

ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER SFX



SFX

ESCUELA DE POSTGRADO
ESCUELA DE NEGOCIOS

TESIS

**“PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD
DEL SECTOR TEXTIL DE ALPACA DE AREQUIPA”**

AUTOR:

Presentada por la Magister:

Maria del Carmen Delgado Torres

Para optar el Grado Académico de:

Doctor en Economía y Empresa

AREQUIPA – PERÚ
2022

A mis padres y hermanos por su ejemplo, amor e invaluable apoyo, y a mi esposo por su comprensión, amor y apoyo incondicional e infinito.

A mi hijo Mateo por ser la fuente de motivación e inspiración que me ayuda a superar cada día más

María del Carmen Delgado Torres

Agradezco a todos profesores por su invaluable apoyo en el desarrollo de ésta tesis, así como a todas aquellas personas y en especial a Guillermo Lazarte e instituciones que abiertamente proporcionaron información y comentarios valiosos para el desarrollo de la propuesta de ésta tesis.

Índice

Resumen Ejecutivo	06
Introducción	08
Capítulo I. Planteamiento del Problema	11
1.1. Descripción y Selección del Problema	11
1.1.1. Formulación del Problema Principal	11
1.1.2. Formulación de los Problemas Secundarios.....	11
1.2. Objetivos y Finalidad	12
1.2.1. Objetivo General	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
1.2.3. Finalidad.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.3.1. Justificación Empresarial	13
1.3.2. Justificación Social	14
1.3.3. Justificación Teórica	15
1.3.4. Justificación Metodológica	15
1.3.5. Justificación Práctica	15
1.3.6. Justificación Personal.....	15
1.4. Alcances y Limitaciones	16
1.5. Beneficiarios de la Investigación	16
1.6. Matriz de Consistencia	17
1.7. Conclusiones del Capítulo	17
Capítulo II. Marco de Referencia e hipótesis	19
2.1. Marco Teórico de Referencia	19
2.1.1. Antecedentes de la Investigación	19
2.1.2. Marco Teórico-Conceptual	25
2.1.3. Términos Básicos	45
2.2. Hipótesis	45
2.3 Conclusiones del Capítulo	46
Capítulo III. Aspectos Metodológicos	47
3.1. Variables	47

3.2. Método Utilizado	48
3.2.1. Método	48
3.2.2. Tipo de Investigación	49
3.3. Diseño de la Investigación	50
3.4. Universo y Muestra	51
3.4.1. Delimitación del Universo	51
3.4.2. Población y Muestra	51
3.5. Técnicas de recolección de la información	54
3.6. Método de Análisis de Datos	55
3.7. Conclusiones del Capítulo	57
Capítulo IV. La Región Arequipa	58
4.1. La Región Arequipa	58
4.2. Análisis Social – Económico – Político-Tecnológico – Ecológico - Cultural (SEPTE)	60
4.3. Oportunidades y Amenazas de la Región Arequipa	70
4.3.1. Oportunidades	70
4.3.2. Amenazas	71
4.4. Plan Estratégico Regional	72
4.4.1. Rol que juega el sector alpaca dentro del plan estratégico regional	76
4.4.2. Planes y metas específicas de la Región respecto al sector de alpaca	77
4.4.3. Diamante de Porter de Arequipa	78
4.5. Conclusiones del Capítulo	82
Capítulo V. Análisis del sector textil de alpaca de la Región Arequipa	83
5.1. Antecedentes históricos	83
5.2. Situación actual del sector alpaquero	84
5.2.1. Perfil del sector alpaquero	84
5.2.2. Origen del Sector de Alpaca.....	85
5.2.3. Población de Alpaca	87
5.2.4. Principales Empresas de la Industria Textil	89
5.2.5. Descripción y Análisis de los Centros de Producción Alpaquera de la Industria Textil....	91
5.2.6. Empleo	95
5.2.7. Producción de Perú	95
5.2.8. Calidad y Mejoramiento Genético de la alpaca	99
5.2.9. Consumo Global	100

5.2.10. Producción Global	101
5.2.11. Comercio Global	103
5.2.12. La cadena del Sector Alpaquero	108
5.2.13. Constitución del cluster de la alpaca	115
5.2.14. Cuellos de Botella identificados en la Cadena de Valor	122
5.2.15. Características y/o propiedades de la fibra de Alpaca	125
5.2.16. Perfil del Producto	126
5.2.17. Precios de la Fibra de Alpaca	126
5.2.18. Mecanismos de fijación del precio de Fibra en campo	128
5.2.19. Precios Internacionales	129
5.2.20. Diamante de Porter del sector textil de Alpaca	130
5.2.21. Aspecto Geográfico- Económico, Social, Ambiental u Normativo	134
5.2.22. Oportunidades y Amenazas del sector alpaquero en la Región Arequipa	142
5.2.23. Factores críticos de éxito del cluster textil	148
5.2.24. Estructura de Apoyo Institucional/Entorno Regulatorio	149
5.3. Problemas a resolverse	153
5.4. Conclusiones del capítulo	155
Capítulo VI. Discusión de Resultados	156
6.1. Resultados Estudio de Mercado	156
6.1.1. Análisis del Consumidor	156
6.1.2. Factores del sector textil de alpaca	178
6.2. Estrategias Generales para dinamizar el sector textil alpaquero de la Región Arequipa	188
6.3. Que se puede aplicar del extranjero	192
6.4. Verificación del cumplimiento de los Objetivos e hipótesis planteadas	193
6.4.1. Verificación de los Objetivos	193
6.4.2. Verificación de la Hipótesis	195
6.5. Conclusiones del Capítulo	197
Conclusiones	199
Recomendaciones	202
Referencias Bibliográficas	203
Anexos	208

Tesis
Principales factores que afectan la competitividad del sector textil de Alpaca de
Arequipa

Resumen Ejecutivo

El principal objetivo de esta investigación, se centra en determinar los principales factores que afectan la competitividad de sector textil de alpaca, el mismo que es considerado como uno de los sectores más importantes de Arequipa.

Con la finalidad de lograr este objetivo se realizan dos estudios: un estudio sobre el sector textil de alpaca y otro estudio sobre la Región Arequipa. Ambos estudios se basan tanto en la revisión de bibliografía, fuentes secundarias disponibles y entrevistas a personas que dominan este tema. Los resultados de estos estudios se utilizan para para detectar las oportunidades y problemas del sector, que después se profundizan mediante una investigación primaria, la misma que es mixta, es decir, cuantitativa y cualitativa. Gracias a esta información, se confirma la gama de factores que afectan la competitividad del sector alpaquero, evaluando las oportunidades y problemas existentes en el sector, y finalmente establecer estrategias que cumplan con las expectativas de todos los participantes de la cadena alpaquera.

El entorno tanto del Perú como de Arequipa no se muestra estable. De igual manera, se encuentra acompañado por la poca relación que existe entre el sector público y privado, así como la escasa educación y capacitación de la mano de obra poco, tecnología limitada, entre otros.

En Arequipa, los servicios, la manufactura y la agricultura son los sectores más importantes y los que concentran el mayor porcentaje de la población económicamente activa. La principal actividad de Arequipa es la agropecuaria y considera tanto la agricultura como la ganadería. Específicamente, en las zonas alto andinas se dedican a la crianza de alpacas, llamas y ovinos.

El Plan estratégico de la Región Arequipa busca la competitividad de sus principales sectores, así realiza programas que permitan contar con personal calificado y promueve la innovación en tecnología. En cuanto al sector camélidos, la Región plantea programas de educación y capacitación que refuerce el mencionado sector.

Respecto al estudio de sector textil de alpaca, se cuenta con un cluster parcialmente articulado. Dicho cluster se centra en la calidad de la fibra de alpaca peruana, la misma que en la actualidad se está descuidando por diversos temas, tales como la mala nutrición y crianza, informalidad de los actores del sector, poca capacitación, escasa tecnología, entre otros.

Con todo ello, se llega a la conclusión que es el factor cultural, uno de los principales ejes que permite dinamizar y apoyar a la competitividad del sector textil alpaquero, destacando como pieza fundamental la educación y capacitación en todos los integrantes de la cadena alpaquera. Por lo tanto, el camino es largo y se requiere el compromiso de todos los participantes del sector la Alpaca, así como fundamentalmente el apoyo del Gobierno e instituciones educativas que apuesten por la mejora de este importante sector.

Palabras Clave: Alpaca, Cluster, Diamante de Porter, FODA, Ventajas comparativas y Competitivas, Competitividad y Factores.

Introducción

El Perú muestra una gran tradición textil, desde la costa hasta los andes los peruanos han resaltado con sus variedades de algodón y fibra de camélidos de gran calidad. De igual manera, también se distinguen por sus destrezas en la hilatura, tejeduría, tintorería y acabado textil. (Pérez, Rodríguez e Ingar, 2010).

De igual manera, el sector textil peruano es muy importante por ser fuente de generación de divisas y empleo y es el cluster más grande de Latinoamérica (Arrarte, 2013). El beneficio que se obtiene de la industria de las fibras de los camélidos en el Perú presenta un gran potencial en el futuro.

La firma de acuerdos comerciales y medidas unilaterales como el ATPDEA contribuyen en darle un nuevo impulso al sector alpaquero, que ha permitido colocar los productos manufacturados en mercados internacionales a precios competitivos.

A pesar de ello, se puede mencionar que los clusters industriales peruanos (dentro de los que se destaca como uno de los más desarrollados el Textil) aún se encuentran en la primera etapa de formación y presenta obstáculos relacionados con la tecnología, innovación, aprendizaje, escalas de producción, financiamiento, entre otras. (Torres, 2003)

El sector textil de la alpaca se centra principalmente en los departamentos de Puno, Cusco y Arequipa. Así, en forma específica, la crianza de alpacas está concentrada principalmente en los primeros dos de ellos.

Tal como lo menciona el estudio elaborado por Monitor Company para la Región Arequipa, el negocio de la fibra de alpaca ha sido importante desde el siglo XIX. Es a partir de la segunda mitad del siglo XX que el crecimiento económico que venía atravesando la región dejó de ser sostenido.

Los gobiernos de la época en un intento de generar este crecimiento sostenido implementaron políticas de sustitución de importaciones, proteccionismo y subsidios que no hicieron más que deteriorar el desarrollo del sector textil de alpaca del país (Monitor Company, 2004).

Dentro de este esquema, la Junta de Rehabilitación y Desarrollo de Arequipa, creada después del terremoto del año 1958, contribuyó con la creación del parque industrial de Arequipa.

Posteriormente en los años setenta el gobierno de Velazco Alvarado trajo como resultado, luego de todas las estatizaciones, un temor a la inversión por parte del sector empresarial de la ciudad (Monitor Company, 2004).

Posteriormente, en la década de los ochenta, las políticas de descentralización de los gobiernos no tuvieron los efectos esperados generando la casi desaparición del parque industrial local. Sin embargo, una de las pocas industrias que se ha mantenido en Arequipa, es la vinculada al negocio alpaquero, dadas las condiciones favorables, que incluye su proximidad a las fuentes de materia prima.

Arequipa se caracteriza por tener la industria textil más importante, tanto en el sector algodón como en el sector de la fibra de alpaca y lana. Es importante resaltar, que es el sector de la fibra de alpaca el que se encuentra más desarrollado y consolidado.

De acuerdo al análisis de la evolución de las exportaciones del sector textil de Arequipa, éstas no siguen la tendencia de las exportaciones a nivel nacional, esto se debe a que las empresas textiles más importantes son de fibra de alpaca y lana, y éstas han logrado resistir las diversas crisis o disminuciones del mercado internacional y hasta en algunas ocasiones, han incrementado las exportaciones. Otro ejemplo de este hecho, se encuentra en las prendas de vestir, mientras que la producción de prendas de algodón se mantiene estable, la confección de prendas de alpaca y lana crece (Larco, 2016).

Respecto al sector textil de alpaca, resulta importante resaltar que nuestro país abarca el 80% de la oferta de la fibra de alpaca a nivel mundial, de igual manera, cabe señalar que el 87% de la población mundial de estos camélidos se encuentran en Perú. Por otro lado, Arequipa es la que transforma industrialmente el 95% de la fibra de alpaca, y posee como ventaja el acceso a todos los elementos de la cadena de producción: desde la extracción de la fibra de alpaca, selección, procesamiento, teñido, hasta llegar a la confección de prendas (Larco, 2016).

En los últimos años, el sector textil de la región Arequipa ha sufrido un estancamiento en el desarrollo alcanzado, si bien es cierto que las exportaciones de prendas de alpaca mantienen

una calidad importante en los mercados externos, la eficiencia en la cadena productiva alpaquera de la región deja mucho que desear desde el punto en que las empresas existentes no han mejorado en la articulación efectiva del sector.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

El propósito del presente capítulo es describir las características de la presente investigación, así como definir el planteamiento del problema y los objetivos generales y específicos que guían tal estudio. Posteriormente se establece la justificación que llevó al autor a desarrollar el tema propuesto, así como los alcances y limitaciones que muestra la presente investigación.

1.1. Descripción y Selección del Problema

El problema relacionado con el sector alpaca en Arequipa se centra en determinar aquellos factores que afectan la competitividad de este sector, determinando la importancia y la influencia de cada uno de ellos para lograr una dinámica y con ello la consolidación de un cluster, en el que pueda articular formalmente al sector y que permita superar las diferentes limitaciones existentes, en cuanto a aprovechamiento de tecnología, especialización de la fuerza laboral, la mejora de procesos dentro de la cadena productiva, la asignación eficiente de recursos, entre otros.

Por lo tanto, la investigación analiza la importancia del sector Alpaca para la Región Arequipa, así como las principales limitaciones que tiene este sector como elemento de desarrollo de la misma, definir los factores que afectan la competitividad de este campo y jerarquizarlos en orden de importancia y con ello plantear estrategias específicas para lograr potenciar al sector alpaquero, el cual puede convertirse en un importante motor de desarrollo para la región Arequipa y el sur del Perú.

1.1.1. Formulación del Problema Principal

¿Qué factores afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, los cuales permitan superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades para convertirse en el principal motor de desarrollo económico de Arequipa?

1.1.2. Formulación de los Problemas Secundarios

- ¿Cuál es la importancia actual del sector de la alpaca para la Región Arequipa?
- ¿Existe o no un cluster textil alpaquero en la Región Arequipa que potencie el desarrollo económico de esta Región?

- ¿Cuál es la situación actual del sector textil de la alpaca dentro de la Región Arequipa? ¿Qué avances se han logrado hasta el momento? ¿Qué problemas deben priorizarse? ¿Qué factores del Diamante de Porter se aplican en el sector?
- ¿En el sector textil de alpaca hay ventajas comparativas o competitivas?
- ¿Cuáles son los factores y en qué orden de importancia afectan la competitividad del sector textil de alpaca?
- ¿Se puede repetir en el sector textil de alpaca de Arequipa lo aplicado en otros países?
- ¿Qué estrategias, propuestas y tareas pendientes se deben aplicar al sector de la alpaca, de acuerdo a los factores analizados, para dinamizar y articular este sector?

1.2. Objetivos y Finalidad

1.2.1. Objetivo General

Determinar los factores que afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, los cuales permitan superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades para convertirse en el principal motor de desarrollo económico de Arequipa.

1.2.2. Objetivos específicos

- Destacar la importancia actual del sector de la alpaca para la Región Arequipa.
- Comprobar si en la Región Arequipa existe o no un cluster textil alpaquero, que potencie el desarrollo económico de esta Región.
- Analizar la situación actual del sector textil de la alpaca dentro de la Región Arequipa, así como identificar los avances logrados hasta el momento y definir los problemas que deben priorizarse. Especificar los factores del Diamante de Porter que se aplican al sector.
- Establecer si en el sector textil de alpaca existen ventajas comparativas o competitivas.
- Detallar y jerarquizar los factores que afecten la competitividad del sector.
- Verificar si se puede repetir en el sector textil de alpaca de Arequipa lo aplicado en otros países.
- Señalar las estrategias, propuestas y precisar las tareas pendientes del sector de la alpaca, de acuerdo a los principales factores analizados, para dinamizar y articular este sector.

1.2.3. Finalidad

Con la presente tesis se procura definir la importancia del sector textil alpaquero para la Región Arequipa, así como definir los principales problemas que presenta actualmente este sector y que le limita consolidarse como cluster, destacando los elementos que influyen en la competitividad del mismo y la manera cómo se pueden superar estas dificultades.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Empresarial

La motivación para la realización de ésta tesis es detectar los factores que afectan la competitividad del sector textil alpaquero, con la finalidad de dinamizar este sector, impulsando y fortaleciendo el crecimiento del sector más importantes de la Región Arequipa a fin de fomentar el desarrollo económico, social y político de la región y por ende del país.

Por otro lado, el sector textil de alpaca se caracteriza por ser estratégico para el desarrollo sostenible de la Región Arequipa, ya que impulsa las exportaciones (ocupa el segundo lugar, después de la minería), empleo (segundo sector con mayor crecimiento de empleo) e ingresos de la Región.

Una de las pocas industrias que se ha mantenido en la Región Arequipa, se relaciona con el negocio alpaquero primordialmente, por la proximidad a las fuentes de materia prima. Arequipa es el centro principal de la industria de hilados y textiles de alpaca en el mundo. La creciente demanda internacional ha determinado que la cadena productiva de la fibra de alpaca, por la creciente demanda internacional, se convierte en un objetivo prioritario para la región. La firma de acuerdos comerciales y medidas unilaterales han contribuido a darle un nuevo impulso al sector alpaquero.

En el sector textil de alpaca las tres grandes empresas son Michell y Cia., Prosur y Grupo Inca –todas ubicadas en la ciudad de Arequipa- las isma que procesan el 90% de la fibra de alpaca y el 75% de la fibra de alpaca producida en el mundo.

El sector textil alpaquero es uno de los principales sectores de la Región Arequipa, consolidándose en la actualidad como una sólida fuente de ingresos que impulsa el

desarrollo de sus pobladores. De ahí que el Plan Estratégico Regional de Exportaciones de Arequipa, establece al sector textil alpaquero, como uno de los sectores exportadores con mayor proyección, ubicándose actualmente en el segundo lugar dentro de las exportaciones de la Región, después del sector minero ((Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020).

Arequipa se constituye en el primer departamento al interior del país con mayor participación en el sector textil. Por ello, dentro del Plan Estratégico de la Región Arequipa, se considera a la alpaca como un recurso natural, en el cual la región debe concentrar esfuerzos. Por este motivo, establece, que la Región Arequipa consolidará su liderazgo en el mercado mundial de fibras de alpaca. Así, un objetivo de la Región es desarrollar la cadena productiva de fibras de camélidos sudamericanos, tanto en la crianza como en el mejoramiento genético y su transformación, que permita posicionarlos en los mercados regionales e internacionales.

Pese a la importancia del sector textil alpaquero para la Región Arequipa, no existe una adecuada articulación de los actores del mismo, no se cuenta con encadenamientos entre ellos mismos, por lo que los esfuerzos de los diferentes partícipes se encuentran aislados y por ende los resultados no siempre son los esperados, o las sinergias no se dan (Brenes, 2001).

Por otro lado, dentro del sector textil alpaquero, no se encuentran suficientes industrias y organizaciones de apoyo al sector, que brinden un soporte eficiente a la cadena del sector alpaquero.

Esto involucra la participación y esfuerzo conjunto y permanente de instituciones tanto públicas como privadas, tales como, el estado, las universidades, institutos, ONG´s, entidades financieras, empresas privadas, entre otros. Es así que el sector textil alpaquero de la Región Arequipa aún no ha alcanzado la competitividad necesaria para enfrentar los retos de la globalización que se presentan hoy en día.

1.3.2. Justificación Social

La propuesta a desarrollar en la presente tesis, se orienta a identificación de los factores más importantes que afectan la competitividad del sector, y en base a ellos crear de alternativas de solución que potencie el sector textil alpaquero de la Región Arequipa, así

como la propuesta de estrategias específicas que ataquen las diversas limitaciones del sector, para que se convierta en un cluster consolidado y beneficie no sólo a todos los integrantes de la cadena del sector, sino a la población de Arequipa, a la población altoandina y a la de otras regiones del Perú.

1.3.3. Justificación Teórica

El resultado de esta investigación contribuye con el desarrollo del conocimiento, ya que existen escasos estudios en nuestro entorno, que se concentren específicamente en las causas o factores que estén afectando la competitividad del sector textil alpaquero de Arequipa. La mayoría de los esfuerzos en investigación se centran en temas generales del sector o en el problema genético de las alpacas, más no profundizan en los verdaderos problemas que afectan este sector, o no existe un análisis de las ventajas de la asociatividad para el desarrollo de este tipo de sectores.

1.3.4. Justificación Metodológica

Para la elaboración de la presente tesis, se cumplen con los procesos metodológicos de una investigación formal, así como se aplican diversas técnicas e instrumentos estadísticos que respaldan la veracidad de los resultados obtenidos.

1.3.5. Justificación Práctica

Los resultados del presente estudio, permitirá que cada uno de los integrantes de la cadena del sector, desde la producción de la lana de alpaca a cargo de los criadores de alpaca hasta la exportación de prendas de vestir realizadas por las grandes y microempresas, puedan mejorar sus procesos y se centren en los factores críticos que aseguren la competitividad y desarrollo del sector en beneficio de todos.

1.3.6. Justificación Personal

El desarrollo del presente estudio es muy importante en mi realización personal y profesional, ya que con éste he aprendido y ganado experiencia en la aplicación de todo lo aprendido en mi carrera académica y además estoy colaborando con el beneficio de todos los partícipes de la cadena textil alpaquera de Arequipa.

De igual manera, con este proyecto se cierra una fase de mi vida, que me permitirá obtener el título de Doctorado y con ello la posibilidad de obtener nuevas posibilidades de crecimiento académico.

1.4. Alcances y Limitaciones

Alcances

El alcance de la presente tesis incluye sólo el ámbito de la Región Arequipa, sin embargo, en el caso de crianza de alpacas se extenderá el análisis a Cuzco y Puno, mientras que, en el tema de exportación, se analizará los países extranjeros que importan y a aquellos que exporta Perú. La propuesta a desarrollar impulsará el desarrollo del sector textil de la alpaca de la Región de Arequipa y de la comunidad de la Macro Región Sur.

Limitaciones

Una limitación se relaciona con la dificultad de contar con información pública actualizada, debido a la burocracia existente en las organizaciones del Estado. De igual manera, el período de tiempo de recolección de información del estudio comprende sólo dos meses.

1.5. Beneficiarios de la Investigación

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, los beneficiarios de este estudio, son todos los participantes de la cadena textil de alpaca, en la que encontramos los siguientes: criadores de alpaca, intermediarios, las empresas locales como Michell y Cia., Grupo Inca y PROSUR y los microempresarios que trabajan para las grandes empresas o exportan por su cuenta.

Igualmente, se espera que los resultados de los estudios beneficien también a la población de Arequipa, a la población altoandina y a la de otras regiones del Perú.

1.6. Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	
¿Qué factores afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, los cuales permitan superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades para convertirse en el principal motor de desarrollo económico de Arequipa?	Determinar los factores que afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, los cuales permitan superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades para convertirse en el principal motor de desarrollo económico de Arequipa.	Son los factores culturales, humanos y sociales los que más afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, los cuales permitan superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades para convertirse en el principal motor de desarrollo económico de Arequipa.	Los Factores del Entorno	- Factor Social -Factor Económico - Factor Político - Factor Tecnológico - Factor Ecológico - Factor Cultural
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipotesis Específicas	Variable Dependiente	
1) ¿Cuál es la importancia actual del sector de la alpaca para la Región Arequipa?	1) Destacar la importancia actual del sector de la alpaca para la Región Arequipa.	Existe una importancia significativa del sector alpaca para la Región Arequipa.	Competitividad del Sector textil de Alpaca de Arequipa	-Competitividad - Importancia para la Región - Cultura y educación integrantes de la Cadena - Ventajas Comparativas y Competitivas - Es cluster o no
2) ¿Existe o no un cluster textil alpaquero en la Región Arequipa que potencie el desarrollo económico de esta Región?	2)Comprobar si en la Región Arequipa existe o no un cluster textil alpaquero, que potencie el desarrollo económico de esta Región.	Existe en la Región Arequipa un cluster textil alpaquero poco articulado que potencie el desarrollo económico de esta Región.		
3) ¿Cuál es la situación actual del sector textil de la alpaca dentro de la Región Arequipa? ¿Qué avances se han logrado hasta el momento? ¿Qué problemas deben priorizarse? ¿Qué factores del Diamante de Porter se aplican en el sector?	3) Analizar la situación actual del sector textil de la alpaca dentro de la Región Arequipa, así como identificar los avances logrados hasta el momento y definir los problemas que deben priorizarse. Especificar los factores del Diamante de Porter que se aplican	Existe un gran potencial en la situación actual del sector textil de la alpaca, basado principalmente en la calidad de la fibra de alpaca peruana, la misma que corre riesgos, debido a problemas de educación y cultura de todos los integrantes de la cadena de este		
4) ¿En el sector textil de alpaca hay ventajas comparativas o competitivas?	4) Establecer si en el sector textil de alpaca existen ventajas comparativas o competitivas.	Existe en el sector textil de alpaca más ventajas comparativas que competitivas.		
5) ¿Cuáles son los factores y en qué orden de importancia afectan la competitividad del sector textil de alpaca?	5) Detallar y jerarquizar los factores que afecten la competitividad del sector.	Existen factores como los culturales, humanos y sociales que afectan más en la competitividad del sector.		
6) ¿Se puede repetir en el sector textil de alpaca de Arequipa lo aplicado en otros países?	6) Verificar si se puede repetir en el sector textil de alpaca de Arequipa lo aplicado en otros países.	Existe en el sector textil de alpaca de Arequipa técnicas y herramientas que han sido		
7) ¿Qué estrategias, propuestas y tareas pendientes se deben aplicar al sector de la alpaca, de acuerdo a los factores analizados, para dinamizar y articular este sector?	7) Señalar las estrategias, propuestas y precisar las tareas pendientes del sector de la alpaca, de acuerdo a los principales factores analizados, para dinamizar	Existen diversas estrategias, propuestas y tareas pendientes, deducidas de los principales factores analizados, que sirven para dinamizar y articular este sector.		

1.7. Conclusiones del Capítulo

- En el presente capítulo, se ha detallado los aspectos generales de la tesis, teniendo como objetivo principal, determinar los factores que afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa.

- Igualmente, se desarrollaron los objetivos específicos, dentro de los que se encuentran principalmente determinar la situación actual del sector, determinar si es importante el sector para la Región Arequipa, si es el sector un Cluster o no, entre otros.
- Por último, se consideraron diversas justificaciones para realizar esta tesis, así como la presente investigación abarca toda la Región Arequipa y se tuvo como limitaciones la burocracia, el tiempo y la pandemia.

Capítulo II. Marco de Referencia e hipótesis

El propósito del presente capítulo se centra en detallar los antecedentes nacionales y regionales tanto de sector textil y en específico del sector textil de alpaca. De igual manera, se describe el marco de referencia empleado en el desarrollo de los diversos capítulos de este documento. Finalmente, se plantea la hipótesis, la cual se confirmará o no al final de la presente investigación.

2.1. Marco Teórico de Referencia

2.1.1. Antecedentes de la Investigación

a) Información de Tesis anteriores

En primer lugar, el presente estudio considera como antecedentes la información obtenida de investigaciones o trabajos de tesis relacionadas con el tema sector textil de alpaca. Estos aportes se detallan a continuación:

Tesis relacionadas con el tema sector alpaca

Auto(es)	Año	Título Tesis	Lugar	Aportes al tema
David Núñez Paz	2018	"Estrategia comercial competitiva, basada en ecommerce, para la inserción en el mercado internacional" Caso: Pequeña y Mediana Empresa (Pymes) del sector textil (Alpaca).	La Paz - Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son pocas las Pymes que han logrado exportar sus productos a mercados internacionales; sin embargo, lo hacen esporádicamente, utilizando intermediarios. ▪ Las pocas Pymes que logran exportar sus productos, lo hacen de forma individual. Estas empresas señalan que una de principales dificultades para ingresar a mercados externos es la falta de apoyo por parte del gobierno.
Magaly Pojota Reina	2013	"Comercialización de fibra de alpaca de Lima-Perú y la demanda existente en el sector artesanal de Carchi-Ecuador"	Tulcán - Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El clúster textil alpaquero de Perú es un potencial que se debe aprovechar por algunos factores favorables al mercado ecuatoriano como: situación geográfica de ambos países (Latinoamérica), acuerdos comerciales binacionales y de bloque económico (CAN), estabilidad económica de sector textil (Perú). ▪ La comercialización directa y las liberaciones arancelarias en la adquisición de la fibra de alpaca al mercado peruano, nos beneficia económicamente en los costos reducidos.
Diego Azabache; Jorge Campero; Alvaro Gallardo; Anthony Ramirez	2021	"Análisis de la evolución de la fibra de Alpaca peruana 2010 al 2019"	Lima-Perú	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Perú es un país con la capacidad de mantenerse como líder en el mercado de fibra de alpaca, ya que cuenta con el recurso, pero no con la gestión administrativa necesaria para hacerlo. ▪ La falta de control del camélido, la baja tecnificación, y el poco aporte al producto peruano han terminado por reducir el valor de la alpaca para el país, dejando que otros competidores tomen el puesto como protagonistas del mercado.
Frich Loayza; Lizbeth Manrique; José Mendieta; Percy Morales	2018	"Planeamiento Estratégico del Sector Textil de Fibra de Alpaca en la Región Arequipa"	Lima-Perú	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los acuerdos comerciales permiten desarrollar nuevos mercados para impulsar la exportación de los productos derivados de fibra de alpaca. ▪ El apoyo del gobierno regional al desarrollo de los proyectos mineros contribuirá al crecimiento del sector textil fibra de alpaca a través de obras por impuestos para la implementación de centros de acopio. ▪ El fortalecimiento de las cooperativas contribuirá en mejorar la capacidad de negociación de los pequeños y medianos productores de fibra de alpaca frente a los intermediarios.
Lisset Cueva Neyra	2016	"Análisis de los principales acuerdos internacionales vigentes y su influencia en el crecimiento de la industria textil Alpaquera exportadora de la Región Arequipa, período 2010-2015"	Arequipa-Perú	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los Acuerdos Internacionales permiten una mayor apertura comercial entre países, y vienen posibilitando el crecimiento de la industria textil exportadora, en el rubro de fibra de alpaca en la Región Arequipa. ▪ Los principales países de destino para las exportaciones de textiles de alpaca se concentran en Europa, América del Norte y Asia.
Luciana Fuentes Rivera; Alejandra Salazar Manrique	2019	"Análisis de Estrategias en Branding y Marketing Digital aplicado por empresas exportadoras del sector textil de confecciones en Alpaca de la ciudad de Arequipa y Plan de Mejora 2017-2018"	Arequipa-Perú	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La percepción del cliente tanto nacional como internacional respecto a la alpaca es positiva, debido a las características inherentes que superan al cashmere y al mohair. ▪ El diseño que refleja la cultura peruana, las tendencias de temporada y la calidad del producto es el mayor valor agregado, lo que lo convierte en un producto de lujo junto con la garantía en caso de falla o inconformidad del cliente. ▪ En cuanto al análisis de estrategias actuales de branding y marketing digital, se encontró que las estrategias implementadas son herramientas que no están siendo bien utilizadas, no demuestran efectividad y no están dirigidas a gestiones de éxito.

b) Industria Textil en el Perú

• Estructura de Mercado y Grado de Concentración Industrial

Las diez empresas del sector textil que lideran el ranking de exportaciones son: (a) Sudamericana de Fibras con 165% (Lima), (b) Michel y Cia con 52% (Arequipa), (c) Inca Tops con 29% (Arequipa), (d) Productos del Sur con 121%(Lima) e (e) Industria Textil Piura con 94% (Piura) (Pérez, Rodríguez e Ingar, 2010). Se puede resaltar que dentro de las empresas que tienen mayor exportación, dos de ellas son de Arequipa, destacando la importancia de esta ciudad para el sector de la industria de textil.

• Principales determinantes de la Oferta

La producción de textiles requiere una serie de factores, que incluye a los bienes de capital, a los insumos y a la mano de obra. De ese modo, un acceso más fácil y menos costoso a tales factores traerá como consecuencia que la oferta aumente. (Pérez, Rodríguez e Ingar, 2010).

Para el caso de la industria textil peruana, la disponibilidad de estos factores ha permitido el aumento de la producción en los años recientes. Respecto a los bienes de capital, la industria textil cuenta con un nivel adecuado de tecnología, lo que se evidencia en las grandes empresas, sin embargo, no es necesariamente aplicable a las empresas medianas y pequeñas. Por otro lado, la extensa experiencia en la producción textil ha hecho que exista una oferta adecuada de mano de obra calificada; sin embargo, el costo de esta es más alto que el de otros países en especial los asiáticos. (Pérez, Rodríguez e Ingar, 2010). Es importante considerar que otros factores que afectan la oferta de la industria textil, son el acceso a fuentes de financiamiento y las regulaciones del gobierno. En el primer caso, si no se cuenta con financiamiento de largo plazo será muy difícil que las empresas puedan adquirir maquinaria e infraestructura moderna que le permita ser competitiva internacionalmente. En el segundo caso, también es claro que las regulaciones laborales pueden afectar la disponibilidad y costo de los factores productivos (Pérez, Rodríguez e Ingar, 2010). Igualmente, es necesario ofrecer atributos y características especiales a los productos textiles, con la finalidad de que éstos sean aceptados por el mercado y sean competitivos internacionalmente. En ese sentido, es importante que exista una adecuada gestión de las empresas textiles que les permita

tener un conocimiento detallado de su mercado, un alto nivel de calidad y una respuesta rápida ante las exigencias de los clientes.

c) Industria textil en Arequipa: Alpaca

La región Arequipa ha tenido en los últimos años un desarrollo positivo gracias al crecimiento de varios sectores económicos primarios y no primarios. En cuanto a la cadena textil de alpaca, ésta se encuentra en una fase inicial, intentando superar los límites que no permite que el cluster se consolide y articule, con la finalidad de convertirse en el mejor sector de la Región (Larco, 2016).

El proceso de fortalecimiento del sector textil de alpaca debe utilizar instrumentos de responsabilidad social novedosos, que cumplan con los requisitos de la industria actual. A pesar de que en el sector ya existen ciertos avances, éstos no son suficientes y todavía queda un trabajo duro por realizar entre todos los actores de la cadena textil de alpaca de Arequipa (Larco, 2016).

• Exportación de del sector textil de alpaca

Arequipa es la segunda Región exportadora de textiles del Perú, ubicándose después de Lima y antes de Ica. Resulta importante resaltar que existe una fuerte concentración de producción textil en el Perú, porque sólo entre estas tres regiones se abarca el 98% de las exportaciones del sector (Larco, 2016). En Arequipa dentro de su oferta textil se encuentra la fibra e hilados de alpaca y pelo fino. La fibra constituye un tercio de la exportación, el hilado alcanza el 69% y las prendas de vestir el 20% (Larco, 2016).

Arequipa se caracteriza por tener la industria textil más importante, tanto en el sector algodón como en el sector de la fibra de alpaca y lana. Es importante resaltar, que es el sector de la fibra de alpaca el que se encuentra más desarrollado y consolidado.

De acuerdo al análisis de la evolución de las exportaciones del sector textil de Arequipa, éstas no siguen la tendencia de las exportaciones a nivel nacional, esto se debe a que las empresas textiles más importantes son de fibra de alpaca y lana, y éstas han logrado resistir las diversas crisis o disminuciones del mercado internacional y hasta en algunas ocasiones, han incrementado las exportaciones. Otro ejemplo de este hecho, se

encuentra en las prendas de vestir, mientras que la producción de prendas de algodón se mantiene estable, la confección de prendas de alpaca y lana crece (Larco, 2016).

Respecto al sector textil de alpaca, resulta importante resaltar que nuestro país abarca el 80% de la oferta de la fibra de alpaca a nivel mundial, de igual manera, cabe señalar que el 87% de la población mundial de estos camélidos se encuentran en Perú. Por otro lado, Arequipa es la que transforma industrialmente el 95% de la fibra de alpaca, y posee como ventaja el acceso a todos los elementos de la cadena de producción: desde la extracción de la fibra de alpaca, selección, procesamiento, teñido, hasta llegar a la confección de prendas (Larco, 2016).

• Principales empresas textiles de Arequipa

Las grandes empresas arequipeñas textiles son tres: Inca Tops S.A.A., Incalpaca Textiles Peruanos de Export S.A, ambas del Grupo Inca, y Michell y Cia S.A. Estas tres empresas trabajan fundamentalmente con la fibra de alpaca. La que sigue en el ranking es Inkabord SAC, empresa de productos químicos pero que exporta fibras sintéticas y otras manufacturas textiles. Luego la no menos importante Franky y Ricky S.A. considerada una mediana empresa, pero la más grande exportadora de prendas de algodón de la región (Larco, 2016).

Tabla 1. Principales empresas del sector textil de Arequipa

RAZON_SOCIAL	Ranking Ingresos 2015	Facturado Mínimo, en US\$ 2015	Facturado Máximo, en US\$ 2015	Ingresos 2015 S/.	Utilidad Neta 2015 S/.	Exportación 2015, en US\$ Millones FOB
Michell y Cia. S.A.	348	102,636,534	126,177,024	328,188,000	31,418,000	68.75
Inca Tops S.A.(*)	744	48,650,345	54,613,935	183,549,000	7,169,000	44.56
Incalpaca Textiles Peruanos de Exportacion S.A.(*)	849	40,175,768	42,372,881	124,253,000		19.35
Inkabor S.A.C(*)	1,039	28,562,460	36,409,290	107,205,289	8,079,231	31.39
Franky y Ricky S.A. (*)	2,783	10,922,787	12,084,117	32,864,067	613,931	11.32
MFH Knits S.A.C. (*)	3,829	7,721,280	9,165,096	22,304,000		4.4
Art Atlas S.R.L. (*)	5,987	4,865,034	5,524,167	14,758,000		4.03
Clasificadora de Lanas Macedo SAC (*)	4,775	6,340,238	6,811,048	35,512,000		2.1

Fuente: SIICEX. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior y Perú: The Top 10,000 Companies 2016

(*) Información de ingresos e utilidades correspondiente al 2014

En general, Incalpaca posee unos 3500 trabajadores, mientras que Michell cuenta con alrededor de 2000 empleados.

Incalpaca trabaja no sólo con sus plantas internas, sino con pequeños empresarios dedicados a la elaboración de prendas textiles, sin embargo, esto sólo lo realiza en uno de sus diversos procesos. Dentro de este proceso los pedidos externos se priorizan a la producción interna, con el fin de poder asegurar la demanda de estos pequeños empresarios, y con ello poder mantener su sobrevivencia en el tiempo.

Además de estas empresas mencionadas, existen pequeños talleres que trabajan en el sector textil de alpaca y que algunos pueden ser formales y otros informales. De acuerdo, a la revista Mercados & Regiones, en Arequipa existen entre 800 y 900 micro y pequeñas empresas, en este caso, formalizadas, que se dedican a la confección de prendas de vestir así como otros insumos textiles. La mayoría de ellas, son subcontratadas por las grandes empresas, otras venden sus productos en el mercado local y queda un porcentaje muy reducido que se dedican a exportar sus productos (Larco, 2016). Por ejemplo, Incalpaca produce prendas de tejido plano y de tejido de punto, tales como chompas. Es en el proceso de producción de tejido plano que, este grupo emplea las confecciones externas, es decir de los pequeños empresarios anteriormente mencionados. Los principales servicios que demandan Incalpaca de los pequeños empresarios son todos aquellos productos manuales y bordados, los cuales se constituyen en las nuevas exigencias del mercado internacional.

Si los pequeños empresarios comenzaran a exportar, éstos no se constituirían en competencia para los dos grandes grupos, ya que cada uno de ellos contaría con el mercado externo apropiado para el tipo de oferta que manejan los mismos. Es decir, los grandes grupos se centran en grandes clientes, sin dedicarse a los pequeños clientes extranjeros. Es aquí donde surge el mercado potencial para los pequeños empresarios.

Las tres grandes empresas más importantes del sector son Michell y Cia., Prosur y Grupo Inca –todas ubicadas en la ciudad de Arequipa– las mismas que procesan el 90% de la fibra de alpaca producida en el país y el 75% de la fibra de alpaca producida en el mundo. El sector textil alpaquero es uno de los principales sectores de la Región Arequipa, consolidándose en la actualidad como una sólida fuente de ingresos que impulsa el desarrollo de sus pobladores. De ahí que el Plan Estratégico Regional de Exportaciones de Arequipa, establece al sector textil alpaquero, como uno de los sectores exportadores con mayor proyección, ubicándose actualmente en el segundo lugar dentro de las exportaciones de la Región, después del sector minero (Soto,2006).

2.1.2. Marco Teórico-Conceptual

a) Competitividad

Definición

La competitividad se define como la capacidad de una entidad u organización con o sin fines de lucro para competir y desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición destacada en su entorno. La competitividad juega un papel muy importante en las empresas y los países, definiéndose entonces como la capacidad para poder mantenerse en el mercado.

Cuando una empresa busca competitividad, significa que está planeando nuevos métodos y estrategias de mercado que le permita crecer en forma positiva y de esta manera poder adaptarse al entorno actual. Una empresa logra competitividad gracias a la experiencia y aprendizaje a través de los años.(Raffino, 2019)

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. Se acepta que la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, favorece ampliamente la competitividad. Así mismo, se considera que un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico es igualmente favorable (Arango, 2016).

En este sentido, y con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países, el World Economic Forum (WEF) presenta en forma anual, a través de su publicación The Global Competitiveness Report (GCR), indicadores de competitividad a nivel mundial, generando un escalafón por países. En su versión 2004-2005, los componentes utilizados para calcular el Índice de Competitividad para el Crecimiento (ICC) fueron: el ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas y la situación tecnológica.

La importancia de la competitividad de los países

El nivel de competitividad del país es importante porque los elementos que lo componen son fundamentales para el crecimiento del país, para su productividad y para incentivar la inversión, tanto de los inversores extranjeros como de los inversores internos. Un país competitivo permite un desarrollo más eficiente y más rápido (Alvarez, 2010).

Además, es importante que las condiciones que apoyen a las empresas a funcionar bien, sean claras y que se mejoren cada vez más. Condiciones como las siguientes (Alvarez, 2010).:

- Las que establecen y esclarecen los derechos de propiedad.
- Las que reducen los costos de resolución de disputas.
- Las que hacen más predecibles las interacciones económicas.
- Las que proporcionan a las partes contratantes importantes medidas legales de protección contra los abusos.

Igualmente, la competitividad de los países es importante, ya que sus condiciones permiten a las empresas a comprometerse en sus inversiones y en su crecimiento. Más inversión, más crecimiento, más productividad y más empleo (Alvarez, 2010).

Cálculo de la competitividad de los países

El índice de competitividad de los países que ha elaborado la FEM está basado en los siguientes pilares de competitividad (Alvarez, 2010):

- Instituciones.
- Infraestructura.
- Estabilidad macroeconómica.
- Salud y educación primaria.
- Educación secundaria y formación.
- Eficiencia de los mercados de los productos.
- Eficiencia en el sector laboral.
- La sofisticación del mercado financiera.
- Preparación tecnológica.
- Tamaño del mercado.

- La sofisticación de los negocios.
- La innovación.

Por otro lado, se tiene el estudio de competitividad del IMD que sigue 327 criterios para su índice bajo cuatro factores competitivos, que son el rendimiento económico, la eficiencia del gobierno o de los gobiernos, la eficiencia de las empresas y del mundo empresarial y la calidad de la infraestructura. (Alvarez, 2010):

Estos estudios son dos ejemplos de cálculos que se han hecho para fijar la competitividad de los países. (Alvarez, 2010)

Competitividad en el Perú 2019

Hace unos meses el Foro Económico Mundial (WEF) publicó el Reporte Global de Competitividad 2019, documento anual en el que ordena, en este caso a 141 países, de más a menos competitivos. El hallazgo principal del documento es que en el período post crisis financiera de 2008, la productividad se ha reducido en el mundo todos los años. (Parodi, 2019).

Las diez economías más competitivas del mundo son, Singapur, Estados Unidos, Hong Kong, Países Bajos, Suiza, Japón, Alemania, Suecia, Reino Unido y Dinamarca. El primer latinoamericano es Chile en el lugar 33, seguido de México (48), Uruguay (54), Colombia (57), Costa Rica (62) y Perú (65), quien se encuentra a mitad de tabla y cae dos puestos respecto de igual ranking del año anterior. (Parodi, 2019).

En el rubro instituciones, Perú ocupa el puesto 93 de 141. En cuanto a delincuencia y crimen organizado se ubica en el puesto 134, a solo siete lugares del último. En confianza en la policía se encuentra en la ubicación 131, en independencia del poder judicial en el 124, tasa de homicidios por 100,000 habitantes en el 108, en la protección de la propiedad intelectual en el 124 y 118 en la visión de largo plazo del gobierno. (Parodi, 2019).

