos de ser empresas digitales a diferencia de la gran empresa que tiene controlado todos sus procesos y van incorporando tecnologías de información en sus procesos productivos.

Existe un problema en el sector textil alpaquero y es la ausencia de la carrera de ingeniería textil en las universidades e institutos, para entrenar profesionales de operatividad de máquinas textiles o de diseño. Esto genera un gran problema porque cuando se contrata personal en las empresas textiles se les tiene que capacitar desde cero y esto puede llevar mucho tiempo y se corre el riesgo que este personal se retire del rubro porque no es de su interés.

Respecto a las micro y pequeños empresarios muchos de ellos son “todistas” ya que son contadores, operadores, se encargan del área de mantenimiento, del área logística y esto está bien cuando se inicia empresa, pero a partir del segundo o tercer año esto genera que sean ineficientes y además se les complica delegar y esto no permite el desarrollo de su empresa. Otro problema es que plantean mal sus estructuras de costos y no los gestionan, solo ganan para cubrir sus gastos limitando el crecimiento y tampoco consideran contratar personal especializado para realizar marketing, realizar una buena gestión comercial, para que supervise su planta, evalúe su estructura de costos o para que haga planeamiento y control de la producción para que puedan lograr ser más rentables y sostenibles. La falta de todo esto genera problemas en la calidad, en sus procesos productivos, en la comercialización y es por eso por lo que las pymes difícilmente llegan a internacionalizarse.

Según Igor Rojas (comunicación personal, 5 de mayo del 2022), la internacionalización de la fibra de alpaca es más complicada que una prenda de vestir por tema de capacidades. La cadena productiva de la alpaca desde el inicio tiene un cuello de botella en la hilatura industrial y en la tecnológica, dejando de lado el tema de hilatura artesanal que la realizan por medio de la rueca.

Solo hay 3 o 4 empresas que hacen hilado y dos de ellas ofrecen certificación de 100% alpaca, desde ese punto parte la competitividad que pueda tener la cadena de prendas terminadas. Uno de los factores es el tiempo de respuesta que tienen las empresas para colocar un producto en el retail y existe un tema de temporalidad que en el mundo de la vestimenta lo hace perecible. Si se llega tarde con el producto al retail no se va a vender porque este tiene campañas de venta y estas campañas en el caso de la alpaca son en la temporada de invierno. Esta temporada está debajo de los 0 °C y se da en el hemisferio norte, partiendo de esa premisa uno de los retos que tiene que lograr el sector alpaquero es conseguir estacionalidad que permita tener el producto durante todo el año, es decir aprovechar la temporada de invierno en el hemisferio sur y la temporada de invierno en el hemisferio norte. El invierno en el hemisferio sur, empieza en julio y las prendas se colocan dos meses antes en el almacén del retail. Es por ello, que se debe tener toda la logística para colocar el pedido seis meses antes, porque son cuatro meses de producción y dos de despacho.

La estacionalidad es un punto clave y ese es un problema de la cadena productiva porque no se ha conseguido estacionalidad en el hemisferio sur porque no hay muchas zonas con muy bajas temperaturas como el hemisferio norte donde sí hay países que tienen el per cápita para pagar una prenda de alpaca, la cual es cara. En el hemisferio sur, el país que tiene un ingreso per cápita que podría pagar es Australia donde el invierno no es tan largo como sí lo es en Europa, en el caso de Sudáfrica la temporada de invierno también es muy corta y después se tienen los países que están en Sudamérica, pero estos no son tan fríos como el norte.

El problema de competitividad que tiene la cadena de alpaca es que la mejor temporada es solo una parte del año, siendo esta la temporada de invierno del hemisferio norte. Debido a esto, se debe buscar productos alternativos de mezclas de fibra de alpaca con otras fibras para ingresar con un producto diferenciado al hemisferio sur y así lograr darle continuidad a la producción.

Las empresas alpaqueras que están integradas verticalmente tienen cuatro meses para realizar muestras para subsistir con las ventas en el mercado local o retail que se destina al turismo y tratan de buscar otras opciones distintas a la fibra de alpaca, siendo el caso del algodón.

La cadena a nivel de productor ganadero es muy diferente en comparación al nivel de productos terminados, probablemente, la intervención de la fibra de la alpaca sin procesar es más complicada que la de un producto determinado, debido al tema de capacidades que puedan tener los actores dentro de la cadena productiva de la alpaca ya que no se tiene el concepto de operatividad. Lo que han hecho las empresas que están integradas verticalmente es sacar una marca para el sector retail peruano o sudamericano y es por eso que de alguna manera han tenido esa estrategia como por ejemplo Incalpaca, con la marca Kuna, ha entrado en el retail chileno enfocado en sus intereses y también está buscando ingresar al mercado colombiano mediante la estrategia de buscar estacionalidad con marca propia en el hemisferio sur a través de Sudamérica. El problema de la estacionalidad es que se prioriza el hemisferio norte, siendo este un gran problema que tiene la industria alpaquera con los productos terminados.

La barrera de entrada no es tan fácil porque el tema de hilatura tiene relación con el aprovisionamiento de la fibra de alpaca que viene desde los niveles ganaderos y hay una distorsión de mercado porque existe un flujo de compra de fibra como medio de oligopolio que está abarcado por los rescatistas que son las personas que van comprando la fibra a las comunidades vecinas y al no haber institucionalidad dentro de los productores ganaderos; es decir, no hay centros de acopio y además existe una venta llamada el compadrazgo en el que hay una persona que va fundo por fundo comprando fibra, acopiándola y vendiéndola a la industria; y cuando una empresa quiere comprar fibra probablemente estos rescatistas que algunas veces reciben financiamiento de las empresas de hilatura ya no tienen capacidad para venderle hilado a la nueva empresa que quiera entrar, entonces la cadena se rompe por el tema de aprovisionamiento de la fibra porque de que vale hacer una inversión de empresa de hilatura sino se puede conseguir fibra para procesarla, es por ello que hay un cuello de botella de institucionalidad porque lo que la cadena tiene es un ganadero débil en el sentido que necesita vender su fibra lo más pronto posible para obtener liquidez porque no hay institucionalidad en la comunidad que tenga la capacidad de acopiar la fibra y vender directamente a la empresa de hilatura, porque esta no compra lotes pequeños sino que compra volumen.

Esta problemática hace difícil que un inversionista invierta en una empresa de hilatura; sin embargo, hay iniciativas de la cooperación internacional donde los pequeños inversionistas entran a la hilatura artesanal enfocados en otros nicho de mercado con un producto más rústico en caso se realice un buen marketing en la línea del comercio justo

hacia el mercado internacional o hacia el mercado turístico que vende productos de alpaca como souvenir que llegan a los centros de venta al turismo que actualmente ha sido muy afectado por la pandemia.

A nivel, de criador alpaquero al momento de la esquila se tiene calidades de fibra de alpaca y la fibra que tiene un micronaje similar al cashmere, la cual es 15 micrones, representa el 5% de la esquila total. Este 5% es fibra baby alpaca del cual se puede obtener productos high end, los cuales podrían competir con el cashmere, pero este 5% es muy poco comparado a los grandes volúmenes que hay de cashmere.

Además, el posicionamiento que tiene la alpaca en el segmento de lujo es muy acotado a diferencia del cashmere porque de hecho la alpaca es poco conocida en ese segmento y se debe trabajar el marketing para hacer de la fibra de alpaca un referente en el mercado de lujo internacional. Sin embargo, de qué sirve hacer marketing si de pronto no está el producto en base a las exigencias del mercado internacional, también se tiene que trabajar en ese punto de manera separada, pero en una misma dirección y a la misma velocidad que con la pandemia lamentablemente eso se ha perdido, pero es cuestión de ir recuperándolo.

La imagen que tiene la alpaca es que en los años 80 se vendió mucha fibra de alpaca sin una buena selección de la fibra y eventualmente ingresó al mercado internacional con un producto de alpaca que tenía pelo que cuando entraba en contacto con la piel se podía sentir una sensación de picor. Esto se ha ido superando, pero aun así hay una generación de consumidores que percibe a la fibra de alpaca como una fibra que pica, por consiguiente, aún se tiene que trabajar en el marketing en la alpaca.

La gran diferencia entre el cashmere y la alpaca es el marketing y el volumen que se tiene de fibra en el mercado; sin embargo, la alpaca tiene intangibles que se deben comunicar que no tiene el cashmere ya que este se obtiene de una cabra que no es sostenible para el medio ambiente y esta se come todo, en cambio la alpaca en ese sentido es mucho más sostenible en el medio ambiente y hay una generación y hay un consumidor muy sensible a estos elementos de sostenibilidad, la alpaca comunica mucha más sostenibilidad de lo que puede comunicar el cashmere.

Según José Chambilla (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), considera que la competitividad viene por la innovación y el desarrollo tecnológico ya que el sector

textil es un sector muy cambiante. Y lo que se tiene como tecnología es muy obsoleta a diferencia de los países asiáticos o europeos.

Otro factor es el tema social, cuando se habla de camélidos, el criador alpaquero se está envejeciendo y no hay nuevas generaciones que tengan interés en seguir con la crianza de alpacas porque, las nuevas generaciones no ven el sector como una oportunidad, este factor le puede restar competitividad. Al no haber un recambio generacional del criador tampoco habrá un recambio en conocimientos. Sencillamente el criador alpaquero antiguo se quedará con sus conocimientos anteriores en tecnología y en las buenas prácticas de crianza.

Actualmente, se habla más del tema industrial y no se enfocan en el criador alpaquero. En los últimos años el sector alpaquero ya no es exclusivo del Perú, dentro de poco al no haber cambio generacional se corre el riesgo que la industria alpaquera desaparezca.

Otro factor es la capacidad del buen manejo del uso del dinero ya que hay financiamientos, pero las personas que son parte del sector alpaquero en su mayoría no saben cómo distribuir los gastos.

Un último factor es el conocimiento del manejo de las estructuras de costos y si se desconoce esto es muy probable que se desconozcan muchos otros aspectos de la empresa. Así como también es importante saber el margen de utilidad para así poder negociarlo con un futuro cliente. Estos factores se ven reflejados en la eficacia, en la eficiencia y en la toma de buenas decisiones.

Según Raúl Rivera (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), los factores que afectan la competitividad son básicamente la calidad y el servicio al cliente ya que estos son los más importantes. Este último va relacionado a la cultura corporativa de cada empresa. Por ejemplo, en Michell líder en exportación de prendas de alpaca, cuando se les pregunta a sus clientes ¿por qué los prefieren en vez de la competencia?, ellos responden por el tema del servicio al cliente. Hay muchas empresas en el Perú que no dan la talla para competir internacionalmente, porque que fijan una fecha de despacho y no lo cumplen y tampoco mantienen una comunicación constante con sus clientes, vía un mail o dar una pronta respuesta o informar inmediatamente si hubo algún retraso con el despacho de los productos.

Otro factor es la gestión empresarial porque para dar un buen servicio tiene que haber una organización previa para poder cumplir con las fechas que ofrece y lograr que las fechas de la oferta sean competitivas en ese sentido tenemos una desventaja por un tema de ubicación como país ya que la mayoría de las ventas se envían a Europa y a Estados Unidos y logísticamente el Perú se encuentra muy lejos de Europa como no es el caso de Estados Unidos, en ese sentido para vender a Europa se tiene que tener mejores fechas de entrega porque el tránsito por barco no es menor a 30 días, es por ello que para ofrecer un buen servicio hay muchas variables que se tiene que tener en cuenta; como contar con la materia prima, tener una producción organizada y tener un departamento de ventas que se comuniquen bien con el cliente y sumado a esto se debe ofrecer un producto de calidad.

Respecto a la crianza de la alpaca, el año pasado salió un estándar de crianza de alpaca, el cual se llama RAS que ahora para exportar fibra cada vez más se está pidiendo esta certificación, que busca que la alpaca viva en buenas condiciones y sea bien tratada y que al momento de la esquila esta debe hacerse sin causarle daño y que el entorno donde la alpaca viva no le genere algún tipo de estrés.

La certificación RAS se oficializó por una institución llamada Textile Exchange y Michell fue la primera empresa en certificarse porque para poder vender en base a las exigencias del mercado, se debe tener certificada la fibra y todo el proceso de transformación de fibra e hilo. Existe una cadena de custodia para la certificación RAS en todos los procesos desde la crianza hasta que llegue al cliente final; es decir, la fibra tiene que estar certificada, así como también, la planta donde se realizó la transformación e incluso el distribuidor tiene que estar certificado. En base a eso la cadena de custodia asegura al cliente final que su producto ha pasado por todos los procesos certificados y si en caso algún proceso no estuviese certificado, el producto perdería la validez de la certificación.

Se ha comenzado a ofrecer fibra de alpaca con certificación RAS, el problema respecto a esto es que implementar una certificación tiene un costo bastante alto, para certificar la crianza se tiene que hacer capacitaciones, preauditoria y después pagar la certificación y al ser un costo adicional elevado, este encarece la fibra.

Por otro lado, un factor importante para la gestión empresarial es la velocidad de respuesta, para ofrecer un buen servicio como empresa, se debe realizar un planeamiento

previo para cumplir con las fechas de entrega y lograr que estas sean competitivas. A nivel de proveeduría de hilos y tejidos de punto, tejidos planos y confecciones, el Perú ha logrado un buen desarrollo porque existen grandes empresas que tienen una gran capacidad productiva.

Según Daniela Huilca (comunicación personal, 19 de mayo del 2022), los factores que afectan la competitividad es la falta de gestión empresarial, los empresarios no manejan una respuesta rápida a sus clientes y tampoco cumplen con lo que prometen respecto a tiempos de entrega. Falta desarrollo de producto, falta diseño ligado a las tendencias porque es importante conocer las preferencias de los nichos de mercado. Falta tecnología en el sector, las maquinarias se importan y estas no son exclusivas para la transformación de fibra de alpaca es por ello que deben ser adaptadas.

Según Carolina Angulo (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), los factores que afectan la competitividad son la rapidez de respuesta, mal servicio post venta al cliente, la informalidad, no saber cómo manejar a los clientes extranjeros y la dificultad del idioma. Respecto a la gestión empresarial, hace falta mano de obra calificada, falta de personal calificado en tejeduría, falta de financiamiento para las pequeñas empresas, existen fletes de transportes demasiado altos, escasez de materia prima y falta de tecnología en las empresas.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los factores claves del proceso de internacionalización que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?

Según Aldo Rodríguez (comunicación personal, 17 de mayo del 2022) para que una empresa se internacionalice, un factor clave es la calidad y la transparencia, pero en el caso del sector textil alpaquero un factor importante es el marketing porque muchos países aún la desconocen. Actualmente, los consumidores buscan mantenerse informados y es en este punto donde la transparencia es fundamental, porque quieren saber cómo se hizo la prenda que va a usar, de cómo qué materiales está hecho y cuáles fueron los procesos para su confección. Respecto a estos puntos, es importante enseñarle al cliente que hay calidades de fibra de alpaca y el por qué cuesta lo que cuesta.

Según Cecilia Cuadros (comunicación personal, 21 de mayo del 2022) para el proceso de internacionalización un factor clave es el nivel comercial, para poder abarcar un mercado más seguro y sostenible. Es por ello que para ingresar a mercados

internacionales se necesita de un representante o un aliado comercial y de retroalimentador de necesidades y tendencias. Otro factor importante es la participación en las ferias internacionales, donde se puede contactar a intermediarios comerciales o contactar directamente con marcas pequeñas, medianas o internacionales.

Según Daniel Aréstegui (comunicación personal, 18 de mayo del 2022) un factor clave es saber entender bien el mix del negocio de sourcing y el desarrollo de tus propios diseños. El Perú no es un país líder en moda y no se tiene grandes escuelas alineadas a esta; sin embargo, están apareciendo.

Otro factor es el diseño, en el caso del Perú falta diseño propio y diseño con identidad, pero al mismo tiempo que estos sean globalizados porque no se puede imponer vender determinados diseños incas o preincas cuando eso no es parte de las tendencias. Es por eso, que el diseño debe encontrar un balance entre la identidad peruana y las tendencias de moda. En concreto, aún falta desarrollar diseño, innovar y entender ese mix de negocio de producir sourcing o hacer diseños propios, para ello se necesita tener un mayor conocimiento del comportamiento del mercado.

Según Erika Muñoz (comunicación personal, 18 de mayo del 2022) un factor clave en el sector textil alpaquero es la difusión de la materia prima natural, porque se desconoce la alpaca en muchos países. En Europa conocen más el cashmere que la alpaca, para ingresar a ese mercado y vender los productos textiles a base de fibra de alpaca, primero se tiene que explicar qué es la alpaca y cuáles son sus bondades.

Según Giovanna Ramos (comunicación personal, 18 de mayo del 2022) Para el tema de internacionalización existe una brecha bastante grande, antes de pensar en salir o de internacionalizarse, lo primero que se debería hacer es tener una buena gestión en las organizaciones a nivel nacional, son pocas las organizaciones que llegan a articular directamente a la industria nacional, en el Perú hace falta que estas se consoliden y no todos productores alpaqueros trabajan con ellas, bajo ese contexto, si no se da ese primer paso de consolidar organizaciones y que estas se encuentran bien gestionadas, la oferta en fibra de alpaca va a ser pequeña porque habrá un tema de volúmenes que no se podrá manejar, esto resta poder de negociación y no se podrá tener una producción sostenible entonces difícilmente se podrá llegar a mercados internacionales porque en el Perú aún se está lidiando con hacer que el productor articule su oferta directamente con la industria

y lo ideal sería superar estos temas a nivel nacional para así poder ingresar a mercados internacionales con productos de buena calidad.

Otro factor importante para considerar es el tema de la formalización, existe un problema como el acceso a la banca a nivel de productores alpaqueros, es muy complicado acceder a servicios financieros porque la crianza alpaquera se da a más de 4000 m.s.n.m. en zonas donde difícilmente tienen acceso a luz, agua y desagüe así como también acceso a internet, en ese sentido si no cuentan con servicios básicos menos cuentan con centro financieros; sin embargo se buscó la manera de poder llegar a ellos y es a través de las cajas rurales y se debe ver una promoción de cómo incrementar el número de cajas rurales o articular el Banco agrario con las cajas rurales.

Actualmente se tiene a Agrobanco, el cual brinda tarifas preferenciales para los productores, pero este no tiene agencias en todas las regiones del Perú donde se encuentran los productores alpaqueros, lo que se necesita es un trabajo articulado para lograrlo, entonces se tiene un tema de formalización, un tema nivel de organizaciones y un tema de necesidad de acercamiento a los servicios financieros.

Este año el Estado ha desarrollado programas financieros que se ajustan un a las necesidades de los productores, antes se hablaba de garantías hipotecarias para poder tener acceso a un financiamiento, en cambio ahora se habla de una garantía mobiliaria; es decir que, si se necesita financiamiento para darle valor agregado a la fibra, es la misma fibra la que se dará como garantía; sin embargo, esto solo aplica a las organizaciones de productores alpaqueros mas no individualmente.

Según Godoy Muñoz (comunicación personal, 17 de mayo del 2022) para la internacionalización, lo primero que se debe hacer es fortalecer el posicionamiento en el mercado internacional de la fibra de la alpaca. Se debería trabajar en cómo producir fibras de calidad para así poder ofertar un mejor producto. Hoy del total de la fibra de alpaca en el Perú, el 35% o 40% es fibras de calidades superiores y esto debería seguir incrementándose para poder ofrecer al mundo, textiles de mejor calidad y en mayor volumen.

En base a esto, se debe desarrollar procesos de innovación tecnológica y políticas adecuadas desde el Gobierno que definan seriamente de cómo hacer programas como por ejemplo del mejoramiento genético porque solo a partir de la genética se puede

desarrollar fibras de mejor calidad, además se necesita de una política nacional para que todos los productores estén alineados y trabajen a un mismo ritmo y es por eso que un factor clave es la asociatividad con una mirada empresarial para poder desarrollarse en conjunto.

Según Guido Chirinos (comunicación personal, 17 de mayo del 2022) para la internacionalización el factor clave es la promoción de la alpaca a nivel internacional esto va a permitir que sea conocida y la reconozcan como una fibra natural sostenible, duradera y térmica, ya que muy pocos conocen las propiedades de la alpaca.

Otro factor que se debe tomar en cuenta es la capacitación de gestión, en procesos logísticos, procesos de exportación y el desarrollo de marcas por parte de las pymes o marcas colectivas.

El apoyo de Promperú a las unidades de negocios para la exportación de productos es importante, pero es poco porque no llega a todas las empresas textiles. Sin embargo, hace falta una unidad o institución textil de exportación que se dedique a exportar los productos peruanos, que se encargue de la comercialización y que se encargue de ponerlos en contacto con posibles clientes. Se debe desarrollar un programa en la división textil que funcione como articulador entre los productores y clientes.

Otro factor es la capacidad de asociación. El mercado de Estados Unidos hace pedidos grandes, y las pymes al asociarse podrían internacionalizarse y cumplir con esos pedidos, pero esto no sucede porque la capacidad de asociación entre ellas es débil.

Otro factor importante son los brokers y en el Perú no los hay; es decir no hay peruanos o personas con dominios de idiomas que viajen al extranjero y ofrezcan productos en base a la fibra de alpaca y retornen al Perú con pedidos.

Otro factor importante es el saber identificar nichos de mercado donde se tenga capacidad de compra. La gente no compra productos a base de fibra de alpaca por dos razones, la primera es porque la desconocen y la segunda es porque es cara. Sin embargo, existen mercados donde la fibra de alpaca es valorada porque conocen sus propiedades y porque los consumidores tienen un alto poder adquisitivo. Antes se creía que la fibra de alpaca solo era para prendas textiles de temporada de invierno y el Perú se especializó en eso, pero ahora al conocer sus propiedades se puede desarrollar nuevos productos textiles

para climas cálidos, ya que tiene la propiedad de mantener fresco al cuerpo que la use, y por ende se puede ingresar a nuevos mercados.

Según Igor Rojas (comunicación personal, 5 de mayo del 2022) el factor principal es tener un producto alineado con las tendencias de moda. La moda influye en la decisión de compra y para esto se debe manejar una paleta de colores, la cual tiene que ver con el hilado y a veces las empresas textiles se limitan a lo que la empresa de hilatura ofrece, en caso una empresa quiera desarrollar su paleta de colores tiene que invertir tiempo y dinero para realizar las pruebas necesarias hasta llegar a la paleta de colores que necesite, pero para hacer las pruebas se necesitan mínimo unos 20 kg por color y esto resulta muy costoso y tiene que ver un tema de tecnología y de capacidad. Es por ello, que el éxito de la clave de la internacionalización es llegar con el producto correcto en el tiempo adecuado.

Según José Chambilla (comunicación personal, 18 de mayo del 2022) un factor clave es la promoción de la alpaca en los mercados internacionales, muchos países desconocen las bondades de la fibra. Hace falta un marketing estratégico y si es posible uno que sea masivo, para posicionar la alpaca en los mercados globales. También se puede realizar una estrategia de trazabilidad. Actualmente, la mayoría de los consumidores no buscan prendas de lujo sino buscan prendas sostenibles y la fibra de alpaca, puede mezclarse con otros materiales, para poder bajar el precio y así llegar a nuevos mercados.