En el pilar infraestructura, estamos en el puesto 88 de 141. Aquí destacan tanto la calidad de las carreteras (108), como la conectividad de los caminos (102). Sin una buena red vial no es posible incorporar a una gran parte del Perú a los beneficios del crecimiento económico.

Este rubro incluye de variables macroeconómicas, existen dos variables, inflación y dinámica de la deuda. En ambos nos encontramos en el puesto 1, igualados con otras 33 economías. El problema del país no se encuentra en el manejo de los grandes indicadores macroeconómicos, eso hay que mantenerlo. Las dificultades están en el entorno dentro del cual funciona la economía: instituciones, infraestructura, entre otros. (Parodi, 2019).

Competitividad en el ámbito internacional

Cuando el término de competitividad se aplica al ámbito internacional, este se refiere a la capacidad que tiene un país de participar en los mercados internacionales de manera exitosa y al mismo tiempo, elevar el nivel de vida de sus ciudadanos. (Roldán, 2019)

Cuando un país es competitivo, es capaz de soportar la competencia impuesta por la oferta de otros países en el mercado internacional, vender sus productos y servicios de manera rentable y/o atraer inversión internacional. Todo lo anterior resulta en mayor crecimiento económico con potenciales beneficios para los ciudadanos, tales como mayor empleo, aumento de ingresos, etc.

La competitividad de un país no se define por los límites geográficos de éste, sino que está determinada por la capacidad que tienen sus empresas de generar y aprovechar ventajas comparativas. Existen varios factores que ayudarían a lograr lo anterior en donde el gobierno y sus políticas tienen un rol fundamental. Los factores más importantes son: (Roldán, 2019)

- Instituciones públicas: la calidad de éstas es fundamental para que las empresas puedan desarrollar proyectos a largo plazo, recolectar sus ganancias y proteger a sus trabajadores. Cuando un país cuenta con un marco legal creíble, tribunales de justicia imparciales, funcionarios de gobierno alejados de la corrupción, etc., las empresas pueden progresar.
- Infraestructura: la inversión en infraestructura de un país (carreteras, puentes, aeropuertos, etc) facilita el crecimiento y desarrollo de las empresas ya que reduce los costos de transacción y les permite funcionar de manera más eficiente.

- Estabilidad macroeconómica: la estabilidad macroeconómica de un país es fundamental para poder atraer a los inversionistas. Estos buscan ambientes estables en donde el riesgo de perder su inversión sea reducido o al menos conocido.
- Salud y educación: una población saludable y con altos niveles de educación es capaz de desarrollar habilidades que les permitan competir en el mundo global, generar nuevos proyectos y sustentar el desarrollo empresarial a través de mayor productividad.
- Mercados financieros desarrollados: cuando existe un mercado financiero desarrollado es más sencillo financiar proyectos rentables que en un futuro expandirán el desarrollo nacional.
- Tecnología: la adopción y desarrollo de nuevas tecnologías es fundamental para que las empresas puedan ser competitivas en un entorno cambiante.
- Innovación: el desarrollo de nuevas ideas y la creación de nuevos productos y servicios expande las posibilidades de las empresas para atraer nuevos consumidores y sostener su crecimiento en el futuro.
- Eficiencia en el mercado laboral: cuando el mercado laboral es eficiente tanto las empresas como los trabajadores se benefician. Las empresas encuentran las habilidades que necesitan para desarrollar su negocio mientras que los trabajadores reciben un salario adecuado que les permite su desarrollo personal.

b) Cluster

Definición

Según Porter, un clúster es "Un grupo de empresas e instituciones de apoyo concentradas en un territorio que compiten en un mismo negocio y que comparten características comunes y complementariedades".

Un cluster está compuesto por: (Lifos 2005)

- Una industria o varias industrias.
- Industrias relacionadas (las que tienen actividades / tecnologías / canales importantes compartidos).
- Sectores Conexos: Industrias proveedoras, particularmente proveedoras especializadas.
- Instituciones financieras.
- Proveedoras de infraestructura.

Es decir, es un grupo de empresas e instituciones interrelacionadas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio. Generalmente incluyen: (Idepa 2017)

- Empresas situadas en varios escalones de la cadena de valor
- Empresas productoras de bienes y servicios complementarios
- Instituciones y organizaciones relacionadas: universidades, centros de investigación, agencias gubernamentales etc.

Cuando varias instituciones crean un clúster, éstas deben señalar un objetivo común que debe centrarse entre: Negocio o I+D. (Practical team, 2015)

Componentes Básicos

Este debe contener los siguientes componentes básicos: (Lifos 2005)

- Núcleo del Cluster: Es aquella actividad/industria que será tomada como la principal y con base en la cual se identificarán los demás componentes del cluster - el núcleo es el punto de partida del diagnóstico-.
- Sub-sectores Directamente Relacionados: Lo conforman aquellos sub-sectores que están directamente relacionadas a la actividad del núcleo del cluster.
- Sub-sectores Indirectamente Relacionados: Son todos aquellos sub-sectores que están indirectamente relacionados con la actividad del núcleo.

Características

Dentro de la definición de clusters, se puede incluir las características que debe reunir un cluster o conglomerado para que este sea exitoso, según lo propuesto por el Programa Nacional de Competitividad siguiendo la línea del Dr. Michael Porter:

- Instituciones educativas y de capacitación.
- La localización juega un papel muy importante
- Dirigidos e impulsados por el sector privado.
- Comprensión compartida de la naturaleza de la competitividad y su interrelación con el concepto de clusters.
- Concentración en la eliminación de obstáculos y mejoramiento de factores especializados versus la búsqueda de protección o subsidios.

- Acepta que el mercado y no el Estado será el que decida quienes serán los clusters exitosos.
- Los clusters se definen apropiadamente en función de la importancia de las interrelaciones.

Ventajas (Idepa 2017)

- Mejora de la posición competitiva
- Acceso a nuevos mercados
- Acceso y aprovechamiento eficiente de recursos de alto coste
- Acceso y aprovechamiento eficiente de recursos complementarios
- Incremento de la innovación y desarrollo tecnológico
- Realización conjunta de proyectos compartidos
- Creación de economías de concentración y de localización
- Creación y explotación de nuevos negocios

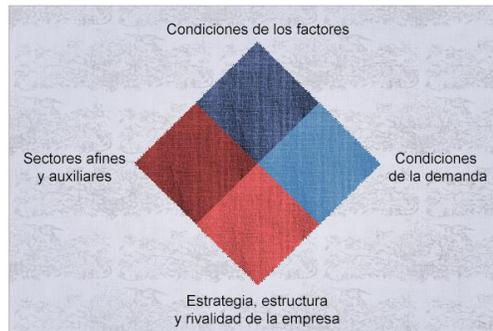
Ejemplos de Clusters en el Mundo

Tal vez el cluster más conocido en la actualidad es Silicon Valley en California. Mas son muchos los ejemplos de clusters. Estos incluyen los distritos industriales de Emilia Romagna (Italia) y Baden Wurttemberg (Alemania), la Ruta 128 (Estados Unidos), los complejos en torno a las industrias de computadores en Irlanda y electrónica en Escocia en los países desarrollados; en los países en desarrollo cabe mencionar la industria del calzado en Nuevo Hamburgo (Brasil), de electrónica y programas de computación en Bangalore (India), de instrumentos quirúrgicos simples en Sialkot (Pakistán) y de microelectrónica en Hsinchu Science Park (Provincia de Taiwán). (Eclac 2007)

c) Diamante de Porter

El diamante de Porter es una herramienta creada por Michael Porter en 1990. (Varela 2012).

Figura 1. Los 4 Pilares del Diamante de Porter



Fuente: Valera, 2012

Los componentes del diamante de Porter así se analicen por separado, éstos se encuentran relacionados, por lo que el desarrollo de un componente afecta al otro en forma directa.

La idea original se creó como herramienta para el desarrollo de países, sin embargo, Porter consideró que también se podía aplicar a empresas y pequeñas regiones.

El diamante de Porter, estudia las ventajas competitivas o las causas por las que la entidades no llegan a tener estas ventajas.

Los cuatro componentes del Diamante de Porter

Se le llama diamante de Porter porque la estructura que utiliza para colocar los componentes tiene forma romboidal. Para ello, considera cuatro componentes:

a) Condiciones de los factores

Porter considera como causa fundamental de la ventaja competitiva la escasez. En su investigación "La Ventaja Competitiva de las Naciones", señaló que las naciones más ricas, llegan a ser las más más innovadoras. Así, considera que la combinación de los factores de producción (mano de obra, los recursos físicos, el conocimiento, el capital y la infraestructura) es la que genera la ventaja competitiva.

Estos factores son los que permiten construir la ventaja comparativa. Son escasos y difíciles de conseguir, sino, todas las empresas triunfarían y no tendrían ventaja comparativa. Sin embargo, se crean a través de factores básicos.

b) Condiciones de la demanda

Se relaciona con la demanda interior y se refiere al estudio de su magnitud, crecimiento y los mecanismos que se utilizan para transferir las preferencias de la demanda del país a otros países.

La demanda permite que las instituciones elaboren su mercado basándose en la respuesta al consumidor. Se debe analizar la distribución de la demanda, es decir, si está constituida por pequeños o grandes grupos para lograr la ventaja competitiva.

Es necesario también determinar si las empresas elaboran un producto que se constituye en una necesidad básica para los consumidores, ya que esto exigirá que se realice un mayor control de la demanda del mercado.

De igual manera, se debe considerar el crecimiento de la demanda, para poder determinar si es posible crear economías de escala.

Finalmente, se debe especificar qué tipo de compradores tiene la empresa, por ejemplo si son nacionales, o existe la posibilidad de ampliar el mercado con clientes del exterior.

c) Sectores afines y auxiliares

Es necesario clasificar que empresas son competencia directa o cuáles pueden ser colabora con la cadena de producción.

Una empresa o institución no ingresaría en un mercado con empresas muy especializadas si desea lograr una ventaja competitiva, ya que los costos de entrada al mercado serían altos y se constituiría en una barrera de entrada al mercado.

Por otro lado, en un mercado con muchos competidores se requiere de una fuerte inversión, por lo que si la empresa no tiene buenos proveedores que le provean todo lo que necesita, la empresa no será competitiva.

d) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

En este tema se considera la fuerza con la que la empresa compete en el mercado. Cuando existe mucha rivalidad en el mercado, las empresas pretenden expandirse a otros mercados donde no exista tales características.

Las empresas dependen del entorno nacional o extranjero para mantenerse en el mercado, así las empresas que tengan más éxito son aquellas que el entorno les otorgue mayores fuentes de ventaja competitiva.

Toda empresa, institución o país establecen los objetivos que desean lograr, sin embargo, éstos deben estar en relación con las ventajas comparativas con las que cuenta la entidad. Igualmente, estos objetivos deben ser factibles, realistas y es importante tener una fuerte motivación por parte de todos los miembros de la empresa para llegar a alcanzar estos objetivos.

Añadidos al diamante de Porter

Como se ha visto Porter consideró inicialmente cuatro componentes para el diamante de Porter, sin embargo, de acuerdo a las últimas investigaciones han considerado otro dos temas que se incluyen en el estudio de la ventaja competitiva.

Gobierno

Como se sabe, un gobierno puede afectar directamente o indirectamente a una empresa o institución. De igual manera, puede favorecer o no a la empresa, pero si queda comprobado que apoya al desarrollo económico del país.

Por ejemplo, algunos gobiernos que privatizan las empresas, manejan la ley a su conveniencia, no apoyan a las empresas extranjeras.

Azar

Existen eventos o hechos que no dependen de ningún tipo de planificación. Con ello, se puede considerar tanto a los cambios ambientales, como el azar, que se pueda presentar en cualquier momento sobre todo por parte de las estrategias de los competidores. (Varela 2012)

d) Ventajas comparativas y competitivas

En primer lugar, para definir "ventaja comparativa", es necesario mencionar que una nación posee una ventaja comparativa cuando los costos de producir un producto, en comparación con los costos de otros bienes producidos por la misma nación, son menores; ahora dentro de costos se considera a los costes de inversión y mano de obra. (Gerencie 2017)

Porter en su obra "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior" define a la "ventaja competitiva" como la utilidad que una empresa o institución es capaz de crear para sus clientes, esto se refiere en obtener precios más bajos de producción, logrando iguales beneficios a los de los competidores. Si la utilidad es superior a los costos de producción, el producto si es competitivo. Es decir, cuánto más una empresa pueda convertir en beneficios los costos de inversión y la mano de obra, la empresa será más competitiva. (Gerencie 2017)

Un país o una empresa no debe competir sobre ventajas comparativas, sino debe competir sobre ventajas competitivas que se obtengan de productos originales y únicos.

Sin embargo, los expertos aseguran que estos dos conceptos no son independientes, por el contrario, están relacionados uno con el otro, debido a que la ventaja competitiva se construye sobre la ventaja comparativa. (Gerencie 2017)

e) Plan Estratégico

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un

documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente. (Guía de la Calidad 2018).

Este documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo, se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años, aunque lo normal es que se hagan a 3 años, la fecha de vigencia del mismo puede variar en función de cada caso particular (Rubio 2013).

Objetivo del Plan Estratégico

Trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados) (Guía de la Calidad 2018).

Motivos por el que se realiza el Plan Estratégico

- Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los "órganos de decisión" y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que se hacen mejor, ayudando a identificar los problemas y oportunidades.
- Aclarar ideas futuras: Examinar a todo como organización y analizar si verdaderamente se tiene un futuro que construir.

¿Qué contiene el Plan Estratégico?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

Etapas del Plan Estratégico (Rubio 2013).

- Presentación: Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos

- Introducción: pequeña introducción de los principales elementos del plan estratégico.
- Misión, visión y valores:
 - Misión y visión: Este fragmento se tiene que definir en pocas líneas, ha de estar consensado por todos los implicados y ha de contestar a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de ser? ¿Para quién trabajamos? ¿Cuál es la finalidad de la empresa? ¿Dónde vemos a la empresa dentro de 3 años (o los años que marque el plan)?
 - Valores: También han de ser consensados de forma colectiva. Como referencia de partida que pueda dar una idea para elaborar el plan estratégico, tenemos Valores Pragmáticos (Responden a ¿Cómo actuamos?: Profesionalidad, seriedad, sostenibilidad...) y Valores éticos (Responden a ¿Cómo sentimos?: honestidad, transparencia...).
- Análisis de la situación actual: Establecer la historia de la empresa, su estructura organizativa, la evolución del sector en el que opera y los principales productos o servicios que vende, así como el perfil de cliente tipo. Es especialmente relevante la posibilidad de hacer un análisis PEST, que es una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa. Los factores se clasifican en cuatro bloques:
 - Político – legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental...
 - Económicos: Ciclo económico, Evolución del PBI, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo...
 - Socio-culturales: Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales...
 - Tecnológicos: Gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

También es aconsejable que se haga un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Este sistema propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la

rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector, así como para evaluar la posición estratégica de la empresa.

- Formular estrategias: Priorizar
- Plan de acción: Plan operativo

Elementos del Plan Estratégico

Se realiza un análisis integral de la organización y su entorno competitivo. Se confronta la información y percepciones internas con la perspectiva externa del mercado y clientes, y se realiza un análisis integral de la organización y su entorno competitivo. Este proceso incluye lo siguiente: (Apoyo y Consultoría 2018).

- Entendimiento del mercado o sector.
- Evaluación de oportunidades de crecimiento.
- Análisis de la coyuntura económica y política.
- Misión, visión y valores.
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- Definición de la propuesta de valor.
- Evaluación de capacidades y ventajas competitivas.
- Definición de objetivos estratégicos, de las estrategias y metas.
- Diseño del plan de acción y del Balanced Scorecard.

Como resultado se obtiene un plan estratégico que permite un crecimiento ordenado y sostenible.

f) Análisis FODA

Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

La finalidad de la herramienta FODA es establecer las ventajas competitivas de la institución. Este estudio se debe realizar con 4 pasos: a) Análisis Interno, b) Análisis Externo, c) Elaboración de la matriz d) Establecer la estrategia a utilizar(Casanovas 2017).

Análisis interno

Dentro de este tema, se debe analizar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, así como el acceso a los recursos humanos, de capital, infraestructura, percepción de los clientes, entre otros.

- Fortalezas: Se refiere a las características que permitan crear una ventaja competitiva respecto a la competencia.
- Debilidades: Se considera a los elementos que limitan el funcionamiento adecuado de la empresa, es decir problemas que deben eliminarse.

Análisis externo

Este análisis implica revisar el entorno que le envuelve a la empresa, es decir establecer las oportunidades y amenazas que presenta el contexto exterior. La herramienta FODA puede perfeccionarse con el análisis SEPTÉ.

- Oportunidades: Son todos los elementos positivos del ambiente que se pueden aprovechar.
- Amenazas: son condiciones negativas externas a la empresa y que pueden afectar a la misma. Es necesario establecer estrategias para evitarlas.

Importancia del FODA para la toma de decisiones

Esta herramienta es importante para la toma de decisiones, ya que permite conocer la situación de la empresa y con esta información y análisis se puede reducir el riesgo de cometer errores.

Con este análisis, se puede conocer todos los factores y elementos que actúan en la empresa y ello permite contar con mayor información al momento de tomar decisiones importantes.

De igual manera, gracias a la elaboración de la matriz FODA se puede determinar las estrategias que se deben aplicar en el negocio para aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, reducir o eliminar las debilidades y mejorar las fortalezas de la organización. (Casanovas 2017).

¿Quién debe hacer un análisis FODA?

La respuesta es todos (tanto negocios nuevos como algunos ya con experiencia en el mercado) deben hacer un análisis FODA.

Si se está comenzando un negocio o se está en la etapa de planeación, un análisis FODA puede brindar ventaja competitiva. Con este análisis se tendrá una imagen más realista de lo que se quiere lograr y cómo se puede hacer. Ambos deben incluir un plan de negocios por si se necesita solicitar financiamiento. Los negocios ya existentes deben desarrollar un análisis FODA anualmente. Es un reporte de resultados anual. Tenerlo ayuda a mantener el negocio en buena marcha, anticipándose a problemas y trabajando en los cambios y mejoras necesarias; éste también ayuda a tomar decisiones más inteligentes durante el año. Básicamente, un análisis FODA anual mantiene alerta y evita perder contacto con los clientes y la industria a la que el negocio pertenece (Lane 2016).

g) Asociatividad

Definición

Es una perspectiva que resalta lo importante que es el trabajo en equipo entre las empresas o instituciones. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008).

Surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de una meta común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2008).

¿Cómo se logra la Asociatividad Empresarial? (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008). a) Confiar en los demás , b) Comprometerse, c) Trabajar en equipo, d) Tener objetivos y metas comunes, e) Integrarse, estar próximo y participar en una cadena, f)

crear una cultura empresarial, g) Asociarse o crear una organización, h) Aplicar herramientas exitosas.

¿Cuándo aplicar la Asociatividad Empresarial? (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008). a) Cuando es necesaria la competitividad, b) cuando las empresas o instituciones estén seguras que quieren comprometerse o asociarse, c) cuando los empresarios no puedan afrontar los retos de la globalización.

¿Por qué asociarse? Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008). a) Motivos internos a las organizaciones, b) Motivos competitivos, c) Motivos estratégicos.

Modalidades (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008).

- Para la promoción y el desarrollo de la actividad productiva y comercial de las empresas asociadas.
- Para los negocios conjuntos a fin de ganar en capacidad de negociación y alcanzar escalas más eficientes.

Tipos de asociatividad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008). a) Redes de Cooperación, b) Articulación Comercial, c) Alianza en Cadenas Productivas, d) Alianza en Clusters, e) Joint Venture, f) Consorcios.

Factores claves para el éxito (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008)

- Tener confianza en las empresas o instituciones que se están asociando.
- Debe existir transparencia en todas las actividades.
- Debe establecer un objetivo o meta común en la que todos los participantes se comprometan en cumplirlo.
- Debe existir un planeamiento.
- Establecer estrategias.
- Respetar a las autoridades o directivos
- Resolver problemas o discrepancias.

Ventajas de la asociatividad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008). a)

Aumenta la productividad, b) Mejora el poder de negociación, c) Mayor acceso a la tecnología y fuentes de financiamiento, d) Se comparten los problemas e) Se reducen

los costos, g) mejora la calidad de los productos, h) Se maneja mejor la cadena de valor y la gestión del conocimiento)

Desventajas de no tener una asociatividad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008)

a) una persona no puede prestarse, b) las pequeñas empresas no reciben buen precio por sus productos, c) la oferta no ofrece descuentos por compra de insumos, d) la capacitación se ofrece a grupos no personas individuales.

Razones por las que fracasan las asociaciones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008).

- Los objetivos comunes no estén claramente definidos.
- No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
- Falta de procedimientos de control.
- Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales.
- Falta de información y de transparencia en los programas y planes de acción, deficiente preparación para las negociaciones y ausencia de estímulos efectivos para la cooperación.

Análisis de experiencias extranjeras

Resulta importante resaltar que la asociatividad se ha venido desarrollando desde hace varios años en diferentes países, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas. Gracias a estas uniones se pretende lograr ciertos objetivos que van desde ingresar a nuevos mercados, ofrecer transferencia de tecnología, lograr infraestructura de servicios industriales, entre otros. (Liendo 2001).

- ITALIA: Se reconoce como uno de los principales antecedentes de la asociatividad al caso del norte italiano, donde se han llevado a cabo, desde la década del sesenta, experiencias exitosas en materia de cooperación empresarial. Una de ellas, los consorcios de exportación, surgen como consecuencia de la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de colocar sus productos en mercados alternativos. En la actualidad existen cerca de 300 Consorcios para la Exportación que nuclean aproximadamente 5000 empresas.

- **ALEMANIA** En este país, al igual que en Italia, las empresas se asocian para el comercio, especializándose preferentemente en nichos de mercado donde su producto presenta ventajas comparativas. El objetivo perseguido con este tipo de asociaciones, es el de incrementar su participación y control en determinados mercados internacionales.
- **ESPAÑA:** En España interactúan grupos de Pymes orientados al comercio exterior, que trabajan con una estructura común para la exportación. Se detecta aquí también la participación estatal, dado que el mismo subsidia por un tiempo parte de las erogaciones de esta estructura.
- **AMÉRICA LATINA:** Una experiencia asociativa de este país, es la conformada desde hace más de 15 años por los Grupos de Transferencia Tecnológica, GTT, basados en la experiencia argentina de los Grupos Crea pero con una importante participación del estado. En Colombia, a partir de la década del 90 se implementa el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) como una estrategia de desarrollo para las Pymes colombianas que representan alrededor del 90% de los establecimientos ocupando cerca del 70% de la mano de obra. Este programa se plantea como una herramienta integral, asociativa y estratégica que se orienta a solucionar en el corto y mediano plazo los principales problemas que enfrenta la pequeña y mediana industria colombiana. La Dirección de Comercio Exterior de Uruguay y la Comunidad Económica Europea han desarrollado programas sectoriales y han conformado acciones bilaterales con países como Alemania, Suecia, Italia, entre otros.

Rol de los Gobiernos Regionales

Los modelos de asociatividad bien planteados y administrados posibilitan el desarrollo sostenido de las empresas peruanas y particularmente de las mypes. La experiencia peruana, tanto la exitosa como la fallida, pone en evidencia la necesidad de coordinación entre los diferentes actores: sector público (Ministerio de la Producción, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Promperú, Gobiernos regionales, municipalidades, etc.), sector privado empresarial (gremios, asociaciones) y academia (universidades, institutos). Específicamente, sobre los Gobiernos Regionales recaen, las siguientes tareas (Mathews, 2014):

- **Liderazgo:** En algunas regiones del país, el sector empresarial prefiere que quien lidere las iniciativas que los involucran sea un gremio representativo (p. ej.: cámaras de comercio). En otros casos opta por una institución neutra, como las universidades locales.

En otros, es el Estado, y particularmente los Gobiernos Regionales, el llamado a liderar este proceso. Eso implica un trabajo de identificación de los sectores o subsectores donde podrían definirse las principales oportunidades, considerando el potencial del mercado, la capacidad de oferta, la complementariedad y afinidad entre los participantes, el acceso a asesoría técnica, etc.

- Efecto demostración: Hoy en el Perú existen varias experiencias exitosas de asociatividad. Los Gobiernos Regionales podrían encargarse de “formatearlas”, invitar a sus gestores a la región que corresponda y promover la difusión del modelo.
- Lecciones del fracaso: De las muchas experiencias fallidas en el Perú o en el exterior es posible identificar con precisión las causas principales, explicarlas y definir cómo evitarlas.
- Propuestas: Asumiendo las tareas antes señaladas, y sobre la base de la experiencia que se vaya logrando, se irán identificando cuellos de botella y posibles soluciones. Los Gobiernos Regionales podrían proponer a los ministerios correspondientes medidas concretas de carácter financiero, tributario u otros que contribuyan al impulso de la asociatividad.

h) Factores considerados en Análisis SEPTTE

- Factor Económico: Se considera todos los elementos macroeconómicos del país o de la región. Las variables más importantes son el PIB, desempleo, inflación y la balanza comercial. Todos estos aspectos pueden beneficiar o perjudicar a la empresa.
- Factor Político Legal: Se refiere a las leyes, reglas o políticas que aplica el Gobierno y puede afectar al extranjero, país o región. Los principales elementos son, políticas fiscales y monetarias, subsidios, tratados comerciales, políticas internacionales, propiedad intelectual, salarios mínimos y licencias. Todas estas variables pueden mejorar o empeorar el desempeño de la organización.
- Factor Tecnológico: En este tema se consideran los niveles de innovación y creatividad del sector. Las principales variables a considerar son el uso de nuevos programas informáticos, aprovechamiento de nuevas formas de energía y cualquier cambio en la tecnología. Estas innovaciones pueden apoyar a las empresas, pero pueden ser muy malas a las empresas que no cambian y se quedan obsoletas.
- Factor Ambiental: Se considera en este tema todos los elementos relacionados con la ecología y el medioambiente. Así, se puede detallar como principales variables de este factor las leyes sobre el uso correcto de energía, el mantenimiento del ambiente, la

emisión de gases, entre otros. Cualquier cambio en el medioambiente puede afectar a la gestión de la empresa.

- **Factor Social:** interesa reflexionar sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en la organización y cómo están cambiando. Busca identificar tendencias en la sociedad actual como: Cambios en el nivel de ingresos, la conciencia por la salud y educación, cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos, cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida
- **Factor Cultural:** En este tema se toma en cuenta la religión, los valores, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias y gustos de las personas. Estos aspectos pueden influir positiva o negativamente en la empresa.
- **Factor Estratégico:** Factor del entorno que rodea la organización (general y competitivo) y que ejerce una influencia determinante sobre ella, bien positiva (oportunidad), bien negativa (amenaza). La identificación de los factores del entorno forma parte del análisis del entorno o análisis externo de la empresa.

2.1.3. Términos Básicos

Alpaca, Cluster, Diamante de Porter, FODA, Plan Estratégico, Ventajas comparativas y Competitivas, Asociatividad, Competitividad y Factores.

2.2. Hipótesis

Una vez que se ha identificado el problema, los objetivos y el marco de referencia y en base a los lineamientos generales anteriormente definidos sobre el sector de la alpaca de la región Arequipa, así como considerando que la variable independiente se centra en los factores del entorno y la variable dependiente es la competitividad del sector textil de Alpaca de Arequipa, se formulan las siguientes hipótesis:

Hipótesis General

- Son los factores culturales, humanos y sociales los que más afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, los cuales permitan superar las limitaciones y

aprovechar las oportunidades para convertirse en el principal motor de desarrollo económico de Arequipa.

Hipótesis Específicas

- Existe una importancia significativa del sector alpaca para la Región Arequipa.
- Existe en la Región Arequipa un cluster textil alpaquero poco articulado que potencie el desarrollo económico de esta Región.
- Existe un gran potencial en la situación actual del sector textil de la alpaca, basado principalmente en la calidad de la fibra de alpaca peruana, la misma que corre riesgos, debido a problemas de educación y cultura de todos los integrantes de la cadena de este sector.
- Existe en el sector textil de alpaca más ventajas comparativas que competitivas.
- Existen factores como los culturales, humanos y sociales que afectan más en la competitividad del sector.
- Existe en el sector textil de alpaca de Arequipa técnicas y herramientas que han sido adquiridas y repetidas de otros países.
- Existen diversas estrategias, propuestas y tareas pendientes, deducidas de los principales factores analizados, que sirven para dinamizar y articular este sector.

2.3 Conclusiones del Capítulo

- En este capítulo, dentro del marco teórico, se consideran temas que se relacionan con el objetivo principal, tales como cluster, asociatividad, competitividad y aspectos estratégicos.
- Respecto a la hipótesis General se consideró son los factores culturales, sociales y humanos los que más afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, los cuales permitan superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades para convertirse en el principal motor de desarrollo económico de Arequipa.

Capítulo III. Aspectos Metodológicos

El propósito del presente capítulo se centra en describir la metodología y el diseño empleado en el transcurso de este documento, definiendo las variables dependientes e independientes, detalle de la muestra del mercado objetivo, tipos de investigación y las fuentes de recolección utilizadas, especificando el procesamiento y estrategia de obtención de las mismas.

3.1. Variables

Variable Independiente	Variables Independientes		Indicador	Tipo de Variable	Propósito
Los Factores del Entorno	Factor Económico	Mucha	% de Importancia	Escala	Determinar el porcentaje de importancia de cada factor para el sector, así como el orden en el que cada factor afecta a la competitividad de este sector textil de alpaca de Arequipa
		Regular			
		Poca			
		Primero, segundo, tercero, etc, en afectar competitividad del sector	Número de Posición	Catagórica Ordinal	
	Factor Político	Mucha	% de Importancia	Escala	
		Regular			
		Poca			
		Primero, segundo, tercero, etc, en afectar competitividad del sector	Número de Posición	Catagórica Ordinal	
	Factor Tecnológico	Mucha	% de Importancia	Escala	
		Regular			
		Poca			
		Primero, segundo, tercero, etc, en afectar competitividad del sector	Número de Posición	Catagórica Ordinal	
	Factor Ambiental	Mucha	% de Importancia	Escala	
		Regular			
		Poca			
		Primero, segundo, tercero, etc, en afectar competitividad del sector	Número de Posición	Catagórica Ordinal	
	Factor Social	Mucha	% de Importancia	Escala	
		Regular			
Poca					
Primero, segundo, tercero, etc, en afectar competitividad del sector		Número de Posición	Catagórica Ordinal		

	Factor Cultural	Mucha	% de Importancia	Escala			
		Regular					
		Poca					
	Factor Estratégico	Primero, segundo, tercero, etc, en afectar competitividad del sector	Número de Posición	Categórica Ordinal			
		Mucha				% de Importancia	Escala
		Regular					
	Poca	Número de Posición	Categórica Ordinal				
	Primero, segundo, tercero, etc, en afectar competitividad del sector						
Competitividad del Sector textil de Alpaca de Arequipa	Competitividad	Aumenta	% Aumento de Ingresos	Categórica Ordinal	Determinar las características y situación actual de este sector textil de alpaca de Arequipa en cuanto a Competitividad, importancia para la Región, cultura y educación de los integrantes de la cadena, entre otros.		
		No Aumenta					
	Importancia para la Región	Importa	% de Importancia	Categórica Ordinal			
		No importa					
	Cultura y educación integrantes de la Cadena	Culta, costumbres flexibles y formal	% de Cultura, Educación y Formalidad	Categórica Ordinal			
		Poca cultura, costumbres arraigadas e informal					
		Con Educación					
		Con Analfabetismo					
	Ventajas Comparativas o Competitivas	Ventaja Comparativa	% de Ventajas	Categórica Ordinal			
		Ventaja Competitiva					
Cluster	Es Cluster	% de Articulación	Categórica Ordinal				
	No es Cluster						

3.2. Método Utilizado

3.2.1. Método

Para la presente tesis, se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

- Método de Observación: Gracias a este método se percibirán ciertos rasgos existentes en la realidad del sector alpaca de Arequipa y en las características del mercado objetivo.
- Método Inductivo: Se utilizará este método para obtener conclusiones que parten de hechos particulares. Los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten las descripciones y explicaciones posteriores de realidades con características semejantes al sector alpaca estudiado.

- Método Deductivo: Se utilizará este método para obtener de conclusiones generales, explicaciones particulares. Es decir, de una situación general, se llegará a identificar explicaciones particulares. Es decir, de la teoría de cluster en general, se podrá aplicar y analizar el cluster de alpaca de Arequipa.
- Método de Análisis: Mediante este método se identificará cada una de las partes que caracterizan la realidad o situación del sector alpaca de Arequipa. De esta manera, se establecerá las causas y efectos entre los elementos que conforman el sector.
- Método de Síntesis: Gracias a este método se estudiarán de las causas que limitan el sector de la alpaca a la explicación y relación de los efectos de convertirlo en un cluster dinámico que favorecerían al sector y a la Región Arequipa.
- Método de investigación cualitativo y cuantitativo: Gracias al método cuantitativo, se podrán obtener datos generales de las características de la situación del sector de la alpaca. Mientras que, con el método cualitativo, se podrá profundizar estas características para obtener mayor detalle de la información obtenida por el método cuantitativo.

3.2.2. Tipo de Investigación

Enfoque de la Investigación

En la presente investigación se aplicó tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo. El enfoque cuantitativo se utilizó para tener una idea general de las características, causas y factores que se relacionan con el sector textil de alpaca y el enfoque cualitativo para obtener más detalle y profundizar la información obtenida en el enfoque cuantitativo.

Alcance de la Investigación

La presente tesis será una investigación descriptiva, ya que detallará las características, partes, categorías o rasgos fundamentales de la situación del sector alpaca de la Región de Arequipa.

De igual manera, será una investigación explicativa, causal y correlacional, ya que se analizará las causas, efectos, razones y factores que afectan la competitividad del sector alpaca y la influencia de éste en la economía de la Región Arequipa.

Finalmente, será una investigación seccional o transversal, ya que se obtendrá la información una única vez en un momento dado.

La fuente utilizada es: Fundamentos de Investigación, de Roberto Hernández Sampieri, edición 2017.

3.3. Diseño de la Investigación

a) Segmentación del Mercado

En cuanto a la segmentación del mercado objetivo, se tiene:

- Trabajadores de grandes y pequeñas empresas textiles alpaqueras: Los trabajadores de 20 a 40 años de edad, de la Región Arequipa, de ambos sexos, en la etapa del ciclo de vida de jóvenes y padres de familia. Poseen ingresos mensuales entre 300 y 2 000 Nuevos Soles y pertenecen al nivel socioeconómico B, C y D. Su ocupación es la de obrero y empleados de grandes y pequeñas empresas textiles que poseen estudios profesionales, secundarios o primarios.
- Microempresarios del sector alpaquero: De 25 a 50 o más años, de ambos sexos, en la etapa de ciclo de vida de padres de familia, de los niveles socioeconómicos B, C y D, de la Región Arequipa. Poseen ingresos mensuales entre 1 500 y 4 000 Nuevos Soles, y poseen estudios primarios secundarios, técnicos y superiores. Se dedican a la gestión y administración de sus pequeños y micro negocios, los mismos que tienen más de 11 años en el mercado, pero casi todos no exportan sus prendas.
- Criadores de Alpaca: De 35 a más años de edad, de ambos sexos, en la etapa de ciclo de vida de padres de familia, de los niveles socioeconómico C y D, de las zonas altoandinas de la Región Arequipa, Cuzco y Puno. Poseen ingresos mensuales entre 300 a 700 Nuevos Soles y la mayoría de ellos poseen educación primaria, son muy pocos los que tienen educación secundaria o superior. Estos criadores sólo se dedican a la crianza de alpaca, el resto diversifica su negocio con la crianza de otros animales (Conacs, 2007).

b) Muestreo

El tipo de Muestreo que se aplicará para la obtención de información será la de Muestreo Probabilístico, ya que los elementos se seleccionarán mediante la aplicación de procedimientos de azar.

Dentro de este tipo de muestro, el que se aplicará será el Muestreo por Conglomerados, ya que se dividirá cada mercado objetivo en grupos y luego se determinará una muestra aleatoria de cada grupo seleccionado. Cada grupo será una versión representativa, en pequeña escala, de la población de cada mercado objetivo.

Con este tipo de muestreo se pueden originar ahorros porque cuando se manda a un entrevistador a aplicar un cuestionario a un conglomerado o grupo muestreado, se pueden obtener muchas observaciones muestrales en un tiempo relativamente corto.

c) Ámbito de Recolección de Información

La información se obtendrá principalmente de la Región Arequipa. En cuanto al mercado objetivo de criadores de alpaca, si bien éstos se encuentran también en otras regiones (Cusco y Puno), estos últimos acuden a la Región Arequipa para eventos o reuniones que se organizan en esta ciudad, por lo que se aprovechará tales fechas para recolectar la información de este mercado en específico. La fuente utilizada es: INEI e IPAC.

3.4. Universo y Muestra

3.4.1. Delimitación del Universo

- Temporal: El universo de los datos son tomados en el año 2019.
- Espacial: El universo corresponde a Región Arequipa.

3.4.2. Población y Muestra

Tamaño del Mercado (Universo o Población)

- Trabajadores del sector: El total de trabajadores de 20 a 40 años de edad, de la Región Arequipa, de ambos sexos, de los niveles socioeconómicos B, C y D y que son obreros y empleados de grandes y pequeñas empresas textiles, alcanzan un número de 3,983 trabajadores.
- Microempresarios del sector: En la Región Arequipa existen 346 microempresarios que trabajan temas relacionados al tema alpaquero.
- Criadores de Alpaca: En la actualidad, en la Región Arequipa, Cuzco y Puno existen 4,665 criadores de alpacas, que sólo se dedican a este negocio o diversifican con la crianza de otros animales.

En la etapa cuantitativa se efectuarán 887 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 350 encuestas se aplicarán a trabajadores de 20 a 40 años del sector textil alpaquero, 182 encuestas se realizaron a microempresarios textiles alpaqueros de 25 a 50 años y las 355 encuestas restantes a criadores de alpaca de 35 a más años de las zonas altoandinas de Arequipa. Se utilizarán tres cuestionarios estructurados y diseñados específica y respectivamente uno para cada población objetivo, como instrumento de recolección de datos.

Muestra

Debido a que los tres mercados objetivos se consideran como población finita, la fórmula o ecuación que se empleará para el cálculo de la muestra es la siguiente:

$$\frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + z^2 * p * q}$$

Datos y cálculo de la muestra

Tabla 2. Tamaño de muestra del mercado de los trabajadores

P	0.5
Q	0.5
E	0.05
Z	1.96
N	3983
n	350

Fuente: INEI, 2017. IPAC, 2016

Donde:

P= Variable Positiva

Q= Variable Negativa

E= Error o Precisión

Z= Nivel de Confianza de 95%

N= Tamaño de la Población o Universo

n= Muestra

Para el mercado objetivo de trabajadores del sector, la muestra está compuesta por 350 trabajadores.

Tabla 3. Tamaño de muestra del mercado de los microempresarios

P	0.5
Q	0.5
E	0.05
Z	1.96
N	346
n	182

Fuente: INEI, 2017. IPAC, 2016

Donde:

P= Variable Positiva

Q= Variable Negativa

E= Error o Precisión

Z= Nivel de Confianza de 95%

N= Tamaño de la Población o Universo

n= Muestra

Para el mercado objetivo de microempresarios del sector, la muestra está compuesta por 182 microempresarios.

Tabla 4. Tamaño de muestra del mercado de los criadores de alpaca

P	0.5
Q	0.5
E	0.05
Z	1.96
N	4665
n	355

Fuente: INEI, 2017. IPAC, 2016

Donde:

P= Variable Positiva

Q= Variable Negativa

E= Error o Precisión

Z= Nivel de Confianza de 95%

N= Tamaño de la Población o Universo

n= Muestra

Para el mercado objetivo de criadores de alpaca, la muestra está compuesta por 355 criadores.

3.5. Técnicas de recolección de la información

Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

A fin de obtener la información necesaria, se realizan dos estudios: el primero del sector textil de alpaca y el segundo estudio sobre la Región Arequipa. En primer lugar, dentro de las fuentes secundarias, se revisarán informes, publicaciones, libros, revistas, periódicos, anuarios, documentales, noticias, artículos y múltiples páginas Web, entre las más importantes podemos mencionar: BCR, Grupo Inca, Michell, Región Arequipa, Ciudadanos al Día, Conacs (absorbido por el Ministerio de Agricultura), entre otras.

Los resultados del análisis de estas fuentes secundarias, servirán para identificar los problemas, y condiciones del sector, información que se profundiza mediante investigación de fuentes primarias de tipo cualitativo y cuantitativo. Todo ello sirve de base, para elaborar las estrategias, soluciones o propuestas que dinamicen el sector de la alpaca y se logre mejorar la economía de los participantes del sector y de la Región de Arequipa.

En la etapa cualitativa, se efectuarán entrevistas en profundidad a representantes de las principales instituciones relacionadas con la Región Arequipa y el sector de la alpaca. Se entrevistará a la Presidente de la Región Arequipa para conocer temas sobre el Plan Estratégico de la Región y la importancia del sector textil alpaquero dentro de los objetivos prioritarios de ésta. De igual manera, se entrevistará al Gerente de Comercio Exterior de la Región, para obtener asesoría sobre la gestión y constitución del cluster de alpaca.

Para conocer en forma detallada la situación y problemas del sector textil alpaquero, se realizarán entrevistas en profundidad a representantes de los dos grandes grupos, Inca y Michell, así como a los dueños de las microempresas dedicadas a la confección de prendas de alpaca.

En cuanto a los temas relacionados a criadores de alpaca, se realizará una entrevista en profundidad al representante del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos. Esta

información se complementará, con aquella obtenida en la realización de un focus group a 11 criadores de alpaca, quienes expresarán la situación actual y las expectativas que tienen respecto a capacitación en crianza de alpacas.

Técnica de Recolección de Información

- Encuesta: El estudio descriptivo considera una metodología cuantitativa bajo la técnica encuesta, que será aplicada a los tres mercados objetivos: trabajadores de microempresas del sector alpaca, microempresarios del sector alpaca y criadores de alpaca.
- Entrevista en profundidad: Que se aplicará a las autoridades de la Región Arequipa y a especialistas en el sector de la alpaca.
- Focus Group: Que se aplicará únicamente a 11 criadores de alpaca de la Región de Arequipa, Puno o Cusco

Instrumento de Recolección de Información

- Cuestionario Estructurado: Como instrumento de recolección de datos para la técnica de la encuesta, se utilizará tres cuestionarios, estructurados y diseñados específica y respectivamente para cada mercado objetivo (trabajadores de microempresas del sector alpaca, microempresarios del sector alpaca y criadores de alpaca).
- Guía de Entrevista: Como instrumento de recolección de datos para la técnica de la entrevista en profundidad, se utilizará la guía de la entrevista diseñada específicamente para el entrevistado que sea especialista en temas de la Región Arequipa o del sector alpaca.
- Guía de Focus Group: Como instrumento de recolección de datos para la técnica del focus group, se utilizará la guía del focus group diseñada únicamente para criadores de alpaca, ya sea de la Región Arequipa, Cuzco o Puno

3.6. Método de Análisis de Datos

a) Procesamiento de la Información

En cuanto al proceso de la información, éste se efectuará mediante:

- Análisis de Pareto: Esta técnica se utilizará para estudiar las fuentes y las prioridades de las causas de los problemas del sector alpaca.
- Diagrama de causa/efecto (espina de pescado): Esta gráfica se utilizará para representar y evaluar todos los posibles motivos de los problemas que presenta el sector alpaca.
- Distribución de frecuencias y representaciones gráficas: Se utilizará para agrupar los datos que se obtengan en categorías que muestren el número de observaciones de cada categoría. Es decir, indicará el número de veces que ocurre cada dato en una tabla de resultados.
- Histogramas: Se utilizarán estos medios gráficos para representar la distribución de frecuencia.
- Polígonos de frecuencias: Se utilizará para obtener una imagen rápida de las principales características de los datos obtenidos.
- Gráficas de Barras o pie (pastel): Se utilizarán para representar los datos de esta investigación.
- Medidas de tendencia central: Dentro de esta técnica se calculará la media, la moda y la mediana.
- Medidas de dispersión: Se utilizarán dentro de esta técnica la varianza y la desviación estándar.
- Pruebas estadísticas: Dentro de estas pruebas se utilizará prueba Z, análisis de regresión, entre otras.

b) Estrategia

- La estrategia de trabajo de campo que se utilizará para el mercado de trabajadores del sector sería la de locación central.
- La estrategia de trabajo de campo que se utilizará para el mercado de microempresarios sería la de visita personal previa cita.
- La estrategia de trabajo de campo que se utilizará para el mercado de criadores de alpaca sería la de locación central.
- La estrategia de trabajo de campo que se utilizará para las entrevistas en profundidad y el focus group sería la de visita personal previa cita.

3.7. Conclusiones del Capítulo

- En este capítulo, dentro de la metodología aplicada, el análisis se centra en el estudio cualitativo, así como cuantitativo de las fuentes primarias. También se revisaron los temas de investigación, tales como método, tipos y diseño. De igual manera, se revisó en forma detallada el universo y la muestra junto con la estrategia de muestreo.
- Respecto a las técnicas de recolección de información primaria, los instrumentos que se utilizaron fueron los cuestionarios para las encuestas, guías de entrevistas para las entrevistas y finalmente para el focus group de criadores de alpaca se utilizó la guía de focus group.

Capítulo IV. La Región Arequipa

El desarrollo del presente capítulo permitirá conocer a la Región Arequipa, zona donde se encuentra el sector alpaquero analizado. Con éste fin de desarrollará el análisis SEPTTE nacional y regional; que permitan establecer oportunidades y amenazas del entorno. Asimismo, se analizará el Plan Estratégico Regional, Plan Estratégico Regional del Sector Agrario 2003-2011, el Plan Estratégico Regional de Camélidos Domésticos y el Plan Estratégico Regional de Exportaciones de Arequipa. Finalmente se evaluará el rol que juega el cluster alpaquero en la Región, así como el Diamante de Porter de la Región.

4.1. La Región Arequipa

La Región Arequipa se ubica al Sur Oeste del Perú, cuenta con una superficie de 63,345.39 Km², de los cuales 20,410.925 km² son aprovechadas en el sector agrario, el 81.11% de dicha área agrícola son pastos naturales.

La Región Arequipa está constituida por el departamento de Arequipa, que abarca 8 provincias: Caravelí, La Unión, Condesuyos, Castilla, Camaná, Caylloma, Arequipa e Islay. La diversificación geográfica de la Región hace que se conformen ejes de desarrollo entre las diversas provincias de la región. A partir de estos ejes es que se construye este análisis.

Arequipa: Ubicada entre los 2000 y 3200 msnm. Predomina la ganadería lechera, pastos cultivados, productos agrícolas como el ajo, cebolla, aceituna. Otros productos y servicios incluyen la metal mecánica, la minería del cobre (Cerro Verde, Chapi), producción y comercialización del cemento (Cemento Yura), fabricación y comercialización de acero (Aceros Arequipa); otras áreas incluyen la peletería con las curtiembres de cuero y tratamientos artesanales para piel de bovino, equino, camélidos, preparación de chocolates, elaboración de hilados y prendas de vestir de alpaca, así como la producción de leche evaporada y derivados y cerveza entre otros. En el año 2000, la UNESCO declaró la zona histórica de la ciudad de Arequipa, como Patrimonio Histórico de la Humanidad.

Caravelí-Camaná: Ubicadas desde los 0 hasta 1,000 msnm. En ellas se encuentran los valles e irrigaciones costeras donde se cultiva arroz, trigo, menestras, olivo, algodón y caña de azúcar. Adicionalmente, en Caravelí existen otros sectores como son el sector manufacturero (harina de pescado, el algodón, aguardiente de uva), pecuario (la cochinilla) y minero (extracción de oro). Camaná se caracteriza por la manufactura (harina de pescado) y la actividad agrícola (cultivo

de frijoles y cereales). Ambas provincias presentan adicionalmente atractivos turísticos que originan la visita de gran cantidad de visitante en el verano.

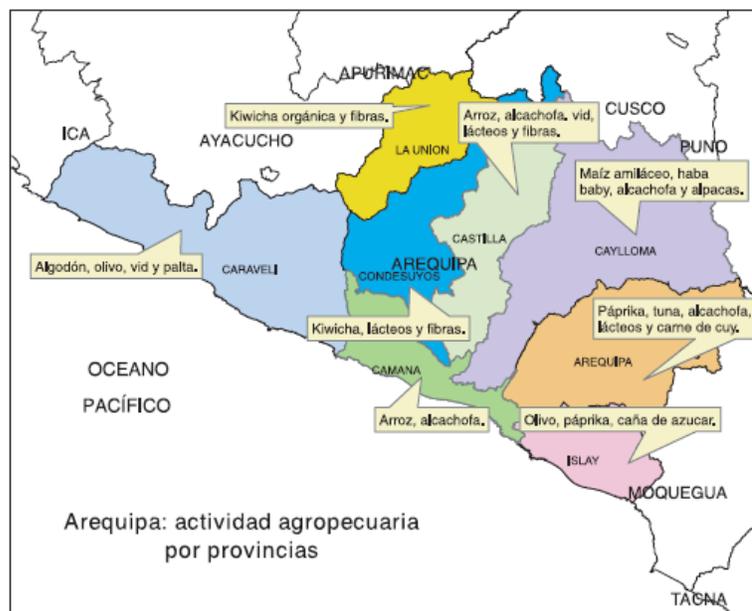
Castilla-Camaná- Mollendo: Ubicadas entre los 1000 y 2000 msnm, donde se destaca la producción de leche, alfalfa, cebolla, paprika, maíz amiláceo y forrajero, kiwicha y hortalizas en pequeñas y medianas irrigaciones que tienen posibilidades de desarrollo agro industrial. De destacar la presencia en esta zona del Proyecto de Irrigación Majes el cual se presenta como eje de desarrollo e impulso para toda su área de influencia. Entre Castilla y Camaná se desarrollan zonas pecuarias con grandes extensiones de cochinilla e insectos similares. Islay, es una zona pesquera próxima al Océano Pacífico, con producciones de conservas, harina de pescado; así como la venta de pescado fresco y con actividad agrícola en la que destacan los cultivos de frijoles y cereales.

Condesuyos: Ubicada entre los 3200 y los 3800 msnm., con clima lluvioso, frío y con heladas de invierno. En esta zona el uso de la tecnología moderna es escaso, sus principales productos son: maíz, papa, cebada, alfalfa, habas y en especial la cochinilla.

La Unión-Caylloma: Zona ubicada por encima de los 3800 msnm., donde abundan los pastos naturales que sirven de alimento para los camélidos y ovinos que son criados en pequeña escala en dicha región. Asimismo, se cultiva la maca que es cultivo de exportación. Caylloma produce orégano fresco o seco, cochinilla, lana esquilada y el pelo de alpaca o de llama y La Unión produce la cochinilla, lana esquilada y pelo de alpaca sin cardar o peinar.

De este análisis, podemos deducir que Arequipa, La Unión y Caylloma son las provincias que toman un papel importante en la conformación del cluster alpaquero, dentro de la Región Arequipa. Ver figura 2.

Figura 2. La Región Arequipa y su actividad agropecuaria por provincias



Fuente: Encuentro Económico Región Arequipa. Banco Central de Reserva (BCR).
Elaboración: Banco Central de Reserva (BCR).

La capital es la ciudad de Arequipa, considerada como la segunda ciudad del país y contribuye con el 5.9% del PBI nacional. En el año 2017, la población de la región Arequipa ascendía a 1,316,000 habitantes; concentrados mayormente en las provincias de Arequipa, Camaná, Caylloma e Islay. (INEI, 2017).

4.2. Análisis Social – Económico – Político-Tecnológico – Ecológico - Cultural (SEPTE)

ASPECTO SOCIAL

Nivel Nacional

- La población del Perú para el 2017 fue de 31 millones 237 385 mil personas, según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017). Igualmente, la tasa de crecimiento promedio anual del 2007 al 2017 es del 0.7%.
- En el año 2020, en la región de América, el Perú es el 7mo país más poblado, con 32 millones 626 mil habitantes (INEI,2020).
- En el 2017 según los resultados del censo preparado por el INEI, el 79% de la población residía en áreas urbanas y el 21% en áreas rurales. La población urbana estaba concentrada principalmente en la costa centro y norte, mientras que la población rural está dispersa en la sierra sur, sierra norte y selva. Los departamentos más poblados del país

son: Lima, Arequipa, Ancash, Cajamarca, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, Piura y Puno.

- De igual manera, se puede afirmar que en el Perú al 2017, el número de mujeres y hombres es similar, habiendo un poco más de hombres que mujeres. Así, el porcentaje de hombres es del 50.08% y el de mujeres es del 49.92%.
- Otro resultado significativo que arrojó el censo del 2017 indicaba que el 27.1% de la población pertenecen al grupo de edades comprendido entre 0 y 14 años, el 66.0% pertenece al grupo de 15 a 64 años y el 6.9% pertenece al grupo de 65 a más años.
- En el Perú existen diferencias sociales marcadas por el nivel de ingreso de las personas, así como sus manifestaciones culturales y su lugar de residencia, tal como lo registra el informe de medición de pobreza preparado por el INEI para el año 2017.
- Respecto al dato de migraciones, el mayor porcentaje de los peruanos salieron a América del Sur con un 73.3%, el segundo destino es América del Norte con un 13.8%, le sigue Europa con un 6.8%, continúa América del Centro con el 6% y el resto del porcentaje se distribuye entre los otros continentes. En cuanto a las entradas de los peruanos a Perú, son los mismos destinos de los que provienen de los que salieron, compartiendo un similar porcentaje.
- Considerando el porcentaje de pobreza del Perú, este asciende al 21.7% del total de la población peruana, porcentaje que se incrementó ligeramente respecto al año anterior que fue del 20.7%, sin embargo, la tendencia se centra en una baja del nivel de pobreza, ya que desde el 2009 (33.5%), este porcentaje está disminuyendo. Específicamente, la sierra y la selva son las regiones con mayor porcentaje de pobreza. Por otro lado, relacionado con este dato, es necesario mencionar que el 12.9% de los niños menores de 5 años presentan desnutrición crónica.
- En cuanto al gasto social de los programas prioritarios, el mayor porcentaje del gasto se centra en salud individual (32.82%), mientras que educación secundaria es el segundo rubro en el que se destina dicho gasto.
- En el 2017 tal como lo indica el Compendio Estadístico 2017 del INEI, el promedio de la tasa de analfabetismo fue de 5.9%. (población de 15 años a más).
- En el Perú la PEA total, ha crecido entre el 2007 y 2017 en 2, 308,500 personas (oferta), es decir, ha sufrido un crecimiento del 15.48%, siendo la PEA total al 2017 de 17 millones 215 mil 700 personas. De igual manera, las personas adecuadamente empleadas (demanda) han crecido en 2, 313,100 personas, sufriendo un crecimiento del 16.29%, siendo la PEA total ocupada al 2017 de 16 millones 511 100 mil personas (INEI, 2017). El mismo estudio del año 2017 mostraba que el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo era de S/. 1 376.80.

- Finalmente, el ingreso de una persona de 14 años es de S/. 379, cantidad que sube en las personas que tienen 15 a 29 años, cuyo ingreso es de S/. 1 139. El ingreso se estabiliza entre las personas que tienen 30 a 44 años, el mismo que es de S/. 1 506, siendo el mismo ingreso de S/. 1 544 para las personas de 45 a 64 años. En el caso de la tercera edad, de 65 a más años, el ingreso vuelve a disminuir a S/. 795. (Mintra, 2017)

Nivel Regional

- Según el censo del INEI del año 2017, la población de Arequipa alcanza el millón trescientos ochenta dos mil personas, cifra que constituye el 4% de la población nacional.
- Acorde a los resultados obtenidos por el censo del 2017 del INEI, el 92% de la población de la Región Arequipa vivía en la ciudad (13% por encima del promedio nacional) y el 8% en las zonas rurales (13% por debajo del promedio nacional); asimismo existe la migración de las personas a la ciudad lo que provoca el despoblamiento de las áreas rurales.
- En Arequipa, igual que a nivel nacional, el número de hombres y mujeres es similar, sin embargo, caso contrario al Perú, en Arequipa hay más mujeres (50.45%) que hombres (49.55%).
- En cuanto a la edad, el censo del 2017 indicaba que el 25.1% de la población pertenecen al grupo de edades comprendido entre 0 y 14 años, el 67.6% pertenece al grupo de 15 a 64 años y el 7.3% pertenece al grupo de 65 a más años.
- Respecto al dato de migraciones internas, existe un 26.2% de la población que son inmigrantes, mientras que un 12.7% de la población son emigrantes.
- Según el último Estudio de Pobreza del INEI del año 2017, el índice de pobreza de Arequipa es del 8.6%; que se ubica 13.1 puntos por debajo del promedio nacional. Es importante mencionar, relacionado con este dato, que el 4.9% de los niños menores de 5 años presentan desnutrición crónica en Arequipa.
- En cuanto a la ejecución del gasto social a junio del 2019, el mayor porcentaje del gasto se centra en Desarrollo Infantil Temprano (34%), mientras que Desarrollo Integral de la niñez y la adolescencia es el segundo rubro en el que se destina dicho gasto (33%). (MEF 2019).
- En el 2017, la tasa promedio de analfabetismo en Arequipa fue de 3.9% que se ubica 2% por debajo del promedio nacional (población de 15 años a más), siendo La Unión, Castilla, Caylloma y Condesuyos las provincias con mayor tasa de analfabetismo, incluso sobrepasan el promedio nacional. (INEI, 2017).
- En el 2017, la población económicamente activa de Arequipa fue de 708 mil 698 personas, y cerca del 95% de la PEA se encontraba ocupada (INEI, 2017), mientras que el 5% de la

misma estaba desempleada. El mismo estudio del año 2017 mostraba que el ingreso promedio mensual para Arequipa proveniente del trabajo era de S/. 1 545.02.

- Finalmente, para el caso de Arequipa, el ingreso de una persona de 14 años es de S/. 166, cantidad que sube en las personas que tienen 15 a 29 años, cuyo ingreso es de S/. 1 307. El ingreso se estabiliza entre las personas que tienen 30 a 44 años, el mismo que es de S/. 1 828, siendo casi el mismo ingreso de S/. 1 794 para las personas de 45 a 64 años. En el caso de la tercera edad, de 65 a más años, el ingreso vuelve a disminuir a S/. 1 104. (Mintra, 2007). Esto confirma que es mayor el ingreso que percibe la persona de Arequipa en comparación con las cifras nacionales.

ASPECTO ECONÓMICO

Nivel Nacional

- La economía peruana crecerá 9,0% en 2021 y 4,3% en 2022, recogiendo un fuerte "rebote estadístico" y condiciones externas favorables. Estas previsiones se realizan en un entorno de elevada incertidumbre.
- Después de tres décadas de estabilidad económica en Perú, el nuevo gobierno de Pedro Castillo (2021-2026) plantea una serie de propuestas que mantienen en alerta a los agentes económicos, ante la incertidumbre sobre el futuro de las inversiones y el crecimiento en el país.
- En los últimos años, el Producto Interno Bruto (PIB) peruano creció a un promedio anual de 4,8 %, con inflación entre 1 y 3 %, un déficit fiscal de 1,6 % del PIB en 2019 y reservas internacionales equivalentes al 36,7 % del PIB en 2020.
- La economía peruana registró 71 meses de crecimiento hasta el mes de mayo del 2017, lo cual refleja una estabilidad económica, expectativa que fue anunciada por el Banco Central de Reserva en el mes de Julio.
- En el 2014, el 46% de los empleos fueron generados por las microempresas, el 34% por los independientes, el 6% por la pequeña empresa, el 7% por los trabajadores del sector público y el 7% por los trabajadores de la mediana y gran empresa.
- En el 2016 se incrementó el consumo privado, lo cual se reflejó en el aumento del empleo. El empleo con más de 10 trabajadores en la zona urbana creció 7,3 % con respecto al año anterior, especialmente en las ciudades de Trujillo, Sullana, Chincha, Talara e Ica.
- La actividad productiva peruana se ha expandido 8 % en mayo del 2017, reportando 71 meses consecutivos de crecimiento, acumulando un avance de 7.63 % en los primeros cinco meses del año, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

- El tipo de cambio bancario promedio compra-venta disminuyó de S/. 3.40/dólar (2018) a S/. 3.37/dólar (2019), es decir se apreció el sol en 0.8% en el 2019 con respecto al 2018, esto refrendado en las informaciones que emite el Banco Central de Reserva del Perú respecto al tipo de cambio.
- Actualmente, el precio del dólar estadounidense en Perú opera al alza en el mercado informal (paralelo). El tipo de cambio cae a S/4,080 la compra y a S/4,110 la venta, según casas de cambio del país. (BCR,2021)
- En el 2017, la inflación registrada fue de 1.14% (INEI, 2017).
- En el 2017, las exportaciones peruanas registraron ventas por un valor de US\$ 23,430.7 millones, lo que representó un incremento del 35.6% respecto a las efectuadas en el año 2016, según las estimaciones realizadas por Prompex.
- El Tratado de Libre Comercio y la APTDEA que impulsan las exportaciones e incrementan la demanda laboral.
- En el 2017 la agencia gubernamental de noticias ANDINA informaba que las importaciones fueron de US\$ 15 327.1 millones, que representó un incremento del 23% respecto a las del año 2016.
- En el 2017, el Producto Bruto Interno Per Cápita fue de 5,822,3 nuevos soles a precios de 1994 y el valor registrado del PBI fue de 160,383,000 nuevos soles, según la información proporcionada por el Banco Central de Reserva del Perú.

Nivel Regional

- El crecimiento de la tasa de empleo en el 2003 fue del 2.1%, alcanzando niveles del 7.5% en el 2006 y 12.5% en los dos primeros meses del año del 2017. El sector servicios en la región generó un mayor empleo en el 2017 debido a la contratación de personal por las administradoras de fondos y por la apertura de nuevos establecimientos financieros, así como el sector textil por el incremento de las exportaciones de los productos textiles tanto de lana de alpaca como tejidos de punto.
- En el 2017, el valor bruto de la producción creció en 12% con respecto al año anterior, especialmente los sectores construcción y manufacturero que mostraron un crecimiento de 29 y 13% respectivamente (BCRP, 2017).
- En el 2017, Arequipa ha exportado por valor de US\$ 1,232.43 millones, que significa un aumento del 75% en relación a las ventas al exterior efectuadas en el 2015 (Registros de los Certificados de Origen emitidos por la Cámara de Comercio de Arequipa).
- En diciembre del 2017, el valor bruto de producción agropecuaria creció un 12 %, en comparación al registrado en el mismo periodo del 2016, debido al crecimiento del sub-

sector agrícola (11%) y del pecuario (13%) y el valor de la actividad minera creció en 6% en comparación con el 2015.

- En la década del 90, la liberalización del mercado, la reducción del gasto público, el desarrollo de políticas a corto plazo provocaron la migración de las industrias arequipeñas hacia la capital de la República y por ende la reducción de las empresas que operaban en el Parque Industrial, así como el incremento de empleos en el sector servicios con bajos niveles de ingresos.
- Los principales sectores que sustentan la economía de la Región Arequipa son los servicios, (servicios de tercerización, turísticos, entre otros) la manufactura y la agricultura (alrededor del 85%), siendo también los que absorben el mayor porcentaje de la PEA ocupada, (BCR - Encuentro Económico Región Arequipa, 2017).
- Las actividades agroindustriales que se han consolidado en la región son la industria láctea y la industria textil, procesando la industria textil el 85% de la producción de la fibra de alpaca a nivel nacional en el 2002, convirtiéndola a Arequipa como el centro más importante para el procesamiento de la fibra de alpaca. La industria textil para pelos finos radica en la región, pese al problema genético del ganado. (BCR - Encuentro Económico Región Arequipa, 2017).
- En el 2017, la producción manufacturera y la producción de bienes intermedios reportaron un crecimiento del 13% y 15% respectivamente. La mayor producción se registró en el cemento, tubos de plástico, textiles de lana y de fibra como tops e hilados, debido a que se incrementó la demanda en la industria de las confecciones tanto a nivel nacional como mundial, según el Ministerio de la Producción.
- El número de turistas que llegaron a Arequipa en el 2017 fueron 941,692; que indica un incremento del 17% con relación a 2015. De la cifra indicada anteriormente, el 24% fueron turistas extranjeros, esto según informaciones entregadas en los boletines informativos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

ASPECTO POLÍTICO

Nivel Nacional

- En la actualidad, se ha incrementado la profunda crisis política que atraviesa Perú y ha generado incertidumbre sobre el futuro de procesos tan importantes como la lucha anticorrupción.
- Las tensiones políticas recurrentes entre los poderes Ejecutivo y Legislativo en el Perú, sumadas a una inestabilidad del gabinete desde el 2016, han estancado el progreso de las

reformas y han frenado el crecimiento económico del país, cambiando su perspectiva de calificación sobre el Perú de estable a negativa.

- La centralización por parte del Estado se ha considerado como una de las causas principales del atraso y la pobreza hacia el interior del país. El proceso de descentralización en el país fue conducido de manera desordenada por los gobernantes de turno, sin horizonte de planificación, lo cual retrasa el desarrollo de los pueblos.
- La prioridad del estado peruano ha sido lograr la regionalización, esto se ve reforzado en la Constitución Política del Estado que consagra este fin, así como la descentralización política y administrativa mediante la creación de los Gobiernos Regionales que debe permitir el desarrollo rápido y efectivo de una región.
- Miembros del partido del gobierno ha ingresado a laborar a las Instituciones Públicas, generando desconfianza y aumentando la carga de empleados estatales.
- Las leyes peruanas y sus variados recursos naturales impulsan la investigación y desarrollo para la explotación de estos, esperando lograr competitividad y generación de valor con estos.
- En cuanto al marco legal existe el Decreto Legislativo 757 referido a la Ley del Marco de la Inversión Privada que tiene por objeto garantizar la libre iniciativa y las inversiones privadas en cualquier tipo de actividad económica en cualquiera de las formas empresariales que la Ley permite. (13-11-1991).

Nivel Regional

- Cada provincia de la región cuenta con su alcalde provincial que es elegido por el pueblo democráticamente.
- Los Gobiernos Regionales han elaborado sus Planes de Desarrollo Regional donde expresan su voluntad política y son utilizados para asignar las prioridades en la ejecución de obras y/o proyectos.
- Los Gobiernos Regionales obtienen financiamiento proveniente de los Fondos de Compensación Regional, el Canon y el Sobre canon minero, que son transferidos desde el Gobierno Central.
- En la Región Arequipa existen empresas nacionales y multinacionales que aportan sus obligaciones al estado y cumplen con las regulaciones que éste le impone.
- En el 2019, en la Región Arequipa se presenta agitación política debido al proyecto Tía María.

ASPECTO TECNOLÓGICO

Nivel Nacional

- La apertura de los mercados y pase para inversiones extranjeras permitió el repunte económico del país y la región; para la década del 90 y ahora en la década del 2000. Esto se ha visto reflejado en innovaciones tecnológicas presentadas en telecomunicaciones tales como: telefonía celular, cable por televisión, internet y otras que ayudan al progreso del país y la región.
- A raíz del fenómeno de la globalización otros tipos de adelantos tecnológicos son conocidos y usados en el país como: equipos informáticos, construcciones, teléfonos celulares, etc.
- Actualmente existe una diferencia entre las tecnologías empleadas en la zona costera o de menor altitud con respecto al mar y las zonas alto andinas. En la primera se utiliza la tecnología moderna mientras que en la segunda se utilizan tecnologías ancestrales o la combinación de las tecnologías ancestrales con las modernas.

Nivel Regional

- La construcción de mega proyectos como la Interoceánica Perú - Brasil, la segunda etapa del Proyecto Majes, la consolidación del Par Portuario Ilo-Matarani permitirán el desarrollo tanto al interior como el exterior de la macro región, lo cual permitirá un fácil acceso a nuevas tecnologías.
- En el caso de la agricultura el 65% de los agricultores utilizan abono orgánico mientras que en las zonas alto andinas el 76% lo utilizan; en cuanto a la maquinaria el 89% de los agricultores de la costa la usan para sus labores, en cambio en las zonas alto andinas sólo las utilizan el 48% de los agricultores, esta información corroborada con el Plan Estratégico Regional para Arequipa preparado por el Ministerio de Agricultura.
- La Región Arequipa está creciendo debido al dinamismo de actividades como la minería, exportaciones agrícolas, textiles y turismo.
- La tecnología y adelantos permiten una mejor difusión y empleo de técnicas educativas e investigación, permitiendo así la añadidura al valor agregado del elemento en cuestión.

ASPECTO ECOLÓGICO

Nivel Nacional

- La conservación del medio ambiente, la protección de la biodiversidad son corrientes que viene tomando fuerza con el transcurso de los años a nivel mundial. En los países de Sudamérica donde se explotan los recursos naturales para el alivio de la pobreza se están estableciendo controles para los niveles de contaminación.

Nivel Regional

- Uno de los principales problemas de la Región Arequipa es el alto nivel de contaminación provocada por el servicio de transporte urbano que está sobredimensionado, siendo además antiguo y que carece de mantenimiento. Otro factor de contaminación son los residuos sólidos que no tienen un adecuado tratamiento y ubicación final, esto manifestado en el Foro Ciudades para la vida, que analiza la realidad ambiental de diferentes ciudades del país.
- En la Región Arequipa es notable el proceso de deforestación de bosques y arbustos por parte de las personas que explotan el carbón y leña, especialmente en la zona de Condesuyos, Caylloma y Castilla.
- La contaminación del río Chili (ciudad de Arequipa) se incrementa por la disposición de los desechos de las curtiembres y a la desembocadura de los desagües de la ciudad a su lecho. Esta afecta directamente a la agricultura que utiliza el agua del río para regadío. En otras localidades de la Región como Ocoña, Chivay, Orcopampa, Churunga, Arcata, Madrigal, Caravelí la contaminación de las aguas se incrementa por el uso de los reactivos en los centros mineros y malas prácticas industriales.
- A fines de diciembre del 2017, el Sistema de Represas Chili almacenó 143,2 millones de metros cúbicos de agua, y la Represa de Condorama acumuló 72,1 millones de metros cúbicos, volúmenes superiores a los registrados en el 2015, tal como lo demuestra el diagnóstico presentado por el Gobierno Regional a inicios del año 2017.
- La contaminación de los suelos es mayor, por tal motivo en las zonas altas se está desertificando.

ASPECTO CULTURAL

Nivel Nacional

- En nuestro país, como en otros países en desarrollo, se siguen practicando costumbres nada científicas cuando de cuidar la salud y otros se trata.

- Con muchos años de historia, el Perú tiene una gran riqueza multicultural y de tradiciones, dentro de las que se cuenta con una deliciosa gastronomía, posee grandes complejos arqueológicos, patrimonios mundiales de la Unesco y diversas reservas naturales. Por lo tanto, se trata de uno de los países más variados del mundo.
- Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales.
- La unión de credos, costumbres y vivencias han creado en la vida de los peruanos cerca de 3,000 fiestas populares al año, entre patronales, procesiones, carnavales y rituales, expresión de la fe en un Dios, el respeto a la naturaleza y la celebración de la libertad.
- La música y la danza siempre han tenido un rol importante en la sociedad peruana, desde la época precolombina. Las piezas musicales tienen carácter religioso, guerrero o profano.
- También como producto de sus múltiples culturas, Perú tiene hoy un folklore rico y variado, diversidad de expresiones musicales y bailes, que combinan los géneros y el espíritu indígena con la influencia hispana, así como estilos modernos que se han adecuados a la cadencia y gusto de los grupos sociales mayoritarios. (Perú travel, 2019)
- La población, durante años, le dio la espalda a los orígenes andinos, sin embargo, en la actualidad, reconocen el valor de los Andes y la Amazonía por todo lo que representa en recursos y tradición milenaria.
- La religión católica prima en la vida social, pero convive con diversos credos.
- El Perú es un país de miedos. La marginalidad es un fenómeno que puede explicarse a partir de la desconfianza en el prójimo. Vivimos en un país desintegrado, sin entidades colectivas. Todos estamos más solos de lo que realmente podríamos estar, no existe un real sentido de comunidad. Según los índices de Latinoamérica, el Perú es el país donde hay más desconfianza y esa desconfianza genera miedos sociales.
- La visión humana del peruano proviene fundamentalmente de una dualidad física, psíquica y cultural, de polaridades. Dentro de estas se encuentra el instinto de vida, frente al instinto de muerte; la creatividad y la destructividad, el amor y el odio, lo autóctono y lo foráneo, la pobreza y la riqueza, la libertad y la esclavitud, procesos de identificación y de conraidentificación.
- Es necesario consolidar nuestra identidad de origen con la identidad universal, dado que los valores de la humanidad, en conjunción con los propios, son los que representan más plenamente al hombre. En vez de una posición chauvinista, endogámica y limitante es importante tender hacia una cópula creativa exogámica y desprejuiciada. Así, reconoceremos el carácter integrador de la educación, la identidad y la cultura.

Nivel Regional

- El 2 de diciembre del año 2000, el Centro Histórico de la ciudad de Arequipa fue declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en mérito a su belleza arquitectónica y la reserva paisajista de la campiña.
- Arequipa posee una gran diversidad gastronómica y únicos platillos locales.
- Arequipa una ciudad donde se ha producido una síntesis cultural entre lo español y lo andino dentro de una comunidad regional de alguna manera aislada del conjunto del Perú colonial. Arequipa, quizá como el resto del país, es realidad de contra. (Quiroz, 2005)

4.3. Oportunidades y Amenazas de la Región Arequipa

Las oportunidades y amenazas de la Región Arequipa se determinaron en base al análisis SEPTA regional y nacional desarrollado anteriormente.

4.3.1. Oportunidades

a) Ecológicas

- Variedad de ecosistemas y condiciones medio ambientales, que favorecen la diversidad de cultivos y crianza de animales. (Biodiversidad de flora y fauna).
- Disponibilidad de recurso hídrico y energético que asegura una continuidad en las actividades económicas, en especial las de producción.
- Disponibilidad de materias primas para la industrialización, como son recursos lácteos, textiles y productos agrícolas que determinan alternativas de inversión.

b) Económicas

- La estabilidad económica del país que atrae nuevas inversiones a la Región.
- El Tratado de Libre Comercio así como la ATPDEA han impulsado a las exportaciones con mayor valor agregado que han generado mayores empleos.
- El apoyo a la inversión privada que permite el desarrollo de los sectores económicos.
- Existencia de industrias textiles, confecciones, productos químicos que cuentan con el apoyo internacional que les permite contar con tecnología de última generación.
- Ubicación estratégica favorable para el comercio nacional e internacional, lo que impulsa las exportaciones del país y la región.

c) Tecnológicas

- Infraestructura de telefonía, vial y portuaria que facilita la comunicación con los países vecinos.

d) Políticas

- La democracia que permite que el pueblo elija a sus autoridades lo que le brinda estabilidad al país.
- La voluntad política de desarrollo regional, que impulsa el desarrollo de provincias, atacando al centralismo.
- La descentralización mediante la creación de los Gobiernos Regionales, que cuentan con mayor independencia política y económica.

e) Social

- Disponibilidad de mano de obra que permita ejecutar diversas obras y/o proyectos.
- Existencia de estudios e instituciones que están orientadas al desarrollo del sur del Perú, impulsando su crecimiento.

f) Cultural

- Variedad de reservas naturales.
- Actualmente existen muchos emprendedores que han redescubierto su capacidad de crear nuevas riquezas, nuevos negocios y servicios.

4.3.2. Amenazas

a) Ecológicas

- Insuficientes medidas para la preservación del medio ambiente y de los recursos naturales que limitan la calidad y cantidad de éstos en el futuro.
- Altos niveles de contaminación ambiental por el uso de plaguicidas y abonos químicos que provoca la erosión de los suelos. En la ciudad de Arequipa, la antigüedad del parque automotor determina un alto nivel de polución.
- Presencia de fenómenos naturales, tales como la Corriente del Niño, terremotos, entre otros, que afectan la actividad económica.

b) Económicas

- Falta de una adecuada interrelación sector público y sector privado, que permita el desarrollo conjunto de proyectos.
- Centralismo que obliga a las empresas a trasladarse a la capital y limitan el desarrollo regional.
- La globalización que exige una mayor competitividad regional en actividades tanto de exportación como importación.

c) Social

- El área rural tiene un alto nivel de analfabetismo, lo que provoca que en dicha área la población se dedique a actividades primarias.
- Mano de obra poco calificada, que limita la contratación de personal de la Región para el desarrollo de Proyectos.

d) Tecnológicas

- Limitado acceso a la tecnología por la mayoría de la población, lo que hace más difícil su desarrollo.

e) Político

- Centralismo por parte del Estado que ocasiona que las empresas locales se muden a la capital.
- Limitada participación ciudadana a través de organizaciones locales que retrasan el proceso de descentralización del estado y por ende el desarrollo de los pueblos.

f) Cultural

- Costumbres muy arraigadas, difíciles de cambiar

4.4. Plan Estratégico Regional

Arequipa, cuenta con un Plan Estratégico Regional donde se establece la visión y los ejes estratégicos de la Región. Lo más importante, se puede describir a continuación:

Siendo un destino turístico competitivo y de certificación nacional e internacional, que promueva actividades socioeconómicas para una mejora de la calidad de vida de su población. En un modelo de ocupación territorial y ambiental símbolo democrático de gobernabilidad, liderazgo y respeto a los derechos humanos, hospitalaria, con equidad social y que difunde su tradición e identidad cultural. Según el plan, en las tres últimas décadas el Estado ha tratado de combatir la lucha contra la pobreza mediante diversos programas de apoyo social como los de empleo temporal o programas de alfabetización que inclusive estuvieron a cargo de las fuerzas armadas y no del Ministerio de Educación; se trató también de combatir la pobreza mediante programas de infraestructura básica, dejando de lado la nutrición y la formación del educando, aislando totalmente la capacitación docente.

El plan se articula sobre seis ejes estratégicos mencionados a continuación:

- La región como centro dinamizador y articulador de la Macro Región Sur.
- Desarrollo económico productivo priorizando la agroindustria de exportación.

- Destino turístico competitivo de certificación nacional e internacional, ofertando servicios con infraestructura moderna y de calidad.
- Ubicación territorial estratégica y de gestión sostenible del medio ambiente.
- Fortalecimiento de la identidad, y participación ciudadana, con una población altamente calificada e innovación tecnológica continua.
- Participación decidida del sector privado con inversiones y reinversiones, propiciando mayor presencia de la Región Arequipa en los mercados regional, nacional e internacional.

Entre las estrategias a seguir según el plan se destacan las siguientes:

- Fomentar la asociación y consorcios empresariales de agricultores, ganaderos y productores que posibiliten un manejo adecuado de costos en sus adquisiciones y una mejor oferta de sus productos.
- Promover que entre las instituciones del estado, empresa privadas, universidades, municipios y productores se realicen alianzas estratégicas para mejorar la inversión y el rol de cada sector dentro de la cadena productiva, principalmente en agro exportación, camélidos, turismo, acuicultura.
- Fomentar líneas y fuentes financieras para actividades relacionadas a las vocaciones productivas de la región que tengan posibilidades de desarrollo y crecimiento competitivo.
- Realizar un seguimiento permanente sobre el estado de la infraestructura productiva del departamento, asignando los fondos que permitan su conservación, modernización y potencialidad de uso.
- Impulsar una estrategia muy dinámica en la integración macroregional del Sur, buscando ejes inter-departamentales económicos, viales, turísticos, productivos, con otros departamentos del sur.
- Priorizar la política de lucha contra la pobreza del Gobierno tendrán una atención especial, entre ellos los programas sociales más importantes son: El programa a trabajar, la electrificación en zonas rurales, la extensión de la frontera sanitaria y el seguro para todos, el programa de agua potable y alcantarillado, el programa Pro joven, el programa Huascarán, el programa Mi vivienda.

Este Plan fue formulado en el año 2020, en el que se busca potenciar las fortalezas de la Región Arequipa aprovechando las oportunidades de desarrollo, buscando alianzas y la formación de conglomerados en la región que enfrenta el centralismo del gobierno.

En términos generales, el propósito de este plan es organizar y conducir la gestión pública regional, que permita la participación ciudadana en el desarrollo de las fases técnicas de los planes, presupuestos y proyectos de la región, buscando la imparcialidad y neutralidad en la actuación pública para lograr una competitividad regional; promoviendo la integración de las regiones, en concordancia a las políticas nacionales, sectoriales y regionales.

En el plan se indican los ejes de desarrollo de la Región Arequipa en un horizonte de largo plazo (2020-2024) al final de este horizonte de planeamiento se espera tener una Región Arequipa constituida en un centro dinámico y articulador de la economía del sur del Perú, y punto de encuentro para negociaciones comerciales internacionales, especialmente con países latinoamericanos y asiáticos. En este plan se busca desarrollar ventajas comparativas y competitivas con una infraestructura adecuada, líder en innovaciones tecnológicas, estructura productiva y de servicios empresariales modernos, aprovechando también sus potencialidades y vocaciones productivas.

Con respecto a la fibra de alpaca y la presencia de los camélidos en la región, el plan prioriza la exportación de este sector, buscando el posicionamiento de éstas en los mercados regionales e internacionales. ¿Cómo lograr esto? Con la implementación de empresas de fibra de alpaca: tops, hilados, confecciones y artesanía en la Región Arequipa.

Considerando la importancia de la actividad agropecuaria de la Región, paralela al Plan Estratégico Regional, el Gobierno Regional desarrolló un Plan Estratégico Regional del Sector Agrario 2020-2024, el Plan Estratégico Regional de Camélidos Domésticos y el Plan Estratégico Regional de Exportaciones de Arequipa.

La finalidad del Plan Estratégico Regional del Sector Agrario es lograr la sostenibilidad de la actividad agraria, aumentando su rentabilidad, haciendo uso de los recursos naturales existentes en la región, sin olvidarse de la preservación del medio ambiente. Describe la realidad del sector agrario para la Región Arequipa, explicando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que este presenta. El documento fue elaborado tomando datos del año 2020 en adelante y explica las razones del atraso del sector agropecuario arequipeño. En éste plan también se resalta las posibilidades de desarrollo del sector agropecuario contando con el soporte de las instituciones públicas y privadas, recursos naturales y humanos con que se cuenta.

Respecto al sector alpaquero, en este plan se precisan las acciones para la reproducción y crianza de los mismos. Según el plan se cuenta con los alimentos y zonas para repotenciar la crianza de esta especie animal y una industria privada comprometida con este logro.

El Plan Estratégico Regional de Camélidos Domésticos es una guía de actuación tanto instituciones públicas y privadas que participan en este sector en la Región Arequipa. Este plan fue desarrollado en el año 2020 y explica las ventajas y limitaciones para la crianza de estos camélidos implica criar esta especie animal. El diagnóstico formulado presenta a una Región Arequipa como aquella en la que los recursos naturales, humanos e industria configuran la asociación ideal para potenciar esta especie obteniéndose así los beneficios en relación a fibra, carne y mejoramiento genético. A partir de enfoques de desarrollo y el análisis de tendencia se busca establecer los roles que tomará la región y sus entes para el cumplimiento de este plan.

Se espera que con el cumplimiento de los objetivos, metas y puesta en marcha de las estrategias tener al año 2024 una región Arequipa que lidere el mercado mundial con una fibra de alpaca de alta calidad de manera articulada, equitativa y sostenible.

El plan involucra seis objetivos estratégicos:

- Impulsar la educación y capacitación que contribuya al desarrollo del sector de alpaca.
- Promover y fortalecer la organización de los productores con enfoque empresarial incluyendo la participación de la mujer.
- Fortalecimiento de capacidades de las instituciones públicas y privadas.
- Mejoramiento en el manejo de crianza.
- Fortalecer y propiciar la investigación en el sector.
- Fortalecer los sistemas de comercialización para la fibra.

El Plan Estratégico Regional de Exportaciones de Arequipa fue elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el año 2019. En este plan se indica los sectores exportadores con mayor proyección de la Región Arequipa: agroindustrial, textil y confecciones, pesca y el sector artesanía.

Como factores críticos de éxito se destacan

- Compromiso y acompañamiento a las regiones por parte del Gobierno Nacional.
- Política de competitividad que soporte la estrategia de exportación.
- Política de desarrollo económico y territorial que apoye la estrategia exportadora regional.

- Política de descentralización y las capacidades regionales.
- Mejor asignación de recursos para implementar la estrategia regional.
- Alianzas regionales para el desarrollo exportador.

El plan destaca que el sector textil-confecciones es uno de los mayores contribuyentes al volumen exportable de la región ocupando el segundo lugar, después de la minería. Entre los productos más exportados se encuentra la fibra cardada o peinada; asimismo, una de las empresas que es considerada como una de las líderes de exportación en la región es una relacionada a hilados.

El desarrollo del Plan gira sobre cinco objetivos estratégicos:

- Fomentar y promover la oferta exportable de bienes y servicios de la región
- Consolidar y diversificar los productos regionales en los mercados de destino adecuadamente priorizados
- Desarrollar una adecuada infraestructura física y brindar servicios que faciliten el comercio exterior a los agentes económicos
- Desarrollar una cultura exportadora competitiva
- Diseñar e instalar los mecanismos institucionales adecuados para ejecutar sostenidamente la estrategia exportadora.

Gracias a las firmas de tratados comerciales como el ATPDEA se ha podido incrementar la exportación de fibra, beneficiando a la región y a las empresas que lo producen. Con la puesta en marcha del plan se espera desarrollar la estrategia para posicionar productos de alpaca arequipeña en el mundo consolidando a Arequipa como la capital mundial de la moda de alpaca.

4.4.1. Rol que juega el sector alpaca dentro del plan estratégico regional

La alpaca es un recurso de la región, considerada tanto en el Plan Estratégico Regional como en el Plan Estratégico Regional del Sector Agrario y en especial en el Plan Estratégico Regional de Camélidos Domésticos.

El diagnóstico elaborado en el proceso de planeamiento, identifica que las actividades organizaciones productivas no cuentan con procesos de planificación, se encuentran desarticuladas y no cuentan con encadenamientos entre ellas ni con los sectores

de servicios. Además, la investigación e innovación tecnológica es insuficiente para desarrollar el sector.

En respuesta a lo anterior, dentro del plan estratégico se menciona como una de las políticas estratégicas, la especialización regional de acuerdo a la disposición natural de recursos. Aunque no es considerada de manera específica, queda claro que la alpaca es un recurso de la región en el que se deben concentrar esfuerzos para generar especialización. Por lo tanto, de manera consistente con los planes estratégicos regionales es necesario buscar el mejoramiento de infraestructura de apoyo a la producción de fibras de alpaca, ampliar la cobertura y calidad de los servicios asociados y reestructurar los sistemas de comercialización.

Así mismo en el diagnóstico, se identifica que las cadenas productivas del sector alpaquero cuentan con mano de obra poco calificada e insuficiente oferta de formación técnica. Es por este motivo que se establece como uno de los ejes estratégicos para el desarrollo del sector alpaquero el contar con una población altamente calificada y tecnología de vanguardia.

Este plan estratégico regional busca el desarrollo de competitividad del sector alpaquero a través del fortalecimiento de los encadenamientos productivos y de las entidades de apoyo tales como: servicios logísticos, financieros, educativos o investigación.

Estos planes incluyen la conformación de alianzas estratégicas con el sector privado para que inviertan en investigaciones científicas y tecnológicas.

Dentro de la estrategia que la región plantea para lograr estos fines está promover entre las instituciones del estado, empresa privadas, universidades, municipios y productores que realicen alianzas estratégicas para mejorar la inversión y el rol de cada sector dentro de la cadena productiva, principalmente en agro exportación, camélidos, turismo, acuicultura.

4.4.2. Planes y metas específicas de la Región respecto al sector de alpaca

Por lo expuesto, el objetivo de la Región Arequipa para el sector de alpaca, es desarrollar la cadena productiva de fibras de camélidos sudamericanos, tanto en la crianza

como en el mejoramiento genético y su transformación, que permita posicionarlos de manera exitosa en los mercados regionales e internacionales.