Por otro lado, en el mercado mundial de textiles, las fibras naturales de animales de pelos finos donde se encuentra el cashmere, la alpaca y la vicuña es del 0.2%, el 30% es del algodón y el resto en su mayoría son fibras sintéticas, pero ese 0.2% resulta interesante para que la industria textil alpaquera peruana no se caiga. Comparando el posicionamiento de la fibra de alpaca con el cashmere, este último es mucho más conocido a nivel mundial y es porque se desarrolló una promoción bajo una estrategia invasiva y por una ventaja geográfica ya que China, donde está la mayor cantidad de cabras, tienen una cercanía a Europa. Además, la cantidad de cashmere que se obtiene de la cabra es muy grande en

Según Raúl Rivera (comunicación personal, 17 de mayo del 2022) un factor clave es identificar el mercado, entender y ajustarse a las necesidades del futuro cliente por ejemplo si se produce una chompa, esta no se puede vender en el mercado de Estados

Unidos y también en el mercado de Europa, porque los mercados son distintos porque tienen gustos, intereses y tallas diferentes y acorde a eso se debe desarrollar el diseño y color de la prenda.

Otros factores son las ferias internacionales, el marketing y si es posible tener una venta personalizada, también se debe ofrecer un buen servicio, lo ideal es hacer una visita al cliente una vez al año porque cuando se trata con el cliente directamente hay mayor opción de ventas y se entiende mejor las necesidades ya que solo intercambiando emails no se logra una comunicación adecuada.

Según Daniela Huillca (comunicación personal, 19 de mayo del 2022), un factor importante es el conocimiento de los nichos de mercado al que se dirige el producto terminado ya que este tiene que ser acorde a las preferencias del consumidor, otro factor a considerar son la presencia en las ferias internacionales, para poder llegar a nuevos consumidores o clientes y así lograr ampliar la participación de mercado.

Según Carolina Angulo (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), para el proceso de internacionalización, son importantes la presencia en las ferias nacionales realizadas en el tiempo correcto para el ofrecimiento de los productos alpaqueros, ferias internacionales, misiones comerciales hacia mercados más importantes, certificaciones, marketing hacia las empresas y consumidores finales.

Tercera pregunta: ¿Cuáles son los programas del gobierno que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?

Según Aldo Rodriguez (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), existen los programas de la CITE textil camélidos, los cuales fueron iniciativas del Ministerio de la Producción, estas tienen programas de mejoramiento genético también ayuda a toda la cadena. Sin embargo, hace falta un esfuerzo integrador porque no existe un organismo que implique al sector alpaquero en su totalidad, los esfuerzos están dispersos, se tiene por un lado al Ministerio de la Producción, por otro al Ministerio de Agricultura y por otro al Ministerio de Comercio Exterior, pero no hay una política siguiendo la analogía como por ejemplo Colombia y su café y Perú y su alpaca, esta última no existe.

Según Cecilia Cuadros (comunicación personal, 21 de mayo del 2022), existe PROCOMPITE con su programa IVAI que trabaja en conjunto con CONCYTEC, donde se busca impulsar 8 sectores productivos hacia la innovación y hacia el desarrollo y uno

de ellos es el sector alpaquero y también se suma Promperú. También están las CITE's, pero deberían trabajar aspectos más cercanos a la realidad del sector de la mano con Promperú, el CITE que más alineado está con el sector es el de Huancavelica, por ejemplo, tiene un soporte importante por parte del Ministerio de la Producción.

Según Daniel Aréstegui (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), a nivel del Gobierno existen tres ministerios que están relacionados al sector alpaquero, siendo estos el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Producción y MINCETUR, a nivel del Ministerio de Agricultura hay una Dirección General de desarrollo ganadero que tiene que definir políticas en temas macro y se han formulado dos proyectos muy importantes, uno es el proyecto de mejoramiento genético de la alpaca y dos es el proyecto de plantas artesanales, después de haber sido formulados se les pasó a Agrorural para que sean ejecutados, pero que todavía no se ha logrado.

Estos dos proyectos son importantes para evitar que haya problemas desde el inicio de la cadena. Para el proyecto de mejoramiento genético que empezó el año 2020 en plena pandemia tenía un presupuesto de 32 millones de soles y el proyecto de miniplantas artesanales tenía un presupuesto de 22 millones, pero no se sabe cuándo serán ejecutados. A la fecha ha habido muchos problemas en su ejecución, problemas de corrupción en la compra de reproductores, entre otros aspectos, esto está a cargo de la Dirección General de ganadería. Después se tiene al Instituto Nacional de investigación agraria (INIA) que tiene fondos experimentales en Puno, Cusco y Huancayo, pero cuentan con presupuestos escasos y esto no permite que haya un aporte significativo al sector en el tema de innovación agraria.

Luego viene Sierra y Selva Exportadora es un programa que tiene un largo trayecto de apoyo en la etapa final de capacitación, apoya a las organizaciones de productores, en los acopios organizados de fibra y también en los procesos de categorización, clasificación y venta directa con la industria. También está la Asociación Internacional de la Alpaca (AIA) quien ayuda articulando a las organizaciones de productores con empresas compradoras de Arequipa principalmente y han tenido buenos resultados ya que ha generado muchos ingresos adicionales a los productores.

Por el lado del Ministerio de la Producción, se tiene también un órgano en línea de desarrollo empresarial y han activado la Comisión Nacional del Alpaca (CONALPACA), pero esta comisión está totalmente desvirtuada en comparación a lo que

fue su creación en el año 2005, antes era una entidad que generaba políticas públicas en materia de camélidos con un liderazgo y una agenda marcada por empresas privadas y ahora es todo lo contrario porque no hay generación de políticas o de un espacio de análisis, ni de cuestionamiento del sector alpaquero. Asimismo, están los centros de innovación tecnológica (CITE textil de alpaca) de Arequipa, Puno y Cusco quienes están trabajando con las empresas exportadoras. Estos CITES están pensadas en empresas transformadoras, pymes que confeccionan y lamentablemente en Puno y en Cuzco no hay pymes que estén trabajando eso, solo están las tradicionales que fabrican productos para los turistas, pero el verdadero clúster textil exportador está ubicado en Lima y Arequipa entonces el CITE textil Arequipa sí está haciendo un buen trabajo.

También está el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) quien es el que mejor entiende al empresariado desarrollando políticas públicas y tiene a Promperú, siendo la única entidad pública del sector que apoya frontalmente al sector alpaquero, quien trabaja como un Ministerio de exportaciones que apoya ante situaciones adversas, como fue en el caso de la crisis del PETA, también, apoyó con un fondo para generar un estándar de bienestar animal en esquila, tarea que era del Ministerio de Agricultura.

Y por último se tiene a la marca alpaca del Perú, la cual apoya a las pymes, a la industria, al cluster Protexil y se encarga de promover y mejorar la imagen de la alpaca ante el mundo textil global, esto es a nivel de Gobierno nacional y a nivel de gobiernos subnacional tenemos Gobiernos regionales como el Gobierno regional de Puno, Cuzco y Arequipa que tienen proyectos alpaqueros y algunos municipios provinciales como Caylloma, Canchis y Carabaya con proyectos a favor de las alpacas proyectos alpaqueros y hay un apoyo también a nivel de los gobiernos regionales y gobiernos locales.

Erika Muñoz (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), hizo mención del programa INNÓVATE el cual busca promover en las empresas la investigación y desarrollo de proyectos de innovación, siendo un programa que ha desarrollado para logros. Existen también otros proyectos por parte del gobierno, pero tienen una selección de apoyo distorsionada. Por otro lado, se debería reforzar los programas con personal técnico, quienes conozcan los problemas reales del sector alpaquero para que puedan realizar un buen análisis en la evaluación los proyectos. Además, hacen falta programas de financiamiento para pymes con tasas preferenciales,

Evelyn Diaz (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), manifestó que la Dirección de Ganadería ha destinado un presupuesto de 32 millones para un proyecto de mejoramiento genético en alpacas, donde se ven cuatro componentes: Pastos, infraestructura y entre otros. Sin embargo, la Dirección de Ganadería no tiene potestad para manejar ese dinero y quien está a cargo de manejar esos 32 millones es Agrorural, pero este no tiene especialistas en alpacas y por ende desconocen los problemas del sector. Este proyecto se ha organizado por regiones y se ha destinado un porcentaje del presupuesto por región en función a la población de producción de alpacas, por ejemplo, el mayor porcentaje es para Puno, le sigue Cusco, Arequipa, Apurímac, Ayacucho, Moquegua, Cerro de Pasco, Huancavelica y todas las demás incluso Lima.

Por lo pronto, lo que se está trabajando es el registro por medio de la Dirección de Camélidos de cada región de quienes están a cargo de manejar los registros genealógicos de alpacas. Huancavelica es la región más organizada a nivel gobierno y cuentan con una dirección exclusiva de alpacas, están desarrollando proyectos por medio de las Universidades. Existe además en Cusco un proyecto de mejoramiento genético en alpacas a nivel regional. También hay presupuestos disponibles y concursables que vienen desde Agrobanco por medio de Procompite y Agroideas, estos presupuestos no son de un programa que te permita desarrollar algo específico, sino que sirve para el desarrollo de cualquier idea.

Giovanna Ramos (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), manifestó que el Agrobanco, cuenta con programas de financiamiento directo a los productores alpaqueros que pertenezcan a organizaciones, esto se hizo pensando en promover y en fortalecer las organizaciones de productores, siempre y cuando un productor pertenezca a una organización se le puede dar crédito, pero este crédito es de montos pequeños que cubren la compra de alimento para el ganado, mallas ganaderas, entre otras cosas básicas. Además, se tiene un programa de financiamiento que va dirigidos a organizaciones con desembolsos mayores.

Se tiene a Agroideas quien financia planes de negocio donde la organización tiene que dar una contrapartida, también financia por ejemplo un gerente por tres años para la organización, porque es verdad que los productores saben muy bien el manejo de su cadena productiva, pero desconocen el manejo de una empresa y Agroideas incluso les financia la formalización, es decir si la organización quiere inscribirse a registros

públicos o hacer su directiva o estatuto, pero no cuenta con dinero para esto, Agroideas el financia.

Adicionalmente, hay un financiamiento por parte de Agroideas adicional para un tema de pasantías y para un tema de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones. Se tiene un proyecto de mejoramiento genético que abarca 8 regiones del país que son las principales regiones alpaqueras donde se encuentran las alpacas Puno, Arequipa, Cuzco, Ayacucho, Junín, Huancavelica, Pasco y Apurímac y se tiene en cartera el proyecto de valor agregado que es para la instalación de 20 mini plantas que va a permitir a los productores ofertar no solo fibra bruta sino que se podrá hacer la transformación de hilo, dándole un valor agregado a la fibra y para que puedan tener mayores ganancias, este proyecto ya tiene aprobada la parte técnica, pero falta la ejecución. La Dirección General solo se encarga de la normativa y lineamientos mas no la ejecutan de eso se encarga Agrorural.

Otro programa es Sierra y Selva Exportadora, ellos apoyan con asistencia técnica y capacitación para todo lo que son temas de articulación comercial, ayudan contratando a gestores para los temas de acopio, para las maestras clasificadoras y con esquiladores que apoyen en campaña. También tenemos a INIA que se encarga de armar paquetes tecnológicos para que se puedan hacer todos los temas de capacitación y asistencia técnica en temas de crianza y mejoramiento genético, pero INIA va hacia un tema de producción primaria, esto es a nivel de Gobierno central, en el caso de Gobiernos locales y regionales en las principales regiones alpaqueras todas manejan sus propios proyectos. Los puntos importantes son la articulación y saber orientar bien los objetivos del proyecto para darle sostenibilidad.

Godoy Muñoz (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), manifestó la existe del Proyecto de Mejoramiento Genético a favor de los productores alpaqueros por parte del gobierno. Para el resto de la cadena existen apoyos por parte del Ministerio de la Producción que lo hace directamente con las empresas y siempre ha estado detrás de la industria y que de alguna manera ayudan y promueven el desarrollo del sector alpaquero peruano, ocurre de igual manera por parte Ministerio de Comercio Exterior que tiene a Promperú que trabaja en lo que es la difusión de información y se encarga de ferias internacionales. Está también, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) que se dedica a fortalecer, ayudar y a promover todo lo que es el sector industrial y al Ministerio de

Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) que se encarga atender al sector productivo alpaquero. Hay casi un abandono en proyectos existentes para el productor alpaquero, algunos eslabones están mejor atendidos que otros y otros eslabones están casi abandonados porque existe una visión muy sesgada por parte del Ministerio De Agricultura y Riego.

Guido Chirinos (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), menciona que para el primer eslabón de la cadena está el Ministerio de Agricultura, también está INIA y Sierra y Selva Exportadora. Por otro lado, están las CITES textiles a cargo del Ministerio de la Producción, el programa de PROINNOVATE que entrega recursos no reembolsables para proyectos que se trabajen en esta cadena. Se tiene además al Ministerio de Comercio Exterior, con Promperú y los gobiernos regionales a través de los PROCOMPITES y algunas municipalidades que también participan de actividades como gobierno.

Igor Rojas (comunicación personal, 5 de mayo del 2022), mencionó que hubo muchas iniciativas que se han vinculado con el tema alpaquero, y lo fundamental que genera sostenibilidad es que la cadena productiva no se fraccione y se debe tratar que los programas del Gobierno entren donde existen cuellos de botella o donde la cadena sea débil, como es el caso pecuario, ya que sin fibra no se puede iniciar todo el proceso logístico, ni mantener el flujo de la cadena. Lo que sucede en el tema pecuario es que hay mucha población de subsistencia, donde hay problemas de mejora genética, problemas por el impacto del cambio climático, que está haciendo eventualmente que los bofedales donde habitan las alpacas se reduzcan y esto genera que el tema de sostenibilidad se complique, hay problemas inclusive de esta población de subsistencia que está migrando a las ciudades en busca de mejores oportunidades, los criadores que se están quedando en los andes tienen una avanzada edad, que probablemente no estarán en la siguiente década y no habrá un reemplazo de criadores que trabajen el tema pecuario.

Otro problema a nivel pecuario es que se ha atomizado y no hay un estudio en el cual se diga que para poder ser rentables en el tema ganadero se debe tener por lo menos 500 cabezas de alpaca, pero la realidad es que tienen 20, 25 o 30 alpacas y esto complica una sostenibilidad económica.

También hay problemas en el eslabón de tendencias en información de lo que se viene, esto se podría subsidiar o el mismo sector privado se puede organizar y conseguirla.

Por otro lado, existen fondos del Ministerio de Agricultura que están tratando de impactar sobre esa parte de la cadena productiva, inclusive hay momentos complicados cuando hay friaje en el sur genera que muchas alpacas mueran por el frío y por hambre, porque si hay friaje no hay pasto, es por ello que hay programas de forraje de establos para el invierno de los andes, pero a veces es insuficiente porque se ingresa como soporte social pero no hay una salida empresarial que tenga el ganadero por la limitación del hato, el cual es muy pequeño, también hay un tema de asociatividad de cooperativa, no hay organizaciones empresariales consolidadas para que puedan crecer como productores y esto tiene que ver con un tema sociológico inclusive.

José Chambilla (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), mencionó que existe un sistema de créditos que es reactivo, el financiamiento no es un problema, muchas empresas manejan líneas de crédito para financiar sus producciones, el tema es cómo cambiar la cultura de innovación y transferencia tecnológica, por ejemplo, en ese punto está PROINNOVATE es una institución que promueve el cambio tecnológico a través de proyectos de investigación en innovación y también están los CITE's que parte de esos proyectos, estos CITE's son herramientas que promoviendo y difunden servicios de transferencia tecnológica, de capacitaciones, pero con una mecánica diferente a las empresas y funcionan como políticas de estado. Dentro de los gobiernos locales o regionales se tiene el 10% del total del presupuesto de gastos para apoyar a las actividades productivas y con eso se genera concursos. También están el PAI que es un programa de apoyo a la internacionalización de las empresas, manejado por MINCETUR.

Raúl Rivera (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), mencionó que se tiene a Promperú, quien se encarga de organizar ferias internacionales, por ejemplo, se tiene la feria Perú Moda, que ayude a promover los textiles peruanos como la alpaca y el algodón y realizan promociones en diferentes partes del mundo y también ha ayudado directamente con los Tratados de Libre Comercio. Falta ayuda por parte del gobierno al primer eslabón de la cadena productiva del sector que es la crianza, faltan programas que ayuden en la mejora de la crianza, cobertizos para el tiempo de helada y sí hay proyectos que han apoyado a empresas privadas en el manejo de pastos en alturas sobre los 4000

msnm y que funcionen, pero hace falta que el gobierno se involucre en ayudar a toda la cadena. Por último, el gobierno apoya a los exportadores con el drawback, el cual es un porcentaje del 3%.

Daniela Huillca (comunicación personal, 19 de mayo del 2022), mencionó que existen el PAI como apoyo a la internacionalización de las empresas, también mencionó que existe el programa de Sierra y Selva Exportadora, el cual apoya con asistencia técnica a los primeros eslabones y el programa de PROINNOVATE que cofinancia proyectos de innovación.

Carolina Angulo (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), manifestó que existen programas de capacitaciones, programas de certificaciones, ruta exportadora, programas de desarrollo de marca, programas de Indecopi, programas de exportación, y programas de marketing digital.

Cuarta pregunta: ¿Cuáles son las tendencias del mercado internacional que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?

Según Aldo Rodríguez (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), lo que afectó al sector fue un tema de estándar de cuidado animal ese es un punto muy débil que tiene la cadena de valor alpaquera en el Perú es difícil buscar un equilibrio entre la cosmovisión andina y tema del cuidado animal, mientras que el cuidado animal, busca que el animal viva en las mejores condiciones, la cosmovisión andina es agradecer a la naturaleza por lo que te ofrece. Entonces buscar un equilibrio entre la cosmovisión y las nuevas tendencias de cuidado animal es importante, educar al primer eslabón es difícil por los años que han venido trabajando en la precariedad, donde hace falta educación porque no todos los criadores tuvieron acceso a ella.

Según Cecilia Cuadros (comunicación personal, 21 de mayo del 2022), una tendencia es la sostenibilidad ambiental en términos de fibras naturales, otra es la tendencia por la sostenibilidad social, los clientes sobre todo los europeos no solo buscan un producto de muy buena calidad, con diseñado, buscan un producto que sea políticamente correcto, que respete todos los principios que ellos consideran importantes, trabajo infantil, mujeres embarazadas.

Otra tendencia que Runakay ha identificado es el tema cultural, el respeto a la cultura por ejemplo cada cierto tiempo se toma la inspiración de la cultura africana, la turca, la latinoamericana, pero no solo se trata de completar imágenes e iconos, sino que se tiene que hacer, que esa expresión retorne en alguna medida al punto de origen, entonces hay una sostenibilidad también cultural. Otra tendencia es el e-commerce, se debe tener presencia digital para poder generar ventas.

Según Daniel Aréstegui (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), una tendencia es el bienestar animal, que busca que el animal viva en buenas condiciones, pero esto en el Perú es complicado porque en muchos casos el criador alpaquero no tiene acceso a servicios básicos y vive en condiciones infrahumanas y este es un tema del Estado, que debería llegar a todos los productores alpaqueros, con servicios básicos como agua, luz, educación. Otras tendencias son el cuidado al medio ambiente, el bienestar de las personas, el comercio justo, la identidad cultural y la sostenibilidad social.

Según Erika Muñoz (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), la tendencia se direcciona a la compra por la economía circular de productos naturales que se pueda reciclar, rehusar. Esto es un punto importante que debe ser considerado por la mayoría de las empresas exportadoras que están trabajando con productos naturales.

Según Evelyn Diaz (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), actualmente existe un consumidor que se mantiene más informado y siempre pregunta, por ejemplo, prendas a base de fibra de alpaca, dónde se crían las alpacas, cómo se las cría, cuáles fueron los procesos que utilizaron para la elaboración de la prenda y quién la hizo. Esta es una tendencia exigida por el consumidor actual, la trazabilidad es muy importante. Otra tendencia es la sostenibilidad a nivel ambiental, a nivel de producción, a nivel animal y a nivel de la persona quien lo cría. El tema ambiental es muy importante porque sin un buen ambiente no habría sostenibilidad en ninguno de los puntos anteriores. Otra tendencia es la producción orgánica y esta está relacionada con el RAS y también está la tendencia de prendas con historia; por ejemplo, la historia de una comunidad alpaquera que son mujeres quienes elaboran las prendas.

Giovanna Ramos (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), en cuanto a las tendencias, se tiene la que está relacionado a las buenas prácticas con un enfoque en bienestar animal. En el año 2020, en plena pandemia, la alpaca tuvo un ataque por parte del PETA, ONG animalista que viralizó un video, sobre la esquila de la alpaca y

mencionó que esa era la práctica de esquila que se realizaba en el Perú. Sin embargo, el video era proveniente de un fundo que ni siquiera llega al 1% de población de alpacas que hay en el Perú, esto no refleja la realidad del productor alpaquero, porque él a diferencia de otros productores o de otras cadenas ganaderas, tiene una cosmovisión totalmente distinta, donde ve a la alpaca como su compañero, entonces bajo esa perspectiva no hay un tema de maltrato animal como lo difundió PETA. Este ataque afectó mucho a la cadena alpaquera, empresas como GAP dejaron de comprar fibra de alpaca. Debido a este hecho, todo el año pasado se comenzó a implementar las normas de bienestar animal, las normas técnicas, las buenas prácticas de esquila y el manejo de vellón. Se hizo un piloto donde se realizó los protocolos basados en estas nuevas normas, para validar algunos procesos de esquila con bienestar animal y donde la industria pagó un poco más por esta fibra, se dictó una resolución directoral de por parte del Ministerio de Agricultura, donde garantizaba que la alpaca había sido esquilada con buenas prácticas. Esta tendencia puede favorecer al productor alpaquero porque recibiría un pago diferencial, si es bien manejada.

Si se continúa desarrollando pilotos como el antes mencionado con ayuda del Ministerio, se podría mejorar considerablemente los ingresos de los productores alpaqueros, con esta tendencia de bienestar animal, se hace referencia a un tema de sostenibilidad, por el impacto que se tiene en el medio ambiente, a diferencia de otras especies pecuarias, el aporte es beneficio. Hay un estudio que hizo Walter Antezana de la Universidad San Antonio Abad del Cusco, donde se mide el tema de la huella de carbono y entre sus resultados menciona que la crianza de alpaca en comparación a otras crianzas pecuarias, en vez de tener un impacto negativo en la huella de carbono, lo compensa. Por tanto, la crianza de alpaca es una crianza sostenible y es eco amigable.

Actualmente, la certificación RAS que también salió a raíz de PETA, es una certificación que la hace Textile Exchange, pero aún se está implementando y es la industria la que ha podido certificarse primero porque tienen más recursos económicos. Sin embargo, esta certificación presenta un problema que perjudica al productor alpaquero, porque si él se certifica, solo le permitirá vender fibra al barrer y no fibra categorizada y/o clasificada, donde se puede ganar un poco más. Este es un punto importante donde el Ministerio tiene que comunicarse con Textile Exchange, para que ellos puedan incluir estos procesos de valor agregado, dentro de la certificación.

De acuerdo con Godoy Muñoz existen tendencias que están relacionadas al cuidado del medio ambiente, a la sostenibilidad y a la búsqueda de fibras naturales y estas pueden ser aprovechadas por el sector alpaquero ya que la alpaca es un animal eco amigable de la cual se obtiene una fibra natural de buena calidad, con propiedades térmicas. Se tienen hasta 22 tonalidades de colores naturales. Sin embargo, el color que más abunda es el blanco y se debería promover aún más la crianza de alpacas de color. También se debería promover la crianza de la alpaca suri ya que su fibra tiene un excelente brillo y una excelente caída para la confección de prendas que la hace más vistosa.