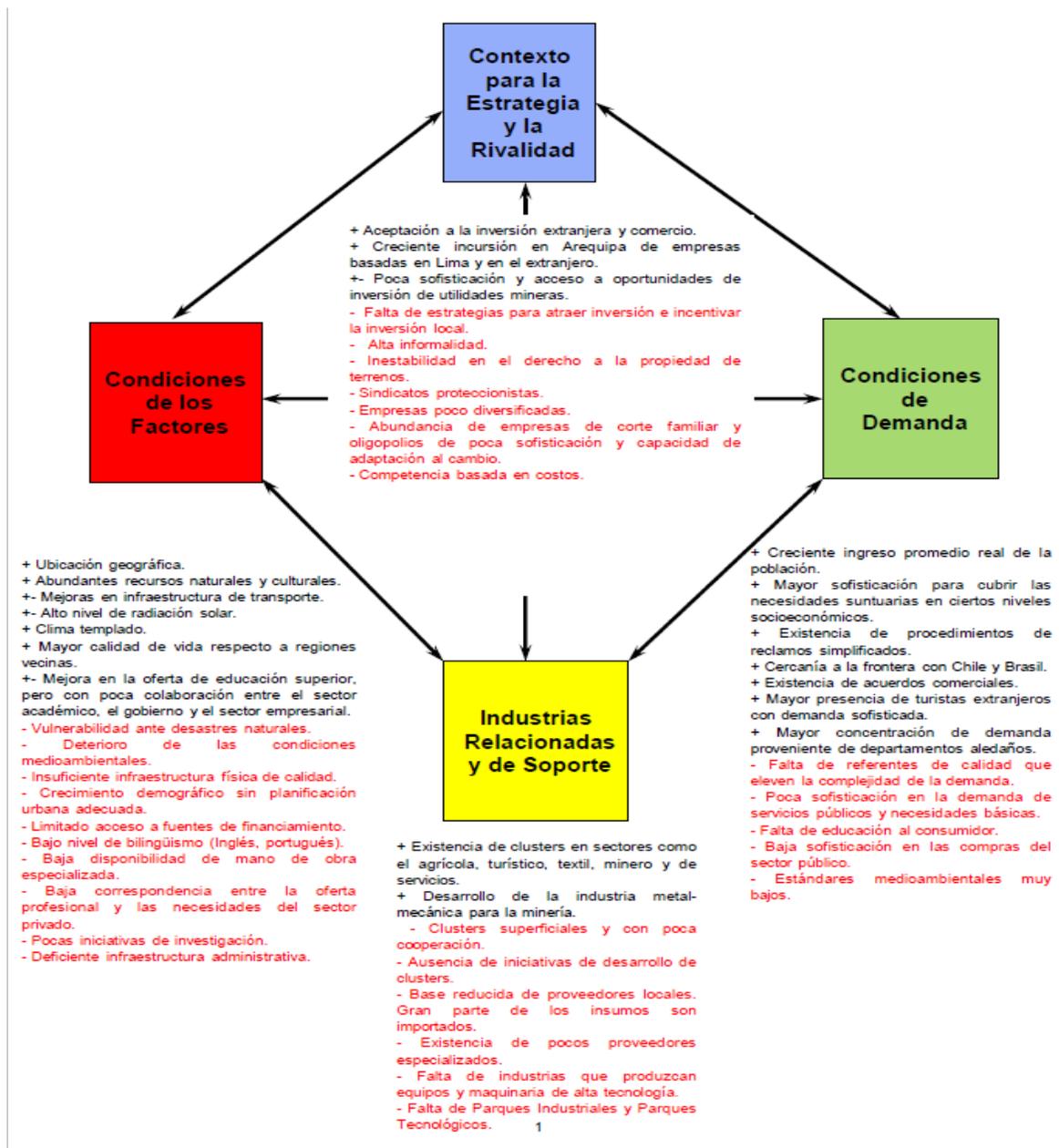
Adicionalmente, las metas establecidas en el Plan Estratégico Regional de Camélidos Domésticos incluyen:

- El desarrollo del sector alpaquero priorizando la calidad.
- Las alianzas con el sector privado para desarrollar el sector alpaquero.
- El impulso para la creación de microempresas localizadas estratégicamente que puedan atender el mercado nacional e internacional.
- La participación del sexo femenino en el sector alpaquero.
- El incremento de la producción y productividad de las zonas altoandinas.
- La visión al año 2024, es que la Región Arequipa lidere el mercado mundial de fibras de alpaca.

4.4.3. Diamante de Porter de Arequipa

El modelo del diamante de Porter aplicado a Arequipa, departamento en el que una de las principales industrias es la Alpaca, se puede representar de la siguiente manera (Larco, 2016):

Figura 3. Diamante de Porter de la Región Arequipa



Fuente: Institute for Strategy and Competitiveness. Harvard Business School 2013

Condiciones de los Factores

Ventajas	Desventajas
+Ubicación geográfica: Potencial para establecer un <i>hub</i> comercial con Brasil, Chile, Bolivia y el Asia Pacífico.	-Vulnerabilidad ante desastres naturales (sismos, ventarrones, sequías, inundaciones). - Falta de áreas verdes en el casco urbano. - Deterioro de las condiciones medioambientales.

<p>+Abundantes recursos minerales, agrícolas, energéticos, hidrológicos, marítimos y culturales.</p> <p>+ Mejoras en el transporte aéreo, puertos y vías, pero aún persisten regiones apartadas y no todas las obras son de calidad.</p> <p>+ Alto nivel de radiación solar.</p> <p>+ Clima templado permite mantener el turismo y actividades laborales durante todo el año.</p> <p>+ Mayor calidad de vida respecto a regiones vecinas.</p> <p>+ Universidades locales y nacionales han comenzado a ofrecer programas de maestría de mayor nivel en Arequipa.</p> <p>+ Mejora en la oferta de educación superior, pero con poca colaboración entre el sector académico, el gobierno y el sector empresarial.</p> <p>+ Utilidades del sector minero generan capital de inversión.</p>	<p>- El sistema de irrigación existente y la gestión del agua son insuficientes para cubrir la demanda futura y actual del agua.</p> <p>- Alta densidad poblacional en áreas urbanas y poca planificación e infraestructura básica para enfrentar el crecimiento demográfico. Falta de acceso a servicios básicos de calidad.</p> <p>- Insuficiente infraestructura física de calidad.</p> <p>- Acceso a fuentes de financiamiento aún es limitado, en especial para microempresas y el sector agrícola.</p> <p>- Gran desigualdad en la calidad de la educación escolar.</p> <p>- Bajo nivel de bilingüismo (Inglés, portugués).</p> <p>- Baja disponibilidad de mano de obra especializada.</p> <p>- Baja correspondencia entre la oferta profesional y las necesidades del sector privado.</p> <p>- Baja educación respecto a salud, finanzas, consumo y cultura empresarial.</p> <p>- Pocas iniciativas de investigación.</p> <p>- Procesos largos y burocráticos para crear nuevas empresas. Servicios del sector público deficientes.</p>
--	---

Condiciones de Demanda

Ventajas	Desventajas
<p>+ Creciente ingreso promedio real de la población.</p> <p>+ Mayor sofisticación para cubrir las necesidades suntuarias en ciertos niveles socioeconómicos.</p> <p>+ Existencia de procedimientos de reclamos simplificados (libro de reclamaciones, procedimientos administrativos virtuales).</p> <p>+ Cercanía a la frontera con Chile y Brasil.</p> <p>+ Acuerdos comerciales permiten mayor acceso a productos de alto valor agregado, lo que impulsa la sofisticación de la demanda local.</p> <p>+ Mayor presencia de turistas extranjeros con demanda sofisticada.</p> <p>+ Mayor concentración de demanda proveniente de departamentos aledaños a Arequipa.</p>	<p>- Los consumidores locales de algunas categorías de productos y servicios no cuentan con referentes de calidad que les permitan elevar la complejidad de su demanda.</p> <p>- Falta de educación al consumidor por parte del Estado y del sector empresarial. Falta de un sistema de calificación de empresas que pueda servir de insumo al consumidor.</p> <p>- Poca sofisticación en la demanda de necesidades básicas (salud, educación, etc.).</p> <p>- La demanda por servicios públicos (saneamiento, luz, etc.) es muy básica y poco sofisticada, lo que resulta en servicios deficientes.</p> <p>- Salvo algunas excepciones, las compras del sector público presentan baja sofisticación y exigencia. A menudo se hacen únicamente tomando el costo como factor de competencia.</p> <p>- Estándares medioambientales muy bajos.</p>

Contexto para la Estrategia y la Rivalidad

Ventajas	Desventajas
<p>+ Aceptación de la mayoría de la población a la inversión extranjera y comercio.</p> <p>+ Creciente incursión en Arequipa de empresas basadas en Lima y en el extranjero.</p> <p>+ Utilidades del sector minero generan capital de inversión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estrategias para atraer inversión tanto nacional como extranjera; y para incentivar la inversión local. - Alta informalidad. Incluso empresas oficialmente formalizadas siguen actuando ilegalmente. - Alta evasión de impuestos. - Inestabilidad en el derecho a la propiedad de terrenos. - Sindicatos proteccionistas que ponen barreras ante el ingreso de mano de obra especializada proveniente del exterior. - Empresas poco diversificadas. - Abundancia de empresas de corte familiar de poca sofisticación y capacidad de adaptación al cambio. - Existencia de oligopolios de poca visión a largo plazo y con planes de expansión limitados. - Competencia basada en costos.

Industrias Relacionadas y de Soporte

Ventajas	Desventajas
<p>+ Existencia de clusters en sectores como el agrícola, turístico, textil, minero y de servicios.</p> <p>+ Desarrollo de la industria metal-mecánica para la minería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clusters superficiales y con poca cooperación. - Ausencia de iniciativas de desarrollo de clusters. - Base reducida de proveedores locales en general. Gran parte de los insumos son importados. - Existencia de proveedores genéricos, pero pocos proveedores especializados tanto de bienes como de servicios. - Falta de industrias que produzcan equipos y maquinaria de alta tecnología. - Falta de Parques Industriales y Parques Tecnológicos. - Falta de confianza y cooperación entre empresas de diferentes niveles (micro, pequeña, mediana y gran empresa). Poca interacción y cooperación entre empresas del mismo sector. - Falta de visión de desarrollo compartido y de capacidad de liderazgo.

4.5. Conclusiones del Capítulo

- La Región Arequipa cuenta con condiciones ventajosas para impulsar su desarrollo económico que incluyen los recursos, condiciones climáticas favorables y accesibilidad a los mercados y mano de obra.
- La crianza de camélidos en las zonas alto andinas de la Región Arequipa requiere de apoyo para desarrollar su competitividad en un entorno globalizado.
- El desarrollo de la industria textil en la Región Arequipa permite la generación de nuevos puestos de trabajo, y la mejora de las condiciones de vida de los pobladores altoandinos de la región.
- El desarrollo de cadenas productivas tales como la fibra de alpaca, dada la creciente demanda internacional, se convierte en un objetivo prioritario para la región.
- El Gobierno Regional y otras autoridades regionales han elaborado los Planes Estratégicos donde resaltan la importancia de la alpaca en el desarrollo de la Región. Estos planes precisan la necesidad de capacitar al público objetivo a fin de que puedan desarrollar sus potenciales habilidades y generar fuentes de ingreso para los mismos, contribuyendo a una mejora en su calidad de vida, todo ello con la finalidad de lograr un desarrollo competitivo y sostenible de su cluster textil.
- La importancia del sector alpaquero queda reflejada en el Plan Estratégico de la Región Arequipa, y queda confirmada a través del Plan Estratégico Regional del Sector Agrario, Plan Estratégico Regional de Camélidos Domésticos y Plan Estratégico Regional de Exportaciones de Arequipa.
- El análisis de Porter establece que existe un entorno favorable para el desarrollo del sector alpaca.

Capítulo V. Análisis del sector textil de alpaca de la Región Arequipa

El propósito de este capítulo es en primer lugar, evaluar la cadena del sector alpaquero e identificar el papel que desempeña cada participante en ésta. En segundo lugar, desarrollar el diagnóstico del sector alpaquero, utilizando la metodología del Diamante de Porter. Finalmente, considerando el diagnóstico realizado, identificar los factores críticos de éxito del sector. Este capítulo nos proporcionará la base para elaborar la propuesta que contribuya a la competitividad del sector textil alpaquero.

5.1. Antecedentes históricos

Los camélidos sudamericanos alcanzaron su mayor evolución durante el imperio incaico, pero durante la época colonial, se descuidó su crianza, llegando así la decadencia de la crianza de estos animales. Sin embargo, la alpaca probablemente por su temperamento arisco y por su fibra fina resistió mejor esta crisis.

La existencia de la alpaca se remonta a muchos cientos de años antes de la era cristiana. Su domesticación, no tiene fecha ni datos precisos, pero el colorido y la nitidez de su fibra, y su docilidad indican que fue realizada hace mucho tiempo. El centro más grande y de dispersión, por los numerosos fósiles y tejidos de hecho con su fibra y varios estudios científicos, debe haber sido la meseta del Collao, que actualmente es la gran región del Altiplano, en cuyo centro se encuentra el legendario y gigante Lago Titicaca, y por consiguiente los habitantes de las culturas de los Pukara, Tiahuanaco y/o Lupakas habían sido los domesticadores de la alpaca, hace 500 o 1000 años antes de Cristo. La alpaca, durante el Imperio de los Incas, gracias a la producción de fibra y su utilización esporádica en los ritos religiosos y fundamentalmente, porque no cumplían la función de transporte, probablemente ocupaban un segundo lugar, después de la llama; y quizás por esta razón, permanecieron en las zonas montañosas de la gran región del Collao que corresponde a la actual meseta del Lago Titicaca. Sin embargo, la crianza de estos animales fue hecha con bastante esmero e interés para incrementar la producción y aumentar la población general, utilizando técnicas de pastoreo, uso de tierras, selección de animales, tratamiento sanitario, etc. Cuyos resultados aún perduran, tales como la gran variedad de colores animales, las razas de alpacas y la gran población. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

Actualmente, entre los camélidos sudamericanos, económicamente la alpaca es la especie más importante. La alpaca es considerada como un animal de doble propósito por la producción de fibra fina de gran valor textil y por la producción de carne de excelente calidad nutritiva para

la alimentación humana y por sus valores bajos en grasa y altos en proteínas. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

5.2. Situación actual del sector alpaquero

El propósito de este acápite es, en primer lugar, identificar la cadena del sector alpaquero, definiendo el papel de cada participante. Luego en un segundo paso, se realiza un análisis del sector que permita identificar la problemática del sector.

Arequipa se constituye como el más importante Centro Industrial de productos derivados de la fibra de alpaca, debido a que en la región se encuentran instaladas las más importantes empresas de la industria textil confecciones de fibra de alpaca; que junto con las Mipymes que brindan servicios de tejido y confección a la gran industria y que en algunos casos también exportan o venden artículos de alpaca en el mercado nacional, en su conjunto conforman el Clúster Textil Alpaquero de la región Arequipa (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

El sector de la alpaca es innovador y moderno, naturalmente hipo alergénico, y presenta las siguientes características o verdades de la industria de la alpaca:

Figura 4. Verdades sobre la Industria de la Alpaca



Fuente: AIA-Asociación Internacional de la Alpaca, OCEX New York y PROMPERÚ

5.2.1. Perfil del sector alpaquero

La tabla 5 presenta información del perfil del sector alpaca en forma detallada (GDS, 2015).

Tabla 5. Perfil del sector de alpaca

Detalle	Unidades
Cantidad de alpacas:	
Perú	3,685,516
Arequipa	468,392
Cantidad granjas de alpaca:	
Perú	120,000
Arequipa	5,459
Promedio de número de granjas	
Perú	50-80
Arequipa	91 (+ 11 llamas)
Pasto (hectárea)	
Perú	18,019,000
Arequipa	2,200,000
Producción (MT/año) en bruto (2012)	
Perú	4,884
Arequipa	472
Número de asociaciones de productores de alpaca	>50 (9 en Arequipa)
% fibra en bruto negociado por intermediarios	>80%
% fibra en bruto exportado (2013)	Aprox. 5%
Manufactureros textiles Arequipa	6
Manufactureros de confecciones Arequipa	Aprox. 30
Empleo confecciones estimado Arequipa	5,000

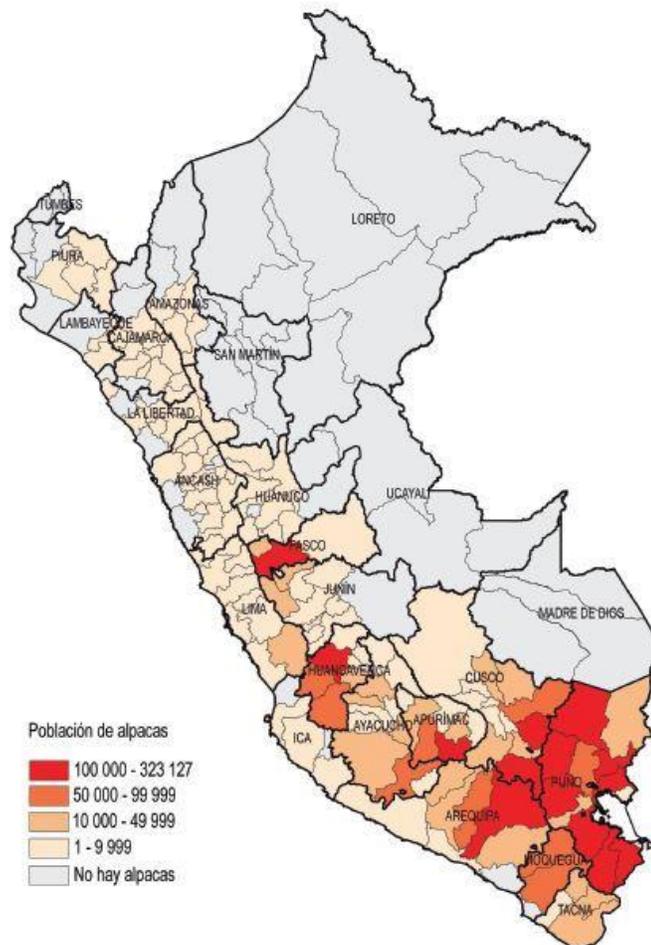
Fuentes: Gobierno Regional Arequipa, 2013; INRENA, Mapa Forestal, en Mapas del Perú Ambiental, 2004; ONERN, Los Recursos Naturales del Perú,

Aproximadamente existen 25 pequeñas y medianas empresas que trabajan en este sector, y mas o menos 20 de estas empresas (80%) son contratadas por las grandes empresas como el Grupo Inca y Grupo Michell, mientras que las 5 empresas restantes se dedican a exportar directamente en forma directa (GDS, 2015).

5.2.2. Origen del Sector de Alpaca

La alpaca tiene como origen el Perú y existe una gran agrupación de alpacas en el sur de este país, en especial en la región de Puno (Figura 5). De igual manera, se clasifica en dos razas: Huacaya y Suri. (GDS, 2015).

Figura 5. Origen de la alpaca en Perú



Fuente: INEI – IV Censo Nacional Agropecuario

La fibra de alpaca se caracteriza por ser semi-hueca, ligera y posee atributos térmicos. De igual manera, no permite la absorción de humedad por lo que es más cómoda en diferentes climas. También la alpaca es no-inflamable, hipodérgica, tiene mayor resistencia y cuando se compara con otros pelos finos, el proceso de transformación de la alpaca es más económico (GDS, 2015).

El rendimiento de la alpaca es relativamente alto: 70-75% en comparación con el 50-60% de la lana de oveja (GDS, 2015).

Dentro de los factores que afectan la calidad de la fibra de la alpaca, se encuentra: diámetro, longitud, color peso, y limpieza.

La calificación de la fibra se establece por el Comité Técnico de Normalización de fibra de alpaca de INDECOPI del Perú (El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) (GDS, 2015).

Tabla 6. Calificación de la alpaca

Categoría	Contenido de Calidades ²		Longitud Mínima de Mecha (mm)	Color ³	Contenido Mínimo de Fibras Menores a < 23 micrones (%)
	Superiores (%)	Inferiores (%)			
Extrafina	? 70	? 30	65	Entero	35
Fina	55 to 69	45 to 31	70	Entero	25
Semifina	40 to 54	60 to 46	70	Entero - Canoso	10
Thick	< 40	> 60	70	Entero-Canoso - Pintado	---

¹Todas las categorías pueden incluir vellones de primera esquila (TIU) y de más esquilas (ADULTO)

² Las fibras superiores se definen como aquellas con espesor menor que o igual a 26.5 micrones; fibras inferiores son de más de 26.5 micrones.

³ Los colores sólidos son el blanco, beige, café y negro; los colores pintados muestran dos colores dentro de la misma fibra con las puntas siendo de un color y las raíces siendo otra.

Fuente: NTP 231:302

Tabla 7. Calificación de la fibra de alpaca: NTP 231:301 clasificaciones

Grupo de Calidades	Rango de Finura en micrones	Longitud Mínima de Mecha (mm)	Humedad (max. %)	Sólidos Minerales (max. %)	Grasa (max. %)
Super Baby	? 20	65	8	6	4
Baby	20.1 - 23	65	8	6	4
Fleece	23.1 - 26.5	70	8	6	4
Medium Fleece	26.6 - 29	70	8	6	4
Huarizo	29.1 - 31.5	70	8	6	4
Gruesa	? 31.5	70	8	6	4
Corta	----	20 - 50	8	6	4

Fuente: NTP 231:300

5.2.3. Población de Alpaca

La población nacional alpaquera al 2017 es de 4'330,710 cabezas⁹, siendo Puno (2'036,210), Cusco (674,939) y Arequipa (421,292) los departamentos que cuentan con este recurso en mayor proporción, confirmándose que la zona de mayor población y producción está ubicada en el sur del país (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Tabla 8. Población Alpacas 2017, según departamento

DEPARTAMENTO	N° ALPACAS	%
AMAZONAS	0	0%
ANCASH	10,320	0%
APURÍMAC	215,050	5%
AREQUIPA	421,292	10%
AYACUCHO	209,143	5%
CAJAMARCA	1,180	0%
CUSCO	674,939	16%
HUANCAVELICA	252,713	6%
HUÁNUCO	6,850	0%
ICA	0	0%
JUNÍN	91,678	2%
LA LIBERTAD	7,851	0%
LAMBAYEQUE	0	0%
LIMA	46,625	1%
LORETO	0	0%
MADRE DE DIOS	0	0%
MOQUEGUA	145,310	3%
PASCO	133,225	3%
PIURA	79	0%
PUNO	2,036,210	47%
SAN MARTÍN	0	0%
TACNA	78,245	2%
TUMBES	0	0%
UCAYALI	0	0%
TOTAL	4,330,710	100%

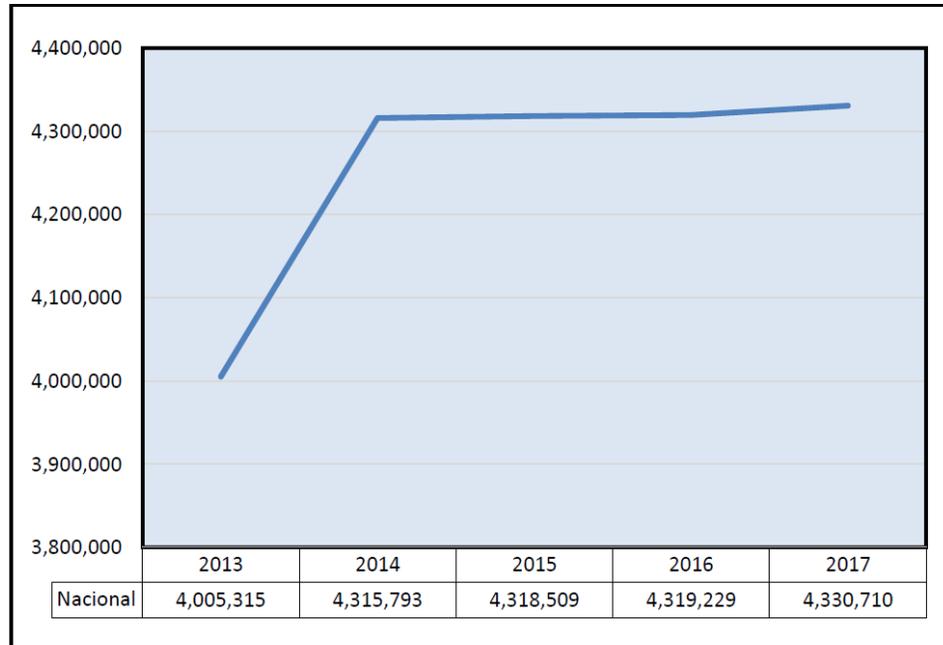
Fuente: SIEA del MINAGRI

Sin embargo, en función a la producción nacional de fibra (homologada a tops), los actores de la industria textil de Arequipa estiman que en el Perú deben existir más de 5 millones de cabezas, pues la producción promedio de tops, (estimada en más de 7 mil toneladas de Tops) les permiten proyectar una producción anual de más de 140 mil Quintales de Fibra Grasienta al año que equivale precisamente a la población antes mencionada. En los diferentes estudios y publicaciones revisadas se hace evidente esta contradicción entre las fuentes del MINAGRI y el INEI (basadas en los censos oficiales) y las estimaciones de la industria y otros expertos en la materia. Según las mismas fuentes, esto se debería a qué por un lado, los encuestadores no llegan a todos los centros de producción alpaquera y por el otro, a que los criadores tienen la costumbre de reportar menos animales y tierras, de lo que realmente poseen (porque tradicionalmente,

mientras menos tengan, son más favorecidos por los programas asistencialistas del Gobierno y de las ONGs)(Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Por otro lado, es importante recalcar que en los últimos cinco años la cantidad de alpacas en el Perú se incrementó.

Figura 6. Evolución de población de alpacas 2013-2017 (unidades)



Fuente: MINAGRI -SIEA

De la población nacional alpaquera, como parte de una de las principales actividades de sustento de las poblaciones alto andinas donde se desarrollan pequeñas economías campesinas, en promedio el 60% es esquilado anualmente para el aprovechamiento de la fibra. Adicionalmente, a través de la saca se obtienen los sub productos carne y pieles (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

5.2.4. Principales Empresas de la Industria Textil

Las principales empresas exportadoras del sector textil de alpaca a diciembre 2018 son Michell y Cia S.A., Inca Tops S.A., Incalpaca, Texao Lanas S.A.C., Clasificadoras de Lanas Macedo-CLAMASAC, entre otras. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Tabla 9. Principales empresas exportadoras de pelo fino alpaca

Empresas	%	Ubicación
Inca Tops S.A.	32%	Arequipa
Michell y Cía. S.A.	24%	Arequipa
Texao Lanas S.A.C.	22%	Arequipa
Clasificadora de Lanas Macedo S.A.C.	12%	Arequipa
Coopecan Perú	4%	Lima
Nelana S.A.C.	4%	Arequipa
Pitata S.A.C.	2%	Arequipa

Fuente: AGRODATAPERÚ 2018

Si bien es cierto existen diversas empresas que se dedican a la transformación de la fibra de alpaca; el grupo Michell y el Grupo Inca son los dos principales grupos empresariales dedicados al procesamiento de la fibra de alpaca, ambos se encuentran localizados en la ciudad de Arequipa y concentran casi el 90% de la capacidad de transformación industrial de la alpaca (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

5.2.4.1. Grupo Michell

El Grupo Michell, líder en la industria de Alpaca en el Perú, está estratégicamente integrado desde la crianza de Alpaca, clasificación de la fibra, lavado, cardado, hilatura, teñido, tejido de punto, tejido de alfombras a mano y confecciones. Además, el Grupo Michell provee trabajo a más de 2,500 personas a través de las siguientes compañías:

- Michell & Cia: Empresa pionera y líder en la producción y exportación de tops de alpaca y lana e hilados. El nombre de Michell en hilos es muy reconocido como el mejor proveedor de alpaca peruana.
- MFH Knits: Empresa que produce prendas de punto y prendas tejidas, accesorios, lanza, ropa de abrigo, seleccionando cuidadosamente las fibras más finas y la implementación de tecnologías en el arte de su producción.
- Michell Carpets: División establecida para la producción de alfombras con pelo insertado y alfombras de la más alta calidad. Alfombras hechas a mano en alpaca y lana, capaces de producir alfombras únicas con diseños y formas, dando un toque de arte en cualquier espacio deseado.
- Sol Alpaca: Exclusiva línea de atuendos de alpaca y accesorios, capturando la magia y cultura de las fibras Peruanas más finas: Alpaca y Vicuña.

- Mundo Alpaca: Complejo eco-turístico, con el objeto de permitir a los visitantes, apreciar y “vivir” la experiencia de la Alpaca, al interactuar directamente con estos animales en un bello entorno natural, así como apreciar en vivo técnicas ancestrales de clasificación de fibra y tejido tradicional con telares de cintura, visitando además el interesante y único Museo de maquinaria textil del país.
- Mallkini: Fundo de aventura, crianza de alpacas y centro de mejoramiento genético.

5.2.4.2. Grupo Inca

Grupo humano y empresarial forjado a lo largo de más de 50 años de permanente evolución. Conformado por empresas peruanas en los rubros textil, agroindustrial, turismo, financiero & servicios y salud & comercio.

Así para el rubro textil, se tienen las siguientes empresas:

- Inca Tops: Empresa que desarrolla, con gran éxito, la producción de tops e hilos de alpaca con la mejor calidad del mundo. Esto ha sido logrado a través de conceptos de innovación. Actualmente ofrece al mundo hilos y tops de alpaca, lana y algodón, así como mezclas especiales que incorporan otras fibras nobles de inigualable belleza y fina calidad, dirigido al mercado para tejido industrial y de hilos para tejer a mano.
- Actualmente, Inca Tops se encarga de llevar a cabo el importante programa del FUNDO PACOMARCA, centro de recuperación genética de la alpaca, ubicado en el departamento de Puno, representando el mayor proyecto de desarrollo e investigación para la mejora de la crianza de esta valiosa especie.
- Incalpaca TPX: Empresa de continuo crecimiento posicionada exitosamente en cinco líneas de producción: Telas, Tejidos de punto, Accesorios, Confecciones en Tejido Plano y la Línea de Casa en el mercado nacional e internacional bajo los nombres de prestigiosas casas de moda y con especial acento en nuestras marcas: TUMI, CONDOR y las tiendas KUNA.

5.2.5. Descripción y Análisis de los Centros de Producción Alpaquera de la Industria Textil

a) Pacomarca

El Fundo PACOMARCA, propiedad de la empresa Inca Tops, es el primer centro de recuperación genética de la alpaca, creado en el año 2003 y ubicado en el distrito Llalli,

provincia de Melgar, departamento de Puno, aproximadamente con una extensión de 1,500 hectáreas, encontrándose a 4,060 msnm en pleno altiplano, representando el mayor proyecto de desarrollo e investigación para la mejora de la crianza de esta valiosa especie. Por otro lado, se tienen aproximadamente 3000 alpacas selectas y unas 300 hectáreas de Pastos Cultivados: Avena, Ray Grass, Trébol y Alfalfa (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Entre sus principales actividades desarrolladas, se tienen (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

- **Mejoramiento Genético:** El mejoramiento genético que se lleva a cabo en el fundo Pacamarca está dirigido a establecer un tipo de animal que conserve la mejor finura de la fibra de Alpaca, pero al mismo tiempo reduzca considerablemente su variabilidad y elimine en la medida de lo posible las cerdas o pelos de más de 30 micrones, prescindiendo a la vez de los pelos contaminantes de otro color diferente al del animal (las canas). Para ello se utilizan los instrumentos tecnológicos más modernos y la metodología genética de vanguardia para lograr el objetivo y poder, posteriormente, diseminar los animales deseados entre los miles de productores Altoandinos. El avance logrado hasta el momento es notable.
- **Sistema de Esquila:** Entre los sistemas desarrollados en Pacamarca destaca la "Inca Esquila" que ha sido desarrollado con el objeto de optimizar la recolección de la fibra fina de alpaca, buscando maximizar su rendimiento y a la vez reduciendo el estrés al que son sometidos los animales durante el proceso de esquila. En este sistema se incorpora al uso de la tijera el empleo de una colchoneta con la finalidad de evitar abortos y reducir el stress del animal. También se incorpora el uso de bolsas para separar las bragas del vellón a fin de lograr una fibra con el mínimo de contaminación. Igualmente se utiliza un novedoso sistema de mancuernas para sujetar eficientemente al animal sin dañarlo. Este método ha sido concebido en base los sistemas diseñados y utilizados en Australia, tomando como base la amplia experiencia de ese país en el manejo de la ganadería ovina productora de lana, de la cual son líderes a nivel mundial. El sistema presenta las siguientes ventajas:
 - ✓ Reducción en el tiempo de esquila
 - ✓ Reducción de pérdidas de fibra
 - ✓ Evita abortos
 - ✓ Reducción en la contaminación de la fibra
 - ✓ Permite obtener mejores porcentajes de calidades finas, por consiguiente, se obtiene un mejor resultado económico.

- ✓ La técnica de esquila permite mejorar el valor del vellón, por ello los ingresos de los criadores mejoran hasta un 50% bajo el sistema de pago diferenciado.

Figura 7. Mostrando la INCA ESQUILA



- Convenios y Colaboraciones internacionales:
 - ✓ Convenio con la Universidad Complutense de Madrid: El cual ha permitido que el proyecto PACO PRO se inicie en el 2008, mejorando el proceso de selección de reproductores y haciendo que los empadres sean dirigidos con mayor exactitud y eficiencia acelerando la ganancia genética intergeneracional.
 - ✓ Colaboración del COALAR (Concejo de Colaboración de Australia y América Latina): El mismo ha permitido desarrollar el programa de transferencia de embrión, en el que se recibió la capacitación profesional de los doctores Jane Vaughan y David Hopkins quienes realizan comercialmente en Australia la transferencia de embriones en Alpacas.
- Otras actividades:
 - ✓ Ejecutaron un Proyecto de Evaluación de Pureza Racial con Jane Wheeler, sin embargo, los resultados no fueron satisfactorios.
 - ✓ En el 2007 montaron un Laboratorio de TE (Aprox. US\$ 50,000). Así mismo, vienen realizando TE "In vivo" y su idea es crear un Centro de Producción Comercial de Alpacas por TE y un Banco Genético por razas y colores. Han nacido sus primeros 150 alpacas por TE.
 - ✓ Eventualmente ofrecen el servicio de turismo especializado en su fundo como parte de un Circuito Turístico Mayor: INCA TOUR, que incluye visitas al Colca y a Cusco.
 - ✓ Tienen un programa de asistencia técnica a productores a través del cual reciben a grupos de ellos, demostrándoles técnicas de crianza, esquila (Inca-Esquila),

mejoramiento genético, etc. Luego se les invita a vender directamente su fibra al Grupo Inca.

Figura 8. Fundo PACOMARCA



b) Mallkini

Mallkini inició su operación en 1995 gracias a esfuerzos realizados por el Grupo Michell, el más grande y líder en Alpaca conglomerado textil en Perú. La misión de Mallkini se centra en la formación y el aumento de los niveles de vida de los criadores de alpaca en el área de Azángaro, así como promover el ecoturismo en Puno. Con más de 3.000 hectáreas y más de 3,000 alpacas, Mallkini es el mayor parque privado de alpaca en el Perú, está situado en la provincia de Azángaro, departamento de Puno. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

El terreno en Mallkini incluye la rica y variada microambiente característica del Altiplano. Las altitudes varían desde 4.000 metros (13, 123 pies) sobre el nivel del mar con abundante pasto a 4.800 metros (15, 748 pies) sobre el nivel del mar conocido como el reino de las alpacas, donde pastan en la vegetación natural salpicado de manantiales que riegan la empinada colinas de Mallkini.

Entre sus principales actividades desarrolladas, se tienen (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

- **Mejoramiento Genético:** Como centro de cría y genética, Mallkini ha desarrollado una serie de programas, entre estos destacan:

- ✓ Programa de selección de Alpaca, dedicado a la selección de los mejores genes basados en el criterio de la fineza de la fibra, densidad y la conformación morfológica de los animales, principalmente en las Alpacas blancas y de color.
- ✓ Programas de crianza en corral, estrictamente controlados, los cuales han permitido desarrollar el registro de pedigree.
- ✓ - Programas de Nutrición y Reproducción, mejorando las pasturas naturales.
- En Mallkini, también se está trabajando de forma conjunta con la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) y con el Departamento Peruano de Agricultura, en los siguientes proyectos genéticos:
 - ✓ Técnicas de desarrollo de crianza como transferencias de embriones y ovocitos.
 - ✓ Estimación de parámetros cuantitativos genéticos (legado, repeticiones y correlaciones genéticas) en la producción de fibra.
 - ✓ Estudios del genotipo en relación con el hábitat de la Alpaca en el mundo Andino.
 - ✓ Estudio de la relación de la biodiversidad y la reproducción de la Alpaca.

Ahora, si bien es cierto vienen trabajando con la UNALM, no cuentan con una propuesta clara de Mejoramiento Genético ni de Reproducción Asistida, no tienen equipamiento de Tecnologías Reproductivas, cabe mencionar que han priorizado el turismo especializado y vivencial. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

Figura 9. Fundo Mallkini



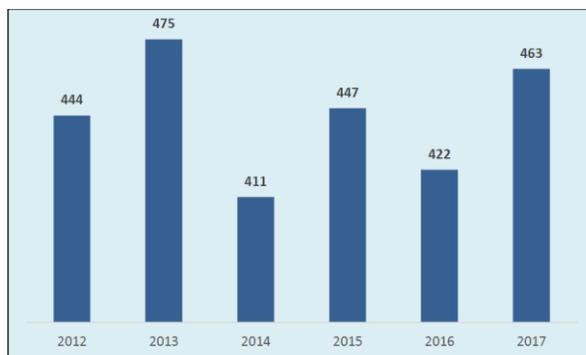
5.2.6. Empleo

El Sector textil y confecciones es el más dinámico en generación de empleo en la rama de manufactura, debido a que por su propia naturaleza de su proceso productivo se vincula con otras actividades, tanto hacia atrás (sectores que proveen bienes intermedios) y hacia adelante

(empresas que brindan servicios de transporte, comercio, etc.). En ese sentido, la industria textil y confecciones es una de las actividades más importantes de la industria peruana por el importante número de puestos de trabajo que genera. En el 2013, aproximadamente 475,000 personas formaban parte de la PEA ocupada, una de las cifras más altas de los últimos años. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

Posteriormente, como consecuencia de una menor actividad productiva asociados a factores externos (menor demanda de productos de nuestros socios comerciales y mayor entrada de productos importados a precios más bajos) y factores internos como la alta rigidez laboral, provocaron que se pierdan miles de empleos.

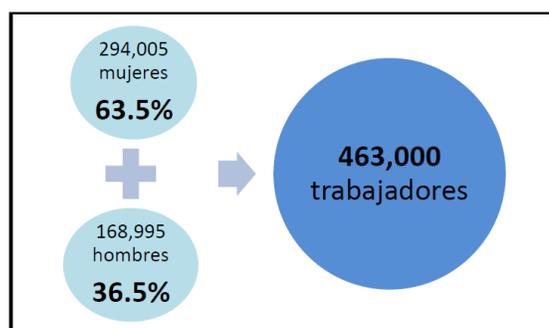
**Figura 10. PEA Ocupada del sector textil confecciones 2012-2017
(Miles de Personas)**



Fuente: INEI-ENAHO 2017

En el 2017, la PEA sector textil llegó a 463,000 personas, cantidad que significó un aumento de 41,000 empleos respecto al 2016. En ese sentido, en el 2017 la industria textil y confecciones representó el 29,8% del total de empleos generados en la industria manufacturera y el 2,8% de la PEA ocupada total. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019). Por otro lado, de los 463 mil trabajadores en el sector textil y confecciones, el 63,5% son mujeres y el 36,5% son hombres.

Figura 11. PEA Ocupada del sector textil confecciones 2017, según sexo



Fuente: INEI-ENAH0 2017

En cuanto al empleo generado específicamente por la producción de fibra de alpaca, no existe información oficial y accesible que desagregue la PEA Ocupada del sector textil confecciones. Sin embargo, según las entrevistas a representantes del Ministerio de la Producción (PRODUCE), la producción de fibra de alpaca en el Perú genera más de 120,00 puestos de trabajo de manera directa e indirecta. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

Finalmente, a continuación, como referencia se presenta la cantidad de trabajadores involucrados en las grandes, medianas y pequeñas empresas vinculadas a la industria textil alpaquera.

Tabla 10. Trabajadores en principales empresas vinculadas a la industria textil alpaquera

Razón Social	N° de trabajadores en Planilla
Inca Tops S.A.	1,173
Michell y Cía. S.A.	1,485
Texao Lanás S.A.C.	243
Clasificadora de Lanás Macedo S.A.C.	120
Coopecan Perú	56
Pitata S.A.C.	11
Art Atlas S.R.L.	294
Incalpaca TPX S.A.	1,454
MFH Knits S.A.C.	262
Andes Textiles Perú S.A.C.	30
Industrias Textiles de Sud América S.A.C	349
Classic Alpaca S.A.C.	13
Qori Exports S.R.L.	19
Textilan S.R.L.	16
Total	5,525

Fuente: SUNAT-Marzo 2019

5.2.7. Producción de Perú

Según la información de PromPerú se considera que el Perú produce el 80% de la fibra de alpaca mundial. En la investigación primaria a expertos de este sector en la región de Arequipa, se consideró que se esquila el 60-65% de las alpacas al año, por lo que el porcentaje que queda se esquila cada dos años. Lo mejor es la esquila anual y no cada dos años, ya que los criadores pueden recibir 30 a 35% más por la fibra, por lo que se tiene mayor rendimiento. Otra ventaja de la esquila al año es que reduce la contaminación por suciedad, pero la desventaja es que esta esquila aumenta el grosor de la fibra (GDS, 2015).

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura, el rendimiento de esquila por alpaca en nuestro país es de 1.77 kilogramos, mientras que en Arequipa, el promedio es de 1.92, es decir, el 8.5% más alto que el promedio nacional. De igual manera, es importante resaltar que los productores de alpaca en el Perú están rindiendo por debajo del potencial de producción (GDS, 2015).

Los aspectos más importantes en la crianza son los siguientes (GDS, 2015):

- El régimen de alimentación (debe ser en fresco, aproximadamente el 10% del peso corporal diario);
- Régimen y técnica de esquila (al esquilar los animales adultos anualmente utilizando los implementos y las técnicas adecuadas);
- Control de paracitos y salud del rebaño (mejora de las condiciones higiénicas y la administración regular de las dosis de tratamiento apropiado);
- La mejora de las prácticas de cría (nótese que tanto Mallkini como Pacamarca mantienen bases de datos genealógicas específicos de la empresa).

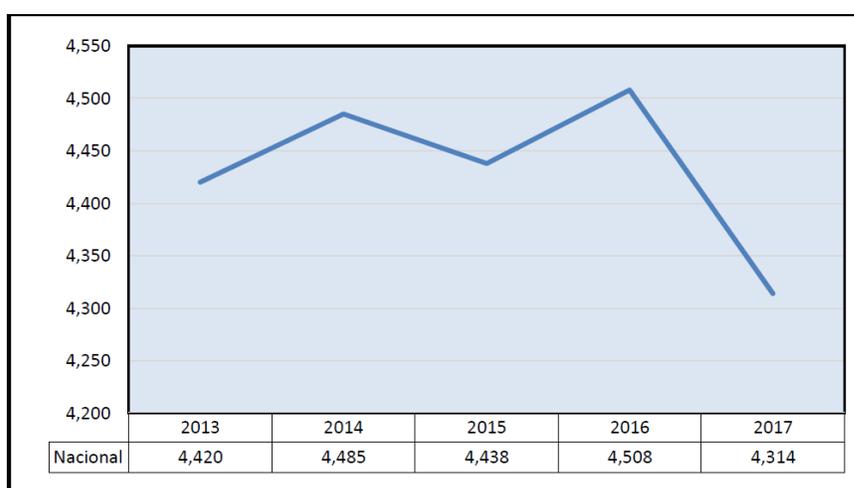
Los factores ambientales han tenido un papel limitante en el desarrollo de los rebaños y los criadores de alpaca no han podido controlar la tasa de mortalidad alta en las alpacas recién nacidas (GDS, 2015).

Pese a que Perú tiene la mayor población de alpacas en el mundo, el volumen de producción nacional anual de fibra de alpaca es bajo, debido entre otras cosas a las condiciones bajo las cuales se realiza esta crianza. Asimismo, si bien es cierto que la investigación en el tema de alpacas ha tenido avances significativos; también es cierto que debe haber una mayor interacción entre los sectores público y privado para acelerar cualquier proceso de desarrollo de la actividad alpaquera.

La oferta de fibra de alpaca alcanzó en el 2017 un total 4,508 toneladas¹⁰, sin embargo, según datos de la Industria Textil, en el Perú se producen anualmente más de 6 mil TM de fibra de alpaca.

Durante los últimos cinco años dicha producción ha mantenido un crecimiento sostenido, presentando una disminución en el año 2017. Sin embargo, posteriormente esta producción se incrementó nuevamente, pues según las entrevistas a representantes del MINAGRI actualmente se ha alcanzado una producción anual que supera los 4.5 mil toneladas.

Figura 12. Evolución de producción de fibra de Alpaca 2013-2017 (t)



Fuente: MINAGRI - SIEA

El principal mercado para la fibra de alpaca es el internacional y se estima que el 90% de esta producción se dirige al extranjero y el 10% restante se destina al consumo interno.

5.2.8. Calidad y Mejoramiento Genético de la alpaca

Un proyecto de mejoramiento genético debe considerar tres procesos: a) Sistema de Registro Genealógico b) Sistema de Control y Evaluación de Productividad y c) Sistema de Evaluación y Predicción Genética. Esto pasos favorecería la cadena de valor en muchos temas, tales como: (GDS, 2015):

- Mejora la finura de la fibra de los rebaños, por ejemplo, repercute en lotes de fibra más finos y/o lotes de fibra con mayor proporción de fibras superiores.
- Reduce la variabilidad de fibra de lote en lote, lo que mejora drásticamente el factor de confort de los lotes.