Según Guido Chirinos (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), una tendencia que destaca es la del slow fashion, la cual hace que la decisión de compra sea más consciente, y se está poniendo de moda en lugar del fast fashion.

Otra tendencia favorable como el comercio justo, la trazabilidad, la responsabilidad social, pueden ser aprovechadas por el sector y entrar a los mercados que fueron desatendidos por el pelo de conejo de angora que ya no se produce, pero se debe tener cuidado porque el pelo de angora se retiró del mercado por el tema de maltrato al animal porque existen ONG's que son protectoras de los animales que continuamente están en la búsqueda de evidencias donde se demuestre que efectivamente hay daño al animal, pero hay casos que a veces sucede como el ataque de PETA a la alpaca que se tuvo en el año 2020.

Igor Rojas (comunicación personal, 5 de mayo del 2022), mencionó que existen tendencias relacionadas al comercio justo y a la sostenibilidad y estas pueden ser aprovechadas por el sector ya que cuenta con muchas variables favorables y hay un mercado para esto. En el sector alpaquero a nivel social tiene a 120,000 familias involucradas, que en su mayoría están en la línea de pobreza, quienes tienen una cosmovisión andina y en su producción aplican una tradición milenaria. Es por ello, que se deben realizar campañas bien dirigida, sobre esos pilares en función a un consumidor más educado en el tema de sostenibilidad y que podrá encontrarla en las confecciones textiles a base de fibra de alpaca.

Según José Chambilla (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), la tendencia de la sostenibilidad es la más resaltante y es por ello que se debe demostrar al mercado que tan sostenible es la alpaca. Otra tendencia que es el consumo por lo

orgánico, porque los consumidores se hacen preguntas como, por ejemplo, ¿con qué se está lavando la prenda? y ¿qué colorantes se ha usado?

Otra tendencia es la economía circular, que está relacionado con el tema de sostenibilidad, pero con un enfoque diferente, uno se enfoca en cómo se actúa con el medio ambiente y el otro se enfoca en cómo se maneja y que tan responsables son los procesos que se realizan y si las mermas se pueden aprovechar o reutilizar.

Actualmente, en la línea de la tendencia del consumo orgánico, la CITE textil camélidos Arequipa, está realizando investigaciones de teñidos naturales y se está reaprovechando los paneles de tejido que, deshecha la máquina, han creado una pequeña colección de 10 prendas acorde a las tendencias orgánicas.

Según Raúl Rivera (comunicación personal, 17 de mayo del 2022), la tendencia está relacionada con el cuidado al medio ambiente y las personas se encuentran en la búsqueda de productos naturales y que tengan una historia. Las prefieren porque contaminan menos y se degradan naturalmente después de muchos años. Esto favorece al sector alpaquero porque tiene una tradición milenaria y ofrece productos en base a una fibra natural.

Por otro lado, existe un grupo de consumidores veganos, que están en contra del uso de fibras sintéticas, que contaminan ríos, lagos, mares con micro plásticos.

Según, Daniela Huilca (comunicación personal, 19 de mayo del 2022), la tendencia más marcada es la sostenibilidad y el cuidado animal después del video que difundió Peta sobre la esquila de la Alpaca. Además, otra tendencia es la presencia digital para llegar a más mercados.

Según Carolina Angulo (comunicación personal, 18 de mayo del 2022), la tendencia más importante está dirigida al tema de la sostenibilidad y este es un plus para el sector alpaquero peruano.

8.1.2 Empresas importantes del sector- Análisis de entrevistas

Las principales empresas peruanas productoras de prendas de alpaca son el Grupo Michell y el Grupo Inca, las cuales llevan a cabo esfuerzos de capacitación para los criadores de alpaca, en estas capacitaciones se les enseña a mejorar técnicas de crianza, de modo que se mejora la calidad de la fibra de Alpaca y se logra un círculo virtuoso y

así se asegura la provisión de una fibra de alta calidad que genera el incremento de los ingresos de las comunidades campesinas.

El Grupo Michell, es reconocida como el Grupo Textil Alpaquero más importante del Perú, se encuentra integrada verticalmente, desarrolla toda la cadena productiva, desde la crianza de la Alpaca hasta la venta al por menor de sus productos confeccionados con alpaca. El grupo Michell tiene como objetivo el abastecer al mundo con los productos más finos elaborados a base de fibra de alpaca; es por ello, que crearon su propia marca, siendo esta Sol Alpaca (Michell, 2019)

Michell fue fundada en 1931 y es la compañía líder de la industria alpaquera peruana, con 2.500 empleados aproximadamente.

El Grupo Michell busca promover su uso y dar a conocer el mundo de la alpaca, es por ello, que gestiona un museo que se encuentra en Arequipa llamado Mundo Alpaca, este recibe 50.000 visitantes al año. (República, 2019)

Además, posee un fundo llamado Mallkini ubicado en Puno en la provincia de Azángaro, en Mallkini hay 4,500 alpacas aproximadamente de ambas razas, tiene un área de un poco más de 3,000 hectáreas. Mallkini tiene el compromiso de mejorar y enseñar programas que existen de crianza a las comunidades de Puno, con el fin de asegurar la sostenibilidad del sector alpaquero y es el más grande fundo privado alpaquero del país. La infraestructura y el entorno natural de Mallkini, permite llevar a cabo talleres y clínicas de crianza de alpacas. Hoy en día, posee un Centro de Genética y Crianza de Alpacas, donde se desarrollan programas de inducción, se realiza la compra seleccionando las mejores alpacas de la sierra peruana y se ponen en práctica técnicas de investigación, nutrición, crianza y reproducción con el único propósito de mejorar la fibra de las alpacas. (Mallkini, 2018)

De acuerdo con la entrevista que se le hizo al Gerente General de Marketing, Raúl Rivera, lo más importante para Michell es la comunicación con sus clientes, valoran mucho el tiempo de respuesta y la interacción con ellos e incluso les realizan visitas para asegurarse que todo vaya bien. Sus hilados industriales están dirigidos para los mercados de la Unión Europea y Asia y en el caso de hilados para tejido a mano (a dos agujas), está dirigido para Norteamérica y Unión Europea. El 70% de su producción total es para el mercado internacional (exportaciones) y el 30% es para el mercado nacional. En cuanto

a las prendas de vestir están dirigidas a los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea.

Michell considera que el eslabón más débil de su cadena productiva es la crianza de alpacas ya que en su la mayoría no es profesional en tema de manejo de animales y de registros; además, los criadores tienen más de 60 años y muchos de ellos no son formales porque no dan comprobantes de pago y esto genera la existencia de intermediarios porque ellos sí son formales.

Para Michell la tecnología es muy importante y es por ello que cada año se invierte en ella para que sean más eficientes en cuanto a producción de hilados y puedan presentar nuevos diseños al mercado. Sus colecciones de otoño- invierno en hilados son presentadas cada año en la Feria Internacional Pitti Filati, en Italia. Dentro de sus colecciones, tiene hilados de alpaca con seda, alpaca con cashmere, alpaca con algodón, o con lana o con esterlina, entre otros. Por otro lado, hace 6 años se creó el Departamento de investigación y desarrollo, y tiene una plataforma, Michell lab, donde están las innovaciones de hilados y colores. Además, se están enfocando en la sostenibilidad y han desarrollado un tratamiento anti-encogimiento de alpaca y este no tiene contaminantes, no daña al medio ambiente porque se evita el cloro y ácidos, se hace con enzimas naturales, también desarrollaron una línea de Sustainable Green Colours, donde tiene tintes de origen natural y realizan una colección upcycle, esta se crea de las mermas de la producción. Como punto resaltante Michell ha trabajado con grandes marcas como Chanel y Ralph Lauren, tercerizando la producción de algunas prendas.

El Grupo Michell tiene su propia empresa que realiza sus confecciones MFH Knits S.A esta especializada en la fabricación de a base alpaca, algodón pima y mezclas para ofrecer prendas de tejido de punto, plano y tejido a mano.

En cuanto al marketing, utilizan su página web y redes sociales. Dentro de su estrategia escuchan y se informan sobre sus clientes, realizan ventas personalizadas, el servicio que ofrecen y la comunicación les permite fidelizar a los clientes. Michell tiene presencia en Chile, con ocho puntos de venta, en Australia tienen dos y una Bolivia en el aeropuerto. Respecto a sus canales de distribución, va directamente a sus tiendas, trabajan con plataformas que venden solo online y en cuanto a hilados para tejer a mano los venden por medio de distribuidores y ellos se encargan de ubicarlos en tiendas especializadas.

Asimismo, Michell utiliza el e-commerce desde hace 3 años, del total de sus ventas online el 70% va al mercado de Estados Unidos a través de SolAlpaca.com se realizan los envíos por currier. En China venden a través de la Plataforma de Jindong (jd.com).

Respecto a las certificaciones, Michell cuenta con la certificación de comercio justo y la de OEKO-TEX Standard 100, Michell es la única empresa en el mundo que vende alpaca orgánica y tiene certificación GOTS (Global Organic Textile Standard).

La empresa Art Atlas, empezó como un pequeño negocio de venta de suéteres a base de fibra de alpaca. hoy en día diseña confecciona y exporta miles de prendas de vestir cada año. Emplea a más de 500 personas aproximadamente, principalmente, mujeres.

Según la entrevista al Ejecutivo Comercial de Art Atlas, Mauricio Arango, Art Atlas ha desarrollado su marca propia: Anntarah, En el mercado internacional trabajan con distribuidores, boutiques y tiendas multimarcas y tiendas en el Perú. Sus principales mercados para sus exportaciones son Estados Unidos, Francia, Alemania y Canadá.

Cuenta con una certificación de Comercio Justo y certificaciones de Responsabilidad Social. Han desarrollado Innovaciones textiles, nuevas técnicas de proceso en base a las tendencias, un ejemplo de innovación es que se han logrado replicar de manera industrial, los diseños tejidos a mano, con dos agujas en una máquina, generando más eficiencia y menores costos, para poder trabajarlo en pedidos con altos volúmenes. Art Atlas ha logrado trabar con importantes marcas como Prada y Kate Spade. Dentro de sus estrategias de marketing, tienen su página web y ha empezado a trabajar con influencers en el mercado peruano para poder captar nuevos clientes.

Otra empresa que se está dando a conocer en la industria de la Alpaca es Confecciones Brisan, según la Gerente General, Erika Muñoz, la empresa cuenta con dos procesos muy importantes: El acabado de sus prendas exclusivas 100% baby alpaca y el lavado utilizando suavizantes ecológicos. Esto ha permitido prendas más suaves al tacto y un brillo de la prenda. Además, Brisan es cuidadosa con el medio ambiente, buscando generar el menor impacto posible, por sus procesos de lavado e implantación de paneles

solares, para desarrollar sus actividades. También, cuentan con certificaciones de Comercio Justo y buenas prácticas de manufactura.

Sus principales mercados son Australia, Finlandia y Alemania.

Dentro de sus innovaciones, desarrolló el proceso de lavado ecológico con el programa Innóvate Perú en Arequipa 2013-2015, también desarrollaron teñido de prendas con tintes naturales, lograron desarrollar el degradé de color en tela y lograron mezclar la fibra de alpaca con brillo, utilizando el lurex.

El Grupo Inca, cuenta con un fundo llamado Pacamarca, es una estación experimental de investigación científica, la cual está dedicada al mejoramiento genético de la alpaca; así como, a la transferencia de tecnología y de material genético valorado hacia los pequeños productores altoandinos del Perú. Pacamarca, también tienen un programa de "recuperación" de la alpaca negra, que ahora representa el 10% del total, conocido como Black Alpaca. (Pacamarca, 2019)

Incalpaca es la empresa textil del grupo, enfocada en el desarrollo de productos de alpaca de alta calidad. Esta empresa se encuentra con un plan agresivo de expansión en el extranjero con su marca Kuna, especializada en la venta de prendas finas de alpaca. En el 2019, abrió una tienda en Suiza y otra en Australia. Además, ModaesLatinoamérica. mencionó que la empresa peruana planea desembarcar en España y Estados Unidos, bajo el sistema de franquicia.

Actualmente, la marca tiene aproximadamente 25 locales a nivel nacional y nueve tiendas propias en Chile. Asimismo, tiene tiendas de travel retail en más de 6 aeropuertos en Latinoamérica. Las ventas de Kuna generan anualmente US\$ 23 millones aproximadamente, representando el 51% de los ingresos totales del grupo. (PerúRetail, 2019)

Por otro lado, el grupo Inca creó una nueva línea de prendas de vestir, "Alpaca 16" la fibra de alpaca más fina del mundo, siendo esta el resultado del Concurso Nacional de Fibra de Alpaca que organiza Pacamarca. Esta línea es elaborada solo con fibra de alpaca que posee 16.7 micrones, gracias a ello, "Alpaca 16" se posiciona como la fibra más fina de alpaca en el mundo. Esta línea te permite conocer la trazabilidad del producto,

pudiendo conocer con exactitud, de qué comunidad y fundo alpaquero provino. (Atv, 2018)

Incalpaca TPX, recibió el premio “Creatividad Empresarial 2019”, en la categoría Arte y Diseño, gracias a la creatividad e innovación en sus procesos textiles, donde Incalpaca fue capaz de producir prendas considerablemente más finas y ligeras, las cuales poseen mayor suavidad al tacto. Esta innovación tecnológica le permitió a Incalpaca TPX, junto a su marca retail KUNA, comercializar prendas de vestir a base de fibra de alpaca en las estaciones de primavera y verano, logrando romper el mito de que las prendas de vestir a base de fibra de alpaca solo se usan en invierno, la marca se adecuó a las preferencias del mercado y pudo superar incluso las expectativas de sus clientes en todas partes del mundo. (Negociosperú, 2019)

Asociación Internacional de la Alpaca - AIA. De acuerdo con la entrevista al Gerente de la AIA, Daniel Aréstegui, comentó que la fibra alpaca es un pelo fino considerado una fibra noble, tiene características apreciadas en el mundo textil por su finura y sedosidad.

La fibra de alpaca peruana cuenta con una historia a diferencia de sus competidores. Cuenta con una tradición textil milenaria en el Perú, que data de las culturas preincas.

Asimismo, con esta fibra hay un compromiso por la sostenibilidad y la moda sostenible. La alpaca no deteriora la tierra donde vive a diferencia del cashmere, porque las alpacas cuentan con una especie de almohadillas en las patas.

El Perú posee una cadena de valor integrada, desde la fibra hasta la producción y comercialización de las prendas de alpaca. Actualmente se cuenta con marcas de éxito y presencia a nivel internacional, como la marca de Incalpaca - Kuna, Art Atlas - Anntarah y Michell - Sol alpaca.

En la entrevista, se mencionó al programa Innóvate Perú, que ha ayudado a crear nuevos proyectos de innovación para las empresas del sector y principalmente para las empresas de Arequipa.

Sin embargo, mencionó que hay puntos débiles, como el diseño de las prendas y el branding. Y casos de éxito como el programa Black Alpaca, que llegó a venderse una

chompa a US\$1,000, esta no necesitó de branding, porque hay una historia y el consumidor valoró el color natural.

Asociación Productoras de Alpaca Caylloma – Entrevista a Elmer Sulca, presidente de la Asociación de Productores de Alpaca de Caylloma (comunicación personal, 19 de febrero del 2022) La asociación realiza el acopio tanto distrital como regional. El comité de gestión se encarga de la clasificación y la venta a la industria textil de confecciones, luego se les deposita a cada uno de los productores.

Desde 1995, el Concejo Nacional de Camélidos Sudamericanos - CONACS, se encargaba del registro y apoyaba el mejoramiento genético de las fibras de alpaca. En el 2007 fue desactivada y sus funciones fueron transferidas a los gobiernos regionales. Desde que desapareció, no hay un acompañamiento de investigación con las universidades.

En la actualidad se ha logrado desarrollar fibras de 14 micrones. La fibra se vende al barrer, la industria no paga un precio diferenciado por fibra con mejoramiento genético, por tanto, no hay un incentivo para seguir desarrollando la fibra. Se paga 12 soles por uno joven y 11 soles por uno adulto. Realizan los registros en un cuaderno manual.

Para que el negocio de la venta de fibra al barrer sea rentable se necesita por lo menos 1 000 alpacas por productor alpaquero ya que la esquila solo se realiza una vez al año. En la comunidad de Caylloma se podría decir que solo el 2% de productores superan las mil alpacas y un 20% estarían entre 500 y 1000.

Por lo general, realizan la esquila con tijeras de forma artesanal que puede durar entre 8 a 10 min por alpaca, la esquila lo realizan 2 persona por las mañanas, se hacen 20 esquilas por día. Si se terceriza la esquila con máquina, el proceso puede durar 5 minutos.

Respecto al financiamiento, Agrobanco o las cajas rurales, realizan una evaluación, por lo general piden que los productores alpaqueros tengan títulos de propiedad o una empresa consolidada, para garantizar el préstamo, pero la mayoría de los productores no lo tienen, por ende, es muy difícil acceder al crédito. También, evalúan cuantas alpacas tienes, si tienes pocas, te dan poco recursos financieros, pero no es suficiente.

Desde la desaparición de CONACS, hace falta un programa exclusivo de camélidos que vea el tema de registros, que certifique la trazabilidad de las alpacas. Los

Gobiernos Regionales no entiende el rol que tuvo le CONACS es por ello por lo que no logran seguir la línea de apoyo que realizaba a los productores alpaqueros. Falta un ente rector.

Según Elmer Sulca, falta un ente regulador, falta la valoración del trabajo de los productores a través del precio. Se venden a rescatistas, pero no se da comprobantes de pago. Faltan capacitaciones, asistencia técnica para los productores. La industria paga menos a los productores que a los rescatistas, ya que ellos tienen una relación directa con los productores. A partir del 2015 algunos productores empezaron a hacer categorizados y clasificados. Falta un precio justo y diferenciado, también se debería tener un trato directo con la industria. Falta orientación a los microempresarios para que puedan formalizarse

El nivel de organización es débil, los pequeños productores no tienen capacitaciones sobre gestión de negocios por ende no hay una visión, para hacer que la producción de la fibra de alpaca sea rentable. Se propuso hacer una cooperativa por parte de los grandes productores alpaqueros y poder vender por volumen, pero los pequeños productores no entendían que esto les beneficiaba a todos.

Falta una visión empresarial. Hay que reinventarse. Falta instrucción académica. Faltan certificados de buenas prácticas. Se necesita la colaboración con profesionales o estudiantes, para que puedan apoyar o desarrollar proyectos que ayuden a la comunidad, como Agroideas o Innóvate. Existe Procompite, pero a pesar de presentar nuevos proyectos en beneficio de la comunidad, estos son rechazados, se pide apoyo para poder hacerlos bien.

Se participó en Agroideas, presentando proyectos de reinversión para crianza de alpacas especializada y fue rechazada, la mayoría de los planes de negocios son rechazados, se pide un asesoramiento, o quizás necesitan una conceptualización de las iniciativas para poder ir en una misma línea.

En Yanqui - Chalhuanca se quiere hacer un centro de reproducción genético para la producción de machos, pero necesitan apoyo para poder desarrollarlo. Falta apoyo tecnológico, apoyo técnico

A diferencia de la fibra australiana la fibra peruana es más resistente, la fibra australiana tiene mejora genética debido a la alimentación porque comen pastos cultivados y hay constante investigación

Fundo Ganadero El Nevado – se entrevistó a Evelyn Diaz, quien es una zootecnista veterinaria, especializada en camélidos, quien trabaja en su fundo familiar “Ganadero El Nevado” que tiene 32 años desde que inició y se encuentra en el departamento de Puno en la provincia del Melgar en el distrito de Huanchuy, donde está encargada del mejoramiento genético y todo lo referente a las alpacas y también se encarga de la administración del fundo. Respecto a las alpacas, en este fundo se ha logrado obtener fibras de hasta 12.8 micrones, así como también de 13.5 micrones, pero las más frecuentes son de 14, 15, 16 y 17 micrones. En promedio una alpaca adulta da unos 6 o 7 kilos de fibra y las más densas dan hasta 8 kilos, en cambio en un tui (en su primera esquila) se puede obtener hasta 2.5 kilos, siendo esta la fibra más fina.

En el fundo Ganadero El Nevado se producen reproductores, tiene 1300 alpacas y cuenta con la certificación RAS, es por eso que se trabaja mucho en el mejoramiento genético, la fibra que se obtiene de la esquila se vende directamente a las grandes empresas, sean estas el Grupo Michell y el Grupo Inca, estas manejan diferentes precios. Por ejemplo, Michell no hace diferencia ni en raza de alpaca, ni en color de fibra, solo pagan un precio, ahora el kilo está hasta en 33 soles si tienes la certificación RAS, pero se ha llegado a vender al Grupo Inca hasta en 45 o 50 soles la fibra de color negro natural. Respecto a la certificación RAS, esta solo te permite vender fibra en bruto, mas no clasificada o categorizada, esto le quita oportunidades de mejora de ingresos a los productores alpaqueros.

Por otro lado, existen intermediarios que compran la fibra al barrer a pequeños productores, que desconocen el precio del mercado, y les pagan 5 o 6 soles la libra; es decir unos 12 soles máximo por kilo en el mejor de los casos.

En el fundo se trabaja el manejo de pastos, enriqueciéndolos con pastos cultivados; y de aguas ya que, al no tener lagunas, se trabaja en la siembra de agua, implementando siembra de árboles de la Queñua que les permite un ambiente en el que pueden captar agua, ya que la falta del agua es el principal problema, también realizan estrategias a nivel de sanidad para la prevención de enfermedades y se está trabajando en mejorar la alimentación de las alpacas. Adicionalmente, en el fundo se trabaja para el

tema reproductivo con empadre dirigido y controlado; para el tema de esquila, esta se realiza con tijera y máquina. Por otro lado, el fundo cuenta con potreros y estos tienen al 100% una infraestructura de protección para las alpacas.

Finalmente, Evelyn comentó que el Perú hace falta una asociación de productores alpaqueros, así como la tienen en Australia, la cual es la triple A (Australia Alpaca Association), donde son organizados y van hacia un mismo objetivo y manejan una misma base de datos ya que en el Perú las mejoras en genética en alpacas se mantienen en cada fundo. El Perú al poseer más del 80% de la población mundial de alpacas, no tiene una institucionalidad que vele por las alpacas como un animal bandera.

Sociedad Ganadera Muñoz S.A.C. – se entrevistó a Godoy Muñoz, quien es el gerente general de esta sociedad y hace mención que ya son 26 años los que se dedican en realizar mejoramiento genético se han obtenido fibras de alpaca de hasta 14 micrones y en el caso de alpacas adultas después de cuatro o cinco esquilas se obtiene una fibra de 16 o 17 micrones de finura, la alpaca tiene la característica que después de cada esquila su fibra se va engrosando, un factor es por la edad y otro factor es por la alimentación. El tema de un mejoramiento en alimentación se continúa trabajando ya que actualmente están por encima del 75% para llegar a un excelente requerimiento nutricional para la alpaca. Lo que se ha logrado hasta ahora respecto a la alimentación, permite que la alpaca se mantenga todo el año en buenas condiciones corporales, produzca una buena longitud de mecha y que esta alcance para que puedan realizar una esquila por alpaca al año, a diferencia de otros productores alpaqueros, ya que esto no sucede, porque deben esperar de 18 a 24 meses para realizar una esquila.

El mejoramiento genético que realizan les ha permitido, alcanzar conocimientos sobre el valor de cría de sus animales, hacer valoraciones genéticas y le ha permitido atender un mercado de reproductores a nivel nacional. Se venden reproductores y estos caracterizados en 3 clases, siendo estas; clase A, clase B y una clase super. Además, comercializan fibra categorizada, la cual se realiza inmediatamente después de la esquila, directamente con la industria. Por otro lado, lamentablemente en el sector alpaquero existen intermediarios, quienes compran al barrer la fibra y se encargan de vender a la industria; sin embargo, la fibra no solamente pasa por un intermediario sino que pasa hasta por cinco intermediarios distintos, dependiendo del tamaño del intermediario ya que existen intermediarios locales, a nivel de provincia, a nivel de ciudad grande, a nivel

de representación, a nivel de cada dos regiones, es por ello que estos niveles de intermediación afectan al sector alpaquero, encareciendo la fibra y empobreciendo al productor alpaquero.

Otro tema que se comentó es que hace 20 años el peso que se obtenía de fibra por alpaca era de 3.5 kg a 4 kg en promedio por alpaca, en cambio ahora se ha reducido a 2.5 kg o 3 kg por alpaca y esto se ha dado debido al mejoramiento genético porque antes la fibra era mucho más gruesa comparada a la que se tiene actualmente, esto quiere decir que la fibra se ha afinado; sin embargo esta pérdida en peso de la fibra afecta a los productores alpaqueros y ni la industria en general y ni el estado se preocupan por reconocer este esfuerzo de los productores y se continúa comprando fibra al barrer, donde se paga por peso y no hay un incremento significativo en los precios por la calidad del vellón y ante esta situación los productores alpaquero no pueden hacer algo porque la producción alpaquera en total abarca 120,000 familias y tiene una escasa capacidad de organización y al estar atomizados se tiene una baja capacidad de oferta y por ende la capacidad de negociación es casi nula.

La Sociedad Ganadera Muñoz S.A.C cuenta con un poco más de 300 hectáreas de terreno, posee 800 alpacas y tienen potreros para el manejo adecuado de rotación para el pastoreo o para mantener separados a los machos, las hembras y los tuis. Se ha realizado la implementación de pastos cultivados, cubriendo el 25% de todo el terreno, se realiza la conservación de pasturas a través de la preparación de ensilado para lograr un aprovechamiento en las épocas críticas, donde hay escasez de alimento, para ello se produce heno y con eso se mejora la ración del ganado.

Por otro lado, para la medición del vellón se utilizan centímetros o reglas y para el peso utilizan balanzas electrónicas, todo esto lo tienen registrados en tablas de Excel, también utilizan sistemas de identificación para los animales que son aretes de color y se mantiene un registro de nacimiento de cada alpaca, lo cual permite hacer una valoración genética para saber cuáles son sus logros. Actualmente se está trabajando en el desarrollo de un software para el tema de registros ya que en el mercado no existe uno adecuado para el sector productor alpaquero.

Respecto al financiamiento, Agrobanco ha empezado a trabajar en eso, sin embargo, tiene un sistema de evaluación muy lento y existe un tema de compadrazgo que es un "sistema de amistad", el cual no permite llegar a todos los productores alpaqueros

que necesitan realmente un financiamiento. Se necesita de un financiamiento con tasas bajas ya que el negocio de la ganadería de alpacas es rentable a largo plazo porque se realiza la esquila una vez al año.

Para el tema de certificaciones, la Sociedad Ganadera Muñoz S.A.C está preparándose para obtener la certificación de buenas prácticas ganaderas y se proyecta a obtener la certificación RAS, pero se requiere de financiamiento.

Godoy comentó como punto final que lamentablemente la mayoría de los productores alpaqueros no tienen acceso a agua, luz, desagüe, internet y menos existen carreteras cerca de donde viven y que todo esto es una responsabilidad inmensa que tiene el Estado peruano pendiente con el primer eslabón de la cadena productiva de la alpaca.

8.1.3 Apoyo por parte del estado al sector alpaquero

Según la data de PROMPERÚ, las instituciones públicas y privadas que apoyan al sector alpaquero en la cadena de producción de la alpaca son las siguientes:

Investigación e institutos Técnicos.

- Universidad Agraria: desarrollo de mejora genética en llamas y alpacas
- Universidad Católica Santa María de Arequipa
- Universidad Continental de Huancayo.
- Universidad Nacional de Huancavelica
- INIA: INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACION AGRARIA, tiene un programa Nacional de Camélidos el cual busca incrementar los niveles de producción y productividad de la crianza de camélidos a través de alternativas tecnológicas para impulsar la crianza sostenible, desarrolla alternativas tecnológicas para la prevención, control y tratamiento de las enfermedades; y desarrolla alternativas tecnológicas de nutrición y alimentación de camélidos. INIA ofrece programas de Agroideas y Agrorural, la primera busca fortalecer la competitividad agraria y pecuaria del país a través de financiamiento para el desarrollo de planes de negocios en el sector camélidos domésticos. y la segunda apoya desde diferentes frentes el sector de camélidos proporcionando pacas heno en las épocas de sequía y frío extremo y proporcionando medicamentos para sector alpaquero.

- SENATI: proporciona una formación y capacitación profesional en actividades industriales y realiza instalaciones, reparaciones y mantenimiento para cualquier otra actividad económica. Existe la escuela de textil SENATI, donde cuenta con maquinaria de última generación, cuenta con las especialidades de mecánica textil de género de punto, proceso de producción y química textil, controlista de calidad textil, electromecánica textil de hilandería, mecánica textil de tejido plano, también se ha iniciado la carrera de mecatrónica textil.
- TECSUP
- CITE´s: Fomenta el desarrollo de los negocios de transformación de la fibra de alpaca con el objetivo de contribuir al incremento de su competitividad y productividad en el mercado y ofrecen asistencia técnica, soporte productivo, capacitaciones, ensayos de laboratorio, certificación de competencias e Información Tecnológica, Investigación (I+D).
- Sierra y Selva exportadora; es una entidad adscrita al Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (GOB.pe), Para el sector alpaquero desarrolla un análisis de los mercados de fibra de alpaca y derivados, promueve la negociación directa entre compradores y la industria nacional de esta cadena productiva, genera valor agregado a la fibra de la alpaca, apoya en la conformación de consorcios alpaqueros.
- Municipalidades distritales.

Instituciones públicas de Apoyo

- Ministerio de Desarrollo Agrario Riego MIDAGRI, Cuenta con proyectos para beneficiar a los productores alpaqueros, el primero es el proyecto de Mejoramiento de las capacidades técnico productivas para mejorar la competitividad de los criadores de alpaca en Huancavelica, donde se beneficiará a 140 productores y el segundo proyecto es de mejor de la cobertura de servicios para el incremento del valor genético de alpacas en ocho regiones donde se busca potenciar al sector alpaquero a través del mejoramiento genético y tiene un presupuesto de 32.3 millones de soles.
- Ministerio de la Producción - PRODUCE.

- PROCOMPITE: Fondo Concursable para cofinanciar propuestas productivas y su objetivo es mejorar la competitividad de las cadenas productivas a través de la adaptación, el desarrollo, mejora o transferencia de tecnología.
- Gobiernos Regionales: Arequipa, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Puno.
- CONALPACA: La alianza estratégica de los tres ministerios (Produce, MIDAGRI y MINCETUR) retomará la promoción del sector alpaquero nacional e impulsará el trabajo articulado entre los sectores privado y público para la conservación de la industrialización, normalización, producción, recurso, comercialización y posicionamiento en los mercados internos y externos por el bienestar y desarrollo del sector alpaquero.
- INACAL: INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD tiene como objetivo el asegurar y promover el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad
- PROINNOVATE: PROGRAMA NACIONAL DE INNOVACION PARA LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD, cofinancia proyectos de innovación empresarial,

Gremios empresariales

- Asociación Internacional de la Alpaca – AIA
- Sociedad Nacional de Industrias.
- Asociación de Exportadores – ADEX.
- Cámara de Comercio de Lima
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.
- Mesa Técnica de Desarrollo Sostenible de la Alpaca de Arequipa.

Instituciones públicas – Logística

- Aduanas.
- ENAPU.
- CORPAC.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones.

Instituciones públicas y privadas – Comercialización.

- MINCETUR.
- PROMPERU: Ofrece programas de Gestión Empresarial, Desarrollo productivo, Digitalización, Asesoría en financiamiento, Formalización, programa de Ruta exportadora básica, Ruta exportadora intermedia y Ruta exportadora especializada.
- Agentes comerciales.
- Gestores comerciales.
- Tiendas por departamento.
- Tiendas especializadas.
- Tiendas de marca propia.
- Boutiques.

Respecto, al mercado interno hacia el exterior, se realiza La Feria Expotextil Perú esta es una Feria Internacional de Proveedores de la Industria Textil y Confecciones, la cual es patrocinada por el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industria y está respaldada por la Asociación de Ferias del Perú (AFEP), siendo una entidad gremial que reúne a los más importantes organizadores feriales del Perú, y cuenta con el apoyo del Ministerio de la Producción (PRODUCE), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), siendo el principal organismo estatal de promoción de la imagen internacional del Perú. (Expotextil, 2016)

El gobierno en los últimos años ha venido estableciendo la ley N° 28350, la cual es la ley de promoción del mejoramiento genético y conservación de las razas de camélidos sudamericanos y el decreto D.S N° 008-2004-AG, en el que las comunidades campesinas producirán la fibra de alpaca y el establecimiento de centros de acopio estará bajo la supervisión del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos con el único objetivo de facilitar y mejorar las condiciones de la crianza de camélidos y producción de su fibra. (Frich Loayza, 2018)

Por otro lado, debido a la existencia de intermediarios en la comercialización de fibra de alpaca, MINAGRI a través del “Programa de Compensaciones para la Competitividad” y el Instituto Nacional de Innovación Agraria y Textil promueven la

competitividad de la producción agraria y textil de los pequeños y medianos productores mediante de la asociatividad, y el cofinanciamiento no reembolsable para las acciones de mejora en la gestión empresarial y adopción de tecnologías. (Frich Loayza, 2018)

8.2 Análisis de resultados – Discusión

8.2.1 ¿Cuáles son los factores clave que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano?

La institucionalidad es un factor que afecta la competitividad. En el sector alpaquero no existe una organización de criadores alpaqueros, la mayoría de los productores viven en la pobreza y no cuentan con servicios básicos, como agua, luz, desagüe e internet. Estas zonas de crianza de alpacas están prácticamente excluidas de servicios de educación, muchos de los productores no han concluido estudios de primaria ni secundaria, los que logran estudiar en una universidad, solo regresa un 10%, para aportar sus conocimientos en la crianza de alpacas. Las comunidades no tienen la capacidad de acopiar la fibra y vender directamente a las empresas de hilatura, porque estas empresas compran grandes volúmenes. Tampoco hay una organización que luche por la crianza de las alpacas o desarrolle tecnología.

Un segundo factor es la falta de promoción en los mercados internacionales de los atributos y beneficios de la fibra de la alpaca, en muchos países se desconocen las bondades de esta fibra.

Un tercer factor es la falta de diseño de los productos terminados. En el Perú solo se cuenta con algunos diseñadores de moda, por lo tanto, hacen falta institutos y universidades que implementen dicha carrera.

Un cuarto factor es la falta de innovación, en las universidades falta la carrera de ingeniería textil y estos llevan a la falta de mano de obra especializada en el rubro textil.

Un quinto factor es la ineficiencia productiva, en términos de gestión empresarial esta genera un mayor costo de producción ya que la mayoría de los productores alpaqueros cuentan con 50, 80 y 100 alpacas cada uno en vez de 300 o 500 alpacas, lo que les permitiría ser más rentables.

Un sexto factor es la ausencia de asociatividad entre los productores alpaqueros, los productores no saben gestionar un negocio, necesitan organizaciones consolidadas.

Un séptimo factor es la falta de motivación por mejorar la calidad de la fibra de alpaca o de darle un mayor valor agregado, por la presencia de los intermediarios, los productores no perciben un incremento de sus ingresos. Asimismo, existe la tendencia de fibras de colores naturales, pero lamentablemente con el paso de los años la industria promovió la crianza de alpacas blancas para poder realizar el teñido de la fibra. Sin embargo, hoy en día se intenta recuperarlos, pero no hay un incremento de los precios por el esfuerzo que los productores alpaqueros realizan.

Un octavo factor es la falta de abastecimiento de fibra fina, sea el caso de baby alpaca y/o súper baby, ya que solo se cuenta con el 30% del total de producción de fibra de alpaca en el Perú, la cual es más competitiva en el mercado internacional.

Un noveno factor es la falta de estudios científicos que demuestren que la alpaca es un animal sostenible.

Un décimo factor es la falta de financiamiento, las tasas de interés son muy altas para las mypes y productores alpaqueros.

Un undécimo factor es la falta de presencia digital, en la actualidad es fundamental tener una página web, participar en las redes sociales con fotografías actualizadas y de buena calidad, esto hace que se limite el vínculo con los clientes, con otros productores o con los interesados de otros países.

Un décimo segundo factor es la falta de conocimiento, a nivel de criador alpaquero, referente al manejo de pastos, de suelos, de agua, de infraestructura que se puede implementar, se debe también conocer al animal en sí, el manejo de sus enfermedades, de su reproducción. En el Perú no todos los criadores tienen todos estos conocimientos para poder aplicarlos a la producción y poder realizar innovaciones en base a esos conocimientos, el país no cuenta con políticas de asistencia técnica permanente. Asimismo, hace falta asistencia técnica para darle un valor agregado a la fibra como es la categorización y la clasificación para que los criadores puedan tener mejores ingresos y a su vez se debe concientizar a la industria para que pague un precio diferenciado por este valor agregado.

Un décimo tercero factor es la falta de mejoramiento genético ya que existe un problema con la medulación en la fibra de alpaca porque al haber una presencia de médula

en la fibra, hace que esta no sea tan fina y por ende tienda a la picazón cuando entra en contacto con la piel y a la ausencia de esta medulación hace que la fibra sea más fina.

Un décimo cuarto factor es la velocidad de respuesta en términos de gestión empresarial, para ofrecer un buen servicio como empresa, se debe realizar un planeamiento previo para cumplir con las fechas de entrega y lograr que estas sean competitivas.

Un último factor, el criador alpaquero se está envejeciendo y no habrá nuevas generaciones que tengan interés en seguir con la crianza de alpacas, el recambio generacional o ve una oportunidad rentable en este sector. Si bien es cierto la producción alpaquera no es exclusiva del Perú y al no haber este recambio necesario se corre el riesgo que la industria alpaquera peruana desaparezca.

El 97% de la población de alpacas se encuentra en los Andes peruanos, por encima de los 3 500 msnm, y bajo el cuidado de pequeños y medianos criadores, junto a una mínima proporción de especies autóctonas criollas (ovinos y vacunos) (Coaquira, et al., 2021)

Las fibras de los camélidos domésticos sudamericanos (alpaca y llama) son apreciadas por su suavidad. Sin embargo, hay prendas hechas con hilos finos donde el factor de picazón de las fibras es demasiado alto y, por lo tanto, el consumidor lo percibe negativamente. Este factor se reduce cuando se realiza mejoramiento genético. Siempre se ha supuesto que el factor de picazón estaba linealmente correlacionado con el diámetro de la fibra en las llamas, pero no en el caso de las fibras de alpaca. Sin embargo, existe evidencia de que esta relación es curvilínea y se comporta de la misma manera en ambas especies. (Mamani-Cato, et al., 2022)

Se ha demostrado que la fibra del vientre, las patas delanteras y traseras y el cuello deben separarse del vellón total. El sitio más apropiado para recolectar una muestra representativa de fibra del vellón con fines de prueba es la parte media del animal. La fibra de alpaca es lujosa y, por lo tanto, despierta gran interés entre los consumidores. Sin embargo, los inconvenientes de esta fibra son su variación de grosor y la proporción de fibras meduladas. Las características de la fibra varían según el lugar del cuerpo en el que se produzca. El conocimiento de esta variación es importante para separar el vellón en partes más homogéneas. Las fibras obtenidas de las alpacas, que pertenecen a la familia

de los camélidos, se consideran unas de las más lujosas. Por lo tanto, estos animales, criados principalmente en países sudamericanos, se han introducido con éxito en Australia, Nueva Zelanda y otros países de varios continentes. La calidad de las fibras obtenidas de las alpacas está determinada principalmente por el diámetro medio de la fibra y la presencia de medulas. Además de la variación en el diámetro de las fibras a lo largo del cuerpo, la incidencia de fibras meduladas también varía a lo largo del cuerpo. Estos dos factores afectan el carácter espinoso del producto terminado. Por lo tanto, la cría de alpacas de fibra fina con fibras no meduladas debe ser el enfoque de todos los criadores. Es razonable excluir la lana del cuello y usarla por separado debido al alto grado de medulación, que puede causar un desagradable efecto de picazón al usar los productos terminados, y debido a que tiene la longitud de fibra más corta del vellón. (Radzik-Rant, Wielechowska, & Rant, 2021)

La gestión exitosa de la cooepetencia en varias etapas, a nivel individual, organizacional y de la industria, conduce a la creación conjunta de valor, la mejora del conocimiento y el desarrollo de recursos de valor y, por lo tanto, genera resultados positivos para los individuos y las organizaciones comprometidos en la industria en su conjunto. Este mecanismo está influido por factores industriales, de mercado y factores institucionales. La cooepetencia se define como un proceso estratégico y dinámico en el que los actores económicos crean valor de forma conjunta a través de la interacción cooperativa, mientras compiten simultáneamente para capturar parte de ese valor. La cooepetición se concibe como red de valor, relación diádica. La cooepetición puede ofrecer una solución viable para los recursos y la cuota de mercado limitados de las pymes, y ayudarlas a mitigar riesgos y costes, mejorar su posición competitiva, mejorar su rendimiento financiero, así como desarrollar el mercado en general. A nivel de mercado, una cooepetición exitosa puede aumentar el tamaño del mercado o crear un nuevo mercado, porque mejora la gama de productos ofrecidos, y posteriormente mejora la reputación de la industria en los mercados. Al mejorar la posición actual del mercado para competir con los mercados extranjeros, la cooepetencia es una opción estratégica viable que proporciona un beneficio mutuo para las PYME y beneficia al mercado, aumentando el valor para el consumidor. A pesar de las ventajas, los resultados de la cooepetencia pueden ser negativos para las empresas debido a fugas de conocimiento o al comportamiento oportunista del socio. Además, la cooepetencia tiene implicaciones positivas en el mercado, ya que impulsa el crecimiento y el desarrollo del mercado. La

mejora de la calidad del producto o la introducción de nuevos productos junto con la mejora de la reputación de la industria desencadenan el crecimiento del mercado, aumentan el valor para el consumidor y benefician al mercado entero. (Garri, 2021)

Sin embargo, los consumidores tienen poco interés directo en las propiedades o atributos de la fibra, siendo la calidad subjetiva del tejido lo que determina principalmente su opinión sobre las distintas fibras (Prieto, et al., 2021)

8.2.2 ¿Cuáles son los factores claves del proceso de internacionalización que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?

En este punto, se requiere el fortalecimiento de las capacidades productivas y exportadoras de las empresas, que articulen la producción alpaquera con la industria nacional, para que desarrollen una oferta competitiva y sostenible en los mercados internacionales.

La capacitación y la asistencia técnica en gestión empresarial, en procesos logísticos, procesos de exportación, inteligencia comercial, desarrollo de marcas propias a las pymes es vital.

Otro factor es la capacidad de potenciar redes empresariales, esquemas de asociatividad, formación de consorcios de exportación, alianzas estratégicas con compradores internacionales, permitirán a las pymes cubrir los pedidos.

El factor clave es la promoción comercial de la alpaca a nivel internacional, esto permitirá que sea conocida como una fibra natural sostenible, duradera y térmica. Son muy pocos los países que conocen las propiedades y las bondades de la alpaca. El marketing es fundamental, para dar a conocer el producto, así como también la calidad y la transparencia. Se debe identificar los nichos mercado, conocer y entender las necesidades de los clientes. Los consumidores actuales son exigentes e informados de los de los productos que van a adquirir.

Es por ello que para ingresar a mercados internacionales es necesario tener un representante o un aliado comercial y un retroalimentador de necesidades y tendencias. Otro factor importante es la participación en ferias internacionales, donde se puede contactar a intermediarios comerciales o contactar directamente con marcas. Por último,

se requiere de brokers con dominios de idiomas que viajen al extranjero y ofrezcan productos terminados a base de fibra de alpaca y retornen al Perú con pedidos.

Por otro lado, hace falta potenciar a las instituciones de promoción de exportaciones públicas y privadas, que promocionen los productos y se encarguen de identificar potenciales clientes, desarrollar estudios y perfiles de mercado, para dar información comercial, sobre nichos de mercado, clientes, competencia y canales de distribución a las empresas exportadoras.

Al analizar la empresa a través del método integral de emprendimiento se observa que las empresas tienen ventajas en la fibra, pero también tienen serias deficiencias por el lado del diseño, financiamiento e innovación. (Novgorodov, Maric. & Burilovic, 2020)

En el sector se debe incentivar las empresas ecoeficientes, estas tienen como principal objetivo desarrollar productos de calidad a precios competitivos, así como para reducir el impacto ambiental de producir u ofrecer sus productos y servicios. Se menciona que la ecoeficiencia apunta a abordar tres aspectos que corresponden a: 1) La calidad total, que implica productividad y calidad en la empresa, 2) La preservación del medio ambiente, que se relaciona con el desarrollo sostenible; 3) Seguridad y salud en el trabajo. Una vez teniendo claro qué es una empresa ecoeficiente, se analiza el porqué de este tipo de empresas de base ecológica que, si bien contribuyen con el medio ambiente, tienen muchas barreras a la hora de querer expandirse a nuevos mercados. La mayoría de las empresas que adoptan la postura ecoeficiente, son empresas pequeñas las cuales tienen procesos de transformación muy limpios debido a que la mayoría de sus procesos son artesanales y no tienen grandes desperdicios, de igual manera los materiales que utilizan este tipo de empresas son biodegradables y no dañan el medio ambiente, siempre están muy preocupados por el desarrollo sostenible del planeta. Pero debido a este tipo de factores, estas empresas ecoeficientes enfrentan muchas barreras en el transcurso de su carrera empresarial, las barreras pueden ser tecnológicas, financieras, gubernamentales, de imitación, entre muchas otras barreras que se pueden encontrar en el camino. (Novgorodov, Maric. & Burilovic, 2020)

8.2.3 ¿Cuáles son los programas del gobierno que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?

Existen una serie de instituciones públicas y programas que desarrollan programas de capacitación y asistencia técnica a las empresas del sector. Sin embargo, no existe un organismo integrador.

Tenemos las CITE textil camélidos para el mejoramiento genético, también existe PROCOMPITE con su programa IVAI que trabaja en conjunto con Concytec, donde se busca impulsar 8 sectores productivos hacia la innovación y hacia el desarrollo y uno de ellos es el sector. alpaquero

Asimismo, existe un proyecto de mejoramiento genético que empezó el año 2020 en plena pandemia que tenía un presupuesto de 32 millones de soles y el proyecto de miniplantas artesanales que tenía un presupuesto de 22 millones, pero no se sabe cuándo serán ejecutados.

El Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) tiene fondos experimentales en Puno, Cusco y Huancayo, pero cuentan con presupuestos escasos y esto no permite que haya un aporte significativo al sector en el tema de innovación agraria.

Sierra y Selva Exportadora es un programa que tiene un largo trayecto de apoyo en la etapa final de capacitación, apoya a las organizaciones de productores, en los acopios organizados de fibra y también en los procesos de categorización, clasificación y venta directa con la industria.