- Incrementa la productividad de fibra por animal en el largo plazo. También pueden mejorarse otros indicadores tales como densidad, peso de vellón, y la velocidad de crecimiento de la fibra.
- Mejora el flujo de ingresos de los criadores de animales con valor genético más alto; pues pueden percibir importantes ingresos por la venta de animales reproductores.
- Mejora la homogeneidad (por ejemplo, separación de color) de la coloración natural de los rebaños.
- Mejora la eficiencia productiva del Criador. Es mejor tener pocos animales de alta calidad genética, bien alimentados que producirán más y mejor fibra en el mismo espacio de pastos.

Durante su existencia, CONACS fue responsable de un registro genealógico de alpaca (GDS, 2015).

5.2.9. Consumo Global

Los clientes de todo el mundo se pueden clasificar en tres mercados, tal como figura en la siguiente tabla 11:

Tabla 11. Mercado Objetivo de la alpaca

Segmento de Mercado	Características
Moda de Elite	<ul style="list-style-type: none"> • El segmento más pequeño pero el más consistente; demanda relativamente estable • Utilizado en la producción de prendas y accesorios de alta gama para hombres y mujeres • La competencia desde fibras de especialidad como el pelo de conejo angora, cachemira y camellos; o lana de oveja fina (por ejemplo Merino)
Moda de las Masas	<ul style="list-style-type: none"> • El segmento más volátil debido a las tendencias cambiantes de la moda • Tiene el potencial para demanda alta, pero de corto plazo (quizás 1-2 temporadas) y proporcional con precios altos de corto plazo • Tiene competencia de fibras de aspecto similar, incluyendo sintéticos • Muy sensible a los precios, ya que los hilanderos importantes cambian fácilmente a otras fibras o de mezcla para lograr los puntos de precios de venta deseados
Otros productos diferentes prendas (Alfombras, artesanía, tapices, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado inestable y fluctuante • Potencial de volúmenes grandes de menor calidad y/o fibra constituidos como la fibra que actualmente no está en demanda por el segmento de la moda. • Punto de precio más bajo debido a la baja calidad de fibra o demanda reducida de mercado.

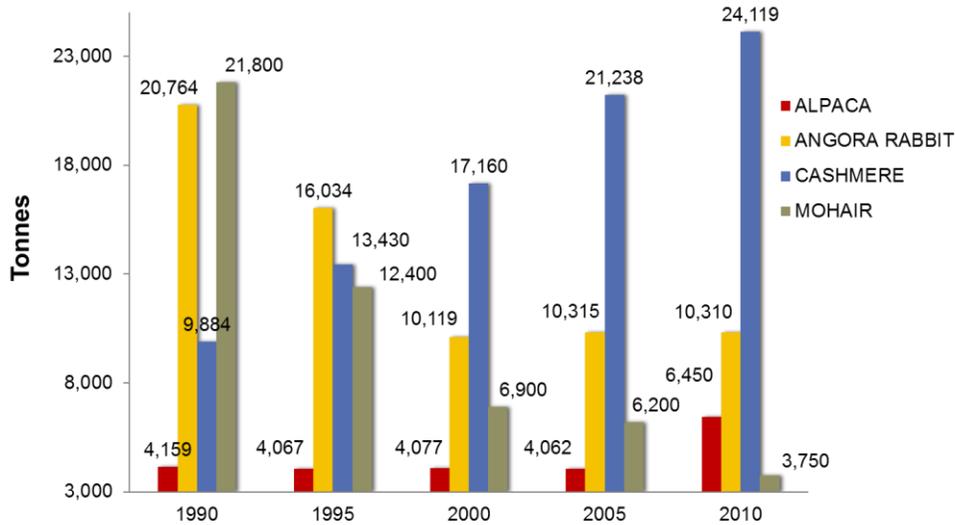
Fuente: Global Development Solutions, LLC

Gracias a PromPerú los productos derivados de la fibra de alpaca están obteniendo más difusión en el mercado extranjero como una opción de mayor calidad, más ecológica y más económico frente a sus principales competidores como lo sería el cashmere, angora y mohair.

5.2.10. Producción Global

En la Figura 1313, se puede apreciar la tendencia de crecimiento de los competidores de la fibra de alpaca a nivel mundial, donde se puede mencionar que la producción de alpaca entre los años 2005 a 2010 se elevó en un 37%. (GDS, 2015)

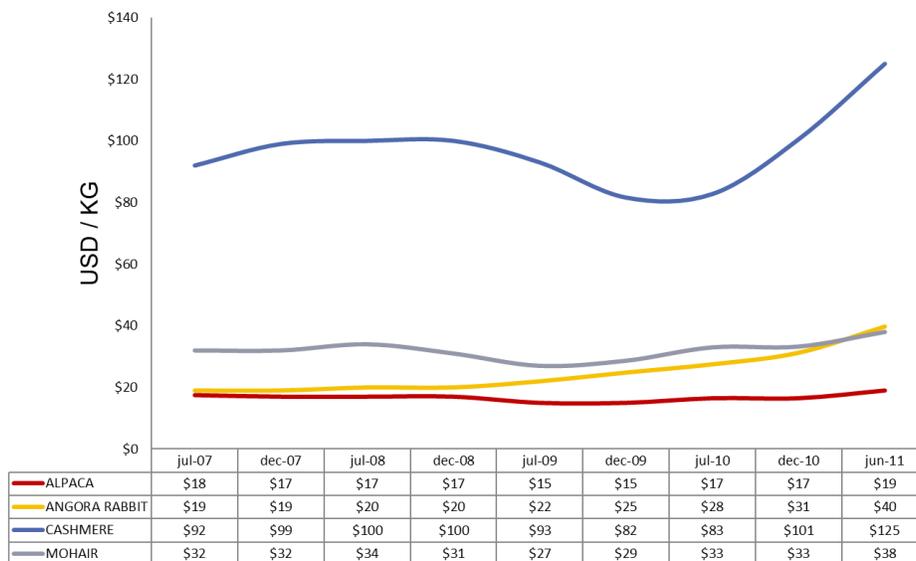
Figura 13. Producción global de los diferentes competidores de alpaca (1990-2010)



Fuentes: Anuario Estadístico de China.

Pese a que la fibra de alpaca es considerada como rara, ésta consigue obtener los menores precios frente a la competencia tal como se puede observar en la Figura 14.14.

Figura 14. Precios de las diferentes fibras (2007-2011)



Fuentes: Anuario Estadístico de China.

De acuerdo a la participación de mercado a nivel mundial, además de Perú los principales países productores son: Estados Unidos, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda, China y los países europeos como Italia, Francia y Suiza. (GDS, 2015)

5.2.11. Comercio Global

5.2.11.1. Exportaciones de alpaca en Perú

En el 2018, las exportaciones de alpaca crecieron de 21,9%, respecto al año 2017. Dentro de exportaciones el 71% abarca lo que son textiles, el 24% corresponde a prendas de vestir y el 5% restante se refiere a textiles del hogar (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Tabla 12. Exportaciones de alpaca en Perú 2018 (US\$ millones)

Línea / tipo de producto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var.% 18/17
Prendas de vestir	37	46	47	42	42	48	16.1%
Prendas tejido punto	31	37	35	34	33	36	10.3%
Prendas tejido plano	6	9	12	8	9	12	38.0%
Textiles	87	123	105	82	118	147	24.7%
Fibra	41	66	54	38	80	97	21.1%
Hilado	42	51	43	38	34	45	33.7%
Tejido	4	6	7	6	4	5	22.7%
Textiles del hogar	7	8	7	8	10	11	13.6%
Total	131	177	159	131	169	206	21.9%

Fuente: PROMPERÚ

Por otro parte, en el 2018 los países de destino más importantes fueron: China, EEUU, Italia y Noruega (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Tabla 13. Principales Mercados de destino de Alpaca 2018 (US\$ millones)

Mercado	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var.% 18/17
China	22	31	21	18	57	58	1.1%
EEUU	24	34	35	30	33	37	14.2%
Italia	22	36	29	19	23	34	50.1%
Noruega	12	13	13	10	9	18	103.7%
Reino Unido	5	8	5	4	5	7	47.1%
Alemania	7	8	7	7	7	6	-2.5%
Corea del Sur	3	5	8	6	3	5	94.2%
Japón	7	8	6	4	4	5	25.1%
Suecia				5	4	3	-17.0%
Canadá	1	2	2	2	2	3	39.2%
Otros	27	33	32	27	23	28	22.2%
Total	131	177	159	131	169	206	21.9%

Fuente: PROMPERÚ

5.2.11.2. Exportaciones de Prendas de Vestir

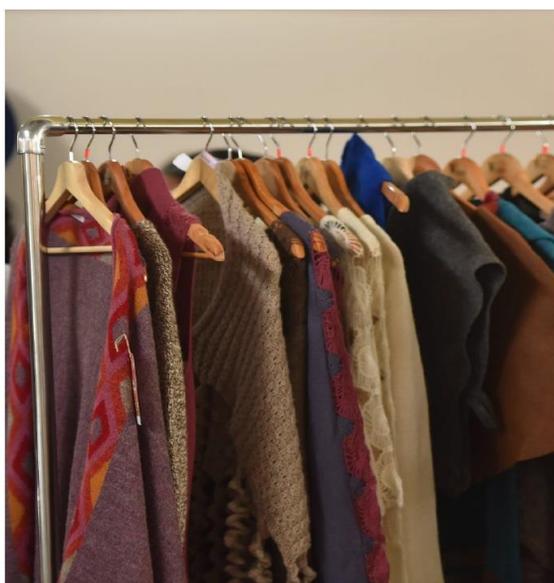
En el periodo de Enero – Diciembre de 2018, la línea de prendas de vestir de alpaca, se alcanzó los US\$48 millones, creciendo en 16,1% con respecto al mismo periodo del año anterior. Este crecimiento se sustenta en el incremento en las compras de EEUU (US\$25 millones / 20,1%) con un participación del 52% sobre el total de los envíos de prendas de vestir, Japón (US\$3 millones / 18,6%) y Reino Unido (US\$2 millones / 50,6%) ambos países con el 5% de participación respectivamente. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Tabla 14. Mercados prendas de vestir 2018 (US\$ millones)

Línea / tipo de producto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var.% 18/17
EEUU	15	22	23	19	21	25	20.1%
Alemania	4	5	5	4	4	4	-11.2%
Japón	4	3	2	2	2	3	18.6%
Reino Unido	2	3	2	2	2	2	50.6%
Canadá	1	1	1	1	1	2	37.9%
Francia	2	3	2	2	2	2	-2.2%
Chile	1	1	1	2	1	2	13.1%
Australia	1	1	2	2	1	1	7.9%
Corea del Sur						1	640.3%
México	1	1	2	1	1	1	54.1%
Otros	6	7	6	6	6	6	1.2%
Total	37	46	47	42	42	48	16.1%

Fuente: PROMPERÚ

Figura 15. Prendas de Vestir de Alpaca



5.2.11.3. Exportaciones de Textiles de alpaca

En el 2018 las exportaciones de textiles de Alpaca son del 21,2%. Este porcentaje se debe al aumento en Hilados (33.7%) y Fibras (21,2%) (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Fibra

El crecimiento de las exportaciones de fibra de debe a los incrementos en las compras de China, Italia , Reino Unido y Corea del Sur . (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Tabla 15. Mercados Fibra de Alpaca 2018 (US\$)

PAIS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var.% 18/17
China	19,645,013	27,824,676	19,380,557	17,246,400	56,333,600	57,188,170	1.5%
Italia	13,487,376	26,793,984	22,962,827	12,795,833	17,304,084	27,545,003	59.2%
Reino Unido	1,210,961	3,558,784	1,517,989	1,038,312	1,501,308	1,831,039	22.0%
Corea del Sur	359,055	1,202,775	3,865,305	2,437,481	862,716	1,819,343	110.9%
Japón	2,193,468	3,312,174	2,239,794	1,155,719	1,224,320	1,911,498	56.1%
Taiwán	1,233,495	1,337,777	1,556,151	1,176,373	1,153,462	1,636,028	41.8%
Bolivia	1,007,905	914,679	991,906	85,691	445,720	1,197,643	168.7%
Alemania	310,821	185,738	210,672	249,455	215,538	555,384	157.7%
Noruega				179,309	283,582	540,091	90.5%
Australia	304,997	295,290	295,034	327,997	199,171	114,765	-42.4%
	1,254,271	1,017,047	908,575	1,295,390	642,783	2,707,955	321.3%
Total Fibra	41,007,361	66,442,924	53,928,810	37,987,959	80,166,284	80,166,284	21.1%

Fuente: PROMPERÚ

Hilados

Igualmente, en el 2018 las exportaciones de Hilados de alpaca aumentaron en 33,7%, porcentaje que incremento por las compras de Noruega, EEUU e Italia. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Tabla 16. Principales mercados para Hilados de Alpaca 2018 (US\$)

PAIS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var.% 18/17
Noruega	10,942,095	11,933,728	12,066,661	8,677,227	8,187,021	17,476,100	113.5%
EEUU	6,152,948	7,592,090	7,841,087	5,084,513	4,640,457	5,041,204	8.6%
Italia	6,699,763	7,349,323	4,861,838	4,538,321	3,760,087	4,834,358	28.6%
Suecia	30,934	154,930	102,963	4,869,730	3,911,096	3,169,835	-19.0%
Corea del Sur	1,930,146	2,715,442	2,954,713	3,049,881	1,564,021	2,703,573	72.9%
Reino Unido	992,962	1,457,686	1,239,878	1,043,465	1,333,682	2,053,945	54.0%
Alemania	2,933,247	2,558,502	1,743,121	1,303,020	1,693,101	1,490,985	-11.9%
Hong Kong	2,366,765	2,590,207	1,109,813	1,205,105	774,633	1,343,058	73.4%
Bolivia	1,167,160	1,467,087	1,382,971	1,209,363	1,044,995	1,170,036	12.0%
China	2,021,679	2,688,831	1,881,840	743,409	801,150	560,527	-30.0%
Otros	6,663,585	10,037,816	8,229,321	6,172,339	5,838,467	5,000,001	-14.4%
Total	41,901,284	50,545,640	43,414,206	37,896,374	33,548,711	44,843,621	33.7%

Fuente: PROMPERÚ

Figura 16. Hilados de Alpaca



Tejidos

En las exportaciones de Tejidos de Alpaca crecieron en 22,7% en el periodo Enero-Diciembre de 2018, alcanzando un total de US\$5 millones. Este crecimiento se da como consecuencia de las mayores compras de países como EEUU (US\$ 2 millones /+20.0%), Italia (US\$ 1 millón /+39,3%) y Canadá (US\$ 227 mil /+122,1%) (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Tabla 17. Mercados para Tejidos de Alpaca 2018 (US\$ dólares)

PAIS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var.% 18/17
EEUU	765,231	1,121,761	1,122,777	1,440,964	1,696,380	2,035,709	20.0%
Italia	471,803	943,312	1,089,835	789,436	1,028,440	1,432,929	39.3%
Canadá	122,731	260,651	154,790	151,422	102,513	227,641	122.1%
Corea del Sur	632,689	880,783	993,113	353,920	261,668	121,389	-53.6%
España	197,064	131,731	78,465	56,202	61,140	110,419	80.6%
China	190,206	85,978	137,683	201,901	94,825	83,191	-12.3%
Lituania	10,580			16,248	107,569	38,12	-64.6%
Francia	156	3	870	3,340	60,599	37,889	-37.5%
Turquía		16,072	27,538	24,899	60,218	31,047	-48.4%
Argentina	14,383	21,501			70,394	9,334	-86.7%
Otros	1,650,559	2,231,417	3,880,601	2,674,474	389,652	698,171	79.2%
Total	4,055,400	5,693,209	7,485,671	5,712,807	3,933,399	4,825,842	22.7%

Fuente: PROMPERÚ

Figura 17. Tejidos de Alpaca



5.2.11.4. Exportaciones Productos de Textiles del Hogar

En el 2018 las exportaciones de productos textiles del hogar de alpaca subieron en 27,6%, este crecimiento se debe al aumento en las compras de EEUU, Reino Unido y Lituania. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Tabla 18. Mercados para productos de Textiles Hogar de Alpaca 2018 (US\$ miles)

Línea / tipo de producto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Var.% 18/17
EEUU	2,216,915	3,682,967	3,282,354	3,649,511	5,439,761	5,075,187	49.1%
Reino Unido	430,412	217,083	308,067	294,088	604,701	1,125,816	105.6%
Lituania	907,845	993,267	682,006	638,417	719,941	919,806	12.8%
Dinamarca	565,522	900,334	218,610	462,736	575,743	867,335	24.4%
Alemania	212,995	223,122	451,258	628,776	470,432	662,015	-25.2%
España	101,632	236,967	187,045	189,963	178,664	495,393	-5.9%
Canadá	166,338	152,160	173,458	213,438	262,643	323,957	23.1%
Chile	193,456	169,469	275,898	326,569	254,775	272,341	-22.0%
Países Bajos	42,278	25,218	85,146	226,393	36,022	237,466	-84.1%
Otros	2,536,915	1,646,199	1,656,433	1,015,127	1,210,019	1,100,178	19.2%
Total	7	8	7	8	10	11	27.6%

Fuente: PROMPERÚ

5.2.12. La cadena del Sector Alpaquero

La cadena de valor del sector alpaca inicia con el vellón, el que se provee de tres maneras:

a) Fibra en broza (vellón no categorizado), b) Fibra Categorizada y c) Fibra clasificada (GDS, 2015).

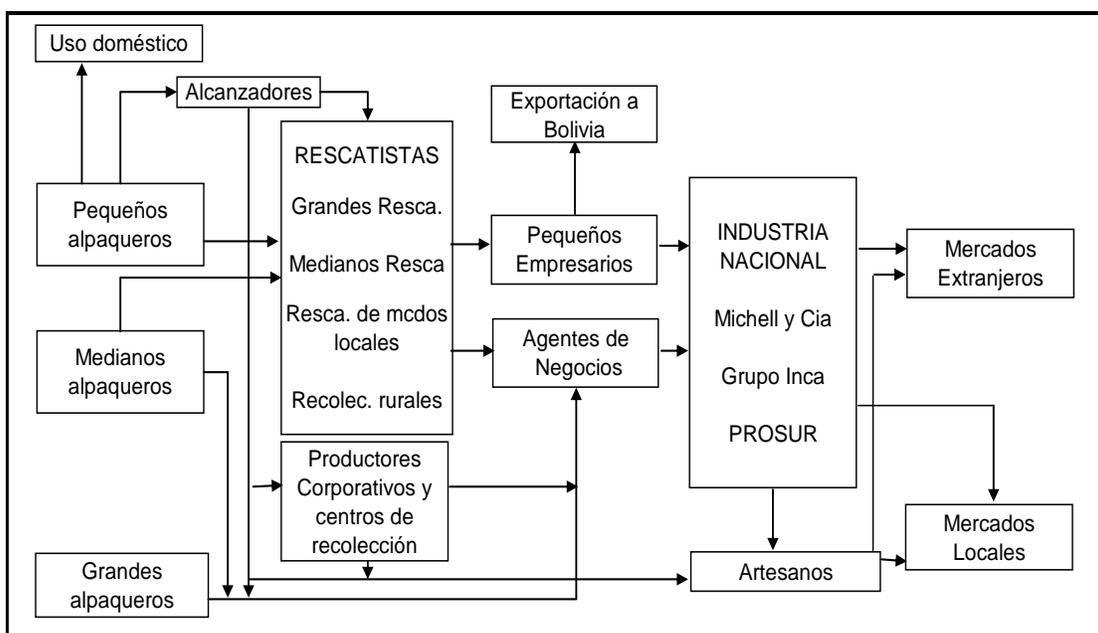
El proceso de producción de prendas de alpaca, comienza con la esquila, luego se procede con el escojo, tops, hilados, y finalmente el producto con valor agregado que serían las prendas que se exportan. Dentro de este proceso Michell se especializa en tops y hasta hilados, además cuenta con una empresa constituida por el grupo, denominada MFH Knits, dedicada a la elaboración de prendas de tejido de punto, tales como las chompas. Su principal mercado para tops es China.

Por el contrario, Incalpaca no sólo se especializa en hilados, sino llega hasta la confección del producto final o prendas, otorgando un mayor valor agregado al proceso. Estas prendas por lo general, si bien son vendidas en el mercado interno, su principal mercado es el extranjero, en especial los países del Hemisferio Norte, así como Asia, entre otros. Inca Tops, por su lado se dedica a lo que son los procesos de escojo, tops, hilados, entre otros.

Considerando la producción de alpaca a nivel nacional, la participación de mercado de los dos grupos más importantes, Grupo Inca y Grupo Michell, abarcan aproximadamente el 80% dentro de este mercado.

Debido a que el producto es caro, la venta en el Hemisferio Sur no se produce, ya que no se encuentra dentro de su mercado objetivo en la actualidad. Debido a que la empresa exporta en estos mercados, la producción es en cierta forma estacional, ya que las prendas de alpaca son usadas en las épocas de invierno. Es por esta razón, que el trabajo se incrementa entre los meses de marzo a septiembre, elevándose la demanda de trabajo y llegando a utilizar el doble turno. Por ejemplo, en estaciones de alta producción, Incalpaca emplea alrededor de 1800 trabajadores técnicos, y en temporada baja el número de empleados desciende a 1200 trabajadores.

Figura 18. La Cadena del Sector Alpaquero



Fuente: Schmid, 2006
 Elaboración: Autor de esta tesis

Como se observa en la Figura 18, la cadena del sector se inicia con la presencia de los alpaqueros, quienes se dedican a la crianza de los camélidos, primordialmente en las zonas alto andinas. El siguiente eslabón de la cadena está conformado por los diferentes tipos de intermediarios, que se encargarán de colocar la fibra recolectada en las principales industrias del sector. Posteriormente se encuentra a las industrias locales (Michell y Cia., Grupo Inca y PROSUR), que transforman la fibra y la comercializan en los mercados nacionales e internacionales. En este nivel también se encuentra a los artesanos que transforman la fibra y comercializan sus productos, ya sea a través de los grandes industriales, o directamente al mercado local o internacional.

En cuanto a la generación de valor a lo largo de esta cadena, los encargados de la esquila obtienen máximo un 5%, los siguientes procesos como los intermediarios llegan al 30% aproximadamente, con lo que se puede concluir que el encargado del proceso comercial es el que se lleva al final el mayor margen de contribución en toda la cadena de valor.

A continuación, se describe el papel que desempeñan los principales intervinientes en esta cadena del sector textil.

De acuerdo con datos obtenidos de la Comisión Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS (absorbido por el Ministerio de Agricultura)), al año 2016 se estimaba que al menos un millón seiscientas mil personas en las zonas alto andinas de los departamentos de Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Junín, Lima y Puno se dedicaban, como actividad principal, a la crianza de camélidos sudamericanos domésticos. En Arequipa se estima que la población alpaquera alcanza a los 435,000. El 90% de los alpaqueros son considerados pequeños productores, ya que están organizados en pequeñas comunidades que mantienen entre 10 y 150 alpacas.

Los productores de fibra de alpaca se dividen en tres grupos de acuerdo a la cantidad de animales que mantienen. Así tenemos:

- Grandes criadores: Tienen más de 600 animales, cuentan además con asesoramiento profesional y disponen de tecnología de crianza, lo que garantiza el éxito del proceso de crianza. En el Perú sólo el 3% de los criadores están en este grupo. Dentro de este grupo consideramos por ejemplo a Mallkini y Pacamarca, pertenecientes al Grupo Michell e Inca respectivamente.
- Medianos criadores: Disponen entre 150 a 600 animales, representando el 7% del total de criadores del Perú. Se caracterizan por no disponer de elevada tecnología, sin embargo, logran administrar con relativo éxito sus animales.
- Pequeños criadores: Representan el 90% de los criadores. Sus formas de crianza están basadas en métodos tradicionales y no disponen de ningún tipo de tecnología o infraestructura adecuada. Los niveles de producción que alcanzan, así como la calidad de sus productos es pobre, comparados con los otros grupos de criadores. Estas familias de productores logran sobrevivir con la venta de la fibra que producen sus alpacas.

Según CONACS (Plan estratégico de Puno, Arequipa y Cuzco), parte de los problemas que aquejan a los pequeños criadores se relacionan con un sistema de educación deficiente en las zonas remotas donde se crían las alpacas. En Arequipa el 12% de los criadores de alpacas no sabe leer ni escribir, mientras que de aquellos que saben leer y escribir, el 52% sólo ha finalizado el colegio primario. Esto redundará en la baja calidad y productividad de sus rebaños.

- Intermediarios: Los intermediarios recolectan la fibra de los productores dispersos en las zonas alto andinas y venderla a las industrias de transformación en Arequipa. Alrededor del 85% del total de la producción total es tranzada a través de intermediarios.

Existen diferentes tipos de intermediarios, así tenemos:

- Alcanzadores: Viajan a las zonas remotas a comprar pequeños lotes de fibra. En algunos casos se trata de pequeños productores que acopian el producto de otros productores. Estos intermediarios trabajan con sus propios recursos, y realizan la adquisición de la fibra ya sea a través de intercambio con productos de necesidad para los criadores o a través de pago en efectivo. Estos alcanzadores normalmente han trabajado en la misma región por largo tiempo lo que les ha permitido desarrollar una relación con los productores.

- Rescatistas: Garantizan la compra de fibra a través de mecanismos de promoción y pagos adelantados. Estos intermediarios concentran alrededor del 65% del comercio total. Los más comunes dentro de este tipo de intermediarios son los recolectores rurales, quienes logran contactar a sus proveedores en los caminos que llevan a las ciudades, cuando los criadores se dirigen a éstas a colocar sus productos. Los precios que pagan dependen de los que las industrias les ofrecen; además no sólo pagan una suma fija por la fibra, sino que en muchos casos ofrecen regalos a los criadores. Los medianos y grandes rescatistas en algunos casos adquieren la fibra de los recolectores rurales y de los alcanzadores, pagando a estos intermediarios comisiones por la provisión de la fibra.

- Agentes de negocios: Estos trabajan para los centros de clasificación de fibra de la industria de procesamiento. La gran industria es quien provee de recursos a estos agentes para la compra de la materia prima. Los agentes manejan la intermediación a través de dos frentes; por un lado, establecen relación con los medianos y grandes criadores alpaqueros, quienes los proveen de la fibra de alpaca; por otro lado, proveen a los rescatistas o alcanzadores de financiamiento, a fin que estos obtengan el producto de los pequeños productores.

- Industria de procesamiento de fibra: El proceso de transformación de la fibra es realizado principalmente, por tres empresas Michell y Cia., Prosur y Grupo Inca, grupos empresariales que procesan 90% de la fibra de alpaca del Perú y el 75% de esta fibra producida en el

mundo. Estas empresas disponen de moderna infraestructura y amplia experiencia en el sector, ya que tienen alrededor de 50 años de presencia en el mercado.

Es necesario hacer notar que estas empresas han logrado integrarse verticalmente dentro de la cadena de la alpaca, teniendo presencia en la crianza, recolección, clasificación, transformación y comercialización de la fibra de alpaca. La producción de estas empresas está orientada a atender la demanda de los mercados internacionales.

La utilización de la capacidad instalada de estas industrias alcanza en la actualidad un promedio del 50%, de acuerdo a lo indicado por los propios involucrados. Esta subutilización de la capacidad instalada se debe a que no disponen de la suficiente cantidad de fibra.

Michell, Prosur y Grupo Inca por lo general adquieren la fibra a través de intermediarios. Los precios reducidos que pagan a los pequeños criadores, se posibilita por la asimetría de información existente entre las partes.

El ámbito de sus negocios es, tradicionalmente, la comercialización de fibra de alpaca y en menor medida productos terminados. En años recientes, se ha incorporado una mayor preocupación por exportar productos de mayor valor agregado, no sólo a través de diseños a pedido del extranjero, sino inclusive a través de colecciones propias.

Artesanas: En la mayoría de estos casos esta labor es realizada por madres. La mayoría de las mujeres involucradas en el negocio son mujeres organizadas en asociaciones locales.

La mayoría de las agrupaciones de mujeres no están bien organizadas no pudiendo colocar de la mejor forma sus productos en el mercado. Adicionalmente existen problemas de calidad y homogeneidad en la producción.

Otros participantes de la cadena: Dentro del análisis de la cadena del sector también podemos encontrar a otros participantes, que tienen una influencia más bien indirecta:

- El Gobierno: La presencia del gobierno, dentro del sector alpaquero, se materializa a través de la Comisión Nacional de Camélidos Sudamericanos. Esta institución fue fundada en 1992 como una entidad descentralizada del Ministerio de Agricultura, teniendo como principales

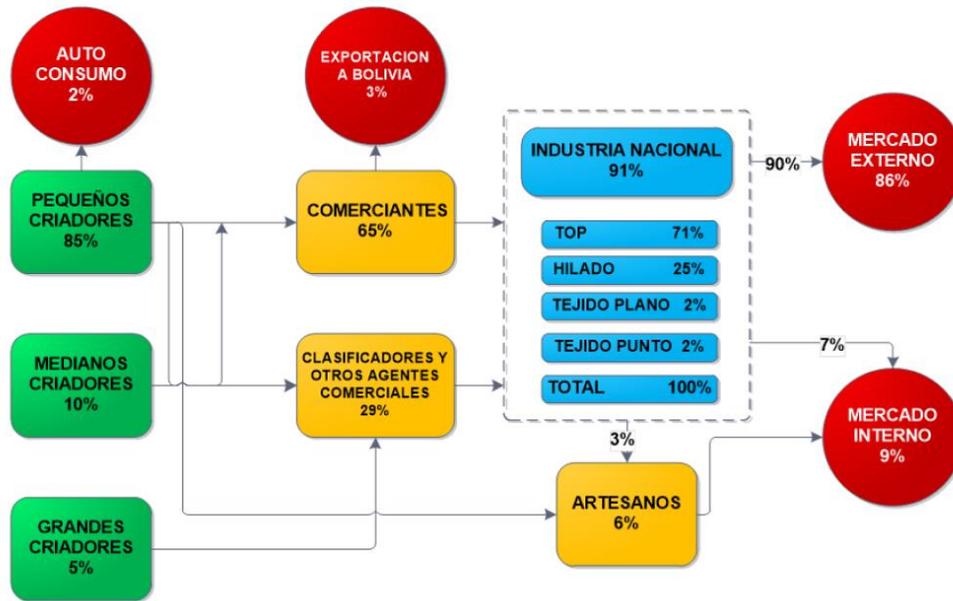
funciones la promoción, coordinación, información y asistencia técnica a los criadores de camélidos sudamericanos.

Su ámbito de trabajo abarca 16 de los 25 departamentos del país; entre los 3800 y 5000 msnm, que comprende las zonas ecológicas donde se distribuyen las cuatro especies de camélidos sudamericanos: alpacas, llamas, vicuñas y guanacos. El manejo de estas especies requiere de elevar el nivel tecnológico, en aras de incrementar la producción, productividad y consecuentemente, lograr su conservación y uso sustentable alcanzando la competitividad para sus productos, tanto en el mercado interno como externo (Conacs, 2007).

- Organizaciones No Gubernamentales (ONG's): Muchas de estas han desarrollado proyectos en el sector alpaquero. Han ofrecido asistencia técnica a los productores y han colaborado con el desarrollo de cooperativas y asociaciones de productores para mejorar la comercialización de la alpaca. Además en muchos proyectos ejecutados por ONG's también se ha involucrado aspectos educacionales.

Sin embargo, con respecto al apoyo financiero de las ONG, K. Leonard menciona que en los últimos años grandes cantidades de dinero han sido invertidos en el sector alpaquero, alcanzando cifras entre 70 y 100 millones de dólares considerando inversión pública y privada. Sin embargo los resultados han sido casi nulos, los precios de la fibra permanecen bajos, los productores continúan viviendo en extrema pobreza y sus condiciones de vida no han mejorado (Leonard, 2006). Jorge Reinoso (CIRNMA Puno) menciona que las principales causantes de los escasos resultados producidos a las inversiones realizadas por las ONG's se deben a la falta de orientación al mercado, a que los proyectos tienen una duración limitada y a que en ningún caso se asegura su autosostenibilidad en el futuro.

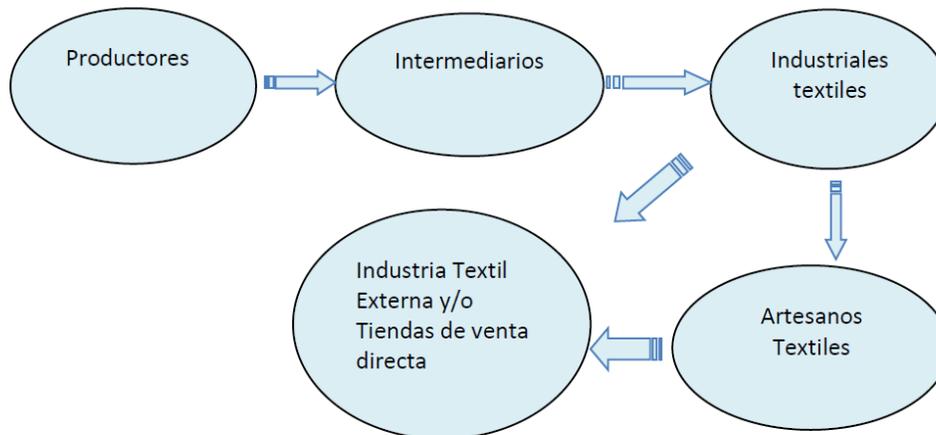
Figura 19. Actores en la Cadena de Valor de la Fibra de Alpaca en el Perú



Fuente: Grupo Inca, 2012. Al 2018, las exportaciones de prendas y telas, superan el 30%

De manera simplificada:

Figura 20. Actores en la Cadena Productiva de Fibra de Alpaca



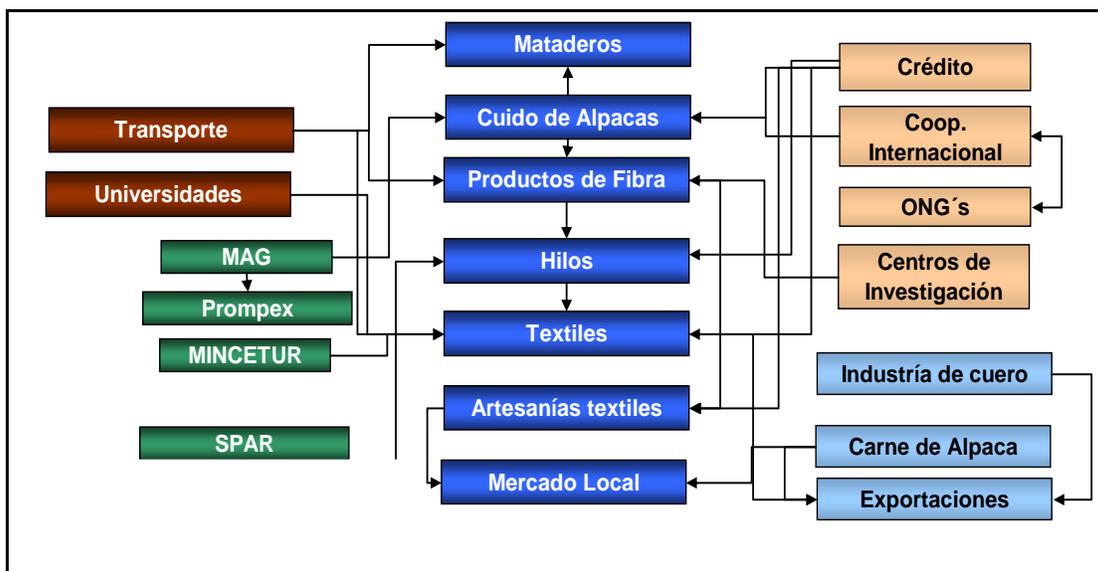
Por lo indicado, resulta necesario que los nuevos proyectos financiados con recursos de entidades no gubernamentales, cumplan con una serie de requisitos que garanticen la viabilidad, autosostenibilidad y rentabilidad de los mismos. Además, es importante desarrollar mecanismos que permitan medir el impacto de la implementación y mantenimiento de éstos, con el objetivo de asegurar que los recursos sean empleados de manera óptima.

Es prioritario que estos proyectos muestren una viabilidad en los diferentes ámbitos, tales como: comercial, técnico, económico-financiero, social e inclusive ambiental. De igual manera, se debe procurar contar con el apoyo y participación activa del sector privado.

5.2.13. Constitución del cluster de la alpaca

El cluster está constituido por diversos actores mostrados en la figura 21:

Figura 21. Constitución del Cluster Alpaquero



Fuente: Brenes, 2001
Elaboración: Autor de esta tesis

En esta figura se aprecia que en el sector interaccionan varios entes de la región. En la actualidad en la región Arequipa los intentos por consolidar el cluster han sido infructuosos y comparado con las experiencias exitosas en departamentos como Puno o Cuzco no se han obtenido los resultados esperados.

Con mayor detalle, los participantes dentro de la cadena de este sector son: (GDS, 2015)

a) **Productores de Alpaca:** En el Perú hay 120,000 criadores de alpaca y unos 5,400 (4.5%) están en Arequipa. Cada criador en promedio tiene 91 alpacas y 11 llamas. Generalmente contratan a esquiladores excepto los pequeños criadores que viven en zonas muy alejadas.

Figura 22. Productores Alpaqueros



b) **Organizaciones de Productores:** Hay 50 organizaciones de criadores de alpaca en nuestro país y 9 de ellas se encuentran en Arequipa. Estas organizaciones buscan centros de acopio, donde pesan la fibra en balanzas y pagan de acuerdo a la categoría del vellón.

Figura 23. Balanzas en un centro de acopio



Fuente: GDS

Tabla 19. Precios por categoría del vellón 2014

Categoría	Centro de Acopio	Industria
Extrafina	10,00	11,00
Fina	9,50	10,00
Semifina	8,50	9,00
Gruesa	6,00	7,00

Fuente: Entrevistas productores de alpaca

c) **Intermediarios:** De acuerdo a la información obtenida en una entrevista, existen 120 intermediarios o más. Ellos se encargan de trasladar el vellón desde los criadores de alpaca hasta las grandes empresas que lo procesan. Casi el 80% de la fibra de alpaca se encuentra a cargo de los intermediarios.

Los intermediarios se clasifican en:

c.1) Alcanzadores: Trabajan en los lugares más remotos para comprar la fibra, éstos les mienten a los criadores utilizando balanzas que se encuentran manipuladas, les pagan menos a los criadores porque le hace creer que la calidad de su fibra es mala y a veces intercambian alimentos por el vellón del criador.

Example of a spring scale



c.2) Rescatistas: Son pequeños intermediarios que compran fibra de alpaca no categorizada a los pequeños o medianos criadores de alpaca. Pagar por adelantado es más frecuente entre los rescatistas. Estos igual engañan a los criadores de alpaca mediante las balanzas, trueque, entre otros.

Figura 24. Vehículo de un rescatista en un mercado



Fuente: Global Development Solutions, LLC

c.3) Comerciante Minorista: Poseen pequeños camiones que les permite visitar diferentes lugares para adquirir fibra de alpaca de los criadores de alpaca medianos. Igual que los rescatistas tienen almacenes donde guardan la fibra de alpaca para especular con las grandes empresas.

Figura 25. Comerciante Minorista en Ferias de Moquegua



c.4) Comerciante mayorista o agente comercial: Este trabaja fuera de Arequipa. Este tipo de intermediario adquiere la fibra de alpaca de todos los demás intermediarios ya explicados y junta toda la fibra en almacenes que se ubican en Juliaca, Sicuani, Huancavelica, Puquio, entre otros. Respecto a un estudio que se realizó a los mayoristas, ellos ganan en promedio 10% en total.

Tabla 20. Precios pagados por intermediarios 2014

Comprador	Soles/Libra	Margen
Alcanzador	8,70	1,14%
Rescatista	8,80	1,12%
Comerciante Minorista	8,90	1,11%
Comerciante Mayorista	9,00	2,17%
Industria	9,20	--

Fuente: Entrevistas productores de alpaca

Aproximadamente el 90% del total de la fibra de alpaca de nuestro país se dirige a las grandes empresas de Arequipa. Del resto que queda, un porcentaje de ella se exporta y lo que sobra se envía a talleres artesanales, lugar donde se trabaja a mano y son los artesanos quienes manipulan esta fibra para obtener productos terminados. (GDS, 2015)

Los dos grandes grupos de empresas, Inca y Michell, clasifican más o menos el 90% de la fibra de alpaca que adquieren. De las seis empresas dedicadas a textiles que trabajan en Arequipa, Michell e Inca, son las más importantes y ellas manejan alrededor del 83% de elaboración de tops, de acuerdo a lo observado en la tabla 21 (GDS, 2015)

**Tabla 21. Elaboración de textiles de alpaca en Arequipa
(Capacidad de producción al 2010)**

Empresa	Procesos realizados en la empresa					Tops anuales capacidad de producción		Concentración de la industria
	Lavado	Cardado	Peinado	Teñido	Hilatura	MT	%	
Michell	X	X	X	X	X	5.040	41,8%	83,1%
Incatops	X	X	X	X	X	4.968	41,2%	
Coopecan	X	X	X	X	X	480	4,0%	16,9%
Fibras y Lanás	X	X	X	X	X	720	6,0%	
Santa Isabel	X	X	X			480	4,0%	
Top Sudamericana SAC	X	X	X			360	3,0%	
Total						12.048	100%	100,0%

Fuente: Global Development Solutions

De acuerdo a la información obtenida por Michell, el 100% de los tops e hilos que utilizan son producidas por ellos mismos, mientras que en el caso de Incalpaca hasta el 60% de los tops e hilos que requieren son comprados a Michell.

Legalmente, los precios que se manejan en forma interna dentro de un grupo empresarial deben ser el mismos a los precios externos, por ejemplo, Michell paga la misma cantidad de dinero por los productos que compran a su misma empresa que lo que Incalpaca paga a Michell por esos mismos productos (GDS, 2015).

En el caso de la producción, Incalpaca llega a tercerizar el 10% del tejido y 50% de costura, sin embargo, todo el acabado lo realiza en la misma empresa. En comparación con Incalpaca, Michell terceriza el 70% de su costura y una porción del diseño. En Arequipa, hay alrededor de 25 a 30 empresas que se dedican a la tercerización y laboran con ambos grupos.

De igual manera, la producción de textiles se realiza por temporadas. La temporada alta se ubica desde marzo a agosto, momento en que se maneja más la tercerización sobre todo las empresas que exportan. Caso contrario, la temporada baja se da desde septiembre a febrero, donde se produce un exceso de personal y capacidad en las empresas. Todo esto se debe a que los clientes extranjeros se encuentran en países del hemisferio norte, ubicados en Norte América, Europa y el norte de Asia) (GDS, 2015).

Todas las empresas, inclusive las pequeñas y medianas empresas tienen sus propios lugares de ventas, sin embargo, Incalpaca es la excepción, ya que esta empresa dispone de tiendas como "Kuna" situadas dentro y fuera del país. (GDS, 2015)

De acuerdo a la información obtenida por el grupo Inca en el 2012, la fabricación de fibra de alpaca en nuestro país se distribuyó de la siguiente manera: a) 2% se destinó a las pequeñas empresas para consume personal, b) 3% se exportó como fibra no procesada, c) 86% se exportó como bienes procesados, y d) 9% fue obtenido en el Perú como bienes procesados (GDS, 2015).

Del 95% de la fibra de alpaca que se produce en el Perú, esta se distribuye de la siguiente forma: a) 71% tops, b) 25% Hilos, c) 2% productos de Tejido y d) Tejido de Punto.

Los principales actores que conforman éste clúster son productores de fibras, criadores de alpacas. Estos se soportan en el apoyo que pueden darle tanto la empresa privada como instituciones del estado en cuestiones relacionadas a transporte y financiamientos.