La Asociación Internacional de la Alpaca (AIA) ayuda a articular a las organizaciones de productores con empresas compradoras de Arequipa, han tenido buenos resultados, han generado muchos ingresos adicionales a los productores.

Recientemente se ha activado la Comisión Nacional del Alpaca (CONALPACA), pero esta comisión está totalmente desvirtuada.

Asimismo, tenemos a los Centros de Innovación Tecnológica (CITE textil de alpaca) de Arequipa, Puno y Cusco quienes están trabajando con las empresas

exportadoras. Estas CITES están pensados en empresas transformadoras, pymes que confeccionan.

PROMPERU, es la única entidad pública del sector que apoya frontalmente al sector alpaquero. Desarrolla programas de capacitación y asistencia técnica para fortalecer las capacidades exportadoras de las empresas, genera información comercial y permite a las empresas a través de los programas de promoción comercial, contactar a las empresas de confecciones de alpaca con potenciales compradores. Asimismo, desarrolló la marca Alpaca del Perú, la cual apoya a las pymes, a promover y mejorar la imagen de la alpaca en los mercados internacionales. Esta institución desarrolla el PERU MODA feria internacional que ayude a promover los textiles peruanos como la alpaca y el algodón, y contactar compradores especializados de diferentes partes del mundo.

PROINNOVATE busca promover en las empresas la investigación y desarrollo de proyectos de innovación. También hay presupuestos disponibles y concursables que vienen desde AGROBANCO por medio de PROCOMPITE y AGROIDEAS, estos presupuestos no son programas que permiten desarrollar algo específico, sino que sirve para el desarrollo de cualquier idea.

AGROBANCO, cuenta con programas de financiamiento directo a productores alpaqueros que pertenezcan a organizaciones esto se hizo pensando en promover y en fortalecer las organizaciones de productores.

AGROIDEAS financia planes de negocio, donde la organización tiene que dar una contrapartida, también financia un gerente por tres años para la organización, los productores saben muy bien el manejo de su cadena productiva, pero desconocen el manejo de una empresa. Esta entidad incluso financia la formalización.

INIA se encarga de armar paquetes tecnológicos para que se puedan hacer todos los temas de capacitación y asistencia técnica en temas de crianza y mejoramiento genético.

El Ministerio de la Producción (PRODUCE), se dedica a fortalecer, ayudar y a promover todo lo que es el sector industrial.

El Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), se encarga atender al sector productivo alpaquero. Hay casi un abandono en proyectos existentes para el productor alpaquero, algunos eslabones están mejor atendidos que otros y otros eslabones están casi abandonados porque existe una visión muy sesgada por parte del Ministerio de Agricultura y Riego.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, cuenta con el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI).

A pesar de los programas existentes, falta ayuda por parte del gobierno al primer eslabón de la cadena productiva del sector, con programas que ayuden en la mejora de la crianza, cobertizos para el tiempo de helada y sí hay proyectos que han apoyado a empresas privadas en el manejo de pastos en alturas sobre los 4 000 msnm y que funcionen.

La gobernanza es importante porque la participación o la exclusión de los mercados, las oportunidades de mejora y la distribución de las rentas están determinadas principalmente por cómo se gobierna una cadena y por quién la maneja. (de Pereny, Ramlogan & Miozzo, , 2019)

8.2.4 ¿Cuáles son las tendencias del mercado internacional que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?

La sostenibilidad relacionada al bienestar animal, ambiental y social, las buenas prácticas de ganadería, el cuidado animal, transparencia y trazabilidad son garantizadas con la certificación de comercio justo.

El e-commerce, es muy importante para tener presencia digital y poder generar ventas en los canales digitales.

La economía circular es aplicable para los productos terminados de fibra de alpaca porque se pueden reciclar y rehusar debido a su larga duración, además es importante que esto tengan una trazabilidad es muy importante, para saber dónde se crían las alpacas, cómo se las cría, cuáles fueron los procesos que utilizaron para la elaboración de la prenda y quién la hizo. Esta es una tendencia exigida por el consumidor actual

La producción orgánica y el bienestar durante el proceso de esquila para su comercialización, está relacionada con la certificación RAS.

El slow fashion hace que la decisión de compra sea más consciente, dándole paso a la sustentabilidad.

La tendencia del storytelling como técnica de marketing de prendas con historia conectar emocionalmente con los clientes.

La demanda por los tonos naturales se ha incrementado, la fibra de color negro es escasa, el 60% del total de las alpacas son blancas, ya que antes los fabricantes textiles privilegiaban la fibra de color blanco de la alpaca porque esta se usa para ser teñida. (República, 2019)

Respecto a la moda sostenible, los consumidores se preocupan por el medio ambiente. Esta tendencia usa materia prima natural y dentro de su proceso de producción se reduce al mínimo el nivel de contaminantes o hace que este sea nulo, esto se logra usando tintes naturales, a esto se le conoce como producción ecológica. Asimismo, la moda sostenible se preocupa por mejorar las condiciones de los trabajadores, quienes se encargan de la producción, tras el accidente ocurrido en Bangladesh, el cual mostró al mundo las condiciones en las que trabajaban las personas en aquella fábrica textil, donde se conseguía mano de obra barata para grandes marcas mundiales, esta situación ha replanteado la manera de ver a los trabajadores, quienes deben ser valorados por su trabajo y ser recompensados salarialmente de acuerdo a las leyes evitando la explotación. (Númerozero, 2018). Debe estar alineado con la ética, con buenas prácticas y con códigos de conducta internacionales. Las empresas de la moda deben fomentar modelos de consumo sostenibles, así como las prácticas de cuidado, lavado y actitudes generales hacia la moda. (Larios, 2019)

Desde un punto de vista medioambiental, se debe tener como objetivo la reducción al mínimo de cualquier efecto medioambiental no deseado del ciclo de vida del producto a través del uso eficiente de los recursos naturales, selección de fuentes de energía renovables en cada etapa, maximizar la reutilización y reparación, así como el rehacer y reciclar el producto y sus componentes. (Larios, 2019)

En respuesta a los problemas ambientales y sociales de la industria de la moda, la moda lenta es parte de un movimiento mundial de moda sostenible. El término “moda lenta” fue introducido por Kate Fletcher (2007) quien enfatiza la calidad en la producción, en lugar de la velocidad. Indica que el slow fashion implica “diseñar, producir, consumir y vivir mejor. Clark (2008) indica que la moda lenta se caracteriza por los recursos locales y las economías distribuidas, la producción transparente y la creación de productos sensoriales sostenibles. Clark sugiere que la lentitud y la moda son paradojas del sistema tradicional de producción y consumo de la moda; sin embargo, es una oportunidad para que la sustentabilidad redefina la moda. Varios académicos identifican desafíos y barreras para la moda lenta, incluida la economía y la brecha de actitud del consumidor. La importancia de las fibras naturales renovables en la moda local es cada vez más evidente en la comunidad y en escalas industriales más amplias, Varios estudios destacan la viabilidad de la producción local de ropa y textiles. Enfoque teórico de la moda lenta La moda lenta es un concepto reconocido tanto por diseñadores como por consumidores. Los diseñadores entienden que la moda lenta encarna ideales de originalidad, artesanía, versatilidad, longevidad para un uso prolongado, uso responsable de los recursos locales y transparencia. (Trejo & Lewis, 2020)

En relación con la transparencia y trazabilidad, el consumidor exige saber en dónde y en qué condiciones se elaboró el producto que compra, bajo este escenario la certificación del Comercio Justo es perfecto porque además fomenta el desarrollo y nivel de vida de los productores y trabajadores. Esta tendencia se ha ido incrementado a través del tiempo. (Fairtrade, 2011) Por ejemplo, en el mercado de Australia exigen cada vez más que se comercialicen las prendas de vestir y artículos para el hogar bajo la certificación de comercio justo para que se tenga presente la ética de las actividades y la responsabilidad social. Asimismo, Asimismo, la Norma Global de Textiles Orgánicos (GOTS) es cada vez más exigida en la cadena de producción sobre todo en la utilización de la fibra naturales. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016)

El storytelling como técnica de marketing, es el arte para contar una historia y conectar emocionalmente con tus clientes potenciales, basándose en la cita de Maya Angelou - “La gente olvidará lo que dijiste, la gente olvidará lo que hiciste, pero la gente nunca olvidará cómo la hiciste sentir”. (40defebrero, 2019) En el caso de alpaca, el uso de su fibra tiene una tradición milenaria; es decir, que tiene historia basada en la cosmovisión

andina, esta debe ser aprovechada para poder ser contada y así lograr un reposicionamiento en el mercado internacional.

Actualmente, por los problemas que hubo relacionados a la alpaca, surgió el tema de bienestar animal en el Perú, el cual requiere certificaciones que garanticen el cuidado del animal durante el proceso de esquila para su futura comercialización en el mercado internacional. Es por ello, que surge la certificación RAS, la cual garantiza la trazabilidad de la cadena de valor de la alpaca, de acuerdo con Guillermo Godiño, gerente comercial-Certificaciones en control Union Perú, esta certificación permite que el consumidor pueda ver la información sobre el origen, la calidad y el material del producto que está comprando. La importancia que tiene la trazabilidad en estos tiempos hace que varios factores se involucran; tales como, el medio ambiente, contexto social (cultural, buenas relaciones, respeto), bienestar animal, beneficios económicos, salud y seguridad laboral, sostenibilidad y que no hubo trabajo y/o explotación infantil. Se certificará Grupos y fundos y la trazabilidad de la cadena. Una vez que la fibra esté certificada el producto podrá ir certificado con RAS. La certificación dura un año. Y esta certificación se renueva cada año.

CONCLUSIONES

- El sector alpaquero peruano es importante para el desarrollo de la economía nacional, es uno de los sectores ganaderos – manufactureros, el cual posee un gran potencial, esto lo demuestra siendo una industria altamente integrada, desde la obtención de la fibra hasta la confección de prendas de vestir en base a ella, generando numerosos empleos y utiliza en gran medida recursos naturales del país. Sin embargo, dentro de la cadena de valor se encontraron factores que afectan la competitividad del sector, siendo estos, la falta de asociatividad, la falta de institucionalidad, la falta de promoción comercial a la fibra de alpaca en mercados internacionales, la falta de mano de obra especializada, la falta de mejoramiento genético, falta de motivación por mejorar la calidad de la fibra de alpaca por precios bajos en bajos, falta de abastecimiento de fibra fina, falta de infraestructura en los centros de acopio y playa de esquila, falta de herramientas para la esquila, poco conocimiento técnico, no tener acceso a financiamiento, ni a información; así como también, la falta de diseño, innovación, tecnología, marketing y servicio post venta. Asimismo, existe una ineficiencia productiva en términos de gestión empresarial. Y sobre todo se tiene un eslabón que no recibe la ayuda necesaria y en la mayoría de los casos solo perciben ingresos para sobrevivir, y esto ha generado que las siguientes generaciones no vean un futuro en la crianza de alpacas ya que este no es rentable. Actualmente nuestros productores alpaqueros están envejeciendo y no habrá un cambio generacional, provocando un gran riesgo a toda la cadena productiva de la alpaca porque sin materia prima, esta cadena podría desaparecer en pocos años.
- Las empresas de éxito en el Perú son el Grupo Michel y el Grupo Inca, estas han logrado desarrollar toda una cadena integrada, poseen desde fundos (Malkini del Grupo Michell y Pacamarca de Grupo Inca) hasta la producción de prendas de vestir que son comercializadas con marcas propias a los mercados internacionales. Los factores clave del proceso de internacionalización de estas empresas son: mejoramiento genético que se desarrolla en sus fundos, la innovación en diseño y tecnología tanto en su proceso de hilados, tejidos y prendas de vestir, el marketing que

continuamente realizan para poder incrementar su cuota de mercado y siempre buscan satisfacer las exigencias del mercado internacional. Además, estos grandes grupos económicos como el Grupo Michell, con su marca Sol de alpaca y el Grupo Inca con su marca Kuna, funcionan en gran medida como outsourcing de grandes marcas internacionales, italianas y norteamericanas y esto demuestra que la calidad que se ofrece es muy buena, porque cumple con los estándares internacionales.

Por otro lado, las empresas requieren de un fortalecimiento de capacidades productivas y exportadoras que articulen la producción alpaquera con la industria nacional, para desarrollar una oferta competitiva y sostenible en los mercados internacionales. Asimismo, la participación en ferias internacionales, la capacitación y la asistencia técnica en gestión empresarial, en procesos logísticos, procesos de exportación, inteligencia comercial, desarrollo de marcas propias en el sector son fundamentales. También, se debe tener una capacidad de potenciar redes empresariales, esquemas de asociatividad, formación de consorcios de exportación, alianzas estratégicas con compradores internacionales que permitan cubrir pedidos, sobre todo para el caso de las pymes. Adicionalmente, se debe identificar nichos de mercados, conocer y entender las necesidades de los clientes y realizar marketing para dar a conocer el producto, el cual debe ser de buena calidad y debe tener transparencia en sus procesos de producción.

- El estado tiene diversos programas para ayudar a la cadena del sector textil alpaquero, tales como, en mejoramiento genético, innovación, capacitaciones y asistencia técnica, desarrollo de ideas, financiamiento, apoyo a la internacionalización. Sin embargo, estos programas no se desarrollan especialmente al inicio de la cadena de valor, existen comunidades alpaqueras muy alejadas donde las capacitaciones llegan, pero no existe un seguimiento de control después de ello. Además, el estado no regula la informalidad que existe en la comercialización de la fibra de alpaca y esto ha generado la existencia de intermediarios, lo cual perjudica el ingreso económico del productor, ya que el intermediario le paga un precio menor al del mercado. Por otro lado, a pesar de la ventaja que posee el Perú al tener la mayor población de alpacas en el mundo, la crianza de estas no ha sido objeto de continuas innovaciones tecnológicas que hayan incrementado significativamente la productividad.

- Respecto a las tendencias, el mercado internacional se está enfocando en la moda sostenible, la cual está relacionada con el bienestar animal, ambiental y social, donde se exigen productos que tengan certificaciones de comercio justo, el cual fomenta el desarrollo y nivel de vida de los productores y trabajadores, así como también, las buenas prácticas de ganadería y cuidado animal. El mercado también está exigiendo cada vez más la Norma Global de Textiles Orgánicos (GOTS), la cual garantiza que los procesos de producción desde la ganadería hasta el producto terminado no hayan dañado el medio ambiente. Además, hay una nueva tendencia que es el storytelling como técnica de marketing que permite conectar emocionalmente con los clientes y la fibra de alpaca encaja a la perfección porque su uso es de tradición milenaria, basándose en la cultura peruana. Otra tendencia es el e-commerce, el cual es importante para tener una presencia digital y poder generar ventas en los canales digitales. Asimismo, otra tendencia destacable es la economía circular que puede ser aplicada a los productos terminados a base de fibra de alpaca y estos deben tener una trazabilidad porque es una exigencia del consumidor. Y, por último, la tendencia del slow fashion hace que la decisión de compra sea más consciente, esta es una oportunidad para que la sustentabilidad redefina la moda con el uso de fibras naturales.

RECOMENDACIONES

- Es importante invertir en el primer eslabón de la cadena, fortaleciendo las capacidades de gestión empresarial de los criadores de las alpacas, desarrollando infraestructura especializada, aplicando tecnologías de punta en el área genética, mejorando la calidad y productividad de la fibra, creando centros de acopio de fibra de alpaca para su comercialización directa con la industria, logrando precios justos para los productores alpaqueros, así se logrará un recambio generacional para la sostenibilidad del sector. Existen mercados, donde han logrado que sus alpacas puedan producir hasta 3.3 kilos por alpaca, en cambio en el Perú es de 2.3 kilos en promedio. Además, se debe desarrollar innovación tanto en tecnología como en diseño a lo largo de toda la cadena productiva, para responder a las nuevas tendencias y contrarrestar las debilidades como la baja competitividad y la informalidad del sector. Asimismo, se debe incorporar la carrera de ingeniería textil y diseño de moda en las universidades e institutos para incrementar la mano de obra especializada que necesita el sector. También se debe realizar la promoción internacional de las propiedades y cualidades de la alpaca y su fibra, resaltando que la alpaca es considerada un animal amigable con el medio ambiente a través de estudios científicos que los demuestren. Por otro lado, las empresas líderes deben buscar asociarse con comunidades productoras de fibra de alpaca, para así poder ayudarlas en capacitaciones, en el mejoramiento genético, categorización y clasificación de fibra de alpaca, llevando un registro de ello, así tanto las empresas como las comunidades alpaqueras se beneficiarían ya que ellas compran la fibra de alpaca a estas comunidades.
- Se debe fomentar un plan estratégico para el sector alpaquero, a través de una alianza público – privado, donde intervengan, MINCETUR, MIDAGRI, PRODUCE, los gremios empresariales, las empresas productivas, las empresas exportadoras y las universidades, para poder realizar la promoción a nivel internacional en eventos, conferencias, dando a conocer la historia, los objetivos, los valores, propiedades y cualidades de la alpaca y su fibra, resaltando que la alpaca es considerada un animal amigable con el medio ambiente. Además, el Estado debe continuar profundizando el fortalecimiento de las capacidades productivas y exportadoras; asimismo,

proporcionar la información de los mercados internacionales y a través de la marca Alpaca del Perú el apoyo de la promoción de las prendas de vestir, adaptándose a las necesidades de los consumidores y los cambios en los canales de comercialización, donde la capacidad de producir lotes pequeños, la reducción de inventarios, la velocidad de repuesta, las mezclas de materias primas sostenibles se vuelvan más relevantes. La fibra de alpaca es considerada como una fibra de lujo, pero muchos mercados la desconocen. El mercado mundial es amplio y diversificado, mientras la capacidad productiva de las empresas peruanas es limitada, esto debe permitir la asociatividad de empresas, con el apoyo del Estado, para promover las exportaciones, entre las pequeñas, medianas y grandes empresas en actividades complementarias. Asimismo, se debe potenciar a las instituciones de promoción de exportaciones públicas y privadas, que promocionen los productos y se encarguen de identificar potenciales clientes, desarrollar estudios y perfiles de mercado, para dar información comercial, sobre nichos de mercado, clientes, competencia y canales de distribución a las empresas exportadoras. Para ingresar a mercados internacionales es necesario contar con un representante o un aliado comercial y un retroalimentador de necesidades y tendencias para cumplir con las exigencias de los consumidores. Adicionalmente, se debe buscar alianzas estratégicas con Escuelas de Diseño europeas (Francia, Bélgica, España), Estados Unidos y Asia, con grandes marcas internacionales como Max Mara) y con los compradores internacionales. Por último, el gobierno debe buscar la denominación de origen de la fibra de alpaca, la cual garantice una fibra de buena calidad, el Perú posee el 80% de la población mundial de alpacas, esto generaría mayor valor a la fibra de alpaca peruana.

- Se recomienda desarrollar una plataforma conjunta entre el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) cuyo objetivo será aumentar la competitividad e internacionalización de la cadena productiva de la alpaca. Adicionalmente, estarían presentes las agencias adscritas a estos ministerios, como el Instituto Tecnológico de la Producción, la Red de CITE's, el INIA, Sierra Exportadora y PROMPERÚ, quienes vienen promoviendo servicios de desarrollo productivo, tecnológico y exportador. Esta plataforma concentrará los servicios de capacitación y asistencia técnica de cada una de estas instituciones estatales en el

fortalecimiento de las capacidades productivas y exportadoras, formación de redes empresariales, instrumentos y herramienta digitales que les permitirán mejorar su gestión comercial y su posicionamiento en los mercados internacionales, apoyo a las certificaciones orgánicas, de calidad y de sostenibilidad. Adicionalmente, el desarrollo de planes de negocios, información de los nichos de mercado y de los temas logísticos de exportación. Esta información centralizada debe estar al alcance de todos los agentes de la cadena productiva y exportadora de la alpaca.

- En cuanto a las tendencias, estas deben ser aprovechadas por las empresas, las cuales deben centrarse en desarrollar las exigencias de los mercados internacionales como el desarrollo de esquemas de sostenibilidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por el medio ambiente. Asimismo, en el fortalecimiento de los elementos diferenciales, como las certificaciones de calidad, sostenibilidad y el monitoreo de Gestión Ambiental, la medición de la huella ambiental de la cadena de la alpaca, la certificación de Comercio Justo, la Norma Textil Orgánica Global para las prendas de vestir – GOTS. Finalmente, se recomienda también la gestión de capacidades digitales; para incrementar el uso de herramientas de transformación digital, páginas web, redes sociales, e-commerce y se debe tener una rápida velocidad de respuesta ya que todo esto en conjunto son factores críticos en la toma de decisiones para las marcas en respuesta a las nuevas demandas del consumidor.

REFERENCIAS

- AGOSTINI, S. (19 de marzo de 2020). Vogue. Obtenido de <https://www.vogue.mx/moda/articulo/la-diferencia-entre-tejido-y-punto>
- Agroecología, L. r. (2016). Innovaciones para la sostenibilidad de una organización de pequeños criadores de camélidos. El caso de COOPECAN. Obtenido de <http://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-32-numero-4/2660-innovaciones-para-la-sostenibilidad-de-una-organizacion-de-pequenos-criadores-de-camelidos-el-caso-de-coopecan>
- Agronomes. (2012). COMPORTAMIENTO DEL MERCADO MUNDIAL DE LA FIBRA DE ALPACA: ¿Qué perspectivas nos ofrece? Obtenido de https://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto_mercado_mundial_alpacas_feb2013_avsf.pdf
- Agronomes. (Febrero de 2016). Proyecto Binacional Alpaca. Obtenido de https://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto_mercado_mundial_alpacas_feb2016_avsf.pdf
- Alic. (1987). La evaluación de la competitividad industrial en la oficina de tecnología en la sociedad. Obtenido de <file:///C:/Users/Melani/Downloads/Dialnet-ElementosDeCompetitividadSistemicaYLaRelacionCosto-7144025.pdf>
- Alpaca del Perú. (noviembre de 2019). Marca Sectorial. Obtenido de <http://alpacadelperu.com.pe/ES/marca>
- Andina. (2 de agosto de 2018). MEF: evasión tributaria alcanza el 36% del IGV y el 57% del Impuesto a la Renta. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-mef-evasion-tributaria-alcanza-36-del-igv-y-57-del-impuesto-a-renta-719696.aspx>
- Asociación Ecología, T. y. (Noviembre de 2013). “Mapeo participativo del mercado de fibra de alpaca en la Comunidad de Phinaya. Obtenido de solucionespracticas.org.pe.