Es de notar el apoyo que deben recibir los actores que impulsan la investigación y desarrollo: universidades, ONG's. La cooperación internacional también es vital para el desarrollo del clúster y así reposicionar a la alpaca como unas de las materias primas más importante del país. (GDS, 2015)

Los principales procesos de la Cadena de Valor de este sector, los podemos resumir en la siguiente figura 26 (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

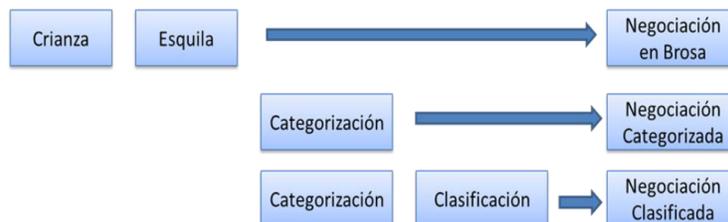
Figura 26. Procesos de la Cadena de Valor de la Fibra de Alpaca



Fuente: ROSUR 2009. Adaptado

A nivel rural identificamos los siguientes procesos productivos y comerciales (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

Figura 27. Procesos Productivos y Comerciales - Fibra de Alpaca



El proceso industrial que parte de la fibra grasienta puede resumirse en los siguientes procesos(Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

Figura 28. El proceso industrial de la fibra de alpaca top



Fuente: PROSUR 2009

Finalmente, según el Informe de Producción Textil de Fibras de Camélidos Sudamericanos del ONUDI, la cadena productiva de la Fibra de alpaca comprende los siguientes componentes(Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

- Producción de ganado camélido y fibra grasienta (que incluye el proceso de esquila);
- Compra/venta de fibra grasienta, al barrer, por categorías o calidades, pasando por la red de intermediación.
- Transformación primaria en forma consecutiva de la fibra grasienta en fibra: lavada, cardada, peinada, hilada y teñida.
- Transformación secundaria de la fibra hilada en tejido de punto y tela plana;
- Transformación de fibra hilada y las telas en confecciones; y
- Comercialización de los productos textiles, en el mercado nacional e internacional.

5.2.14. Cuellos de Botella identificados en la Cadena de Valor

Del análisis realizado a los actores y procesos de la cadena de valor de la fibra de alpaca se han identificado los siguientes cuellos de botella o nudos críticos (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

A. En el Proceso de Producción Ganadera:

Lamentablemente a nivel de crianza son diversos aspectos los críticos, sin embargo, se cree que lo que limitan mayormente la competitividad y rentabilidad de la actividad ganadera en el corto y mediano plazo es la inadecuada Alimentación y las Deficientes Prácticas de Esquila. Una inadecuada alimentación termina repercutiendo en el estado de salud del animal, lo cual incrementa las tasas de morbilidad y mortalidad; también afecta los índices reproductivos, pues es el principal causante de los abortos y los problemas reproductivos; finalmente el mayor impacto en el negocio de crianza termina siendo su efecto en la limitada productividad de fibra por animal. Se ha comprobado en diversos estudios del Programa de Ovinos y Camélidos de la Universidad Nacional Agraria y en intervenciones concretas de programas de apoyo e innovación, el significativo efecto que tiene mantener una oferta forrajera adecuada en las épocas de estiaje, en los rebaños de alpacas.

Efectivamente se ha podido comprobar incrementos en rendimientos promedio de vellón por animal que van del 40 al 60%; lo cual tiene un efecto directo en la economía del productor. En el caso de la Esquila, lo que se ha podido observar no sólo es la falta de esquiladores que utilicen prácticas y técnicas adecuadas, si no que una esquila inadecuada, termina malogrando el vellón y generando castigos en la categorización, lo cual repercute en el precio que recibe el productor por la fibra.

En el largo plazo definitivamente el deterioro genético, termina siendo el nudo crítico que limita el desarrollo de la calidad y cantidad de fibra. Los avances al respecto en investigación aplicada y desarrollo tecnológico en el ámbito nacional e internacional, han sido significativos en los últimos años, apoyados principalmente por universidades nacionales y los fondos experimentales de la industria textil. Estas investigaciones y avances han determinándose que no sólo la finura de la fibra es la que define la calidad de las prendas, sino también la desviación estándar de la mecha, el factor de confort, la medulación, entre otros parámetros que hoy en día son parte de los criterios de selección animal.

B. En el Proceso de Comercialización de la Fibra (Broza, Categorizada y Clasificada):

A nivel del comercio de la fibra, el aspecto crítico termina siendo los intermediarios y los malos hábitos que usan la mayoría de éstos. Son evidentes las fallas y distorsiones de

mercado: La posición dominante del intermediario que se aprovecha de la necesidad de liquidez del productor, la especulación y la acumulación de la fibra de mayor calidad con la finalidad de ofrecerlas después a precios más altos, la adulteración de los lotes de fibra, entre otros. Una interesante propuesta que viene creciendo gradualmente en los últimos 10 años es el acopio organizado de fibra, que permite consolidar y ofertar directamente los lotes de fibra a la industria, evitando de esta manera el camino de la intermediación.

C. En el Proceso de Transformación (Fibra peinada o hilada):

Este proceso es altamente especializado, sin embargo, se puede señalar que la reducida oferta de fibra de alpaca a nivel nacional e internacional, comparada con la capacidad instalada de la industria, limita su competitividad, pues en el caso de las dos grandes industrias, si no aseguran la compra de al menos 40 mil quintales de fibra al año, los costos de producción se les disparan. Entonces tenemos que el cuello de botella termina siendo su proceso de compra y abastecimiento de fibra de alpaca, más aún si consideramos la dependencia que ellos tienen al sistema de intermediación, pues al menos el 80% del abastecimiento de la gran industria proviene de comerciantes.

Por otro lado, se tiene la reducción de la oferta de mano de obra para las plantas industriales, como resultado del incremento de la demanda de mano de obra de otros sectores como la minería, construcción y agro-exportación. Sectores que han provocado el incremento de los niveles salariales de la mano de obra en la ciudad de Arequipa.

D. En el Proceso de Confección de Prendas:

En el proceso de Confección, un aspecto crítico es el desbalance de la estacionalidad de la demanda de prendas en los mercados tradicionales del hemisferio norte, versus la necesidad de mantener la fuerza laboral en la fábrica durante todo el año. Si bien es cierto en algo han reducido este problema con la subcontratación de talleres y la maquila para marcas europeas o americanas, el problema subsiste. Una estrategia que se viene utilizando es la identificación e ingreso a mercados de contra estación, tales como Oceanía y América Latina; que pronostican un interesante panorama en el mediano plazo.

5.2.15. Características y/o propiedades de la fibra de Alpaca

La fibra de alpaca es el principal producto de la alpaca, valorada comercial e industrialmente por ser una de las fibras más finas y lujosas del mundo.

Figura 29. Fibra de los camélidos



La fibra de alpaca se obtiene de la esquila de la alpaca y presente los siguientes colores: blanco, beige, café y negro, los mismo que también se pueden combinar y se puede obtener tener diferentes matices (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

Figura 30. Tonalidades de la alpaca



Fuente: Grupo Michell)

Las principales propiedades que presenta la fibra de alpaca son: (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

- a) Es no inflamable.
- b) Es elástica y resistente.
- c) Propiedad higroscópica: La absorción de la humedad ambiental es baja.
- d) Propiedad térmica: Tiene propiedades térmicas por contar con burbujas de aire microscópicas. Gracias a esta característica, cuando hace calor se contraen para que sea fresca y cuando hace frío retiene el calor.
- e) Tiene menos propensión al Afieltramiento.
- f) Es muy suave.
- g) Tiene una gran apariencia visual.
- h) Es antialérgica: No contiene lanolina.
- i) Colores: Tiene más de 22 colores naturales, desde negro, con variaciones de grises y marrones, hasta el blanco.

5.2.16. Perfil del Producto Alpaca

Una vez que llega la fibra a las empresas manufactureras, el primer producto en terminar son los tops, los mismos que se elaboran con la misma clasificación de fibra. (GDS, 2015).

Mientras que los tops se producen con una misma clasificación de fibra, cuando se producen los hilos no sólo se puede combinar la fibra, sino también los colores (GDS, 2015).

5.2.17. Precios de la Fibra de Alpaca

A nivel nacional según el SIEA-MINAGRI, los precios pagados al productor de fibra de alpaca durante los últimos doce años fluctuaron de la siguiente forma (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

Tabla 22. Perú-Precios de Fibra de Alpaca

Año	Precio (S/. por Kg)
2006	16.96
2007	18.34
2008	18.70
2009	12.17
2010	12.86
2011	14.69
2012	14.80
2013	16.07
2014	17.10
2015	17.85
2016	16.75
2017	17.39

Fuente: SIEA-MINAGRI

Cabe destacar que los precios mostrados en la tabla anterior son precios oficiales por Kilo, mientras que el mercado nacional de fibra de alpaca se maneja precios por libra o por Quintal (100 libras). En este sentido, se debe indicar que los precios en general desde el año 2010 se mantienen con mayor estabilidad, siendo el último pico de precios altos durante la campaña 2007/2008, para posteriormente tener una abrupta caída en la campaña 2008/2009, básicamente por efecto de la crisis internacional.

Por otro lado, en el inicio de la campaña 2018/2019, se ha observado un repunte del precio de fibra en campo que empezó en septiembre del 2018, teniendo su precio más alto durante la primera semana de diciembre, sobrepasando los 19 soles por libra, es más en algunos centros de acopio, que se caracterizan por ofertar fibra de excelente calidad, se registraron precios globales por encima de 20 soles la libra. Según entrevistas realizadas a los Gerentes de las empresas industriales, estos precios son los más altos registrados en la historia. Esto se debe básicamente a la gran demanda que tuvo la industria textil y la expectativa generada por el incremento de precios. Sin embargo, durante las últimas semanas el precio de fibra en campo se ha reducido unos puntos, registrándose 17 y 18 soles por libra en centros de acopio y compra de lotes (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

5.2.18. Mecanismos de fijación del precio de Fibra en campo

Considerando que un aspecto determinante para definir las estrategias de intervención de valor agregado en fibra de alpaca es su precio en campo, sus fluctuaciones y los factores que intervienen para su determinación; se ha arribado a las siguientes conclusiones (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019):

- La Industria Textil, permanentemente evalúa el precio internacional del TOP de Alpaca, que normalmente tiene un valor estándar y más homogéneo que el del hilo. Por lo general obtienen estos datos en función a la oferta o lista de precios que le hacen los Grandes Traders de Italia, Inglaterra y Asia.

- En base a esta información elaboran una tabla proyectada de precios de venta por calidades (Super Baby, Baby, Fleece, Huarizo y Gruesa) para el mes.

- En función a esa tabla de precios de venta de producto final (TOPs) y considerando los rendimientos históricos de la fibra comprada al barrer, por categorías y/o clasificada, se define una lista de precios que termina siendo referencial para los compradores de la industria, pero que marca la tendencia de suba o baja en el mercado nacional de fibra de alpaca.

- Para la determinación de dicha lista referencial de precios, se consideran diversos factores, tales como:

- El costo de producción de tops
- Gastos administrativos y de supervisión
- Gastos de Comercialización
- Los rendimientos y mermas en el proceso de fabricación del top
- Las utilidades y rentabilidad mínimas esperadas por la Empresa

- En función a todo esto, se elabora una Lista Referencial de Precios (que normalmente tiene cierto margen de flexibilidad) para Fibra en Broza (toda junta), categorizada (precios por categoría) y clasificada (por clases); que se entrega a los compradores de la industria. Este es el precio con el que se compra a los comerciantes minoristas o mayoristas; en sus locales de la sierra. La industria debe asumir el costo del transporte de fibra desde el local de los comerciantes hasta las fábricas en Arequipa.

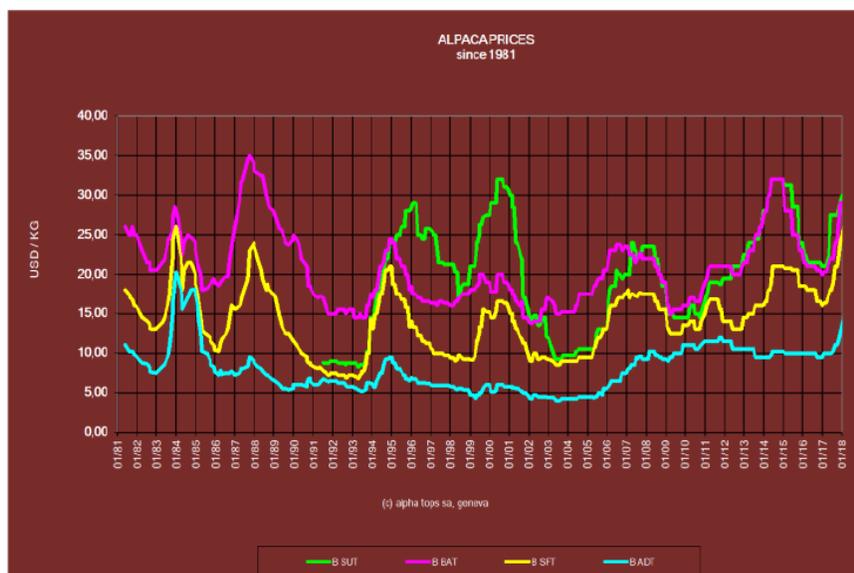
- El comerciante, sea mayorista o minorista, maneja márgenes mínimos que aparentemente no superan el 10% de utilidad, lo cual desanima a la Industria a hacer trato directo con productores o rescatistas; pues desarrollar la logística para llegar a estos proveedores podría ser más costoso.

- Entonces, ¿dónde está la ganancia del comerciante? Primero siempre ganan con peso pagan por menos y recogen más fibra, por adulteración pues incrementan con cuerpos extraños (agua, tierra, grasa) los vellones. Además, juegan con la especulación; por ejemplo, anunciando que el precio está de bajada, compran barato y luego recuperan si el precio se mantiene o sube. En las zonas más alejadas compran más barato.
- Esta situación explica porque en algunos casos en pleno Acopio de fibra, ofrecen precios más altos. Resulta que durante varios meses han ido comprando a precios bajos y al comprar a precios altos hacen subir de precio la fibra que tienen acumulada.

5.2.19. Precios Internacionales

En la figura 31 se puede observar la evolución de los precios internacionales en un extenso tramo, de 1981 al 2018 (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Figura 31. Precios internacionales de alpaca 1981 a 2018



Fuente: ALPHA TOPS (2018)

De acuerdo a la información obtenida de esta figura, se puede afirmar que el precio internacional de la fibra de alpaca descendió entre 2009 y 2010, período en el que sucedió crisis mundial. No obstante, desde el año 2011 al año 2014, se puede observar una tendencia al crecimiento, bajando nuevamente en los años 2016 y 2017, pero con un nuevo repunte a partir del año 2018 (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

5.2.20. Diamante de Porter del sector textil de Alpaca

Para la realización del diagnóstico del sector alpaquero se utilizará la metodología del Diamante de Porter. La realización de éste diagnóstico se ha basado en entrevistas a involucrados en el cluster textil, y a la versión de diversos libros y artículos.

Factores básicos del Sector

- La fibra de alpaca peruana posee una calidad alta, debido a las condiciones climáticas en que se desarrollan los camélidos en las zonas alto andinas, lo que genera una diferenciación en las prendas elaboradas en el mercado internacional.
- Calidad genética de las alpacas peruanas, que deben protegerse para mantener las ventajas que se tienen en este sector. La calidad de los animales se refleja en los precios de mercado que logran alcanzar algunos sementales de alpaca, los cuales se negocian en Norteamérica y Europa a precios que fluctúan entre US\$50,000 y US\$150,000. Sin embargo, es necesario notar que, países como Australia y Nueva Zelanda se vienen realizando diferentes tratamientos genético a las alpacas por lo que se convierten en una amenaza para los productores locales.
- Limitada producción de fibra, consecuencia de las inadecuadas condiciones en las cuales se crían y reproducen estos animales. Las pésimas prácticas de salud aplicadas en la crianza de la alpaca, limita el desarrollo de los rebaños. Se calcula que la capacidad ociosa de este sector es del 50% (Brenes, 2001).
- Mano de obra poco capacitada. La escasa preparación y educación recibida por los criadores de alpacas en temas de crianza, esquila, salubridad, entre otros, se manifiesta en el deterioro de la calidad de la fibra del animal. Esta situación se manifiesta también en una infraestructura de crianza deficiente y en el incremento en la mortalidad de los animales, sobre todo en los más pequeños, cuando la temperatura baja por debajo de lo usual (Brenes, 2001).
- La fibra de la alpaca se está engrosando. Esto se pudo comprobar gracias a un estudio donde se comparó el grosor de las alpacas en la época de los incas con el grosor que actualmente tienen los animales.
- Devastación de pastos naturales. Las alpacas se alimentan de pastos naturales, que no tienen una rotación adecuada de cultivos.

Factores especializados de Sector

- Elevado conocimiento de la alpaca, generado en los diversos centros de investigación existentes, localizados mayormente en la ciudad de Lima. Se ha podido identificar que los esfuerzos de estos centros responden a objetivos individuales que no son armonizados en un plan estratégico del sector. Por ejemplo, Arequipa cuenta con el Instituto de la Alpaca y los Cámelidos que concentra esfuerzos en temas de investigación genética y comercialización. Es necesario indicar que existe aún un gran camino por recorrer en este tema, por lo que se considera que este factor tiene un desarrollo entre medio y bajo (afiliados a la AIA).
- Carencia total de instituciones de formación superior que brinde capacitación técnica a la mano de obra involucrada en el sector alpaquero. SENATI desarrolla esfuerzos aislados proporcionando formación técnica a tejedores, así como algunas ONG's que brindan capacitación a remalladoras. Sin embargo se trata de cursos independientes que no forman parte de un programa integral de formación y no atacan el problema central que se relaciona con el atraso en las zonas de crianza.
- No existen centros que proporcionen información para la mejora en la crianza, venta de fibra y comercialización. Los criadores de alpaca no cuentan con información sobre técnicas de mejoramiento genético, tampoco conocen métodos de prevención para las enfermedades que atacan a estos animales, ni como mejorar la calidad de la fibra en todo el proceso en que intervienen.
- Por otro lado, los comercializadores no cuentan con información de oportunidades de mercado ni asesoramiento profesional que le permita acercarse a los mercados internacionales para vender directamente la fibra de alpaca.
- Desarrollo de la red de carreteras de penetración que facilita la logística del producto hacia mercados internacionales. En lo que respecta a red ferroviaria y puertos, el desarrollo de esta infraestructura aún es insuficiente y no facilita la llegada de los productos al puerto de embarque. En todo caso es necesario indicar que el puerto de Matarani ha evolucionado positivamente desde su privatización, sin embargo aún necesita mejoras en su infraestructura y procesos para convertirse en un puerto competitivo a nivel del Océano Pacífico. Por lo expuesto se considera que este factor tiene un desarrollo medio.
- Limitado apoyo del sector financiero a los miembros de la cadena de producción. Las grandes empresas del sector tienen acceso a la Banca Comercial, con productos sofisticados y bajas tasas de interés. En todo caso, la aparición de las cajas y bancos de pequeña empresa facilitan el acceso al financiamiento a través de productos simples, pero a elevadas tasas de interés. Por lo expuesto se considera que este factor tiene un desarrollo medio y bajo.

Estructura, estrategia y rivalidad entre empresas

- Grupos de crianza muy pequeñas. Esta condición no permite incrementar el tamaño de los rebaños, mejorar la calidad de los mismos, ni implementar infraestructura apropiada. Lamentablemente no han surgido esfuerzos de asociación entre pequeños criadores que permitan superar este problema. La principal traba para la asociatividad son los modelos mentales que mantienen los participantes de la cadena productiva, basados en desconfianza por los abusos recibidos por muchos años.
- Concentración en la compra de fibra, por parte de las empresas industriales textiles como Grupo Inca y Michell, lo que dificulta la creación de una bolsa de productos que mejore los precios pagados a los criadores e intermediarios.
- Comercialización de productos con valor agregado por las empresas manufactureras. La producción se concentra en la atención de pedidos con diseños enviados por los compradores extranjeros. A la fecha, existe aún una limitada capacidad para crear colecciones propias que marquen la moda en prendas de alpaca en el mercado internacional. En la actualidad, se están desarrollando esfuerzos aislados para el desarrollo de marcas y colecciones propias para llegar directamente al mercado consumidor internacional.
- Poca competencia en el mercado local. La producción se concentra en dos grupos económicos que limitan el desarrollo de estrategias sofisticadas sino también la creatividad de estas industrias.
- Presencia de pequeñas empresas confeccionistas de prendas de alpaca. La falta de conocimiento y acceso a la información, hace que estos pequeños productores concentren su atención en la preparación de pedidos de los grandes grupos industriales. La calidad de su producción es controlada por los compradores y no forma parte de su cultura.
- Bajos niveles de comunicación entre los miembros del cluster.

Condiciones de la demanda

- Desconocimiento de las características de la fibra de alpaca en el mercado internacional. Esta condición hace necesario que deba desarrollarse una campaña conjunta entre el Estado y la empresa privada a fin de mejorar el posicionamiento internacional del producto tal como se ha buscado hacer con el pisco peruano. En todo caso en el segmento de altos ingresos, la fibra de alpaca esta posicionada como un producto de alto valor.

- Amenaza por el desarrollo de la crianza de alpacas en Nueva Zelanda y Australia. Las mejoras genéticas del animal desarrolladas en estos países, puede afectar la demanda por productos nacionales a mediano plazo. Es preciso indicar, que la calidad de la fibra de las alpacas de estas regiones no se compara con la fibra local, debido principalmente a las condiciones climáticas de las zonas altoandinas.
- Poca innovación en las prendas de vestir de alpaca.

Industrias relacionadas y de apoyo

- Participación de universidades públicas y privadas. La investigación científica en la región para el desarrollo del cluster alpaquero es limitada. Existe escasa iniciativa por parte de las instituciones superiores por desarrollar proyectos conjuntos con la empresa privada en busca de potenciar el cluster y buscar el desarrollo tecnológico en aspectos peruanos como la crianza y esquila de animales.
- No existen proveedores locales de maquinarias y herramientas necesarias para la fabricación de prendas de fibra de alpaca. Así, por ejemplo, las máquinas como sus implementos deben ser importados en la mayoría de los casos.
- La existencia de proveedores de servicios como agentes de aduanas, transporte, entre otros, es aún escaso. Adicionalmente la calidad del servicio que brindan estas empresas es pobre y transmite poca seguridad al usuario.
- Escaso desarrollo de productos veterinarios y de sanidad animal.

5.2.20.1. Conclusiones del Diamante de Porter

- El sector alpaquero presenta factores de producción positivos, tales como la alta calidad de la fibra y del material genético, así como un elevado conocimiento de la alpaca desarrollado a través de los años.
- El atractivo del sector de alpaca se pone en riesgo con la presencia de factores negativos, tales como las inadecuadas condiciones en las que se crían y reproducen las alpacas, y a la mano de obra poco capacitada. Esto, trae como consecuencia la disminución de la calidad de la fibra de alpaca lo que afecta la potencial acogida en el mercado extranjero.
- Consecuencia de la estructura y rivalidad de las empresas, se puede indicar que, por la falta de asociatividad, las unidades de crianzas son muy pequeñas.

- Existe una concentración en la compra de fibra de alpaca por parte del Grupo Inca y Michell, lo que limita la competencia en el mercado local. Existen pequeñas empresas confeccionistas de prendas de alpaca, que no representan competencia para los grupos económicos mencionados; por el contrario, son sus proveedoras de prendas terminadas.
- La demanda local por prendas de alpaca posee escasa sofisticación.
- Entre las industrias relacionadas y de apoyo, se puede mencionar la limitada participación de las universidades públicas y privadas. De igual manera, la existencia de proveedores de servicios como agentes de aduanas, transporte, entre otros, es aún escaso. Estas industrias de apoyo se encuentran poco desarrolladas, por lo que limita la consolidación del cluster alpaquero de la Región.

5.2.21. Aspecto Geográfico- Económico, Social, Ambiental u Normativo

5.2.21.1. Aspecto Geográfico - Económico

La crianza de alpacas en el Perú, se desarrolla actualmente en 16 departamentos, en diferentes niveles de escala de producción, desarrollo tecnológico y condiciones de asociatividad y gestión; bajo este concepto, los departamentos de Puno, Cusco y Arequipa han sido considerados como zonas consolidadas, es por ello que conforman el principal corredor económico de la fibra de alpaca (Macro Región Sur). Así mismo, los departamentos de Huancavelica, Ayacucho y Apurímac son consideradas como zonas emergentes, los que constituyen un segundo corredor económico importante (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019).

Figura 32. Distribución Geográfica Alpaquera en el Perú



Fuente: SIEA- MINAGRI

Con respecto a la Macro Región Sur, la importancia de este corredor está determinada por los recursos naturales adecuados con los que cuenta, los activos institucionales, la infraestructura, y la existencia de productores agropecuarios con habilidades similares, situación que lo convierte en el mercado de camélidos domésticos más grande y dinámico del Perú. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

Este corredor está integrado económica y geográficamente al sur del Perú por las carreteras Panamericana Sur e Interoceánica Sur, actualmente articulado al sistema carretero del Brasil. Las ciudades de Sicuani (Cusco) y Juliaca (Puno) destacan como sus principales centros de desarrollo comercial y como los mercados más importantes para el acopio y la comercialización de la fibra, la carne, las pieles y los reproductores tanto de alpacas como de llamas.

La crianza de alpacas y llamas se desarrolla en la región andina de la sierra, en altitudes que oscilan entre 3,800 hasta más de 5,000 m.s.n.m; cabe destacar que entre los 3,

800 y 4,000 la crianza de alpacas por lo general se combina con la de otras especies animales y algunos cultivos, pero por encima de los 4,000 su crianza es la actividad predominante. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

Al interior del corredor la mayor población de alpacas se focaliza en la Región Puno, seguida por Cusco y Arequipa, sin embargo, Arequipa cumple el rol de núcleo de la transformación, pues es donde se genera mayor valor agregado, a través de la industria textil arequipeña, principal demandante de la fibra de alpaca (más del 80% de la producción). (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

El departamento de Puno cuenta con trece provincias con vocación productiva alpaquera, que en su conjunto albergan en promedio a una población de 1,93 millones de alpacas, con más de 37 mil criadores, destacando la provincia de Lampa que es la de mayor aporte nacional, concentrando el 17,2% de la población alpaquera regional, siguiéndole Melgar, Carabaya, Azángaro y Chucuito. Asimismo, el potencial alpaquero del departamento de Puno, se refleja en sus mayores rendimientos productivos, innovaciones tecnológicas, vocación productiva, así como la experiencia que tienen los productores de fibra en la comercialización. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

El avance de esta zona se ha visto impulsado por la focalización de diferentes intervenciones y proyectos de desarrollo, tales como el Proyecto Especial Regional de Camélidos - PECSA Puno; el proyecto "Mejora de la Calidad del Empleo Dedicado a la Crianza de los Camélidos en la Provincia de Lampa, Puno" ejecutado por DESCOSUR entre 2004 y 2007, con recursos de Fondoempleo; el proyecto "Desarrollo de la Crianza de los Camélidos Sudamericanos Domésticos en los Distritos de Santa Lucía y Parafía, Lampa, Puno" implementado entre julio de 2005 y diciembre de 2007, con recursos del Fondo Ítalo Peruano; proyecto TCP PER 3404/FAO en la Provincia de Macusani – Carabaya y el Proyecto Nacional de Mejoramiento Genético del INIA.

Según la Mesa Regional de Camélidos Sudamericanos de Puno, al 2014 el departamento de Puno cuenta con alrededor de 30 centros de acopio ubicados en sus 13 provincias. Los centros de acopio sirven a los productores alpaqueros organizados en comités (designados por la asamblea comunal o por la organización) para realizar actividades de acopio, pesado, categorizado, clasificado, ensacado y comercialización de fibra. La existencia de este tipo de infraestructura productiva ha permitido que nuevos criadores se

organicen y se integren al eslabón de producción de la cadena de valor. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

Otro caso a resaltar es el del Fundo Pacamarca, en la provincia de Melgar, donde se ubica un moderno fundo experimental para mejoramiento genético del GRUPO INCA, a 4,060 m.s.n.m., cerca de las zonas de crianza de alpaca, que se maneja empresarialmente. Pacamarca es referente de los proyectos de mejoramiento genético de alpacas en América Latina, lugar en el que confluyen 2,000 alpacas de alto valor genético en 1,500 ha de tierras fértiles para el manejo controlado.

Por otra parte, es preciso señalar que más del 95% de las alpacas son de pequeños productores y comunidades campesinas de muy escasos recursos y limitados servicios y vías de comunicación adecuados, el resto de alpacas se distribuye entre los medianos productores y las empresas asociativas. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

Es preciso señalar que más del 95% de las alpacas son de pequeños productores y comunidades campesinas de muy escasos recursos y limitados servicios y vías de comunicación adecuados, el resto de alpacas se distribuye entre los medianos productores y las empresas asociativas. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

5.2.21.2. Aspecto Social

A nivel de actores sociales, en el Perú existen diversas instituciones públicas, organizaciones de productores, instituciones académicas, organizaciones no gubernamentales y empresas vinculadas al sector alpaquero. Los principales actores sociales más representativos en el Perú son: (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

a) Instituciones de Gobierno

El Sector Público cumple un papel crucial en el desarrollo del sector alpaquero, sirviendo de soporte y apoyo, destacando el papel de las siguientes instituciones u organismos públicos adscritos a determinados ministerios:

- Ministerio de Agricultura y Riego-MINAGRI
- Instituto Nacional de Innovación Agraria-INIA
- Programa de Compensaciones para la Competitividad-AGROIDEAS

- Servicio Nacional de Sanidad Agraria-SENASA
- Sierra y Selva Exportadora
- Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural-AGRORURAL
- Ministerio de la Producción-PRODUCE
- Instituto Tecnológico de la Producción-ITP
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo-MINCETUR
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERÚ
- CITE Camélidos Sudamericanos Puno
- CITE Textil Camélidos Arequipa
- CITE Textil Camélidos Huancavelica
- CITE Peletería Sicuani Cusco
- Gobiernos Regionales
- Direcciones o Gerencias Regionales de Agricultura
- Municipalidades provinciales y distritales

b) Organizaciones de Productores

A nivel nacional se tiene la presencia de productores organizados y dedicados a la crianza de camélidos, pueden ser diferenciados en Grandes, Medianos y Pequeños productores. Productores que poseen por debajo de 50 alpacas son considerados pequeños, por encima de este número y hasta 500 alpacas se consideran medianos productores y aquellos que poseen más de 500 alpacas son considerados grandes productores. Gran parte de los productores tienden a agruparse o ser parte de Organizaciones Alpaqueras bajo diversas formas. Entre las principales organizaciones se tiene:

- SPAR Nacional
- Central de Cooperativas de Servicios Especiales Alpaqueras de Puno-CECOALP
- Federación Regional de Alpaqueros Arequipa-FRALPACA
- Federación de Alpaqueros de la región Puno
- COOPECAN
- Consorcio Alpaquero Perú Export-CALPEX
- Coordinadora de Mujeres Aymaras de Juli-Puno
- Asociación de Artesanas Fibra Emprendedora

c) Empresas

La industria de este sector, ha logrado edificar importantes empresas (grandes, medianas y pequeñas), entre ellas tenemos:

- Michell & Cía
- Inca Tops
- Clasificadora de Lanas Macedo S.A.C.
- Art Atlas S.R.L.
- Textilán S.R.L.
- Kjantu Collection S.A.C.
- Peruvian Traditions S.A.C.
- Textil Viso S.A.C.
- Brisan E.I.R.L.
- Classic Alpaca S.A.C.
- Alpaca Etiqueta Blanca Perú E.I.R.L.
- Millma y Qaytu S.A.C.
- Crafts Perú Export S.A.C.
- Fina Alpaca S.R.L.

d) Instituciones Académicas

Las Universidades y Centros de Investigación cumplen un papel importante en el desarrollo alpaquero. Entre las principales universidades y centros de investigación tenemos:

- Universidad Nacional Agraria La Molina
- Universidad Peruana Cayetano Heredia
- Universidad Alas Peruanas
- Universidad Científica del Sur
- Universidad Nacional del Centro del Perú, Junín
- Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco
- Universidad Nacional de Huancavelica
- Universidad Nacional del Altiplano
- Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Universidad Católica San Pablo
- Universidad Católica Santa María
- Universidad San Antonio Abad del Cusco
- Centro de investigación en Camélidos Sudamericanos - La Raya, Cusco

d) Organismos no Gubernamentales

Entre las instituciones con mayor presencia en el sector, se encuentran determinadas las ONGs que con recursos de la cooperación internacional y/o entidades multilaterales, ejecutan proyectos de desarrollo local en beneficio de los criadores de camélidos, por tiempo determinado y en determinadas regiones. Entre las principales ONGs y Asociaciones Civiles Sin Fines de Lucro, a nivel nacional se tiene:

- Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo- DESCO
- Centro de Estudios para el Desarrollo Regional-CEDER
- Coordinadora de Investigación y Desarrollo en camélidos sudamericanos-CONOPA
- Consorcio Andino para el Desarrollo-CADE
- Soluciones Prácticas-Practical Action
- AIA
- ASCALPE
- Centro de Desarrollo Andino Apacheta
- Centro de investigación y Promoción del Campesinado-CIPCA
- Centro de investigación y Capacitación Campesina-CICCA
- El Taller Asociación de Promoción y Desarrollo
- Centro de Promoción para el Desarrollo Mallku – Tacna
- Fomento Promoción para el Desarrollo Andino
- Asociación Servicios Educativos Rurales-SER
- Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Instituciones Agrarias del Perú-COORDINADORA RURAL

5.2.21.3. Aspecto Ambiental

La alpaca vive en armonía en los ecosistemas altoandinos, pues son especies adaptadas a este tipo de ecosistema, de esta forma la crianza de alpacas es una actividad totalmente amigable con el medio ambiente y que prioriza el bienestar animal.

Las alpacas mordisquean solo la parte superior de los pastos y otras plantas; no arrancan las plantas del suelo, lo que provoca menos perturbaciones de la vegetación y permite que vuelva a crecer. A diferencia de las cabras y ovejas, que tienen cascos filosos que dañan el pasto y el suelo, las alpacas tienen dos dedos de los pies en la parte superior y una almohadilla blanda en la parte inferior de cada pie que minimiza su efecto en los pastizales. En otras palabras, el sistema de pasto no es perturbado por las alpacas, lo que permite que el suelo y su hábitat permanezcan intactos. El hábitat natural de las alpacas es de aproximadamente 3,800 metros sobre el nivel del mar. A esta altitud, el suministro de agua es natural y la tierra generalmente no es apta para la agricultura. Esto hace que las alpacas sean más amigables con el medio ambiente que cualquier otro ganado productor de fibra que a menudo contribuye significativamente a problemas ambientales graves. Las fibras vegetales también representan un problema para el medio ambiente. Por ejemplo, en Australia, se necesitan 2.830 litros de agua para producir 1 kg de algodón. La eficiencia de las alpacas es especialmente notable teniendo en cuenta que requieren una ingesta de alimentos mucho menor que la mayoría de otros animales productores de fibra. Las cabras de Cachemira, por ejemplo, requieren al menos dos veces la cantidad de hierba seca que las alpacas necesitan para producir 1 kg de fibra limpia. (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

Figura 33. Alpaca y Ecosistemas Altoandinos



5.2.21.4. Aspecto Normativo

La mayor parte de normas se dirigen hacia el proceso de crianza, muy pocas normas específicas se orientan al proceso de manufacturera de textiles y confecciones de alpaca.

A continuación, se presentan las principales Leyes y Normas en forma concisa: (Asociación Internacional de la Alpaca, 2019)

- Ley N° 28041: Ley que promueve la crianza de los camélidos alpaca y llama
- DS Supremo N° 024-2004-AG: Aprobación Reglamento de la Ley N° 28041
- Ley N° 28350: Ley de promoción del mejoramiento genético y conservación de las razas de camélidos sudamericanos domésticos
- Decreto Supremo N° 025-2005-MINCETUR: Aprobación de la Estrategia Nacional de Identificación de los Productos Bandera, elaborada por la Comisión Nacional de Productos Bandera – COPROBA.
- DS N° 029-2006-AG: Aprobación de Estrategia Nacional de Desarrollo de Camélidos Domésticos como política de Estado
- Resolución Ministerial N° 0429-2012-AG: Establecen como "Día Nacional de la Alpaca" el 01 de agosto de cada año
- Ley N° 30674: Ley que declara de necesidad pública e interés nacional la creación e Implementación del Instituto Nacional de los Camélidos Sudamericanos.
- Resolución Ministerial N° 447-2018-PRODUCE: Formalizan la conformación del "Grupo Técnico para el desarrollo de la Cadena de Valor Textil - Confecciones de Camélidos Sudamericanos"
- Acuerdo Regional N°018-2018-GRA/CR-AREQUIPA: Declaran de Interés Regional la Cadena de Valor de la Alpaca.
- Normas Técnicas Peruanas NTP

5.2.22. Oportunidades y Amenazas del sector alpaquero en la Región Arequipa

Las oportunidades y amenazas del sector alpaquero son:

Oportunidades

- Reconocimiento como una de las fibras más finas del mundo, que incrementa su demanda en los mercados internacionales.
- Cercanía a fuentes de Materia Prima, lo que reduce los gastos de transporte (fletes) a las plantas de procesamiento.

- Empresas experimentadas en el sector, a través de su presencia de más de medio siglo en el negocio, lo que permite un adecuado proceso de recolección, clasificación y transformación de la fibra.
- Crecimiento de la demanda textil mundial que genera una oportunidad para las prendas de alpaca, al ser una fibra de alta calidad reconocida.
- Liberación arancelaria de importantes mercados como EEUU y Unión Europea, permitiendo llegar a precios competitivos a estos mercados internacionales.
- Firma de acuerdos comerciales con países como Chile u otros de la Comunidad Andina o MERCOSUR, que abre las puertas a nuevos mercados para los productos de fibra de alpaca.
- Creciente desarrollo de marcas locales que son reconocidas internacionalmente.
- Potencial como generador de empleo, no sólo en temporadas altas, sino a través de desarrollo de programas de producción que equilibren necesidades durante todo el año.

Amenazas

- Instituciones de apoyo al sector alpaquero poco desarrolladas, sobre todo en el tema de capacitación, lo que perjudica el desarrollo de los principales actores de la cadena de producción textil alpaquera.
- Falta de un adecuado asesoramiento y apoyo a las PYMES del sector, lo que limita su acceso a los mercados y la gestión eficiente de sus negocios
- Carencia de programas de capacitación estructurados y esfuerzos de capacitación aislados, generando un uso poco adecuado de los escasos recursos disponibles.
- Carencia de centros de innovación tecnológica, lo que limita la accesibilidad de los partícipes de la cadena productiva a herramientas que les permitan ofertar mejores productos.
- Concentración de las compras de la fibra de alpaca por dos grandes empresas, lo que limita la competencia e innovación en el sector.
- Ingreso de China a OMC, lo que le permite competir en diversos mercados internacionales con prendas de muy bajo costo, constituyéndose en una competencia directa para nuestros productos.
- Mejora genética de alpacas en países como Australia o Nueva Zelanda, lo que los convierte en futuros competidores en este mercado.

Esta información se encuentra consolidada en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) del sector alpaquero (Ver tabla 23)

Tabla 23. Matriz EFE del Sector alpaquero

Oportunidades	Peso %	Calificación	Total
- Reconocida como una de las fibras más finas del mundo	8%	4	0.32
- Cercanía a fuentes de materia prima	7%	3	0.21
- Empresas experimentadas en el sector	6%	3	0.18
- Crecimiento de la demanda textil mundial	5%	4	0.20
- Liberación arancelaria de importantes mercados	8%	4	0.32
- Firma de acuerdos comerciales con Chile, Mercosur, etc.	5%	3	0.15
- Desarrollo de marcas propias	5%	4	0.20
- Potencial como generador de empleo	7%	4	0.28
	51%		1.86
Amenazas	Peso %	Calificación	Total
- Instituciones de apoyo poco desarrolladas	8%	2	0.16
- Falta de apoyo y asesoramiento a las pymes del sector	9%	1	0.09
- Carencia de programas de capacitación estructurados	9%	1	0.09
- Carencia de centros de innovación tecnológica	9%	1	0.09
- Concentración de las ventas en dos grandes empresas	4%	2	0.08
- Ingreso de China a OMC	5%	1	0.05
- Desarrollo mejora genética de alpacas en Australia, etc	5%	2	0.10
	49%		0.66
TOTAL	100%		2.52

1= amenaza mayor 2= amenaza menor 3= oportunidad menor 4= oportunidad mayor

Fuente: Porter 1996, entrevistas a especialistas del sector y análisis de autor de ésta tesis.
Elaboración: Autor de ésta tesis

Como se puede observar en la Tabla 24, las oportunidades en el sector alpaquero son mayores que las amenazas, constituyéndose este sector en un campo atractivo para la inversión, que permita reforzar el crecimiento del mismo. Sin embargo, este sector presenta también amenazas, que generan la necesidad de impulsar acciones que disminuyan el riesgo de las mismas, de tal forma que el sector alpaquero pueda consolidarse en el tiempo como uno de los principales generadores de ingresos para la Región Arequipa y por ende para el país.

La calificación de 2.52, determina que el sector está aprovechando las oportunidades que se presentan y enfrenta las amenazas en forma adecuada.

Dentro de las principales oportunidades que el sector debe aprovechar se encuentra el reconocimiento de la alpaca como una de las fibras más finas del mundo, así como la liberación arancelaria de importantes mercados. Los esfuerzos deben concentrarse en estos temas para fortalecer el sector a largo plazo.

Finalmente, las principales amenazas son: la falta de apoyo y asesoramiento a las PYMES del sector, la carencia de programas de capacitación estructurados y la carencia de centros de innovación tecnológica, al disminuir estos riesgos se permitirá al sector, ser más

atractivo a nivel nacional e internacional, y por ende contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad involucrada en el mismo.

Otros Problemas y Oportunidades específicas del sector:

Problemas o Amenazas	Oportunidades
Bajo nivel tecnológico.	Mercado demandante de fibras naturales y sostenibles.
Canales logísticos poco desarrollados.	Colores naturales de la fibra .
Bajo nivel de "servicio al cliente".	Mercado global interesado en desarrollar productos con alta dosis de contenido histórico
Dependencia de tendencias mundiales.	Trazable
Poco entendimiento del negocio global por algunos actores de la cadena.	Buenas prácticas de crianza
En caso de los productores, alta dependencia de los traders	

Debido a que el producto es caro, la venta en el Hemisferio Sur no se produce, ya que no se encuentra dentro de su mercado objetivo en la actualidad. Debido a que las empresas exportan en estos mercados, la producción es en cierta forma estacional, ya que las prendas de alpaca son usadas en las épocas de invierno. Es por esta razón, que el trabajo se incrementa entre los meses de marzo a septiembre, elevándose la demanda de trabajo y llegando a utilizar el doble turno. Por ejemplo, en estaciones de alta producción, Incalpaca emplea alrededor de 1800 trabajadores técnicos, y en temporada baja el número de empleados desciende a 1200 trabajadores.

Esta situación involucra una serie de problemas, tales como:(entrevista Gerente Comercial grupo Inca)

- Debido a que en temporadas bajas, la producción desciende, es necesario despedir a una serie de trabajadores, que si bien se encuentran en planilla, la empresa no puede mantenerlos, ya que no habría en que ocuparlos.
- Estos despidos definitivamente, generan un problema social, el cual es difícil manejar todos los años.
- En temporadas altas, es necesario volver a contratar personal, pero muchos de los empleados que ya contaban con experiencia y que tuvieron que ser despedidos, encuentran otro trabajo y por lo tanto no pueden volver a trabajar, es decir se capacita a empleados que probablemente no permanecerán mucho tiempo en la empresa.

- Las personas que no encontraron empleo desde octubre a noviembre, vuelven a postular a la empresa el siguiente año, sin embargo, regresan con una actitud negativa al no haber encontrado otra opción y al saber que sólo se trata de un trabajo temporal.
- Finalmente, se encuentra los nuevos empleados que ingresan a la empresa y que no cuentan con la formación debida, por lo que se debe invertir en ello en diversas capacitaciones.

En la tabla 24 se puede observar los principales obstáculos detectados en toda la cadena de valor del sector alpaca (GDS, 2015).

Tabla 24. Obstáculos detectados del sector de alpaca de Arequipa

	Problemas	Publico	Privado
Mercado	· Los criadores de alpaca consideran que no se les pagan lo justo por su fibra.		X
	· La mayor cantidad de fibra de alpaca (90%) se distribuye mediante los intermediarios, quienes no pagan lo justo a los criadores de alpaca, alteran la fibra de alpaca y especulan almacenando fibra de alpaca.	X	X
	· Los criadores de alpaca no aplican buenas técnicas de capacitación, afectando así la productividad de la fibra.		X
	· Las medianas y pequeñas empresas no pueden viajar a otros países para ampliar su mercado, porque no tiene los recursos financieros necesarios.		X
	· El sector textil de alpaca se considera como un duopolio, ya que sólo son dos empresas las que transforman y elaboran los productos de alpaca.		X
	· El mercado extranjero reclama por recibir pedidos equivocados.		X

Gobernación	· Las intervenciones de las exportaciones con la finalidad de disminuir el tráfico de drogas, retrasan los pedidos dos o más meses.	X	
	· Las leyes del trabajo obstaculizan premiar a las personas que presentan un mayor rendimiento laboral. laborales hacen que sea difícil recompensar a individuos que muestran un mejor desempeño en el trabajo.	X	
	· La información con la que se cuenta no es clara; es por esto que no se puede establecer las empresas que trabajan en este sector.	X	
	· La leyes no se aplican adecuadamente	X	
Institucional	· La ayuda que le ofrece al sector alpaca por parte de la Gerencia Regional de Agricultura es escasa, ya que cuenta con mínimo personal y pocos recursos financieros.	X	
	· Existe una limitada relación entre los actores del sector.	X	
	· Son escasos los proyectos dirigidos a las medianos y pequeños empresas.	X	
	· La información que se cuenta sobre el número de alpaca es insuficiente.	X	
	· No existe información genealógica.	X	
Recursos Humanos	· La escasa capacitación y educación entre los criadores de alpaca limita la aplicación de buenas técnicas en la crianza de la alpaca.	X	X
	· El poco conocimiento de las mejoras técnicas en esquila está disminuyendo la calidad de fibra y pone en riesgo la salud de las alpacas.		X
	· Los porcentajes de residuos en las medianas y pequeñas son elevados.		X
	· El sector textil de alpaca no logra combatir con los sueldos de las empresas mineras, esto origina una elevada rotación de personal en las empresas manufactureras textiles de alpaca.	X	X
	· La escasa capacitación especializada apropiada en el sector.	X	X

Fuente: GDS

5.2.23. Factores críticos de éxito del cluster textil

Los factores críticos de éxito del cluster textil son:

Condiciones de los factores de producción

- Capacitación de los productores para un manejo adecuado del establo, que mejoraría la productividad de los rebaños y la calidad de la fibra.
- Programas de mejoramiento genético.
- Desarrollo de programas de sanidad animal, tanto a cargo del Estado y de la empresa privada, para lograr una mayor productividad por animal.
- Investigación para mejoramiento de pastos cultivados en altura, que garanticen la alimentación de los rebaños, y una mayor eficiencia en el proceso productivo.

Estrategia, estructura y rivalidad

- Desarrollo de una estrategia que integre tanto el sector público como privado), evitando los esfuerzos aislados que limitan el impacto de las acciones tomadas.
- Desarrollo de la capacidad empresarial de los productores, que permita mejorar sus condiciones de vida.
- Desarrollo de alternativas de formación técnica para mano de obra del sector, buscando reducir las curvas de aprendizaje en las empresas.
- Fomentar la asociación de los productores mejorando su capacidad de negociación frente a los intermediarios.

Condiciones de la demanda

- Crear mecanismos de comunicación entre productores y transformadores, equilibrando la participación de los intermediarios y mejorando la simetría de información entre las partes involucradas.
- Desarrollar las capacidades de los pequeños empresarios para que estén en capacidad de llegar a los mercados internacionales, que impulse el crecimiento de sus negocios.
- Incrementar la capacidad empresarial que responda a las exigencias diversificadas de los mercados internacionales.
- Realizar estudios de Marketing para todo el sector.

Industrias relacionadas y de apoyo

- Invertir en investigación y desarrollo que permita mejorar la calidad de la fibra de alpaca, así como incrementar la productividad del sector.
- Elaborar programas que fomenten la innovación tecnológica, lo que limita el desarrollo del sector y la mejora de la competitividad.
- Culturizar a las empresas de servicios logísticos de manera que los productos lleguen al mercado internacional en el momento y la forma adecuada.
- Crear instituciones que apoyen a los criadores para que ellos puedan mejorar sus condiciones de vida.

5.2.23.1. Conclusiones de los Factores críticos de éxito del cluster textil

- Respecto a las condiciones de los factores de producción, el factor crítico más relevante es la capacitación necesaria para los productores, a fin de mejorar las condiciones de crianza. Así mismo el desarrollo de programas de mejoramiento genético resulta importante para evitar el continuo engrosamiento de la fibra.
- Es importante para el punto de estrategia, estructura y rivalidad, el diseño de una estrategia integral del cluster (con intervención pública y privada), así como el desarrollo de capacidad empresarial en los productores. Es vital, así mismo, el desarrollo de alternativas de capacitación para la mano de obra del sector.
- Las condiciones de la demanda exigen el desarrollo de mayores capacidades empresariales en los microempresarios del sector, así como mejorar la comunicación entre empresarios y productores, equilibrando la participación de los intermediarios y mejorando la simetría de información entre las partes.
- Referido a industrias relacionadas y de apoyo, los factores más importantes están vinculados a la investigación en la mejora de la fibra y desarrollo de innovación tecnológica para la mejora de la competitividad del sector.

5.2.24. Estructura de Apoyo Institucional/Entorno Regulatorio

5.2.24.1. Apoyo de las instituciones

A continuación, en la siguiente tabla se puede observar las instituciones públicas y privadas que ayudan al sector alpaca (GDS, 2015)

PATROCINADOR	PROGRAMA/ ACCIONES	DESCRIPCIÓN
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Programas de Capacitación y Asesoramiento en Exportaciones Servicios en Línea PromPerú	Ofrece programas de capacitación en todo el Perú. PromPerú ofrece diversos eventos
Sociedad Peruana de Criadores de Alpacas y Llamas (SPAR)	N/D	Administra los beneficios de los asociados para mejorar su calidad de vida.
DESCOSUR Unidad Operativa Territorial Arequipa	Programa Regional Sur	Ofrece ayuda a los criadores y productores de Arequipa por varios años.
El Taller Asociación de Promoción y Desarrollo	Estudios de prospectiva de ramas económicas y sociales	ONG que apoya a las personas individuales o colectivos a la elaboración de sus emprendimientos.
Compañía de Minas Buenaventura / USAID	Proyecto PRA (Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza)	Apoya a la creación de trabajos dentro del Perú, reduciendo así la pobreza.)
MEGAZIP SAC	Elaboración de Proyectos y planes de Negocio	Se dedica a diseñar y elaborar proyectos especializados en Ganadería.
Gerencia Regional de Agricultura-Sub Gerencia Promoción Agraria: Área de Camélidos Sudamericanos	Coordinación e investigación del sector de agricultura	Promueve la asociatividad y de los productores y participantes de sectores competitivos.
Cámara PYME	Apoyo Gremial, Asesoramiento y Formación	Ofrece ayuda en asociatividad, problemas financieros, etc. Igualmente, ofrece programas de capacitación.
Gobierno Regional de Arequipa Subgerencia de Formulación de Proyectos de Inversión Pública (SGFPIP)	Proyecto de Inversión Pública: "Mejoramiento de la Competitividad de la Cadena Productiva de la Alpaca en la Región Arequipa"	Apoya al sector alpaca con Centros especializados y asesoramientos.
Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)	Programa AGROIDEAS Programa Agrorural	Organiza proyectos para la industria agrícola además de camélidos. El Programa Agrorural, ayuda al sector camélidos.
Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos	Estudios e Investigaciones Desarrollo Organizativo y Empresarial	Se fundó en el 2001, y luego se convirtió en una entidad privada sin fines de lucro, ayudada por las dos grandes empresas Mitchell e Inca.

PATROCINADOR	PROGRAMA/ ACCIONES	DESCRIPCIÓN
Asociación Internacional de la Alpaca AIA	Promoción de la Marca Alpaca y otros	Institución privada, sin fines de lucro creada para salvaguardar la imagen y posicionamiento de la fibra de alpaca peruana
AGROBANCO	Programa Especial de Financiamiento de Fibra de Camélidos	Ofrece préstamos agropecuarios a Pymes.
Colectivo Integral de Desarrollo- Arequipa CID-AQP	Programas de acompañamiento	ONG que apoya a emprendedores mediante programas de acompañamiento
Sierra Exportadora (SIEX)	Programa Nacional de Innovación e Industria Ganadera Alto andina	Apoya a los emprendimientos del sector textil de alpaca.
CONCYTEC-FONDECYT	Concurso de Subvenciones "Extensionismo y Difusión Tecnológica en el Marco de la Articulación Productiva"	Promueve actividades en el entorno de la Ciencia y Tecnología
SENATI	Cursos de formación y especializados para Técnicos industria textil	Brinda educación y capacitación técnica y especializada para el sector textil de alpaca. Además, tiene un Centro de ensayos en el ámbito textil.
Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y Gobierno Regional	Convenio de Cooperación Técnica	Ayuda a las Mypes con apoyo especializado y financiero.
Instituto del Sur (ISUR)	Carrera Diseño y Producción Textil	Ofrece educación y capacitación a profesionales. ISUR ofrece la Carrera Profesional Carrera Diseño y Producción Textil.
Municipalidades de Sibayo, Callalli, Yanque, Tisco, Caylloma, Orcopampa, etc.	Programas de Asistencia Técnica y Apoyo en Temporadas de Frío Extremo	Contratan a personas que apoyan a criadores de en temas técnicos y sanitarios.

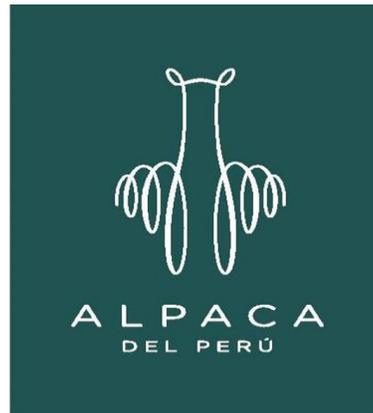
Fuente: Recopilado por Global Development Solutions, LLC

En esta tabla se ha explicado y desarrollado todo las instituciones y programas de ayuda específica para el sector textil de alpaca (GDS, 2015).

Promperú: Está aumentando la presencia de PromPerú en el sector textil de alpaca en los últimos años. De igual manera, se ha logrado una fuerte difusión de este sector en el mercado extranjero. (GDS, 2015).

Tanto IPAC y un Consejo de asesoramiento compuesto por jefes y gerentes de los grupos Inca y Michell, junto con PromPerú están ingresando una marca de alpaca distintiva

para la elaboración de alpaca de Perú. Esta marca se está difundiendo en fiestas y eventos extranjeros en países como Reino Unido, Estados Unidos, China, Corea del Sur y en nuestro país. Pero, las normas de uso de la marca todavía no se han definido, ni tampoco el hecho de que será solo para productos de alpaca elaborados en Perú.



PromPerú además ha desarrollado el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). Específicamente, este es un lugar donde se ofrece e intercambia información sobre productos, estadísticas, noticias sobre capacitación, reglas guía de asesoramiento, entre otros. Adicionalmente PromPerú ofrece programas de capacitación sobre exportación para medianas y pequeñas empresas en todo lo que es documentos y procesos de de exportación de productos. (GDS, 2015).

La falta de programas adecuados de capacitación profesional para los trabajadores de confecciones: La carrera ofrecida por ISUR sólo se centra en el diseño, pero no en la producción. Es más, no existen instituciones de educación o capacitación que ofrezcan programas específicos en producción textil de alpaca en Arequipa.

Por lo tanto, el nuevo personal que ingresa al sector, recibe capacitación dentro de la empresa por 6 meses a un año (GDS, 2015).

Por otro lado, SENATI ofrece programas de capacitación en confecciones, de acuerdo a las solicitudes que recibe por parte de empresas y estudiantes particulares.

El inconveniente de SENATI es que los programas de capacitación que ofrecen, los establecen en Lima, así la sucursal de Arequipa no puede intervenir en ellos.

El apoyo corporativo al sector del criador de alpaca: Tanto los grupos Inca y Michell ayudan a los criadores de alpaca mediante centros creados por ellos, Mallkini y Parcomarca. Estas son agrupaciones de criadores de gran escala que además de suministrar fibra de alpaca para sus empresas principales, también apoyan a los criadores de alpaca de la comunidad. Estas instituciones financian programas de capacitación para criadores de alpaca del Perú. (GDS, 2015)

CONACS: El Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS) ya no existe y no se encuentra en la tabla anterior, pero realizó actividades muy importantes. Esta institución fue absorbida por el Ministerio de Agricultura y funcionó tanto en la Región como en el Perú, fomentando la comercialización directa de la fibra desde los criadores hasta las grandes empresas que la transforman, así como también estableció centros de acopio para eliminar a los intermediarios. (GDS, 2015).

5.2.24.2. Entorno Regulatorio

Las normas generalmente se dirigen hacia el criador de alpaca, pero existen escasas leyes que consideren la manufactura de alpaca. Si bien existen leyes y normas, la implementación de ellas no es la adecuada. (GDS, 2015).

5.3. Problemas a resolverse

De acuerdo con el análisis del sector (diamante de Porter), de las oportunidades y amenazas y de los factores críticos de éxito, se ha determinado que la problemática del cluster alpaquero se puede simplificar si se atacan los siguientes problemas:

a) A nivel de cadena de valor: Carencia de capacitación e investigación.

- Existe mano de obra poco capacitada en las grandes y pequeñas empresas del sector textil alpaquero. Según los especialistas, esto se debe a la insuficiente oferta de formación técnica y a la carencia de programas de capacitación estructurados.
- Falta de apoyo y asesoramiento a las microempresas del sector. No cuentan con información de oportunidades de mercado ni asesoramiento profesional que le permita acercarse a los mercados internacionales.

- Escasa capacitación de los criadores de alpaca en temas de crianza, así como escasos programas de mejoramiento genético, lo que disminuye la calidad de la fibra y genera bajos niveles de producción. Según CONACS uno de los problemas que aqueja a los criadores se relaciona con un sistema de educación deficiente.
- Carencia de centros de innovación tecnológica e investigación en la mejora de la fibra de alpaca. Esto limita la producción, productividad y competitividad.

b) Cluster Alpaquero: Comunicación limitada entre los actores y falta de definición de objetivos unitarios con la participación de la empresa privada y pública.

c) Falta de involucramiento de las autoridades regionales: En el desarrollo del cluster alpaquero como un instrumento para potenciar la economía regional.

En cuanto a los principales factores que afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, clasificando por la etapa del sector dentro de “la cadena de Valor”, se tiene (Entrevista Gerente Incatops):

- Producción de Fibra: Falta de tecnificación en el proceso de crianza con el fin de obtener lotes de fibra de buena calidad y cantidad. Haciendo un análisis más profundo un factor que limita la tecnificación es el bajo nivel educativo, social y cultural del criador promedio. El productor promedio ve esta actividad pecuaria como un ingreso marginal y espera que el gobierno y otros hagan algo por su desarrollo, su bajo nivel económico y educativo no le permite entender de manera global el negocio textil.
- Nivel Industrial: El principal factor que afecta a la industria hilandera en el mercado, si bien es cierto hay una demanda sostenida de fibra de alpaca, esta fibra está siempre condicionada a la tendencia del mercado. La fibra de alpaca compite con otras fibras nobles de origen proteico como cashmere, mohair, yak o lana. Su demanda se basa en las tendencias y precio. Hoy en día el precio del producto final es un factor dominante. Cabe mencionar que en la actualidad el peso de factor precios se ha vuelto más importante al momento de seleccionar una hilado o fibra.
- Nivel de confección de prendas: Este sector en Arequipa está dividido en Mediana Industria y pequeña industria:
 - ✓ Mediana Industria: Caso Incalpaca o Art Atlas, estas empresas el día de hoy compiten a nivel global, tanto con empresas de alto nivel y altamente flexibles localizadas en Italia o China (si China); como grandes empresas localizadas en Europa del este y Asia. La

competencia es feroz basado en los siguientes puntos: a) Precio: para grandes pedidos (la industria de Arequipa no tiene ventajas comparativas que le permita economías de escala); b) Diseño/ servicio: Ciertamente este atributo es el que se debe desarrollar. La limitación para el desarrollo de este punto es el nivel de capacitación y desde luego la capacidad de financiar el desarrollo de habilidades de diseño y servicio ad hoc a los tiempos. La inversión va más allá de capacitación, se debe contemplar inversiones en equipos y desarrollo de canales logísticos

5.4. Conclusiones del capítulo

Las conclusiones del capítulo son:

- El sector textil alpaquero cuenta con un cluster parcialmente articulado, es decir existe articulación comercial entre los agentes del sector, aunque con ausencia de desarrollo tecnológico y contando con un marco institucional básico.
- De acuerdo a los resultados del Diamante de Porter, el sector textil alpaquero presenta factores primarios positivos (calidad de fibra de alpaca). Sin embargo las deficientes condiciones de crianza ponen en riesgo el sostenimiento de esta ventaja. Así mismo se aprecia concentración en la compra de fibra en los dos principales grupos económicos del sector. Por otro lado estas empresas encuentran sus principales mercados en el exterior, al encontrarse los mercados internos poco desarrollados.
- Las principales amenazas al desarrollo del sector alpaquero son los problemas de capacitación, carencia de asesoría especializada y ausencia de programas de innovación tecnológica. Así mismo es necesario definir objetivos unitarios para el sector y generar un compromiso de los partícipes con el desarrollo del cluster.

Capítulo VI. Discusión de Resultados

El propósito del presente capítulo es describir los resultados del estudio de mercado, que se relacionan con los factores que afectan el sector textil de alpaca. Posteriormente, se efectúa un análisis de los resultados, con la finalidad de obtener una guía, en base a la cual, deben centrarse las estrategias para dinamizar este sector. Finalmente se verifica el cumplimiento de los objetivos y la hipótesis planteada.

6.1. Resultados Estudio de Mercado

El estudio de mercado realizado revela los datos hallados en la investigación que se hizo a tres mercados claves en el segmento textil alpaquero (trabajadores del sector, microempresarios y criadores de alpaca) para identificar y determinar sus percepciones acerca de los factores que afectan el sector. Los tamaños de muestra considerados se detallan la tabla 25:

Tabla 25. Segmentos de mercado

Segmento	Descripción	Número de Encuestas
1	Trabajadores del sector textil de alpaca	350
2	Microempresarios del sector textil de alpaca	182
3	Criadores de Alpaca	355

Fuente: Estudio de Mercado.
Elaboración: Autores de ésta tesis

Los resultados del estudio de mercado se encuentran detallados en el Anexo.

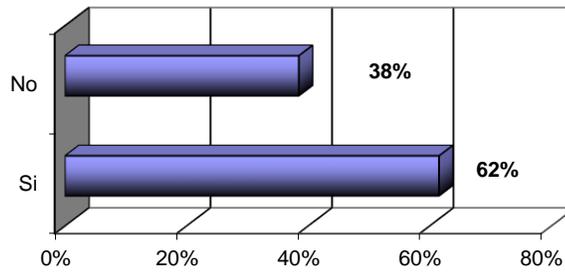
6.1.1. Análisis del Consumidor

El mercado objetivo posee las características que a continuación se detallan:

6.1.1.1. Factores Culturales

La cultura del trabajador operario se ve influida por las costumbres, normas y valores del ambiente laboral en el que se desenvuelve.

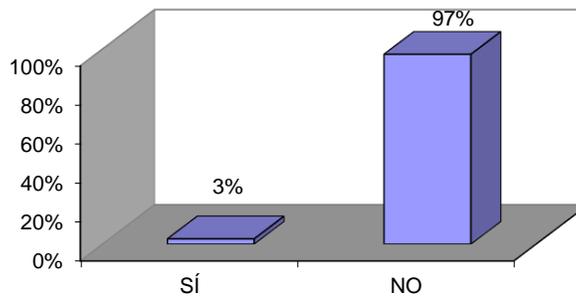
Figura 34. Trabajo en otras empresas en puestos similares



Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Por otro lado, los microempresarios poseen costumbres muy arraigadas a su entorno, por lo que prefieren no ingresar a mercados del exterior, por temor a incursionar en campos diferentes a los suyos o no confían en otras personas para realizar trámites de exportación, tal como figura en las siguientes figuras:

Figura 35. Exportación actual de prendas de Alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

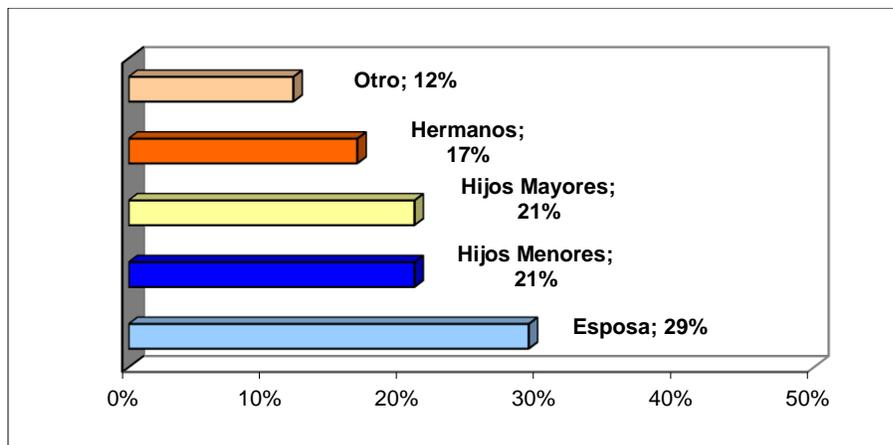
Finalmente, los criadores de alpacas poseen valores y costumbres muy tradicionales, las mismas que se reflejan hasta en su gestión de negocios, las cuales son adquiridas a través de las generaciones.

Toda la familia del criador se involucra en este negocio, es decir, con la crianza de la alpaca. Por lo general, la esposa y los hijos menores se dedican a esta crianza, mientras que los hijos mayores, después de la primaria, se van a la capital a especializarse o estudiar otros temas diferentes al aspecto alpaquero.

Para que una familia de tres hijos pueda satisfacer adecuadamente sus necesidades básicas, necesita 300 cabezas de alpaca. Sólo así podrá vivir adecuadamente. Sin

embargo, existen familias que no son la mayoría, quienes les es necesario diversificar su negocio de alpacas, para poder mantener un nivel de vida adecuado.

Figura 36. Familiares que se involucran en la crianza de alpacas



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

6.1.1.2. Factores Situacionales

Proceso de Decisión de compra

Trabajadores

a) De iniciador: Publicidad, uno mismo, familiares, amigos

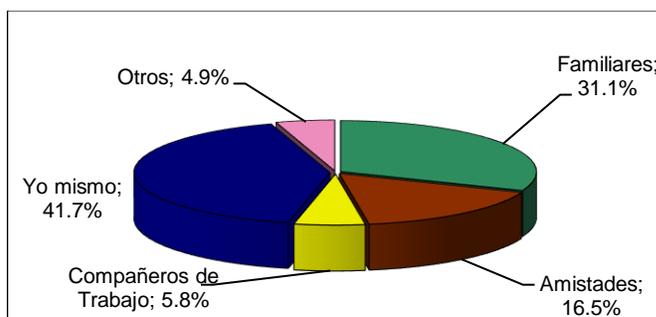
De influencia: Familiares y Amigos

De decisión: El trabajador

b) De compra: El trabajador

c) De usuario: El trabajador

Figura 37. Influencia en la toma de decisión de capacitación

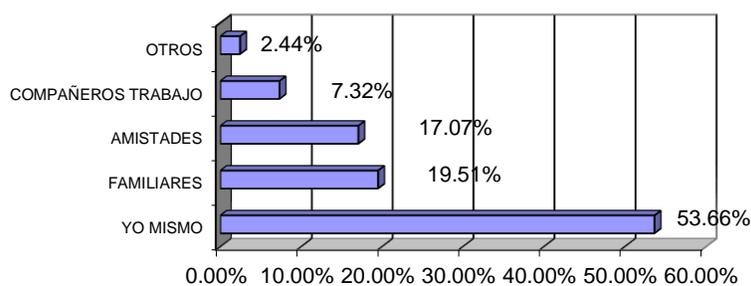


Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Microempresarios

- a) De iniciador: Publicidad, uno mismo, familiares, amigos
- b) De influencia: Familiares y Amistades
- c) De decisión: El microempresario
- d) De compra: El microempresario
- e) De usuario: El microempresario

Figura 38. Influencia en la toma de decisión de capacitación

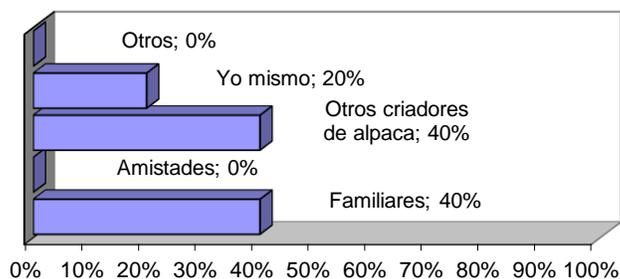


Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Criadores de Alpaca

- a) De iniciador: Uno mismo, instituciones públicas y privadas
- b) De influencia: Familiares y otros criadores
- c) De decisión: El criador de alpaca
- d) De compra: El criador de alpaca
- e) De usuario: El criador de alpaca

Figura 39. Influencia en la toma de decisión de capacitación

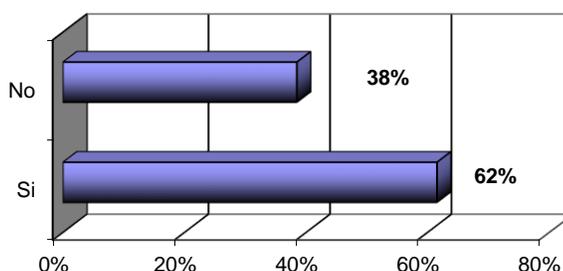


Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Estilos de vida y actividades en el sector

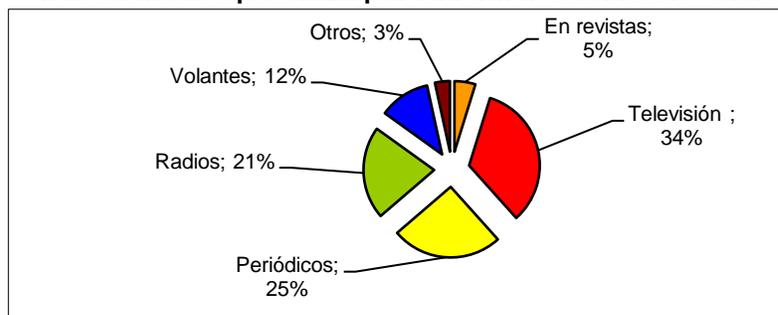
En cuanto al estilo de vida y actividades del mercado objetivo, respecto a los trabajadores, que éstos laboran en grandes o pequeñas empresas del sector, el 62% de estos ya han trabajado en otras empresas del sector en puestos similares antes de laborar en su ubicación actual. De igual manera, los trabajadores utilizan los medios de comunicación masivos al momento de informarse sobre el sector de alpaca, tales como la televisión, periódicos y radio.

Figura 40. Trabajo en otras empresas en puestos similares



Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Figura 41. Señale el medio que utiliza para informarse sobre el sector alpaca

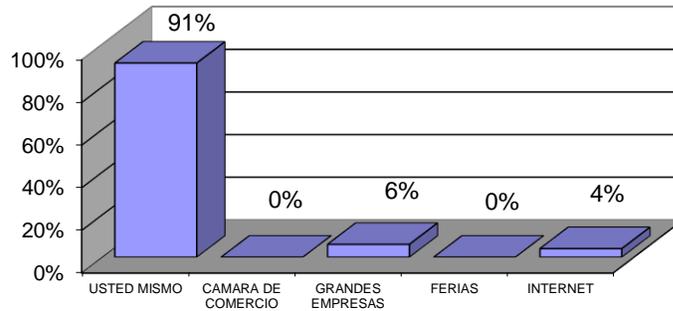


Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Por otro lado, casi la totalidad de los microempresarios no exportan sus prendas de alpaca (97%), sin embargo, de este porcentaje existen muchos casos en que ellos mismos contactan a sus clientes (91%) o realizan sus propios trámites (98%), por lo que en este sentido si podrían tener la confianza de exportar ellos mismos si fuesen capacitados. De igual manera, es importante mencionar que al momento de contratar personal los microempresarios suelen considerar como factor importante la experiencial (81%). En

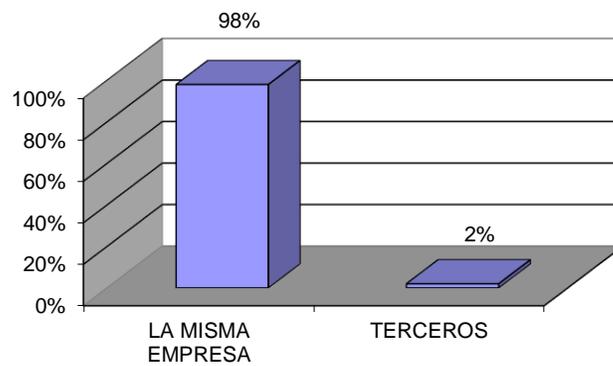
caso del medio que utilizan para informarse sobre el sector alpaca, ellos también utilizan los medios masivos como radio, periódico y televisión.

Figura 42. Forma de contacto a los clientes



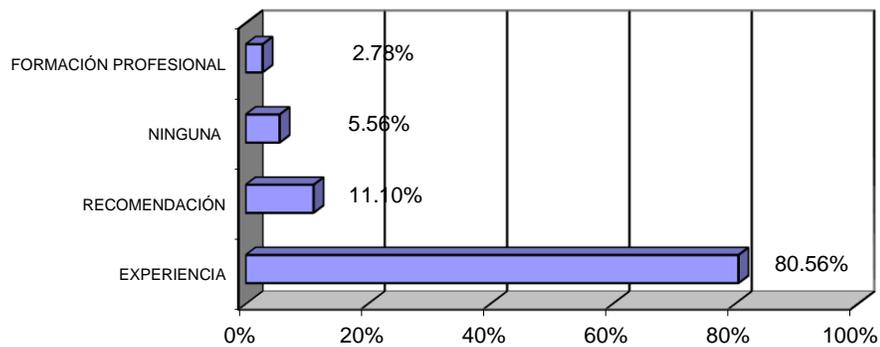
Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Figura 43. Persona que realiza trámites de exportación



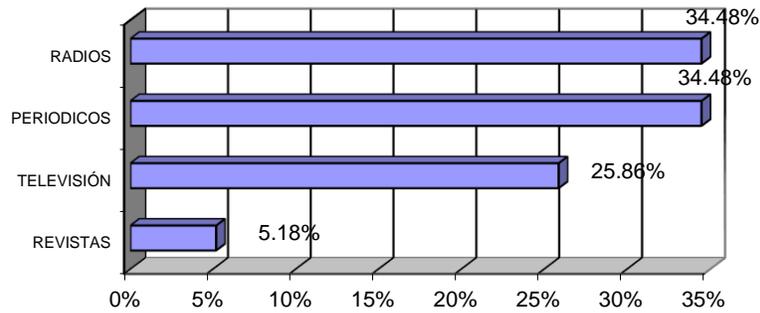
Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Figura 44. Aspectos que se toman en cuenta al momento de contratar personal



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

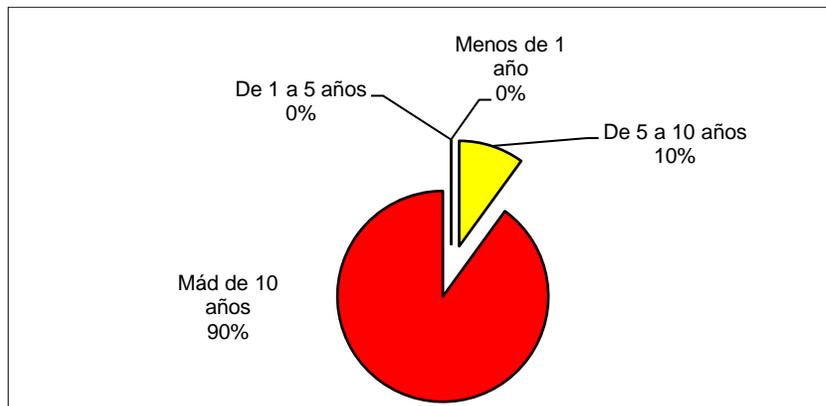
Figura 45. Señale el medio que utiliza para informarse sobre el sector alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

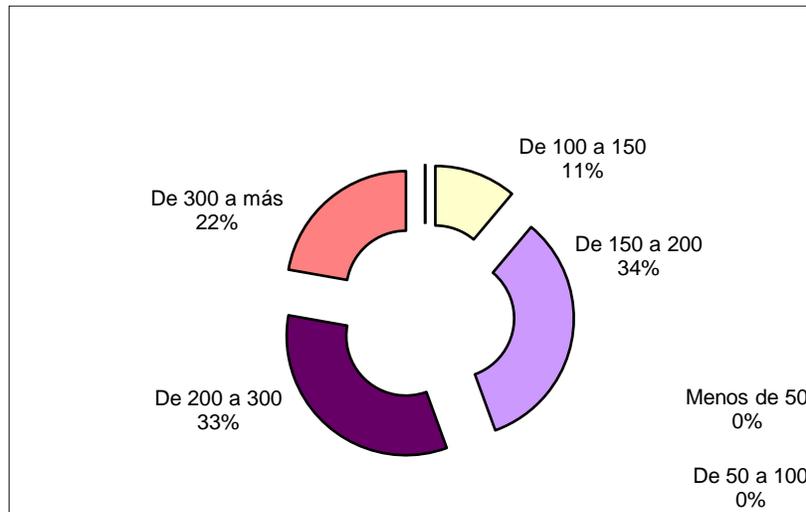
Finalmente, los criadores de alpaca dedican gran parte de su vida a la crianza de alpaca, manteniendo este negocio por más de 10 años y muchos de ellos desde que nacieron. En cuanto al medio que utilizan para informarse sobre el sector alpaca, predomina la radio.

Figura 46. Tiempo dedicado a la crianza de alpacas



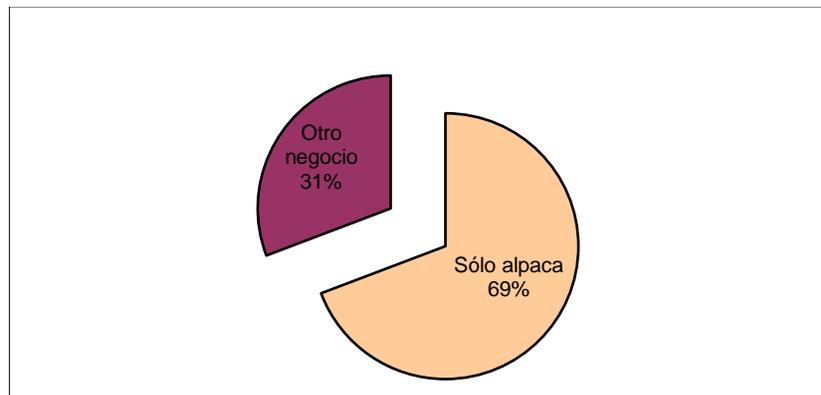
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 47. Número de alpacas que cría en promedio



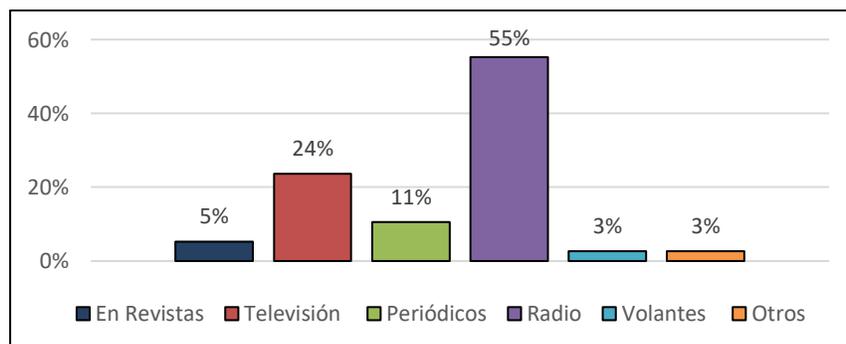
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 48. Dedicación única a criar alpacas o se tiene otro negocio



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 49. Señale el medio que utiliza para informarse sobre el sector alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

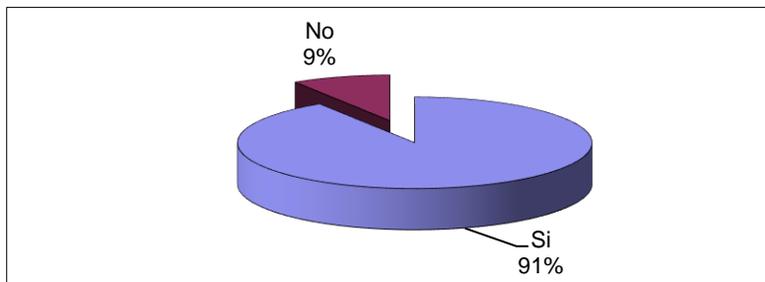
Fuerzas Psicológicas

Creencias y Percepción

Trabajadores

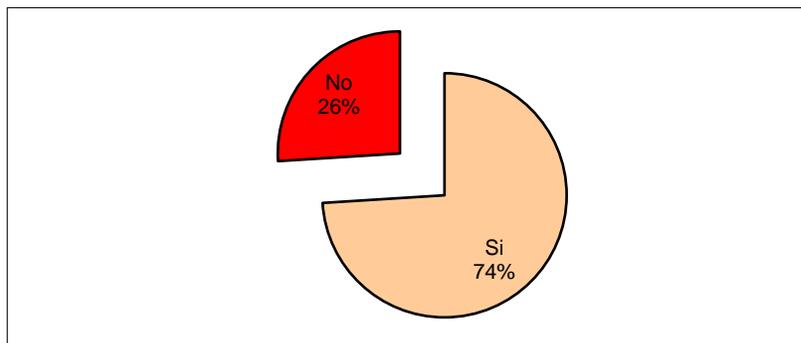
La mayoría de los trabajadores consideran que el sector Alpaca es importante (91%), pero menos de ellos considera que es competitivo (74%) y aún menos que está integrado (57%). Igualmente, la mayor parte de trabajadores considera que en el sector existen ventajas comparativas, basadas en los insumos y no en una diferenciación, que sea difícil de alcanzar por países que se dediquen también al tratamiento de las alpacas.

Figura 50. Importancia del sector de Alpaca



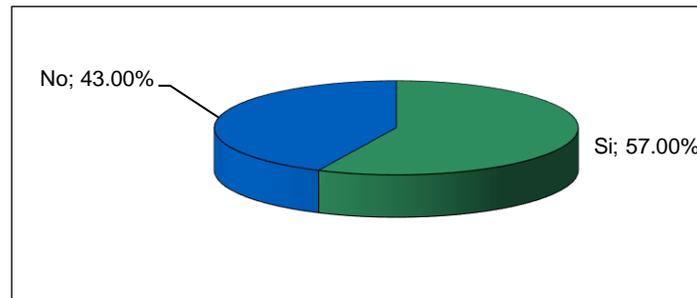
Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Figura 51. Competitividad del sector de Alpaca



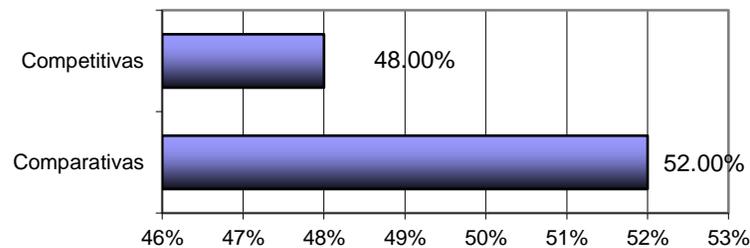
Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Figura 52. Integración o constitución de un cluster del sector de Alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Figura 53. Tipo de ventajas que existe en el sector de Alpaca

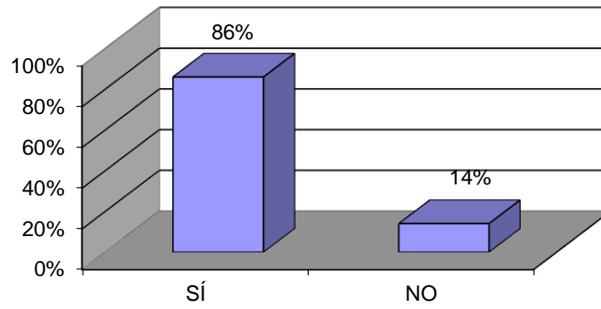


Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Microempresarios

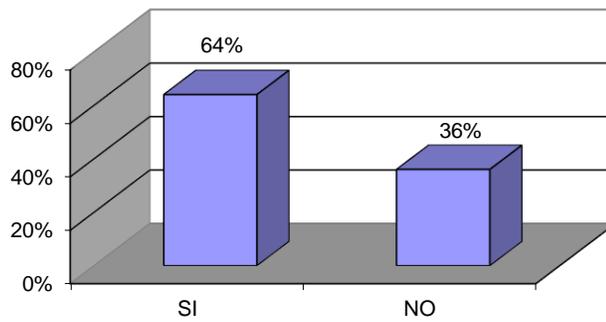
Los microempresarios consideran que el sector Alpaca es importante (86%) y en menor medida consideran que es competitivo (64%) y está integrado (51%). Esto coincide con los resultados obtenidos en la encuesta a los trabajadores y refuerza la necesidad de desarrollar una propuesta del sector diferente. De igual manera, la mayor parte de microempresarios considera que en el sector existen ventajas comparativas antes que competitivas, lo que significa implementar programas de diferenciación en el sector.

Figura 54. Importancia del sector de Alpaca



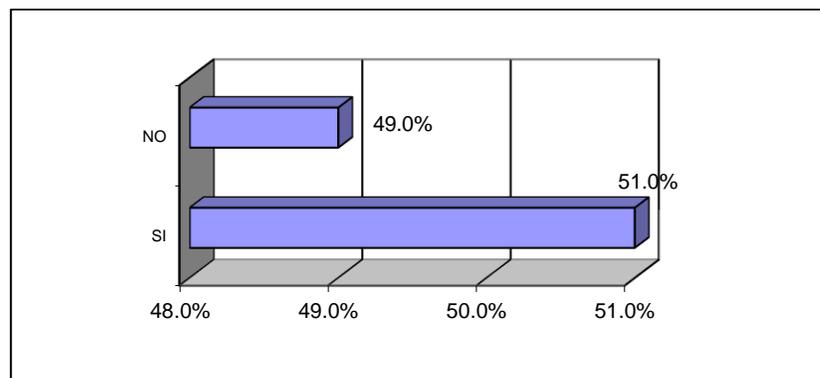
Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Figura 55. Competitividad del sector de Alpaca



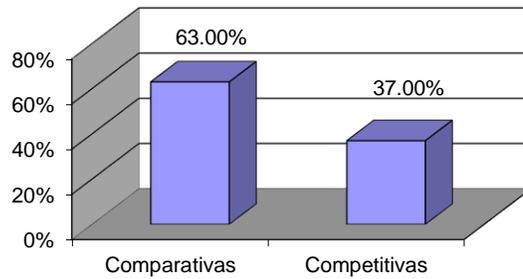
Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Figura 56. Integración o constitución de un cluster del sector de Alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Figura 57. Tipo de ventajas que existe en el sector de Alpaca

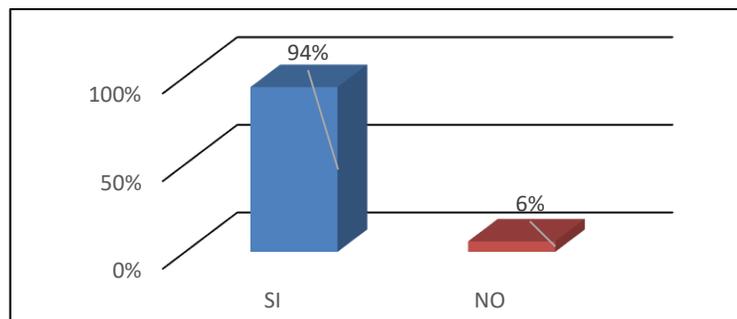


Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Criadores de alpaca

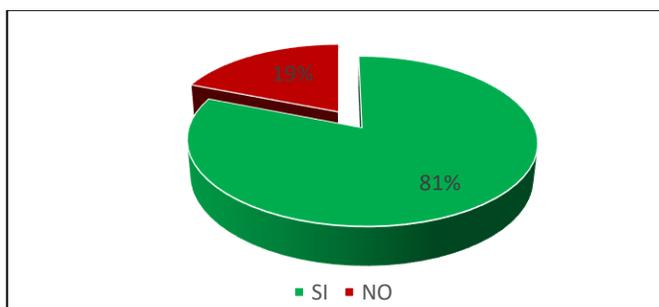
Los criadores de alpaca al igual que los otros dos mercados objetivos consideran que el sector Alpaca es muy importante (94%), mientras que si existe una menor cantidad de criadores que lo consideran como competitivo (81%) y que esté integrado (63%). Por otro lado, la mayoría de los criadores consideran que en el sector de Alpaca hay ventajas comparativas (58%), lo que se puede determinar que las estrategias del sector no son malas, pero poseen deficiencias que hay que mejorar.