- Atv. (25 de octubre de 2018). Grupo Inca presentó "Alpaca 16" la fibra de alpaca más fina del mundo. Obtenido de <https://www.atv.pe/actualidad/grupo-inca-presento-alpaca-fibra-alpaca-mas-fina-mundo-365138>
- BCRP. (2018). Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/i.html#:~:text=Índice%20de%20volumen%20de%20exportación,año%20determinado%20o%20periodo%20base>.
- Bonilla, E. (2012). LA IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD COMO COMPONENTE DE LA COMPETITIVIDAD. Obtenido de https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/12/productividad_competitividad.html
- Cámara de España. (2017). Cámara de España. Obtenido de <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/tipos>
- Castellanos, J. & Castellanos, C. (2021). CONCEPCIONES TEÓRICAS REFERENTES A LA DEFINICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2010a/cccm3.htm>
- Ccana, E. (2013). Esquila de alpacas: cartilla de técnicas apropiadas para la esquila de alpacas. Obtenido de <http://artesianiatextil.com/wp-content/uploads/2017/02/135143220131030193059.pdf>
- ComexPerú. (Septiembre de 2020). ComexPeru. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-peru-retrocede-7-posiciones-en-el-indice-mundial-de-innovacion-2020>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2018). Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/596478525radE416F.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú]. (2020). Desempeño de la línea de Alpaca. Obtenido de <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/INFORME%20ALPACA%202020.pdf>

- Corrales Alanya, M. A. (2017). Proyecto de exportación de prendas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624051/corrales%20vf.pdf?sequence=14&isAllowed=y>
- Cronista, E. (08 de Mayo de 2018). Adiós al Mohair: Las marcas más grandes del mundo lo prohibirán en sus prendas. Obtenido de https://www.cronista.com/negocios/Adios-al-mohair-las-marcas-mas-grandes-del-mundo-lo-prohibiran-en-sus-prendas-20180508-0006.html?utm_source=ecc_notia&utm_medium=cms&utm_campaign=refresh
- Cusco, C. (2021). CBC Cusco. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=XGOQPhDPIRM&t=772s>
- datosmacro. (2019). Perú - Índice de Competitividad Global. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/peru>
- Echeverri, J. B. (Septiembre de 2010). CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN REGIONAL DE FIBRA DE ALPACA A LA. Obtenido de <http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2016/04/577213.pdf>
- Economía. (16 de Marzo de 2016). De Los Andes para el mundo: cómo la lana de alpaca de Perú llega a tiendas de lujo. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/03/14/792831/De-Los-Andes-para-el-mundo-como-la-lana-de-alpaca-llega-a-tiendas-de-lujo.html>
- Elcomercio. (2018). Obtenido de <https://elcomercio.pe/politica/peru-mantiene-alto-indice-percepcion-corrupcion-noticia-602105-noticia/>
- Elperuano. (19 de Febrero de 2019). El Perú proyecta invertir 1% del PBI en innovación. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-el-peru-proyecta-invertir-1-del-pbi-innovacion-75857.aspx>
- Expotextil. (2016). expotextilperu. Obtenido de <https://www.expotextilperu.com>
- Fairtrade. (2011). Fairtrade. Obtenido de https://fairtrade.es/news/es_ES/2011/07/27/0003/comercio-justo-con-certificacion-fairtrade-crece-un-82

- García, E. (30 de Marzo de 2019). Una de cada dos pymes que exportan ‘muere’ al año por falta de crédito. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/dos-pymes-exportan-muere-ano-falta-credito-262831-noticia/>
- Gestión. (22 de Agosto de 2019). Minagri lanzará proyecto de mejoramiento genético de alpacas en el 2020. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/minagri-lanzara-proyecto-de-mejoramiento-genetico-de-alpacas-en-el-2020-noticia/?ref=gesr>
- Gutierrez, A. P. (enero de 2013). Obtenido de <http://go.galegroup.com.ezproxy.ulima.edu.pe/ps/i.do?p=IFME&u=ulima&id=G>
- Hernandez, Fernandez & Baptista. (1998). Diseños no experimentales. Según Hernandez, fernandez y Baptista. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/12/disenos-no-experimentales-segun.html>
- IEES. (2021). SNI. Obtenido de <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>
- IEES, I. d. (Noviembre de 2016). Reporte sectorial de la industria textil. Obtenido de <https://www.elanbiz.org/documents/20182/83157/SNI+Reporte+sectorial+-+Industria+Textil/b9819dce-968f-42dd-bb75-d2bd97023729?version=1.1>
- IEES, I. d. (Enero de 2018). REPORTE SECTORIAL - Industria Textil y Confecciones. Obtenido de https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/08/Resumen-Reporte-Sectorial-Textil-y-Confecciones_2018.pdf
- INACAL, I. N. (2019). INACAL IMPULSA PROYECTO DE NORMA TÉCNICA PERUANA SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DE ESQUILA Y MANEJO DEL VELLÓN DE FIBRA DE ALPACA. Obtenido de <https://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/inacal-impulsa-manejo-esquila-vellon-alpaca>
- Info Alpacas. (2013). Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Prendas de Alpaca. Obtenido de http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2013/04/Tejido_Prendas_de_Alpaca.pdf
- InfoAlpacas. (2018). Comunidades alpaqueras. Obtenido de <http://infoalpacas.com.pe/comunidades-alpaqueras/>

- InnovatePerú. (2017). "Arequipa es la segunda región del país con mayores proyectos de innovación". Obtenido de <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1363-arequipa-es-la-segunda-region-del-pais-con-mayores-proyectos-de-innovacion>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- larepublica. (05 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2019/08/05/la-moneda-peruana-es-una-de-las-mas-estables-del-mundo/>
- Larepública. (Junio de 2020). Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/2020/06/10/peta-denuncia-maltrato-y-tortura-contralpacas-durante-esquilado-en-peru-arequipa-lrsd/>
- Larrinaga, O. V. (2006). LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. Obtenido de https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf
- León, B. (2015). La importancia de la Calidad en las Empresas. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/>
- Lexico. (2019). Lexico powered by oxford. Obtenido de <https://www.lexico.com/es/definicion/cachemir>
- Lezama, C. (junio de 2020). Andina. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-se-ubica-el-puesto-52-del-ranking-competitividad-mundial-2020-801780.aspx>
- López, J. A. (2007). Comportamiento del consumidor. Obtenido de https://www.academia.edu/33195858/Comportamiento_del_consumidor
- Mallkini. (2018). Centro de crianzas de alpaca. Obtenido de <http://mallkini.com.pe/rancho/>
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. Obtenido de

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Mederos.pdf

Michell. (Noviembre de 2019). Historia. Obtenido de <https://www.michell.com.pe/michell/es/michell-alpaca-history>

MINCETUR. (2003). mincetur. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Tejido_Prendas_de_Alpaca.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2021). Índice Global de Innovación 2021: el Perú ocupa el puesto 70. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/rree/noticias/523795-ndice-global-de-innovacion-2021-el-per-ocupa-el-puesto-70>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI]. (Noviembre de 2018). Boletín Situación de la Alpaca en el Perú. Sumaq Alpaca. Obtenido de [file:///C:/Users/Computer/Downloads/bolet%C3%ADn-situaci%C3%B3n-de-la-alpaca-en-el-per%C3%BA-nov-2018%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Computer/Downloads/bolet%C3%ADn-situaci%C3%B3n-de-la-alpaca-en-el-per%C3%BA-nov-2018%20(2).pdf)

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI]. (31 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/49289-el-peru-es-la-primera-potencia-mundial-en-produccion-de-fibra-de-alpaca>

MRE, M. (2018). Guía de Negocios de Inversión en el Perú. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/208665/EY_Gu%C3%ADa_de_Negocios_e_Inversi%C3%B3n_2018-2019.pdf

Nájera, J. (2015). Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187243060003/html/>

Negociosperú. (26 de Noviembre de 2019). Incalpaca TPX recibió el premio “Creatividad Empresarial 2019”. Obtenido de <https://negociosperu.pe/ferias-y-eventos/-incalpaca-tpx--recibio-el--premio-creatividad-empresarial-2019-1303>

Númerocero. (2018). Tendencias ecológicas en la moda. Obtenido de <https://numerocero.es/tendencias-ecologicas-en-la-moda/>

- ONUUDI, N. U. (2010). El futuro de los productos andinos en la región alta y los valles centrales de los andes/ textiles - camélidos. Obtenido 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>
- Pacheco, C. (2007). DESCO. El mejoramiento genético de los camélidos en el Perú. Obtenido de <http://www.desco.org.pe/recursos/sites/indice/765/2183.pdf>
- Pacomarca. (16 de Octubre de 2019). Sustainable alpaca network. Obtenido de <http://pacomarca.com/es/pacomarca/sobrenosotros/>
- Peña, E. Q. (2013). CARACTERISTICAS PRODUCTIVAS Y TEXTILES DE LA FIBRA DE ALPACAS DE RAZA HUACAYA. Obtenido de [file:///C:/Users/melan/Downloads/ecob,+001-029%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/melan/Downloads/ecob,+001-029%20(1).pdf)
- Peñaloza, H. A. (2014). PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL QUINDÍO: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES DE MICHAEL PORTER. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4955424>
- Perú21. (5 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://peru21.pe/peru/peru-supera-32-millones-habitantes-esperanza-vida-mayor-75-anos-394712-noticia/?foto=3>
- Perúbicentenario. (24 de Julio de 2019). Perú alcanza el quinto puesto como país innovador en Sudamérica y el 69 a nivel mundial. Obtenido de <https://perubicentenario.pe/actualidad/peru-alcanza-el-quinto-puesto-como-pais-innovador-en-sudamerica-y-el-69-a-nivel-mundial/>
- PerúRetail. (4 de Febrero de 2019). ¿Cuáles son los planes de crecimiento de Kuna para este 2019? Obtenido de <https://www.peru-retail.com/cuales-son-los-planes-de-crecimiento-de-kuna-para-este-2019/>
- PerúRetail. (2 de Agosto de 2019). Día Nacional de la Alpaca: 5 curiosidades que la hacen especial en el mundo. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/fibra-alpaca-italia-principal-destino-del-mundo/>
- PETA. (diciembre de 2019). The Mohair Industry. Obtenido de <https://www.peta.org/issues/animals-used-for-clothing/mohair/>

- Porter, M. (15 de Marzo de 1991). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* (2015 ed.). Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/Ventaja_Competitiva.html?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=snipet&q=ventaja%20competitiva&f=false
- PromPerú. (07 de Diciembre de 2017). Inauguran primera tienda de productos de alpaca peruana en China. *Andina.pe*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-comex-peru-comercio-electronico-mercado-local-crece-a-pasos-agigantados-681551.aspx/noticia-inauguran-primera-tienda-productos-alpaca-peruana-china-692059.aspx>
- República, L. (13 de Junio de 2019). Alpacas andinas impulsan la expansión de la industria textil peruana. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2019/07/13/alpacas-andinas-impulsan-a-la-industria-textil-peruana-a-la-expansion/>
- RGALLP, R. D. (2004). REGLAMENTO DE LOS REGISTROS GENEALÓGICOS DE ALPACAS Y LLAMAS DEL PERU – RGALLP. Obtenido de http://www.agropuno.gob.pe/files/imagenes/CS/Reglamento_domesticos.pdf
- Rojas. (4 de Abril de 2018). La fibra de alpaca revoluciona la industria de la moda internacional. *La Razón*. Obtenido de <https://www.razon.com.mx/entretenimiento/la-fibra-de-alpaca-revoluciona-la-industria-de-la-moda-internacional/>
- Rojas. (diciembre de 2018). Promoción de Exportaciones Confecciones de Alpaca. Obtenido de <http://www.cip.org.pe/publicaciones/2019/mayo/conferencias/tema-4-sr-igor-rojas.pdf>
- Rpp. (2020). *Doing Business 2020: Perú cayó ocho puestos en ránking mundial de mejores países para hacer negocios*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/doing-business-2020-peru-cayo-ocho-puestos-en-ranking-mundial-de-mejores-paises-para-hacer-negocios-banco-mundial-noticia-1226316>
- RPP, n. (27 de Junio de 2019). Investigación y desarrollo (I+D) en el Perú: ¿invertimos lo suficiente? Obtenido de

<https://rpp.pe/columnistas/alexandreameida/investigacion-y-desarrollo-id-en-el-peru-invertimos-lo-suficiente-noticia-1204891>

Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2016). Identificación de oportunidades para proveedores peruanos de productos de Alpaca en Australia. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/69162681rad471A7.pdf>

Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2016). Reporte de la sociedad nacional de industriaa. Obtenido de <https://sni.org.pe/noviembre-2016-industria-productos-textiles/%20noviembre%202016>

UNIDO, O. D. (2006). EL FUTURO DE LOS PRODUCTOS ANDINOS EN LA REGIÓN ALTA Y LOS VALLES CENTRALES DE LOS ANDES. Obtenido de http://infoalpaca.com.pe/wp-content/uploads/2015/05/58563_camelidos_final.pdf

Universidad de Ingeniería y Tecnología [UTEC]. (2022). Obtenido de <https://utec.edu.pe/blog-de-carreras/utec/como-avanza-el-peru-en-el-desarrollo-de-tecnologia>

Waka-s. (2019). Waka-s Textiles finos. Obtenido de http://www.waka-s.com.pe/mat_alpaca.html

Web y Empresas. (2018). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. Obtenido de https://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf

Westbrook, G., & Angus, A. (s.f.). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. Obtenido de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/publicaciones/2047/Tendencias%20globales%202021.pdf>

Wordreference. (2019). Wordreference. Obtenido de <https://www.wordreference.com/definicion/hilado>

Xicota, E. (noviembre de 2020). EsterXicota. Obtenido de <https://www.esterxicota.com/sac-retira-puntuacion-agregada-higg/>

40defiebre. (2019). 40defiebre. Obtenido de <https://www.40defiebre.com/ques/storytelling>



BIBLIOGRAFÍA

- Alanya, M. A. (2017). Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624051/corrals%20vf.pdf?sequence=14&isAllowed=y>
- Asociación Ecología, T. y. (Noviembre de 2013). “Mapeo participativo del mercado de fibra de alpaca en la Comunidad de Phinaya. Obtenido de solucionespracticas.org.pe.
- Bahamonde, Ramos y Salcedo . (2018). Factores críticos de éxito para la profesionalización en las medianas empresas del sector textil de Lima- Perú
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación . Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Cardozo, Chavarro & Ramirez. (2006). Teorías de internacionalización. Obtenido de <https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/3523/1/Teorias%20de%20Internacionalizacion.pdf>
- Castro Sasahara et al. (2020). The architecture and structure of alpaca skin (Vicugna pacos): impacts on industry and wool trade. Obtenido de [file:///C:/Users/melan/Downloads/The%20architecture%20and%20structure%20of%20alpaca%20skin%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/melan/Downloads/The%20architecture%20and%20structure%20of%20alpaca%20skin%20(1).pdf)
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2021). Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2021. Obtenido de [file:///C:/Users/melan/Downloads/Descarga%20Resultados%20del%20Ranking%20de%20Competitividad%20Mundial%202021%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/melan/Downloads/Descarga%20Resultados%20del%20Ranking%20de%20Competitividad%20Mundial%202021%20(2).pdf)
- Chau, I. R. (2017). Agricultura familiar y desarrollo alpaquero en el sur del Perú. Perú. Obtenido de <file:https://infohub.practicalaction.org/bitstream/handle/11283/622126/agricultura-familiar.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Chirinos, G. (2020). Expotextil. Obtenido de <https://www.facebook.com/watch/?v=1692985674208199>

- Coaquira, et al. (2021). Atributos textiles de la fibra de alpacas Huacaya blanca y color (Vicugna pacos) de la feria ganadera del sur del Perú. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/veterinaria/article/view/20930/17097>
- Consejo Nacional de competitividad y formalización. (2021). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf
- Corrales Alanya, M. A. (2017). Proyecto de exportación de prendas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624051/corrales%20vf.pdf?sequence=14&isAllowed=y>
- De Pereny, Ramlogan & Miozzo, . (2019). Standardization and segmented governance in the Peruvian alpaca fibre value chain. Obtenido de [file:///C:/Users/melan/Downloads/Standardization%20and%20segmented%20governance%20in%20the%20peruvian%20alpaca%20fibre%20value%20chain%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/melan/Downloads/Standardization%20and%20segmented%20governance%20in%20the%20peruvian%20alpaca%20fibre%20value%20chain%20(1).pdf)
- DelCarmen. (1980). Competitividad industrial. Obtenido de https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/3778/RENTABILIDAD_COMPETIBILIDAD_VARGAS_DE_LA_BARRERA_JAVIER_OSCAR_DEL_CARMEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Echevarri, J. (2010). CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN REGIONAL DE FIBRA DE ALPACA A LA. Obtenido de <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/bitstream/handle/2454/2125/577213.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernandez-Lizama et al. (2019). Alpaca Waste Management Model for Improving Fiber Productivity Through the use of Biomass in Andean Highland Communities. Obtenido de <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/689/1/012010/pdf>
- Frich Loayza, L. M. (2018). Planeamiento Estratégico del Sector Textil de Fibra de Alpaca en la Región Arequipa. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12689/LOAYZA_MANRIQUE_PLANEAMIENTO_ALPACA.pdf?sequence=1

- Fujita, R. (30 de enero de 2007). Una iniciativa peruana para el estudio del genoma de alpaca: sobre la importancia de la investigación genética para el mejoramiento de la lana de alpaca. Obtenido de <http://go.galegroup.com.ezproxy.ulima.edu.pe/ps/i.do?p=IFME&u=ulima&id=G>
- Galeana, & Valenzo. (2019). La competitividad como estrategia de crecimiento en las organizaciones. Obtenido de <file:///C:/Users/melan/Downloads/Dialnet-LaCompetitividadComoFactorDeCrecimientoParaLasOrga-7878906.pdf>
- Garri. (2021). Coopetition, value co-creation, and knowledge-enhancement in the UK alpaca industry: A multi-level mechanism. *European Management Journal*. Obtenido de [file:///C:/Users/melan/Downloads/Coopetition,%20Value%20Co-Creation,and%20Knowledge-Enhancement%20in%20the%20UK%20Alpaca%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/melan/Downloads/Coopetition,%20Value%20Co-Creation,and%20Knowledge-Enhancement%20in%20the%20UK%20Alpaca%20(1).pdf)
- Herrera, Lams & Ruiz. (2018). PLAN DE MARKETING PARA LA LINEA DE PRENDAS DE VESTIR BAJO LA MARCA "ALPACA DEL PERÚ" EN CHILE 2018. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c6a796bf-c90a-445f-abb0-322092b8fc64/content>
- Hunter. (2020). Mohair, cashmere and other animal hair fibres. In *Handbook of natural fibres*. Obtenido de [file:///C:/Users/melan/Downloads/Mohair,%20cashmere%20and%20other%20animal%20hair%20fibres.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/melan/Downloads/Mohair,%20cashmere%20and%20other%20animal%20hair%20fibres.%20(1).pdf)
- ICEX. (2018). La industria textil en Italia en 2018 y sus claves de éxito. Milán. Obtenido de <file:///C:/Users/melan/Downloads/industria%20textil%20italia-compressed.pdf>
- Larios, R. P. (2019). EL RETO DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA MODA. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10185/Larios_el_reto_de_la_sostenibilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Machaca et al. (2021). Propiedades tecnológicas de la fibra de Alpacas Huacaya blanca (Vicugna pacos) en la Comunidad de Chapimarca, Apurímac-Perú. Obtenido de

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/veterinaria/article/view/20928/17098>

Mamani-Cato, et al. (2022). Effect of Fibre Diameter, Prickle Factor and Coarse Fibre Bias on Yarn Surface Hairiness in South American Camelids (SAC) Fibre. Obtenido de https://repositorio.inia.gob.pe/bitstream/20.500.12955/1617/5/Mamani-et-al_2022_Fibre_Alpaca_Llama.pdf

Marriaga & Cuentas. (2018). FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EXPORTADORAS COLOMBIANAS. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/36/1043019242%20-%201143148180.pdf?sequence=1>

Matute, G. (2009). Clúster alpaquero en la región Puno. Obtenido de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/148/Gerencia_para_el_desarrollo_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MIDAGRI. (ENERO de 2017). Diagnóstico de Crianzas Priorizadas para el Plan Ganadero 2017-2021. Obtenido de file: <https://bibliotecavirtual.midagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/boletines/2017/34-diagnostico-de-crianzas-priorizadas-para-el-plan-ganadero-2017-2021/file>

MIDAGRI. (2017). PLAN NACIONAL DE DESARROLLO GANADERO 2017 - 2027. Obtenido de <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/dg-ganaderia/plan-nacional-ganadero-2017-2027.pdf>

MIDAGRI. (2019). Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/423423/potencial_productivo_comercial_de_la_alpaca.pdf

MINCETUR. (2006). PLAN OPERATIVO DE TEJIDOS DE ALPACA REGIÓN PUNO . Puno. Obtenido de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/27736.PDF>

MINCETUR. (2016). <https://www.mincetur.gob.pe/>. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/15_Perfil_Alpaca/15_Perfil_Alpaca_EEUU6.pdf

MINCETUR. (2017). Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2025. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf

MINCETUR. (2018). Perfil de prendas de alpaca. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342826/15_Perfil_Alpaca_EEUU6.pdf

MINCETUR. (enero de 2019). REPORTE MENSUAL DE COMERCIO. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC_Enero_2019.pdf)

content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC_Enero_2019.pdf

Montes. (2017). LIMITACIONES EN LA PRODUCCIÓN DE FIBRA DE ALPACA CON VALOR AGREGADO DE LOS PRODUCTORES DE PUNO. Lima. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/2739>

Muñoz, D. (2019). ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR MODA DE MÉXICO Y COLOMBIA. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17822/ASOCIATIVIDAD%20EMPRESARIAL%20COMO%20%20ESTRATEGIA%20PARA%20LA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nájera, J. (2015). Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2003

Novgorodov, Maric. & Burilovic. (2020). Implementation of the comprehensive entrepreneurship model for the internationalization of eco-efficient companies. Economic and Social Development: Book of Proceedings. Obtenido de https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdNovosibirsk2020_Online.pdf

- Núñez, N. M. (2011). Principales problemas en la calidad de la fibra de alpaca que limitan la comercialización de prendas de vestir en el mercado francés (Vol. 4). Obtenido de file:///C:/Users/Computer/Downloads/44-1-105-6-10-20170614%20(5).pdf
- Prieto, et al. (2021). The Prickle Effect Comes From Fabrics Made of South American Camelid (Alpaca and Lama) Fibers. Mechanical and/or Genetic Solutions. (Vol. 9). Obtenido de https://repositorio.inia.gob.pe/bitstream/20.500.12955/1350/5/Frank-et-al_2021_Fibers_Camelid.pdf
- Radzik-Rant, Wielechowska, & Rant. (2021). Variation in Wool Characteristics across the Body in a Herd of Alpacas Kept in Poland. Obtenido de file:///C:/Users/melan/Downloads/animals-11-02939-v2%20(1).pdf
- Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. L. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464001.pdf>
- Smith, A. (1776). La riqueza de las naciones. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/Investigacion_de_la_naturaleza_y_causa_d.html?id=DYcm2m1SAmIC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q=comercio%20internacional&f=false
- Trejo & Lewis. (2020). Evaluating New York raw fiber-to-retail. Obtenido de file:///C:/Users/melan/Downloads/Evaluating%20New%20York%20raw%20fiber%20to%20retail%20(1).pdf
- Valencia, F. E. (2017). La cadena de valor para optimizar la producción de fibra de Alpaca en la empresa Sais Sollocota Ltda. N° 5 – Perú. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/>: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200006



ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario general para las entrevistas

1. ¿Cuáles son los factores que afectan la competitividad internacional del sector alpaquero peruano?
2. ¿Cuáles son los factores claves del proceso de internacionalización que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?
3. ¿Cuáles son los programas del gobierno que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?
4. ¿Cuáles son las tendencias del mercado internacional que impactan la competitividad del sector alpaquero peruano?