Figura 58. Importancia del sector de Alpaca



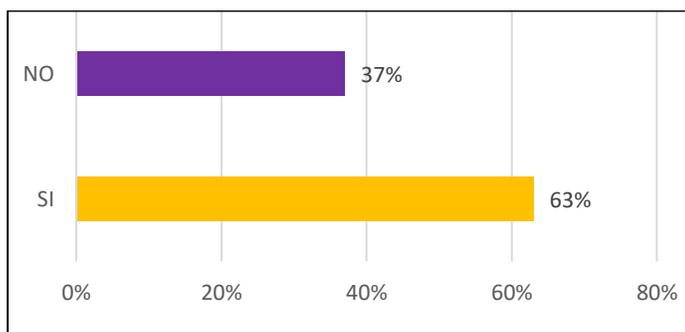
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 59. Competitividad del sector de Alpaca



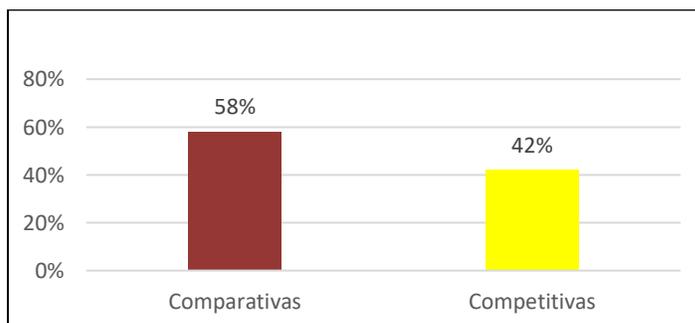
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 60. Integración o constitución de un cluster del sector de Alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 61. Tipo de ventajas que existe en el sector de Alpaca

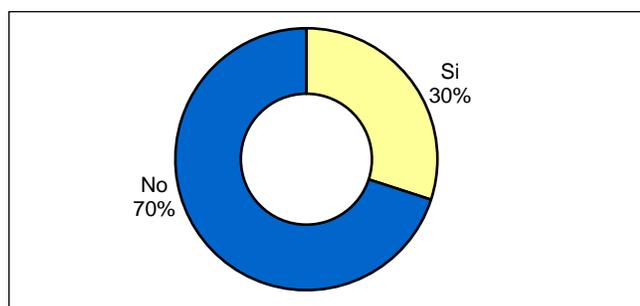


Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Es preciso indicar, que el 70% de los criadores de alpaca, consideran que no reciben el precio justo por la venta de su fibra de alpaca. Por lo que existe preocupación en mejorar las condiciones de mercado que determinan el precio de su producto.

De acuerdo a la información obtenida en el focus group realizado a los criadores de alpaca, ellos son conscientes que debe desaparecer la intermediación y además saben que el agruparse en grandes asociaciones lograrán el progreso deseado. De igual manera, esperan aprender las mejores técnicas para el escojo y reconocimiento de la fibra que obtengan para ser vendida directamente a los procesadores, vale decir Michell y Compañía, Inca Tops o Prosur. Así, los beneficios esperados serían el tener más ingresos por la venta de la fibra y mejora de la calidad de sus animales.

Figura 62. Adquisición de un precio justo por la venta de la fibra de alpaca



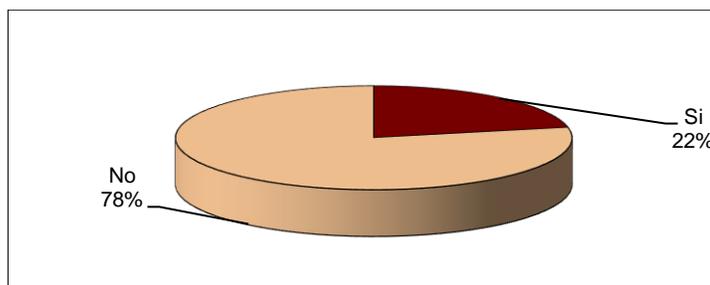
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Aprendizaje

Trabajadores

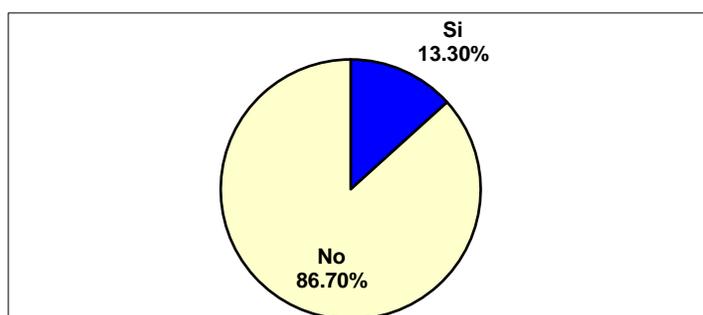
En cuanto al aprendizaje los trabajadores no han seguido estudios profesionales, por lo que se puede determinar que la mayoría de estos no se interesaron por su formación superior, igualmente la mayoría de ellos no tienen formación relacionada con el sector textil de alpaca:

Figura 63. Realización de estudios profesionales



Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

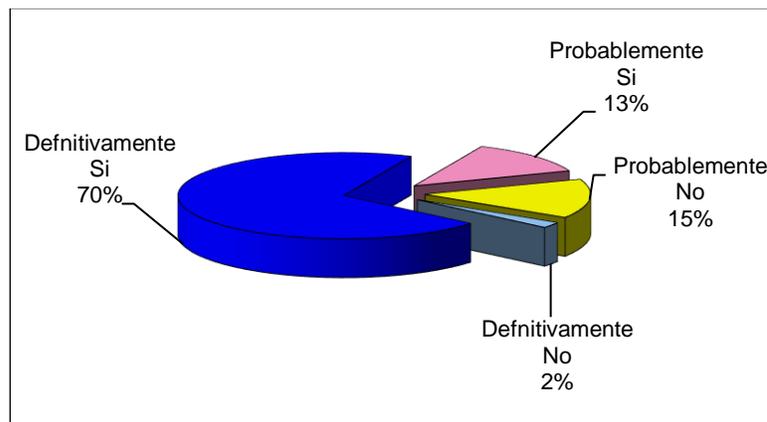
Figura 64. Formación en áreas relacionadas a textiles de alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

El 70% de los trabajadores si están interesados en adquirir el servicio o acudirían a un centro especializado en la rama textil alpaquera.

Figura 65. Estudiaría en un centro especializado en la rama textil alpaquera



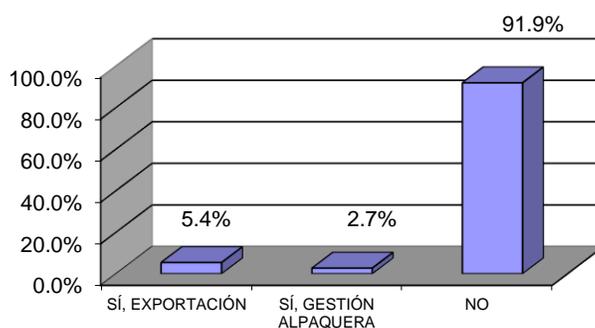
Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Microempresarios

Una gran mayoría de microempresarios no ha recibido anteriormente curso de exportación o gestión textil alpaca (91.9%), por lo que se puede determinar que esta cantidad de microempresarios administra su negocio solo en base a la experiencia adquirida.

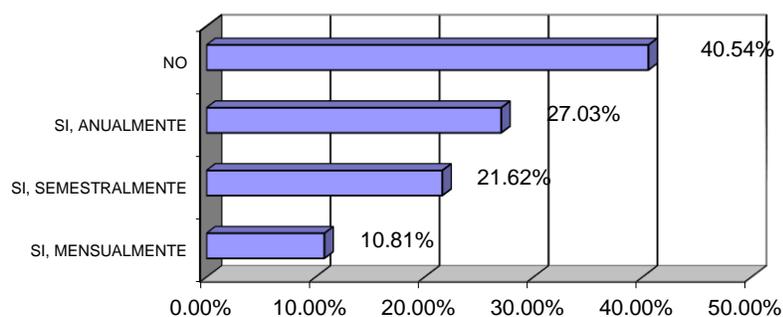
De igual manera, ellos tampoco se concentran en contratar programas de capacitación para su personal y la poca capacitación que tienen los trabajadores la reciben de cursos internos de la empresa o del supervisor.

Figura 66. Formación en áreas relacionadas a textiles de Alpaca o exportación



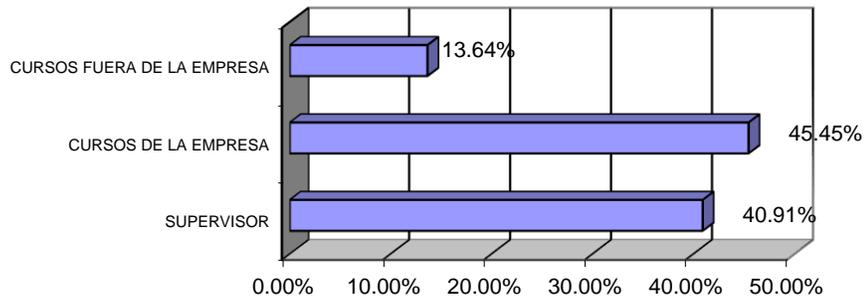
Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Figura 67. Capacitación del Personal



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

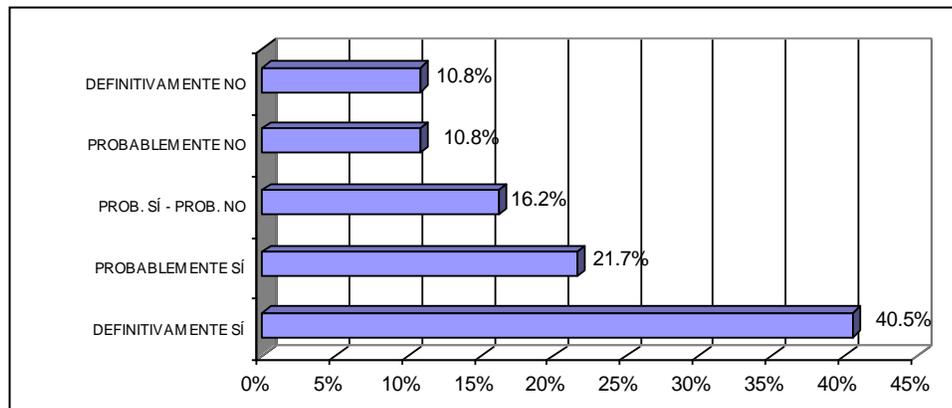
Figura 68. Forma de capacitar al personal



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

El 40,5% de los microempresarios están definitivamente dispuestos a acudir a un centro especializado en estudios del sector de alpaca.

Figura 69. Estudiaría en un centro especializado en la rama textil alpaca



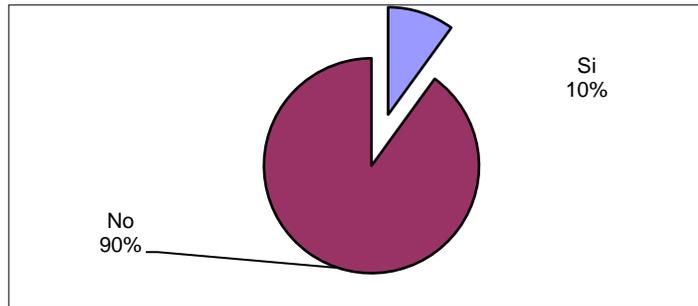
Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.
Elaboración: Autor de esta tesis

Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Criadores de alpaca

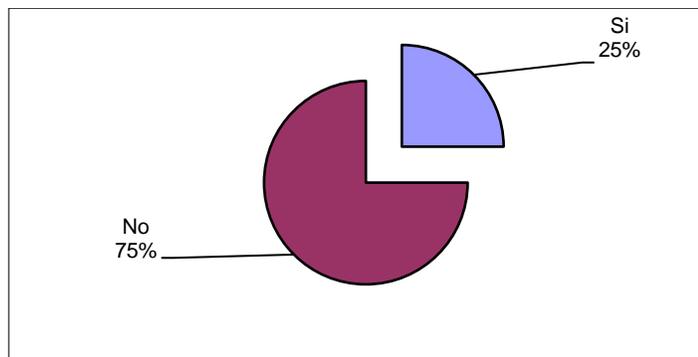
En el caso de los criadores de alpaca, casi todos consideran que no es suficiente la capacitación que tienen en tratamientos de alpacas (90%), dato que se confirma ya que a sólo un 25% de criadores le ofrecieron programas de capacitación en tratamientos de alpacas. Es preciso indicar que, en este caso, la capacitación es brindada por instituciones estatales como el Ministerio de Agricultura, Desco y CONACS (absorbido por el Ministerio de Agricultura).

Figura 70. Es suficiente la capacitación que tiene en tratamientos de alpacas



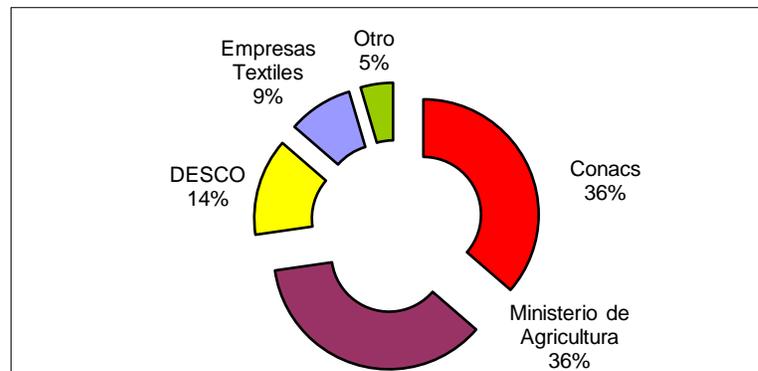
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 71. En algún momento le ofrecieron capacitación en tratamiento de alpacas



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

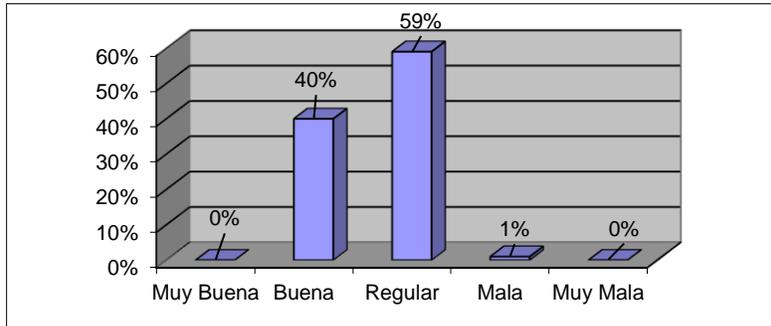
Figura 72. Persona o entidad que ofreció programas de tratamientos de alpacas



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

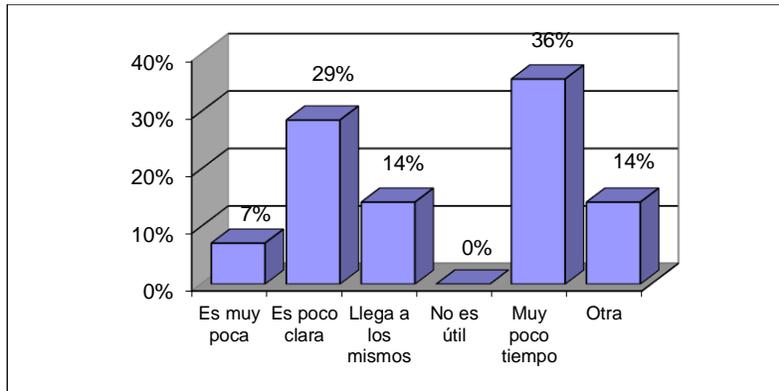
De los criadores de alpaca que recibieron capacitación, la mayoría consideraron entre regular y bueno el entrenamiento recibido. De igual manera, encontraron que los mayores inconvenientes en la capacitación actual se centran en el poco tiempo que duran los programas y en la poca claridad de los mismos.

Figura 73. Percepción de capacitación que ofrecieron



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 74. Inconvenientes en la capacitación que se ofrece hoy



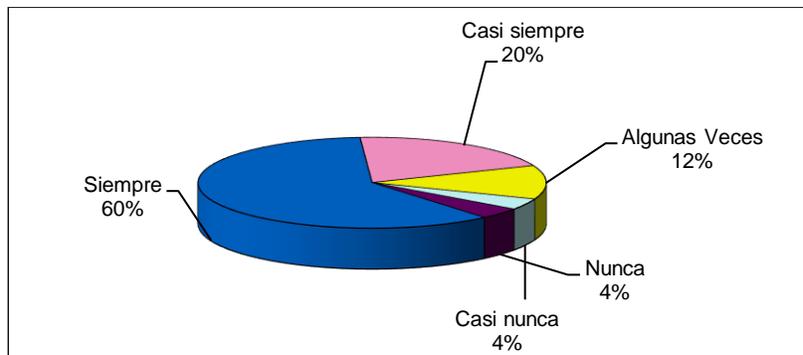
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Casi todos los criadores de alpaca están definitivamente dispuestos a aceptar programas de capacitación en crianza de alpacas, lo que refleja la gran disposición por recibir estos servicios. Genética y crianza son los temas en que necesita este mercado objetivo se le capacite e igualmente ellos prefieren recibir la capacitación en su propio hogar. De los pocos criadores que no desean o están interesado en capacitarse, se debe a que prefieren criar a las alpacas con el método tradicional o porque no entienden la capacitación actual, hecho que nos confirma que los criadores de alpaca todavía están arraigados a sus costumbres.

De acuerdo a la información obtenida en la entrevista al especialista en alpacas, casi la totalidad de los criadores de alpaca si estarían dispuestos a mejorar sus métodos de crianza, debido a que ellos siempre se comparan con los criadores de Puno, quienes poseen mejores técnicas y por ende reciben mejor precio por su fibra que es más fina que la de los criadores de la Región Arequipa.

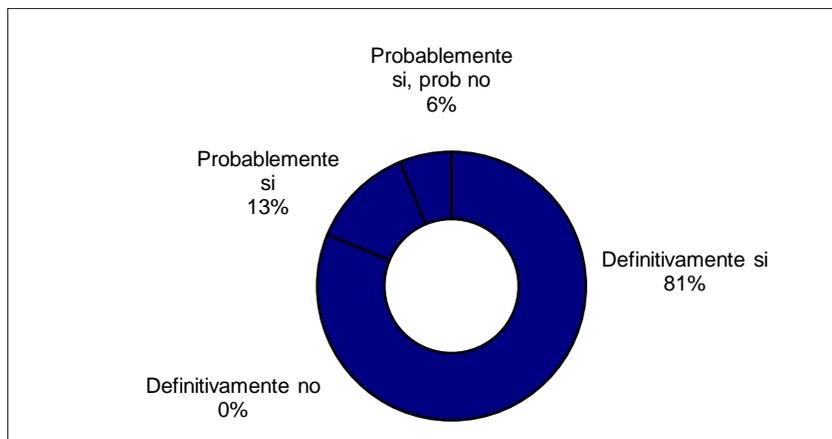
Por otra parte, en esta entrevista se confirmó que la mayoría de criadores son conscientes de que la fibra de alpaca está bajando su calidad, sobre todo la fibra de alpaca de la Región Arequipa. Como se mencionaba, Puno tienen mejor calidad de fibra que Arequipa, por ejemplo, tienen un 5% más de fibra extrafina. Los criadores de Arequipa se encuentran asustados al compararse con Puno, protestan por ello, y ya se he calculado que se requiere de unos 15 años, para volver a la calidad de fibra que se tenía en el origen.

Figura 75. Consideración en capacitarse en temas sobre tratamiento de alpacas



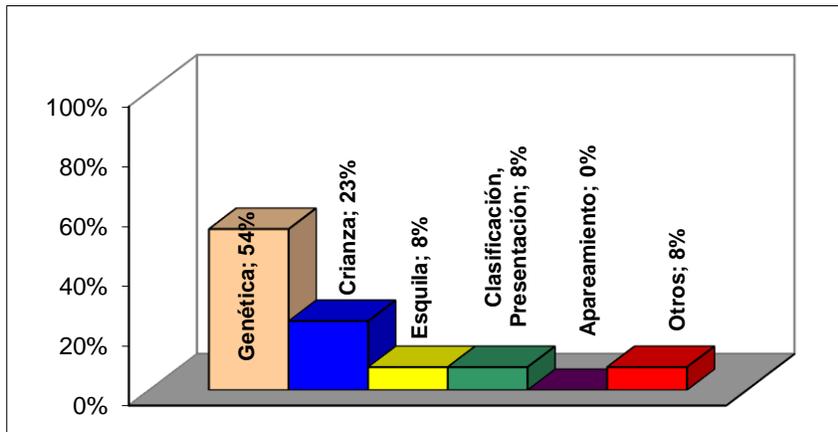
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 76. Aceptación de ofertas de capacitación en crianza de alpacas



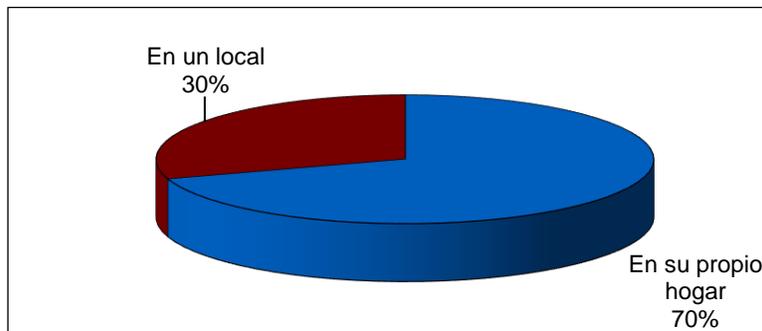
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 77. Temas de capacitación



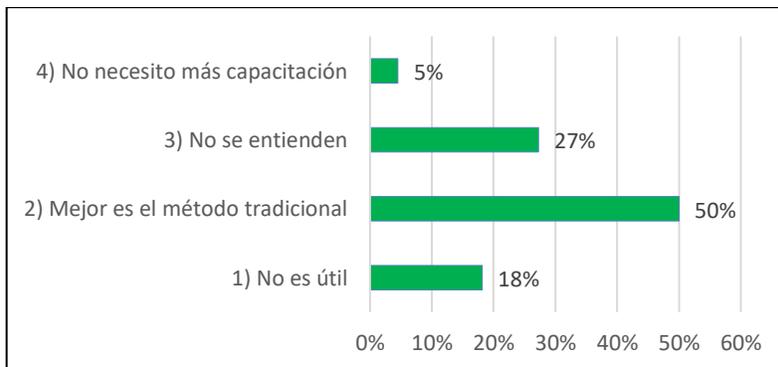
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Figura 78. Lugar de Capacitación



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

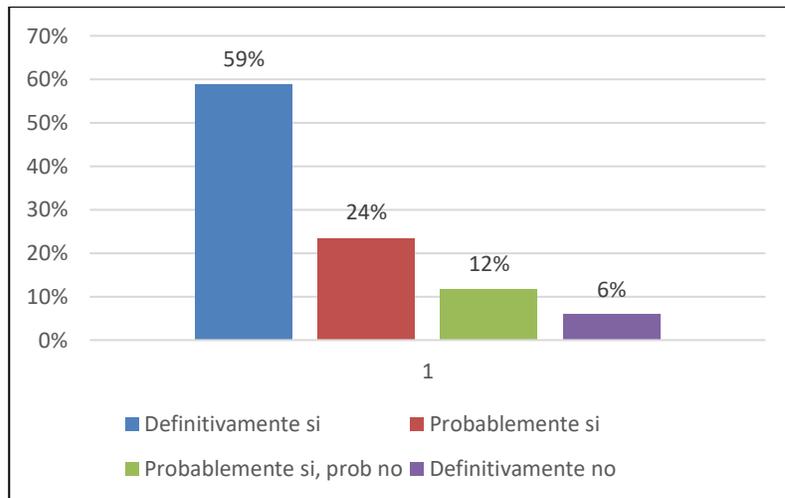
Figura 79. Razón por la que no aceptaría capacitación



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

Finalmente, el 59% de los criadores de alpaca están definitivamente dispuestos a acudir a un centro especializado en estudios del sector de alpaca.

Figura 80. Estudiaría en un centro especializado en la rama textil alpaquera



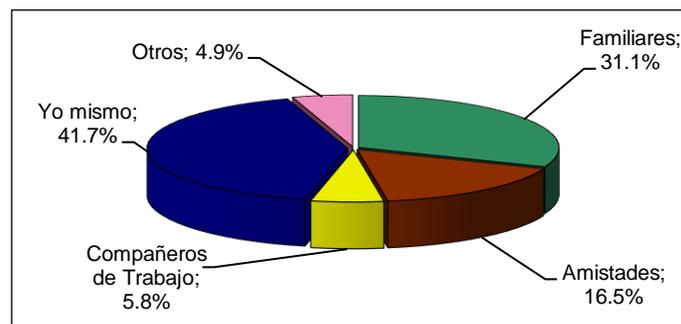
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

6.1.1.3. Fuerzas sociales

Grupos de Referencia

La mayoría de los trabajadores no se ven influenciados por otras personas al momento de tomar una decisión de capacitación.

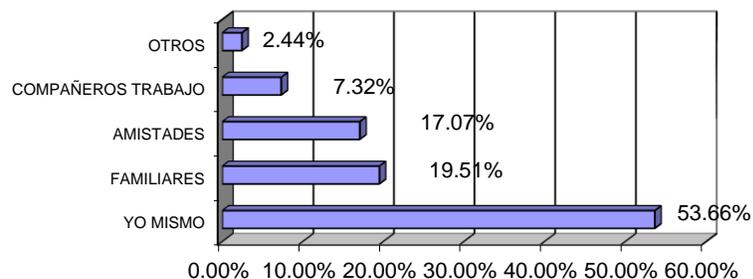
Figura 81. Influencia en la toma de decisión de capacitación



Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

El 53.66% de los microempresarios no se ven influenciados por otras personas cuando toman una decisión sobre estudios.

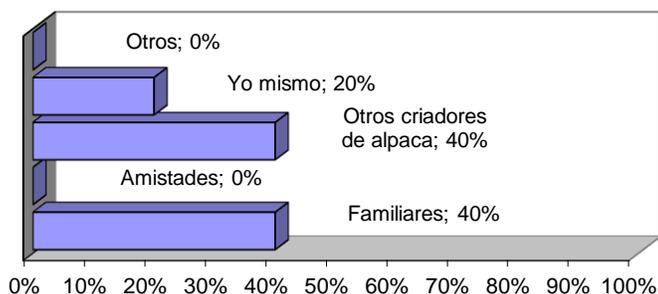
Figura 82. Influencia en la toma de decisión de capacitación



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

A diferencia de los otros dos mercados objetivos, los criadores de alpaca cuando toman una decisión sobre capacitación, la mayoría se ven influenciados por sus familiares (40%) y otros criadores de alpaca (40%).

Figura 83. Influencia en la toma de decisión de capacitación



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

6.1.2. Factores del sector textil de alpaca

Es necesario aclarar que, para temas de este estudio, los factores que se consideraron fueron los siguientes:

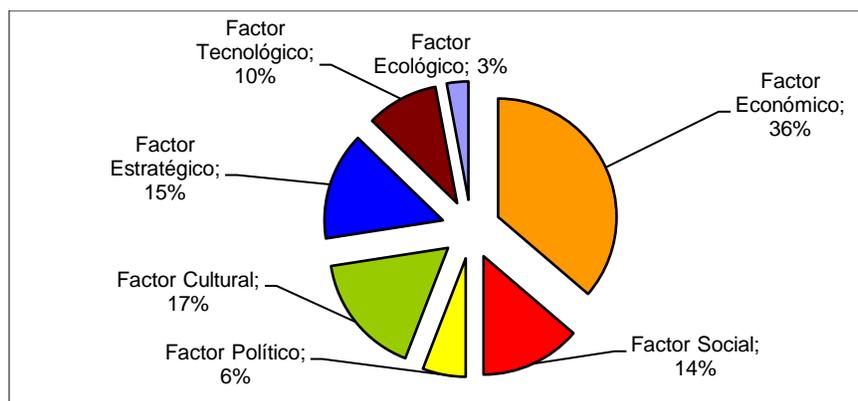
- Factor Social
- Factor Económico
- Factor Político
- Factor Tecnológico
- Factor Ecológico
- Factor Cultural
- Factor Estratégico

6.1.2.1. Importancia de los factores que influyen en el sector textil de alpaca

Respecto al nivel de importancia que tiene cada factor en el sector textil de alpaca, se puede concluir que los tres mercados objetivos consideraron que el factor cultural y económico eran los principales aspectos que influían en este sector textil de alpaca.

En forma específica, los trabajadores consideraron que el factor económico es el principal elemento que afecta al sector, mientras que el factor ecológico es uno de los menos importantes. El factor cultural es el segundo factor más importante para el sector.

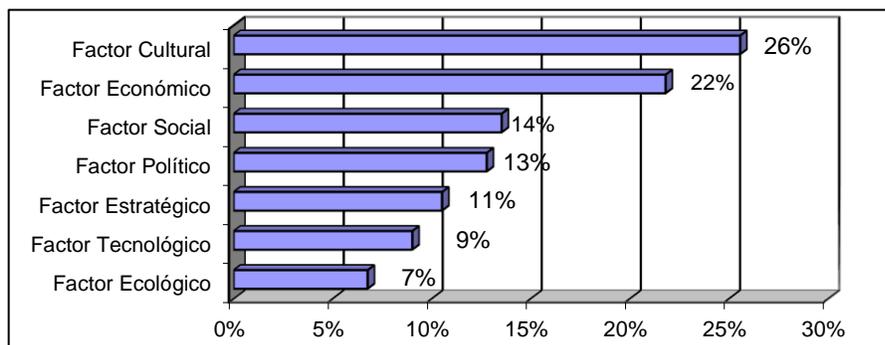
Figura 84. Importancia de cada factor en el sector textil de alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Respecto al mercado de microempresarios, ellos consideraron al factor cultural como el más importante para el sector, igualmente tal como se aprecia en el siguiente gráfico para los microempresarios el factor económico es el segundo más importante.

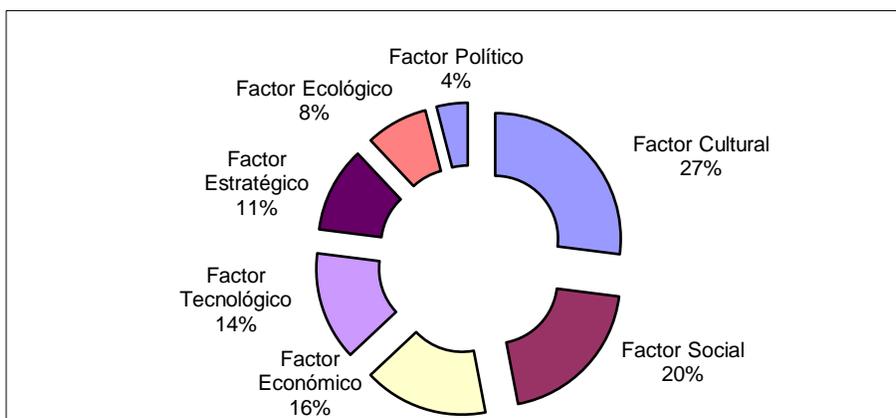
Figura 85. Importancia de cada factor en el sector textil de alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Por último, en el caso de los criadores de alpaca el factor cultural es el más importante para el sector, tal como sucede con el mercado de los microempresarios. Sin embargo, para los criadores de alpacas el factor social es el segundo factor más importante, lo que no sucede con los dos anteriores mercados objetivos.

Figura 87. Importancia de cada factor en el sector textil de alpaca

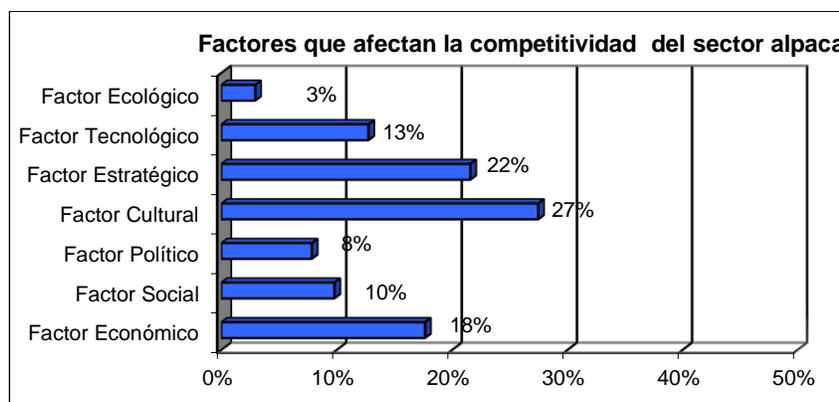


Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

6.1.2.2. Factores que afectan la competitividad del sector textil de alpaca

En cuanto a los factores que afectan la competitividad del sector textil de alpaca, los trabajadores del sector consideran que el factor cultural es el principal factor que afecta la competitividad, siendo el factor estratégico el segundo que afecta a la competitividad del mencionado sector.

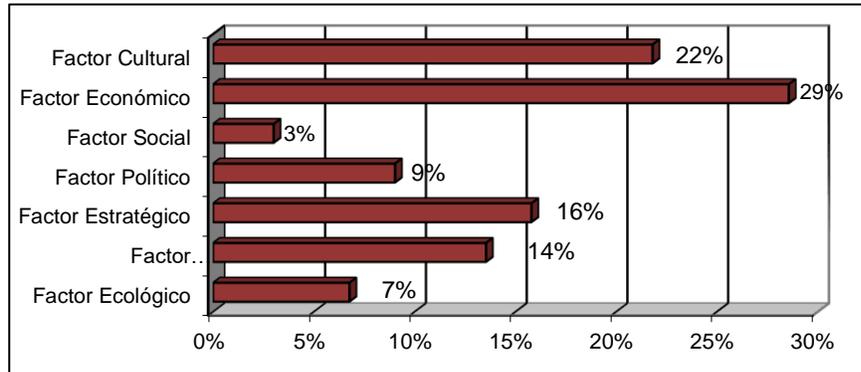
Figura 88. Factores que afectan la competitividad del sector alpaca.



Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Por otro lado, los microempresarios consideraron que el factor económico es el principal factor que afecta la competitividad del sector, siendo el factor cultural el segundo en afectar la competitividad de dicho sector.

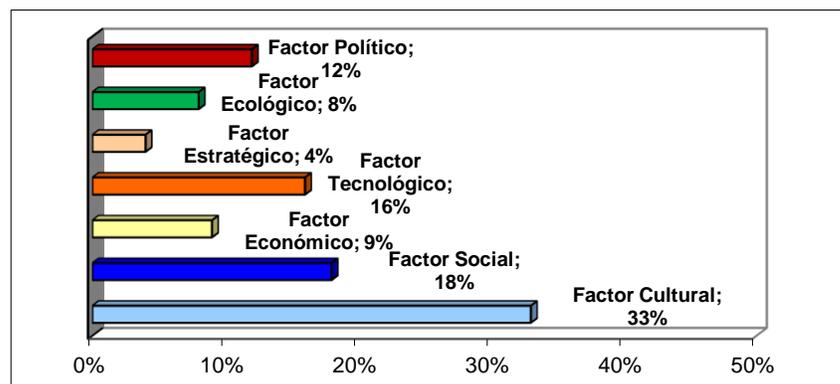
Figura 89. Factores que afectan la competitividad del sector alpaca.



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Finalmente, en el caso de criadores de alpaca consideraron que el factor que más afectaba la competitividad era el factor Cultural, seguido por el factor Tecnológico.

Figura 90. Factores que afectan la competitividad del sector alpaca.

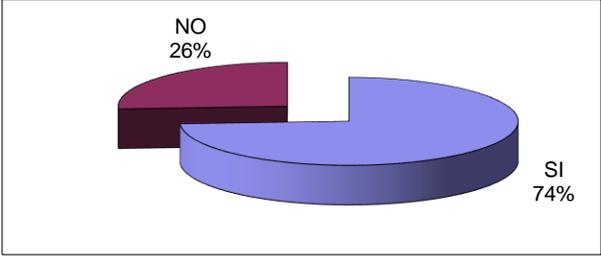


Fuente: Estudio de mercado a Criadores de alpaca.

6.1.2.3. Importancia del sector alpaca para el desarrollo económico de Arequipa

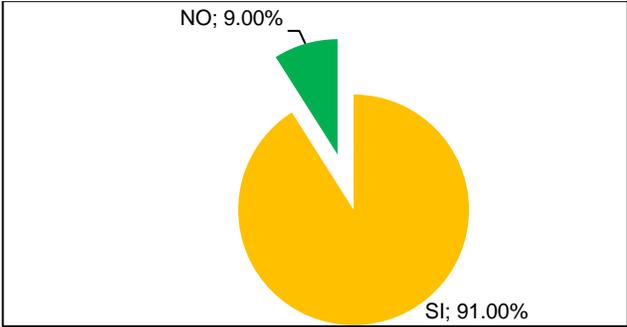
La mayoría de los tres mercados objetivos consideran importante el sector de alpaca para el desarrollo económico de Arequipa, sin embargo, son los Microempresarios los que consideran más importante este sector, en comparación con los mercados objetivos de trabajadores y criadores de alpaca.

Figura 91. Importancia del sector de alpaca para el desarrollo económico de Arequipa



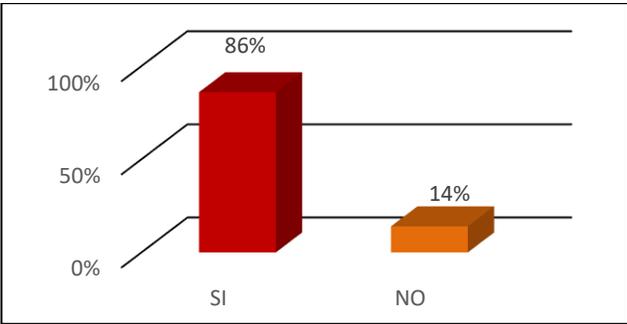
Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Figura 92. Importancia del sector de alpaca para el desarrollo económico de Arequipa



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Figura 93. Importancia del sector de alpaca para el desarrollo económico de Arequipa



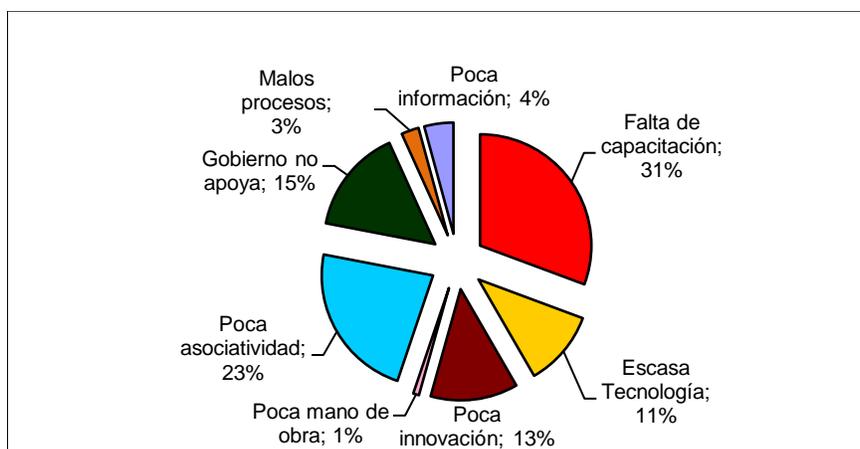
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

6.1.2.4. Problemas u obstáculos que existen en el sector de alpaca

Trabajadores

Para los trabajadores la falta de capacitación, la poca asociatividad y el hecho que el Gobierno no apoye al sector son los principales problemas que existen en el sector textil de alpaca. Por el contrario, la poca mano de obra es el obstáculo que menos consideraron como problema del sector.

Figura 94. Problemas u obstáculos que existen en el sector de alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Microempresarios

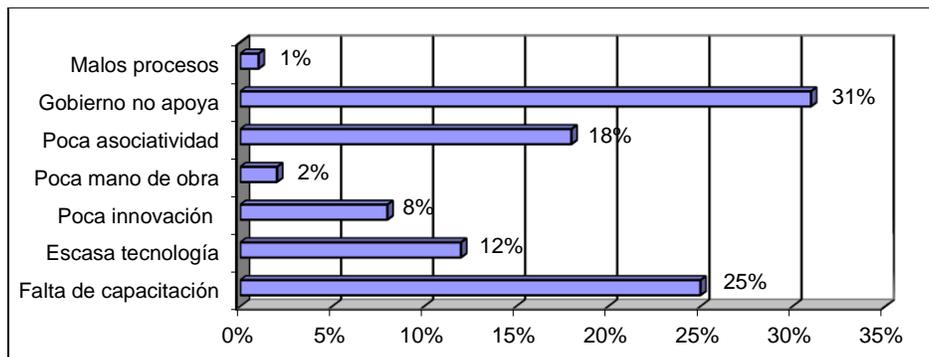
Los microempresarios consideran que el poco apoyo del Gobierno y la falta de capacitación son los principales problemas que existen en el sector textil de alpaca. Por el contrario, los malos procesos es el obstáculo que menos consideraron como problema u obstáculo para este sector.

Considerando la entrevista a una microempresaria del sector, uno de los principales problemas que detectó, son los tipos de hilados que adquiere de sus principales proveedores, es decir del Grupo Inca y Grupo Michell. Este problema, se centra en que la mayoría de colores, que estas microempresas solicitan a los dos grupos, no son entregados de acuerdo a lo especificado. Por lo que, sin la materia prima adecuada, es bastante complicado cumplir al 100% con el cliente.

Otro de los temas mencionados, fue el financiamiento. El dinero necesario para poder producir las prendas, lo adquirirían generalmente del Banco del Trabajo y La Caja Municipal de Arequipa. El cliente extranjero le adelantaba un porcentaje, pero el resto debía ser financiado con alguna entidad.

Por otro lado, los trámites que se requieren en el proceso de exportación son complicados, por lo que se le encarga a una persona externa, estas funciones.

Figura 95. Problemas u obstáculos que existen en el sector de alpaca

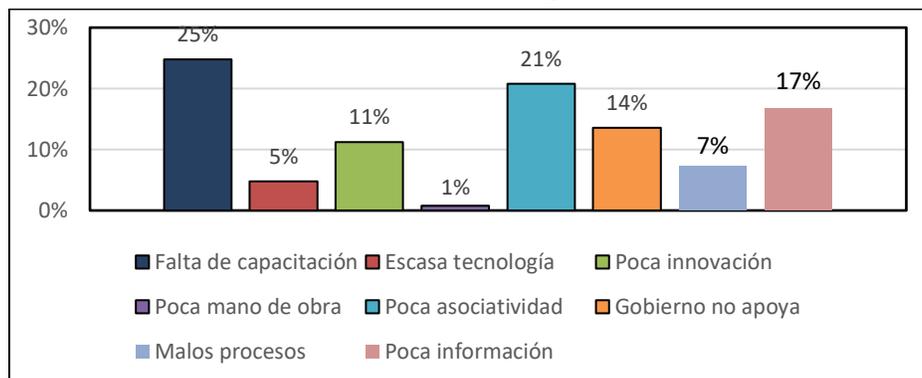


Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Criadores de alpaca

En el caso de los criadores de alpaca, la falta de capacitación, la poca asociatividad y la poca información son los principales problemas que existen en el sector textil de alpaca. Sin embargo, la poca mano de obra es el problema que menos consideraron como obstáculo del sector, tal como sucede en el mercado de los trabajadores.

Figura 96. Problemas u obstáculos que existen en el sector de alpaca



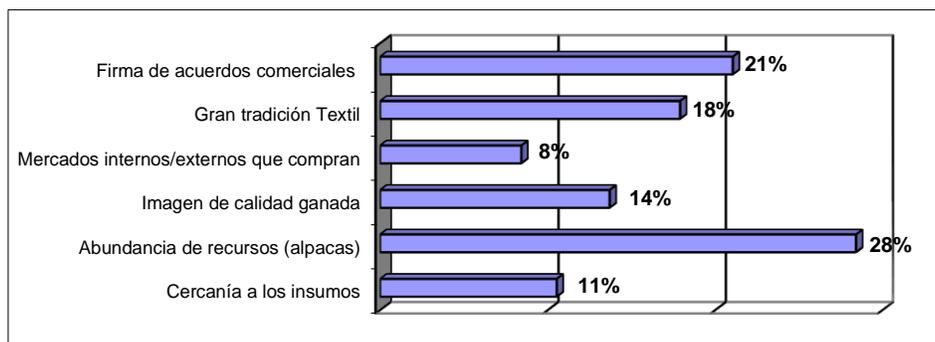
Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

6.1.2.5. Oportunidades que existen en el sector de alpaca

Trabajadores

Considerando el mercado de los trabajadores, para ellos la abundancia a los recursos naturales como las alpacas y la firma de acuerdos comerciales, son las principales oportunidades del sector de alpaca. Caso contrario, el hecho de que los mercados internos y externos compren productos de alpaca consideran que es la menor oportunidad que presenta el sector, lo que supone que los trabajadores ven esta oportunidad como consecuencia de las actividades y estrategias correctas que realice el sector alpaca peruano.

Figura 97. Oportunidades que existen en el sector de alpaca