Anexo 2: Cuestionario para empresas de confección

1. A la fecha. ¿Cuáles son sus fortalezas que lo diferencian de sus competidores?
2. ¿Cuáles son sus principales mercados?
3. ¿Cuál cree usted que es su eslabón más débil de su cadena productiva? ¿Qué medidas se están tomando o cuáles deberían tomarse para mejorar esa situación?
4. En cuanto a producción y calidad. ¿Qué tecnología considera usted que les hace falta para ser más competitivos en el mercado internacional?
5. ¿Realizan innovaciones textiles? ¿Cuánto es aproximadamente el presupuesto designado para el diseño y la innovación? ¿Qué porcentaje representa?
6. ¿Invierten en capacitaciones y/o estudios de mediana o larga duración para sus diseñadores?
7. ¿Ustedes realizan colaboraciones con diseñadores reconocidos?
8. ¿Qué estrategias de marketing realizan? y ¿Qué estrategia de marketing realizarían para ingresar a un nuevo mercado?
9. ¿Ustedes cuentan con sedes en el exterior?
10. ¿Ustedes realizan e-commerce? ¿Qué plataformas utilizan?
11. ¿Han participado en alguna feria internacional? ¿En cuál o cuáles?
12. Cuando se lanzó la marca Alpaca del Perú, ¿se incrementaron sus ventas a nivel internacional?, ¿En qué porcentaje?
13. ¿Considera usted importante la existencia de una entidad certificadora de la calidad de la fibra de alpaca? ¿Por qué?
14. Hoy en día existen rebaños de alpacas en Australia donde se puede ver que los criadores son más organizados y han logrado un gran desarrollo en poco tiempo.
¿Usted considera esta situación como una gran amenaza a la producción nacional? y ¿Qué medidas cree usted que se deberían tomar al respecto?

Anexo 3: Desarrollo del cuestionario para empresas de confección

1. A la fecha. ¿Cuáles son sus fortalezas que lo diferencian de sus competidores?

- **MICHELL:** Los servicios que brinda, sean los casos de tipos de producción, tiempos de producción y de entrega, comunicación constante con sus clientes al igual que las interacciones ya que realizan visita.
- **BRISAN:** Procesos lavado ecológico, ahorro uso de agua, utilización de suavizantes ecológicos, los equipos funcionan con paneles solares. Este proceso permite q las prendas sean más suaves al tacto, realce brillo y suavidad. Toda su línea de prendas es de baby alpaca
- **ANTARAH:** Trabajo social- con las mujeres y trabajo con comercio justo
- **AIA - fortalezas del sector:** La fibra en sí porque es un pelo fino, fibra noble y tiene características apreciadas en el mundo textil, por su finura y sedosidad. El Perú tiene una cadena de valor integrada, desde la fibra hasta la prenda. La existencia de marcas, como, Kuna, Antarah, sol alpaca son referentes de una gran industria porque tienen presencia internacional. Además, la fibra cuenta historias ya que hay un detrás de, se hace moda sostenible, el sector es de tradición textil milenaria, la alpaca vive en ecosistemas que no lo deteriora a diferencia del cashmere, porque almohadillas y no daña la tierra. El sector tiene una ventaja competitiva y es el know-how y el background. Arequipa es el núcleo de la transformación de la fibra de alpaca. Se realizan Outsourcing para la marca Max Mara a través de Incalpaca.

2. ¿Cuáles son sus principales mercados?

- **MICHELL:** Hilados industriales vana para los mercados UE, ASIA, hilados para tejido a palitos a los mercados de Norteamérica y UE. El 70%

de la producción es para la exportación y 30% para el mercado nacional y el 95% de sus prendas van para el mercado de UE- USA.

- **BRISAN:** Australia, Finlandia y Alemania
- **ANTARAH:** USA, Francia, Alemania y Canadá
- **AIA:** China, Italia y USA

3. ¿Cuál cree usted que es su eslabón más débil de su cadena productiva? ¿Qué medidas se están tomando o cuáles deberían tomarse para mejorar esa situación?

- **MICHELL:** Crianza de alpaca. Los criadores son mayores de 60 años, no es profesional la crianza, falta de manejo de animales, falta de registros, es un sector informal obliga a que haya intermediarios (ellos fijan los precios de la industria) No hay boletas o comprobantes de pago (los criadores) y los intermediarios si lo tienen. Sin embargo, Michell incentiva a que se agrupen y formalicen.
- **BRISAN:** La adquisición de materias primas- variación de precios cambios muy bruscos.
- **ANTARAH:** El precio de la fibra
- **AIA:** Desde su punto de vista, la más débil son los productores. No hay un censo exhaustivo para las alpacas, los productores no son muy transparentes a la hora de informar sobre le número que tienen de alpacas porque siempre quiere recibir compensaciones sociales.

4. En cuanto a producción y calidad. ¿Qué tecnología considera usted que les hace falta para ser más competitivos en el mercado internacional?

Presupuesto de tecnología- gran inversión, para el área de hilado, nuevas alternativas.

- **MICHELL:** Ellos siempre están a la vanguardia. Cada año su colección de otoño- invierno: se presenta en Italia. Tienen una línea de hilado alpaca con seda, o casimir, o algodón, lana, estelina(brillo), línea Michell name fibers (fibra vegetal)- Cadenetas, bucles. Toda esta línea se presenta en catálogos a sus clientes potenciales y son exclusivos. Se restringe la web, solo contactándolos se accede a los catálogos para evitar copia

- **BRISAN:** saben que hay maquinarias muchos más finas, pero las que ellos tienen son muy eficientes.
- **Antarah:** Siempre están con tecnología nueva
- **AIA:** El mundo siempre está innovando, así que cada año probablemente exista tecnología nueva por comprar.

5. ¿Realizan innovaciones textiles? ¿Cuánto es aproximadamente el presupuesto designado para el diseño y la innovación? ¿Qué porcentaje representa?

- **MICHELL:** Hace 6 años se creó el Departamento de investigación y desarrollo – Michell lab- hilados y colores. Innovan en sostenibilidad ya que han creado un tratamiento de anti-encogimiento de alpaca que no tiene contaminantes, se evita el cloro y ácidos, se hace con enzimas naturales, el teñido es con tintes para la comida o tintes naturales, realizan upcycle y tienen una colección. Se crea de las mermas. Se invierte en innovación y mejora de procesos para ser más eficientes
- **BRISAN:** Ganó el premio realizando el proceso de lavado ecológico con el programa Innóvate 2013-2015. Innovan en Texturas de buena calidad y en teñido de prendas. Un ejemplo fue el degradé de color en tela en el cual son pioneros. Crearon telas con brillos-lurex.
- **Antarah:** Innovaciones textiles, nuevas técnicas, en base a las tendencias, se pudo desarrollar una tecnología que permite confeccionar prendas que parecieran hechos con palitos a mano como se replica en industrial y así se redujo costos.
- **AIA:** El sector está innovando, lo que nos falta es el diseño y el branding

6. ¿Invierten en capacitaciones y/o estudios de mediana o larga duración para sus diseñadores?

- **MICHELL:** Todos están en capacitaciones constantes, sea el caso de tintorería con expertos, teñidos, novedades para implementación,
- **BRISAN:** se realizan capacitaciones en desarrollo de producto, Comercio exterior, Inglés, Motivación y coaching,

- **ANTARAH:** realizan constantes capacitaciones para los procesos productivos, realizan motivación y coaching e inglés.

7. ¿Ustedes realizan colaboraciones con diseñadores reconocidos?

- **MICHELL:** Se ha trabajado con Chanel, Ralph Lauren, con Promperú-alpaca del Perú, en alpaca fiesta, se invitan a las marcas reconocidas y a nuevos compradores para que se familiaricen con la alpaca.
- **BRISAN:** No se han realizado
- **Antarah.:** Ha participado en Tissiano – desfile en Milán,
- **AIA:** Max Mara y Gucci. Hay varias marcas reconocidas que trabajan con alpaca. Los hilados prefieren que sea producido en Europa, pero la mano de obra es cara y por cuestión de copia a sus diseños prefieren hacer sus propias prendas. Dicen que el hilado y confección de Italia es mejor, pero no es lógico porque también tercerizan con Michell.

8. ¿Qué estrategias de marketing realizan? y ¿Qué estrategia de marketing realizarían para ingresar a un nuevo mercado?

- **MICHELL:** tratan de asignar una gran parte al marketing, tienen páginas Web, redes sociales donde se presentan las innovaciones, Michell lab. Acceso clientes, Calidades, teñidos. Su estrategia es realizar ventas personalizadas, servicio y comunicación, les permite fidelizar a los clientes. Tienen colecciones primavera- verano. Siempre escuchan al cliente y siguen las tendencias del mercado
- **BRISAN:** se preocupan por realizar marketing, cuentas con redes sociales y página web
- **Antarah:** Redes sociales y página web y además trabajan con influencers.
- **AIA:** Nos falta aún más impulsar la marca como alpaca del Perú, para llegar a más mercados.

9. ¿Ustedes cuentan con sedes en el exterior?

- **MICHELL** Retail. Chile 8-10 puntos de vta. Australia2 y bolivia1 en el aeropuerto
- **BRISAN** Por ahora no
- **Antarah:** Trabajan con boutiques en USA, tienen un distribuidor en Francia con marca y trabajan con distribuidores en centro comerciales.
- **AIA:** Kuna y Sol de Alpaca cuentan con varias tienen en los mercados internacionales,

10. ¿Ustedes realizan e-commerce? ¿Qué plataformas utilizan?

- **MICHELL:** Venden por su propia empresa web. El 70% de sus ventas son online en USA a través de solalpaca.com. También están presentes en la plataforma de Jindong en China.
- **BRISAN:** Venden por página web
- **MICHELL:** sus productos de Hand knitting los venden a través de distribuidores y a tiendas especializadas. También les venden a Marcas que venden solo online.
- **AIA:** Utilizar e-commerce hoy en día es fundamental.

11. ¿Han participado en alguna feria internacional? ¿En cuál o cuáles?

- **MICHELL:** Sus hilados participan en la feria de Italia. Pitti filati y van como 10 años consecutivos participando.
- **BRISAN:** Ha participado en Perú Moda y en el Desfile. Miss Perú Arequipa
- **Antarah:** Perú Moda Berlín y en Beijing
- **AIA:** Hay muchas ferias internacionales donde las empresas alpaqueras participan.

12. Cuando se lanzó la marca Alpaca del Perú, ¿se incrementaron sus ventas a nivel internacional?, ¿En qué porcentaje?

- **MICHELL:** No se han dado las regulaciones de uso de marca
Se debe buscar la denominación de origen ya que tenemos la mayor parte de población de alpaca en el mundo de alpaca.

- **BRISAN:** No se puede determinar
- **ANTARAH:** No se puede determinar
- **AIA:** No se puede determinar

13. ¿Considera usted importante la existencia de una entidad certificadora de la calidad de la fibra de alpaca? ¿Por qué?

• **MICHELL:** Sí, porque el mundo cada vez más exige ese tipo de certificaciones y es por eso que Michell la tiene. Además, Michell es la única empresa que tiene certificación GOTS de alpaca orgánica. Tienen trazabilidad de fibra para sustentar lo orgánico. Tiene el Fair trade y la certificación de Ecotex- procesos

• **BRISAN:** Considera que es muy importante tenerla

• **Antarah:** Considera que es importante, pero por el momento tiene la certificación del Fair trade.

• **AIA:** Considera que es importante, el mundo lo está exigiendo.

14. ¿Usted considera esta situación como una gran amenaza a la producción nacional? y ¿Qué medidas cree usted que se deberían tomar al respecto? Hoy en día existen rebaños de alpacas en Australia donde se puede ver que los criadores son más organizados y han logrado un gran desarrollo en poco tiempo. ¿Usted considera esta situación como una gran amenaza a la producción nacional? y ¿Qué medidas cree usted que se deberían tomar al respecto?

- **MICHELL:** Usa y Australia- Lideran la crianza de alpaca y han desarrollado finura, Sin embargo, considera que tienen por el momento una petindustry. Y el Perú tiene ventajas la fibra se escoge a mano en Perú y se pasa de generación en generación. La clave es tener buen ojo y tacto. Lo malo, es que en Perú se obtiene de 1.8 a 2 kilos de fibra por alpaca y en Australia es de 2.5 a 3 kilos por alpaca. Por otro lado, Michell Mallkini ayuda a las comunidades productoras ya que les presta las mejores alpacas para la mejora genética y este es un punto que el estado no tiene seguimiento en como criar mejora las alpacas, registros y juntar colores.

- BRISAN: A un futuro nos puede afectar, porque en otros países los costos son más bajos
- Antarah: Esto es una amenaza y sí afectará a la industria, pero el Perú ESTÁ trabajando bajo la historia tradicional, y basándose en la compra de alpaca del Perú.
- AIA: A la larga eso es un peligro, porque otros países aprovecharán lo que el Perú no, porque desarrollarán grandes industrias.



Anexo 4: Cuestionario para fondos alpaqueros

1. ¿Para Ud. Cuáles son los factores que afectan la competitividad del sector alpaquero?
 - a. Conocimiento técnico: Esquila, acopio y clasificación, problemas genéticos. Desarrollar la población de alpacas con mejor calidad genética e industrializando la crianza.
 - b. Falta de investigación y desarrollo para mejorar la calidad de la fibra.
 - c. Bajo nivel Tecnológico: Intensificar el uso de tecnología, para mejorar la crianza de las alpacas y la automatización de los procesos.
 - d. Innovación.
 - e. Limitada capacidad de inversiones, poco acceso al crédito.
 - f. Financiamiento: Conoce los programas del estado financiados por INNOVATE, otros programas. Cómo buscan la rentabilidad.
 - g. Infraestructura: Plantas procesadoras de fibras de alpaca,
 - h. Institucionalidad: Falta de políticas y servicios que apoyen al sector- capacitaciones, asistencia técnica, etc.
 - i. Informalidad: Disminución de la informalidad, fomentando la creación de pymes. Incrementar empleos formales. Carencia de un mercado formal de fibra de alpaca.
 - j. Calidad de la fibra: Incrementar la producción de fibra de alpaca de alta calidad.
 - k. Sostenibilidad: Tipo de certificaciones, responsabilidad social, respeto del medio ambiente, como evitan la erosión de los suelos y depredar los pastos naturales. Buenas prácticas de crianza.
 - l. Gerencia y organización: Bajo nivel de conocimiento para emprendimiento de negocios relacionados con la alpaca. Sector altamente concentrado genera poca competitividad.
 - m. Comercialización: Presencia de gran cantidad de intermediarios, Falta información de los mercados.
 - n. Alianzas estratégicas: con las instituciones públicas, privadas, universidades, empresas exportadoras, pymes.
15. ¿Cuáles son sus fortalezas que lo diferencian de sus competidores?
16. ¿Cuáles son sus condiciones técnicas para obtener la fibra de alpaca?
17. ¿Qué medidas se están tomando o cuáles deberían tomarse para mejorar esta situación?
18. ¿Qué tecnología considera usted que les hace falta para ser más competitivos en el mercado?
19. ¿Realizan mejoramiento genético? Cómo lo hacen, ¿quién los apoya?

20. ¿El gobierno o alguna institución privada, les brinda capacitaciones o asistencias técnicas o alguna otra ayuda? ¿Mencione con que instituciones públicas y privadas interactúan y que servicios le brindan?
21. ¿Cuántos kilos de fibra obtiene por alpaca?
22. ¿Cuáles son sus canales de comercialización? ¿Quiénes son sus principales clientes?
23. ¿Usted al realizar una venta da algún comprobante de pago? ¿Ya sea una boleta o factura?
24. ¿Considera usted importante la existencia de una entidad certificadora de la calidad de la fibra de alpaca? ¿Por qué?
25. Altos costos logísticos. Vías de comunicación, energía eléctrica, otros.
26. Cuentan con mediciones, indicadores, evaluaciones y seguimiento en las empresas.
27. ¿Están desarrollando nuevos productos para darle más valor agregado a la fibra de alpaca?



Anexo 5: Desarrollo del cuestionario para productores alpaqueros

A continuación, se presentarán las transcripciones de los productores alpaqueros entrevistados.

Elmer Sulca: presidente de la Asociación de Productores de Alpaca de Caylloma

En la Asociación Caylloma se realiza acopio distrital o regional, El comité de gestión se encarga de la clasificación y la vende a la industria y después de la venta se le paga a los productores de alpaca, se realiza mejoramiento genético desde el año 95 gracias al CONACS que se encargaban de los registros. Ahora se ha desarrollado hasta 14 micrones, la fibra se vende al barrer y la industria no paga un precio diferenciado por fibra con mejoramiento genético, no hay un incentivo para seguir desarrollándola, Ahora se paga 12 soles por joven y 11 soles por adulto, se realizan registros en un cuaderno manual y se cuenta con una buena infraestructura. Por lo general se realiza la esquila con tijeras de forma artesanal que puede durar entre 8 a 10 minutos por alpaca, para la esquila, lo realizan dos personas y se realiza en la mañana, se esquilan 20 alpacas por día, Se terceriza el servicio de esquila con máquinas que duran 5 min por alpaca.

Agrobanco o caja rural respecto a financiamiento- se pide una evaluación- por lo general piden que los productores alpaqueros tengan títulos de propiedad o una empresa consolidada para garantizar el préstamo, pero la mayoría de los productores no lo tienen, por ende, es difícil el acceso, es por ello que los evalúa en caso tengan un negocio o cuantas alpacas tienen y si tienes pocas alpacas, solo te dan un poco de financiamiento, pero no es suficiente.

Conacs se transfirió al gobierno regional, era importante porque realizaba los registros de los productores alpaqueros, desde que desapareció, no hay un acompañamiento de investigación con las universidades.

Respecto a la institucionalidad, hace falta un programa exclusivo de camélidos que vele por el tema de registros y no hay una institución que certifique la trazabilidad de las alpacas es por ello por lo que es difícil vender y garantizar el proceso de la fibra.

Falta un ente regulador, falta la valoración del trabajo de los productores a través del precio, se vende la fibra a los rescatistas, pero no se da comprobantes de pago, faltan capacitaciones y asistencia técnica a los productores. La industria paga menos a los productores que a los rescatistas, ya que ellos tienen una relación directa con la industria, hasta a partir del 2015 algunos productores empezaron a categorizar y clasificar la fibra.

Falta un precio justo y diferenciado, también se debería tener un trato directo con la industria, falta trazabilidad, falta orientación a los microempresarios para que puedan formalizarse.

En el fundo (del señor Elmer) se crían 500 alpacas entre huacayas negras y blancas y se puede obtener fibra de hasta 4 libras - 1.8 kg por alpaca. A diferencia de Australia la fibra peruana es más resistente, Australia tiene mejora genética debido a la alimentación porque comen pastos cultivados y hay constante investigación.

El gobierno regional no entiende el rol que tuvo el Conacs es por ello por lo que no logra seguir la línea de apoyo que el Conacs realizaba a los productores alpaqueros, Para que el negocio de la venta de fibra al barrer sea rentable se necesita por lo menos 1000 alpacas por productor alpaquero ya que la esquila solo se realiza una vez al año, Pero en la comunidad de Caylloma se podría decir que solo el 2% de productores superan las mil alpacas y un 20% estarían entre 500 y 1000. El nivel de organización es débil, el desconocimiento de las oportunidades de crecimiento, los pequeños productores no tienen capacitaciones sobre gestión de negocios por ende no hay visión para hacer que la producción de la fibra de alpaca sea rentable. Por otro lado, se propuso hacer una cooperativa por parte de los grandes productores alpaqueros y poder vender por volumen, pero los pequeños productores no entendían que esto les beneficiaba a todos.

Falta visión empresarial, hay que reinventarse, falta instrucción académica, faltan certificados de buenas prácticas. Se necesita la colaboración con profesionales o estudiantes para que puedan apoyar o desarrollar proyectos que ayuden a la comunicación, Agroideas o Innóvate. En Yanqui - Chalhuanca se quiere hacer un centro de reproducción genética para la reproducción de machos, pero se necesita apoyo tecnológico para poder

desarrollarlo. Pacamarca y Cpr camélidos dan apoyo técnico, No hay un ente rector como una unidad de camélidos, solo existe Procompite, pero a pesar de presentar nuevos proyectos en beneficio de la comunidad, estos son rechazados. Se pide apoyo para poder hacerlo bien, Se participó en Agroideas presentando el proyecto de reinversión por crianza de Alpacas especializada y fue rechazada- la mayoría de los planes de negocios son rechazados, lo que se necesita es un asesoramiento o quizá ellos necesitan una conceptualización de las iniciativas para poder ir en una misma línea.

Evelyn Diaz - Zootecnista veterinaria- Fundo Ganadero El Nevado, Puno

Trabajo en el fundo con mis padres, aquí el fundo de crianza de alpacas y llamas vamos 32 años y yo me dedico activamente casi desde que nací estoy especializada en camélidos entonces eso es el trabajo, en el fundo me hago cargo del manejo de la administración a nivel técnico y a nivel administrativo y también a nivel de gestión del Fundo Ganadero El Nevado, en el departamento de Puno en la provincia del Melgar en el distrito de Huanchuy.

La fibra más fina en micrones ha llegado hasta 12.8 micrones, tenemos de 13.5 los más frecuentes son de 14, 15, 16 y 17 son los más frecuentes y los más gruesos son 18, 19, 20 o sea hay todavía animales, pero o sea por ejemplo si quisieras tener una prueba más fidedigna para que yo no te esté mintiendo voy a recibir el resultado de análisis de 400 ejemplares en huacaya blanco y te voy a mostrar una para que tú veas más o menos cuál es el ranking

Por alpaca adulta en promedio estamos obteniendo maso menos unas 10, 12 o hasta 13 libras, en kilos son unos 7 kg más o menos, incluso 7.5 kg hasta 8 kg en los animales más densos y ya ahora en toys en esquila a la primera esquila estamos más o menos en son 5 libras 2.5 kg más o menos.

Yo estoy en contacto con mucha gente en Australia, con intermediarios que llevan para china, con gente de nueva Zelanda, Canadá. Nosotros hemos llegado a exportar animales anteriormente. En la actualidad uno de los principales errores es el problema de la homologación, de las exigencias sanitarias de los países importadores. El otro es que Australia se encuentra geográficamente más cerca a China y llevar desde Perú es mucho más complicado porque se pagarían unos USD\$ 5,000 o hasta USD\$ 10,000 por una

alpaca y se le tiene que añadir el transporte, lo que sale carísimo, el problema es el transporte y el otro problema limitante es la homologación de exigencias sanitarias eso y para ellos les es más fácil comprarle a Australia, es por eso que Australia le pide a Chile y en Chile hay gente que conoce a gente peruana y llevan alpacas directo a Chile por las fronteras y de Chile Australia.

Las alpacas de Australia tienen orígenes peruanos claro en esos años ellos se llevaron animales selectos y hasta la actualidad la estrategia del criador australiano viene a la Alpaca fiesta que es un evento grande pero principalmente la Alpaca fiesta porque ahí hay contactos conocidos que tienen entonces que hace el criador Australiano va y él no apunta a comprarse una alpaca del corral, él va a la puerta donde está saliendo los campeones y quieren los campeones quieren comprarte esa entonces ellos con su dinero pueden obtener animales, ahora su trabajo es bastante ordenado, tienen una política nacional y trabajan como una organización pero no nos superan en calidad, lo que pasa es que nosotros nos falta organizar información por ejemplo en Australia tienen la triple A que es la asociación australiana de criadores de alpacas, los criadores lo tienen todo organizado en ese Banco de datos de la triple A y nosotros no tenemos una triple A en el Perú, no existe algo así y a eso me refería con institucionalidad, entonces nosotros llevamos nuestros datos individualmente, cada uno lo tiene guardado en su casa o por ejemplo uno que otro tiene un vínculo con alguna Universidad. No se da a conocer una autoridad en el Perú que vele por las alpacas, ahora el que se autodenomina y dice que son Autoridad Nacional en materia de camélidos o alpacas y llamas es la dirección de ganadería y le ha pasado toda esa potestad a Agrorural, entonces es una añadidura simplemente por cuestiones que no están siendo justificables que ni se ven, no hay evidencia de trabajo que se venga haciendo entonces a nosotros nos falta eso, nos falta una triple A en el Perú porque desde ahí como país ahí sí van a poder decir que se sostiene, se busca y se trabaja la sostenibilidad de la crianza de alpacas en el Perú porque el Perú es el productor de más del 80% de alpacas en el mundo y a pesar que dicen que la alpaca es producto bandera del Perú, no se tiene un presupuesto, no se tiene institucionalidad, no hay proyectos que se desarrollen a largo plazo. Hasta que no nos otorguen una institucionalidad dentro del Estado con un presupuesto, con una política, vamos a seguir en lo mismo. Y si se sostiene la crianza de alpaca es gracias a los habitantes de estas alturas que sin esos hombres no existiría, prácticamente no habría alpacas.

En nuestro fundo nosotros producimos los reproductores y producimos buena calidad de fibra y esta la vendemos directamente a la empresa. Tenemos contacto con el grupo Inca o con Michel que son los 2 monstruos que abarcan casi toda la producción de fibra, el pago depende de los precios que tengan ellos porque es variable o sea Incatops y Michell no manejan los mismos precios siempre, hay diferencia y cada uno juega desde su estrategia y de qué manera ganan a sus proveedores, el grupo inca tiene sus estrategias y grupo Michell tiene las suyas, entonces dependiendo como quien dice cuál es el mejor postor, nosotros vendemos, y la otra forma que hemos estado trabajando es con la pequeña parte o porcentaje de nuestra fibra que es de mejor calidad, nosotros mismos estamos procesando o sea la clasificamos y procesamos y una parte también ya la hemos vendido clasificadas. Estas son estrategias mínimas que hacemos porque a veces conviene venderlo en bruto y si es que hay un precio que pueda ser justificable pero directamente a la empresa, no vendemos a ningún intermediario. Ahora más o menos está en 45 soles hasta 50 soles nos han pagado por la fibra de color negro.

El intermediario te compra todo al barrer y la diferencia es notable, nosotros vendemos o sea no somos de crianza exclusiva tenemos huacaya y suri, tenemos blanco y tonalidades de colores y entre los colores está el negro, por ejemplo, nosotros como vendemos a Michell, a nosotros no nos hace ninguna diferencia ni en raza ni en color, ellos nos pagan un solo precio digamos ahora nos paga 16 soles la libra y el kilo estaría más o menos a 30, 32 o 33 soles maso menos y el negro siempre nos da plus, el negro huacayo como es bastante exquisito y es poco, el precio aumenta dependiendo de la calidad pero nos pagan en bruto mas no clasificado, entonces eso a nosotros nos conviene, lo que hace el intermediario es que te paga diferenciando la raza y por color, en cambio Michell nos paga ahora 16 soles el color. El intermediario te paga 5 o 6 soles y cuando juntan todo el montón, lo llevan a la industria y ellos se hacen pesar y cobran entre 10 o 12 soles maso menos. Ahora nosotros estamos vendiendo a un precio diferenciado porque ya estamos trabajando con la certificación RAS y eso nos ha dado un plus, el grueso que se comercializa lamentablemente es así a través de intermediarios y es porque no todos los criadores tienen contacto con la industria, o sea si nosotros tenemos contacto con Michell o con Incatops es porque conversamos con sus representantes, pero un criador común que está en las punas que tiene entre 100, 200 o 300 alpacas que ni habla a veces castellano, que no llega ni a la carretera, que no tiene internet, que no tienen ni radio, ni televisor, no tiene ni idea de lo que está ocurriendo en el mundo de la alpaca, y lo único

que sabe es esquilar su alpaca y vender su fibra a la semana y la lleva a la feria semanal de su pueblo más cercano distrital, generalmente ahí la venden en el Mercado Común y ahí están los intermediarios con sus camiones y con su coca, con su galleta, con su gaseosa que ofrecen a estos criadores, tratando de engañarlos, diciendo “yo te compro” y eso es lo que ocurre con el gran grueso. En el fundo nosotros tenemos una población promedio de 1300 alpacas

En el fundo se usa tecnología a nivel de manejo, en la implementación de pastos y de aguas, no son tecnologías industriales, son más ancestrales, en el tema de manejo de datos no contamos con un software, pero estamos acumulando los datos en la base de datos de Excel para poder llevarlo a un software y otra cosa es que todavía no contamos con tecnología a nivel de reproducción y a nivel de manejo de la fibra. También hemos desarrollado tecnología más que nada a nivel de infraestructura.

Hemos estado trabajando en desarrollar lo que es el tema de mejorar la alimentación de nuestros animales, lo que estamos empezando a hacer a parte de contar con los potreros, el 100% del fundo cuenta con infraestructura de protección y de manejo de los pastos, lo mismo con el tema del agua entonces a esos pastos lo que estamos buscando es enriquecerles con pastos cultivados incluso dentro de los pastos naturales que tenemos ahí mismo sembrar pastos que puedan mejorar la calidad de los pastos naturales que tenemos. Eso es una de las cosas que se están ejecutando ahora y otro punto importante es el tema de la gestión del agua, la siembra de agua, no tenemos lagunas, así que aquí estamos tratando de ampliar y que nos puedan permitir cosechar agua en las épocas de sequía. Además, se va a implementar la siembra de árboles como la queñua que nos permita buscar un ambiente de climas que nos puedan ayudar a captar agua también, porque el principal problema que se tiene es el agua. Sin agua, no vamos a tener pasto y se une la erosión de los suelos. Otro punto son las estrategias a nivel de sanidad, las compañías de prevención para casi todas las enfermedades posibles para las alpacas, a nivel de parásitos internos y externos, cuestiones que se presentan en el momento, tipo una neumonía o alguna infección más que nada en las vías respiratorias, eso se trata al momento, pero si se trata por ejemplo de enfermedades diarreicas todas esas cosas nosotros lo tratamos, es todo un manejo para prevenir en lo posible, no podría decirte que nuestras crías se mueren por tener enterotoxemia, o sea las estrategias que hemos tomado nos ha permitido no tener enterotoxemia que son las causas más comunes y más importantes en los que ocasionan muertes de crías, por ejemplo en todo lo que es

estrategia, lo que hemos aplicado a nivel de sanidad es a base de la alimentación también ayudamos a prevenir enfermedades, o sea nuestros animales tienen un buen estado nutritivo o hay madres que producen buena leche para sus crías o sea no tenemos inconvenientes con eso y lo mismo va con la producción de fibra si tenemos animales con buena alimentación entonces tendremos buena respuesta al producto y a nivel de reproducción no tenemos tecnologías así como inseminación, pero lo que sí hacemos es al empadre dirigido e individualizado, nosotros dirigimos los empadres, trabajamos en nuestros animales y estos están preparados para trabajar en parejas con empadre controlado. A nivel de manejo de fibra, el fundo trabaja con alpaca para producción de fibra, más no tanto para carne entonces ahí se hace una esquila mixta con tijera y con máquina y hemos llegado a un proceso de clasificación por un lado y por el otro lado vendemos en bruto la fibra a las empresas. No somos una empresa con personal, somos una empresa familiar que tiene un fundo que ha sido construido por mi papá y mi mamá y ahora yo, que soy veterinario. Somos pocos los que trabajamos acá contamos con 3 personas más que nos apoyan en el cuidado de los animales durante todo el año y lo que nos permite manejar la población de alpacas que tenemos es por la infraestructura con la que contamos.

Godoy Muñoz- Gerente general de la Sociedad Ganadera Muñoz S.A.C.

Nosotros criamos alpacas y ya estamos casi 26 años enfrascados en hacer mejoramiento genético obviamente mejorando nuestras condiciones, mejorando nuestras capacidades mismas año tras año y mejorando inclusive nuestros conocimientos en mejoramiento genético y esos más de 26 años nos han permitido alcanzar el conocimiento del valor de cría de nuestros animales, hacer las valoraciones genéticas y eso nos permite atender un mercado de reproductores a nivel nacional nosotros vendemos reproductores y estos están clasificados en 3 clases; una clase A, una clase B y una clase super. Aparte de eso producimos también fibra, la comercializamos a través de una fibra categorizada, nosotros esquilamos y desarrollamos la categorización inmediata en el mismo momento y entonces nuestro proceso de comercialización está directo con la industria, lamentablemente es otro factor en el sector alpaquero los altos porcentajes o altas vueltas que le dan los intermediarios. Estos son los que se aprovechan del productor alpaquero así que para que llegue a la industria siempre la fibra que sale del productor ha tenido que

pasar o un tiene que pasar por cuatro o 5 manos dependiendo del tamaño de los intermediarios, hay intermediarios locales a nivel de provincia a nivel de una ciudad grande o a nivel de una representación, a nivel de cada 2 regiones; los niveles de intermediación son bastante importantes que afectan al sector alpaquero.

El mejoramiento genético es todo un proceso lo que tenemos hoy en día, podemos decir que ya tenemos animales en ciertos porcentajes mínimos a la primera esquila por ejemplo tenemos animales de 14 micrones o de 15 micrones y tenemos también animales adultos que son reproductores, pero con cuatro o 5 esquilas que están entre 16, 17 micrones de finura, la alpaca siempre tiene una característica de esquila tras esquila, va engrosando. Uno es por factor de edad y también hay un engrosamiento por factores de alimentación. es otra de las características que nosotros en nuestra empresa lo manejamos bien, tratamos de darle la mejor alimentación durante todo el año, obviamente no estamos alcanzando al 100% del requerimiento nutricional por alpaca, pero podríamos decir que estamos por encima del 70 o 75% para llegar al requerimiento nutricional y eso hace que la alpaca todo el año se mantenga en buenas condiciones corporales y nos produzca buena longitud de mecha. Esta alcanza para hacer una cosecha por alpaca al año, cosa que lamentablemente en el resto del país no ocurre, principalmente en otras regiones como Puno o Cusco, una cosecha para ellos seguramente se da cada 18 o 24 meses; sin embargo, una cosecha de una campaña de esquila significa cada 12 meses de crecimiento del vellón.

Años anteriores, estamos hablando de hace 20 años atrás probablemente estábamos con promedios de entre 3 kg y medio a 4 kg de fibra por alpaca al año, ahora hemos reducido a 2 kg y medio o a 3 kg por alpaca al año porque hacemos mejoramiento genético y nuestra fibra de hace 20 años en promedio era mucho más gruesa en comparación a la que tenemos ahora, o sea al final sí ha afinado, pero también hemos perdido peso en el vellón, este es un detalle que yo te voy a decir que lamentablemente ni la industria ni el estado ni nadie se atreve a reconocer; por ejemplo, nosotros como productores hemos hecho como todos un mejoramiento genético, utilizando diversas formas de selección de compra de reproductores, en estos últimos 20 años ha habido un afinamiento nacional de la fibra de la alpaca o sea a nivel promedio nacional, pero no se han mostrado estos resultados, los únicos que tienen probablemente esta información son las empresas de la industria, pero naturalmente ya hay un afinamiento y ese afinamiento ha hecho que el productor pierda peso y hasta ahora la industria sigue comprando al barrer, sigue comprando por peso y no considera cómo está la calidad del vellón. Falta

concientizar también a las empresas para que sepan para que realmente valoren el trabajo que se está haciendo en la crianza de la alpaca.

Todo esto se da por una simple razón y porque todos los productores están atomizados, ya te decía que los productores en promedio somos más o menos 120,000 familias que estamos dedicados a la producción de la alpaca, mientras en la industria son 2 o 3 empresas que se pueden tranquilamente entender, entonces al ser 120,000 familias y encima con escasa capacidad de organización, nuestras capacidades también de oferta o de mantener un precio o de presentar un lote, nuestra capacidad de negociación es casi nula y eso hace que lamentablemente la industria se aproveche. Además, la industria tiene un sistema de intermediación bastante estructurado por más de medio siglo, entonces esas cosas hacen que el más perjudicado siempre va a terminar siendo el productor.

Al no existir inversión por parte del Estado venimos paulatinamente implementando infraestructura, en un poco más de nuestras 300 hectáreas de terreno, tenemos 800 alpacas, lo primero que hemos hecho es cómo hacer toda la división y los potreros como hacer un manejo adecuado de rotación a la hora del pastoreo o para las diversas tareas que son para mantener separadas a las alpacas por ejemplo para mantener a las hembras separadas de los machos y a los menores tuis se los tiene aparte y los adultos aparte y para todo eso se necesita más personal pero con 800 alpacas no puedes generar mucho personal entonces lo que hemos adecuado es hacer un sistema de potreros para que en cada potrero esté aún una determinada sección o una determinada clase de alpacas, eso por un lado, luego nos hemos dedicado a lo largo de estos últimos años a la implementación de los pastos cultivados y tenemos prácticamente el 25% de todo nuestra área que manejamos ya están instalados pastos cultivados entre perennes y anuales y junto con ello hacemos también la conservación de pasturas a través de preparar el ensilado para lograr un aprovechamiento en las épocas críticas que son en agosto, septiembre, octubre y noviembre hasta cuando comienzan las primeras lluvias, a veces comienzan en octubre, a veces en noviembre o veces también se tardan hasta diciembre entonces esos son las épocas críticas en que las pasturas no tienen crecimiento. Hay escasez de alimentos y para esto, nosotros producimos heno, producimos el ensilado y con eso podemos incrementar o mejorar la ración a los ganados de acuerdo con el requerimiento. Por el otro lado de los registros nosotros para hacer mejoramiento genético nos hemos conceptualizado y hemos dicho que todo lo que se mide se puede mejorar entonces todos tenemos que registrar todo, todo lo medimos y evaluamos y cada característica de

nuestros animales esta evaluada y medida por ejemplo si queremos medir la longitud de mecha del crecimiento en un año tenemos que utilizar una regla o un instrumento que nos permita alcanzar eso, si queremos saber de cuanto es el peso del vellón que está brindando cada alpaca igual utilizamos las balanzas electrónicas para hacer ese sistema de pesado y utilizamos sistemas de identificación para nuestros animales que son los aretes, utilizamos igual todos nuestros sistemas de registro de nacimiento del padre, llevamos cada uno de esos detalles que tenemos registrados y los tenemos almacenados. Toda esa información precisamente nos permite hacer un procesamiento de valoración genética y así poder saber cuáles son nuestros logros, en porcentajes o nuestras mejoras que vamos alcanzando o también una mala decisión puede hacer que podamos retroceder en algo. Estamos construyendo un software lamentablemente no existe un software en el mercado adecuado para la crianza de alpacas, solo hay un software más comercial y no hay para sistemas productivos; así que estamos en plena construcción de un software, ojalá que culminemos y podemos realmente trabajar a futuro ya con un sistema mucho más ágil sobre todo para la toma de decisiones,

En los últimos años el sistema convencional del financiamiento o sea los bancos, las cajas, están empezando a atender al sector rural pero el gran problema que tenemos son los intereses totalmente comerciales. En el Perú hay Agrobanco que está empezando a trabajar hace algún tiempo, pero lamentablemente no alcanza a la mayoría de los productores y sus sistemas de evaluación son muy lentos y complicados y a veces ocurren temas de compadrazgo (sistema de amistad) y pues la corrupción está en todos lados. Yo creo que debería haber alguna posibilidad de créditos con tasas máximo entre 3 y 4% que podría permitir un desarrollo porque la ganadería es un producto que genera a largo plazo no es como una bodega o un restaurante que hoy compras tu insumo, mañana lo vendes y ya tienes el efectivo.

Estamos preparándonos para trabajar con la certificación de buenas prácticas ganaderas y esperamos acceder a la certificación RAS en un futuro. Siempre estamos tratando de innovar permanentemente y estoy consciente que si se hacen los procesos de auditoría lograremos nuestra certificación, sin embargo, el camino de las certificaciones es bastante elevado y eso ha sido una de las razones que como empresa y por cuenta propia no hemos accedido antes.

Si pudiéramos lograr las certificaciones como calidad de origen sería bastante fabuloso lamentablemente ya la alpaca está a nivel de todo el planeta diríamos, pero probablemente alguna de estas cosas nos permitirían certificar como calidad de origen, pero yo creo que en nuestro país lamentablemente no se trabaja en conjunto por un bien común, no somos por ejemplo como el chileno que se apropia de cualquier cosa y lo termina vendiendo, hace un marketing brutal y dice que es chileno, lo patentan y lo hacen todo y esa característica nos falta como peruanos. Hacerlo estratégicamente serviría para todos se podría inclusive potenciar aún más toda nuestra cadena de valor, no solamente beneficiaría a los productores sino a todos los que están involucrados en la cadena de valor y hay que entender que si bien es cierto que en la parte productiva somos 120,000 familias, en toda la cadena de valor aproximadamente están más de 500,000 familias involucradas y estamos hablando de más de 2 millones de personas que están involucradas en todo el negocio de la alpaca.

Lamentablemente hay una situación social muy aparte del negocio que el Estado se ha olvidado de este sector donde están los productores, yo te diré solamente que dónde están los productores alpaqueros, el estado aún todavía no reconoce qué cosas son lo que se necesita porque donde está el productor alpaquero pastando sus 100 o sus 200 alpacas, ese productor no tiene agua, no tiene luz, no tiene desagüe, ni mucho menos carretera, no tiene teléfono, no tiene internet, entonces cómo pensar que ese productor va a desarrollarse? entonces ahí existe una responsabilidad inmensa por parte del Estado porque obviamente en el negocio yo puedo dedicarme haciendo esfuerzos a pesar que no hay un sistema de crédito, un sistema de falta de conocimientos e innovación, en cambio otros productores tienen otra realidad y no cuentan con estas cosas básicas del ser humano, yo creo que ya es inconcebible, pero ese es el mundo rural del productor alpaquero y probablemente uno se encuentre a 500 u 800 metros de otro productor , todos viven y debe ser prioritario cerrar esas brechas y considerarlos ciudadanos de este país.

FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL SECTOR ALPAQUERO PERUANO

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.sfx.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repository.unilibre.edu.co Fuente de Internet	<1%
8	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1%
9	www.scribd.com Fuente de Internet	

<1 %

10

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

11

repositorio.uss.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

12

infoalpacas.com.pe

Fuente de Internet

<1 %

13

www.siicex.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

14

emprendedores.tv.pe

Fuente de Internet

<1 %

15

Submitted to Universidad Católica de Santa María

Trabajo del estudiante

<1 %

16

Jesús E. Quispe Coaquira, Paúl Castillo Paca, William Yana Viveros, Hugo Vilcanqui Mamani et al. "Atributos textiles de la fibra de alpacas Huacaya blanca y color (Vicugna pacos) de la feria ganadera del sur del Perú", Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú, 2021

Publicación

<1 %

17

www.congreso.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

18	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	<1 %
19	repositorio.catie.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.espe.edu.ec:8080 Fuente de Internet	<1 %
21	negociosperu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
23	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
24	www.cip.org.pe Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Uniagustiniana Trabajo del estudiante	<1 %
26	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
27	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
28	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
29	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

30	revistas.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
32	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
35	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
36	Submitted to Fundacion Universidad de America Trabajo del estudiante	<1 %
37	www.scielo.org.pe Fuente de Internet	<1 %
38	Virgilio Machaca Machaca, Fany Callonza Pizarro, Valeriano Paucara Ocsa, Víctor A. Bustinza Choque et al. "Propiedades tecnológicas de la fibra de Alpacas Huacaya blanca (Vicugna pacos) en la Comunidad de Chapimarca, Apurímac - Perú", Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú, 2021 Publicación	<1 %

39	lacamara.pe Fuente de Internet	<1 %
40	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
41	www.cid.harvard.edu Fuente de Internet	<1 %
42	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
43	suscripciones.bcrp.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
44	www.aristidesvara.net Fuente de Internet	<1 %
45	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
46	pacomarca.com Fuente de Internet	<1 %
47	repositorio.ulasalle.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	revistas.urosario.edu.co Fuente de Internet	<1 %
49	www.agraria.pe Fuente de Internet	<1 %
50	conocimientoglobal.org Fuente de Internet	<1 %

51	transparencia.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
52	libros.cecar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
53	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
54	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
55	www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
56	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
57	www.gacetajuridica.com.pe Fuente de Internet	<1 %
58	bibliotecadigital.econ.uba.ar Fuente de Internet	<1 %
59	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
60	rpp.pe Fuente de Internet	<1 %
61	www.cnc.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
62	www.compartamos.com.pe Fuente de Internet	<1 %

63

www.sdgsfund.org

Fuente de Internet

<1 %

64

"Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias", Universidad del Pacifico, 2016

Publicación

<1 %

65

Submitted to Universidad Católica San Pablo

Trabajo del estudiante

<1 %

66

fia.pe

Fuente de Internet

<1 %

67

krishisanskriti.org

Fuente de Internet

<1 %

68

moam.info

Fuente de Internet

<1 %

69

pt.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

70

repositorio.utp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

71

"En búsqueda de un desarrollo integral: 20 ensayos en torno al Perú del Bicentenario", Universidad del Pacifico, 2021

Publicación

<1 %

72

Submitted to Universidad EAFIT

Trabajo del estudiante

<1 %

73 Submitted to Universidad Tecnológica del Peru <1 %
Trabajo del estudiante

74 dirceturlimaprovincias.blogspot.com <1 %
Fuente de Internet

75 es.unionpedia.org <1 %
Fuente de Internet

76 rc.prochile.gob.cl <1 %
Fuente de Internet

77 www.cbd.int <1 %
Fuente de Internet

78 www.elheraldo.com.ec <1 %
Fuente de Internet

79 www.esdelatino.com <1 %
Fuente de Internet

80 www.nayarit.gob.mx <1 %
Fuente de Internet

81 www.peru-retail.com <1 %
Fuente de Internet

82 Submitted to Universidad Tecnológica de Bolívar,UTB <1 %
Trabajo del estudiante

83 baixardoc.com <1 %
Fuente de Internet

84	proactivo.com.pe Fuente de Internet	<1 %
85	perubicentenario.pe Fuente de Internet	<1 %
86	Submitted to Fundación Universitaria del Area Andina Trabajo del estudiante	<1 %
87	patents.google.com Fuente de Internet	<1 %
88	repositorio.unaj.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
89	apttperu.com Fuente de Internet	<1 %
90	assets.ey.com Fuente de Internet	<1 %
91	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
92	lists.sugarlabs.org Fuente de Internet	<1 %
93	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
94	www.aladi.org Fuente de Internet	<1 %

95	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	<1 %
96	univerlag.uni-goettingen.de Fuente de Internet	<1 %
97	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Volume 44, Issue 7 (2014-09-16) Publicación	<1 %
98	agraria.pe Fuente de Internet	<1 %
99	monografie.san.edu.pl Fuente de Internet	<1 %
100	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
101	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
102	sedici.unlp.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
103	www.app.minsa.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
104	www.iga-goatworld.com Fuente de Internet	<1 %
105	chm.cbd.int Fuente de Internet	<1 %

106	elcomercio.pe Fuente de Internet	<1 %
107	grad.uprm.edu Fuente de Internet	<1 %
108	www.alimentosargentinos.gov.ar Fuente de Internet	<1 %
109	Isidoro Romero, Francisco Javier Santos. "Firm Size and Regional Linkages: A Typology of Manufacturing Establishments in Southern Spain", <i>Regional Studies</i> , 2007 Publicación	<1 %
110	Submitted to Universidad Europea de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
111	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
112	cathi.uacj.mx Fuente de Internet	<1 %
113	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
114	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
115	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

www.inacal.gob.pe

116

Fuente de Internet

<1 %

117

www.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

118

zagan.unizar.es

Fuente de Internet

<1 %

119

www.camindustriales.org.ec

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo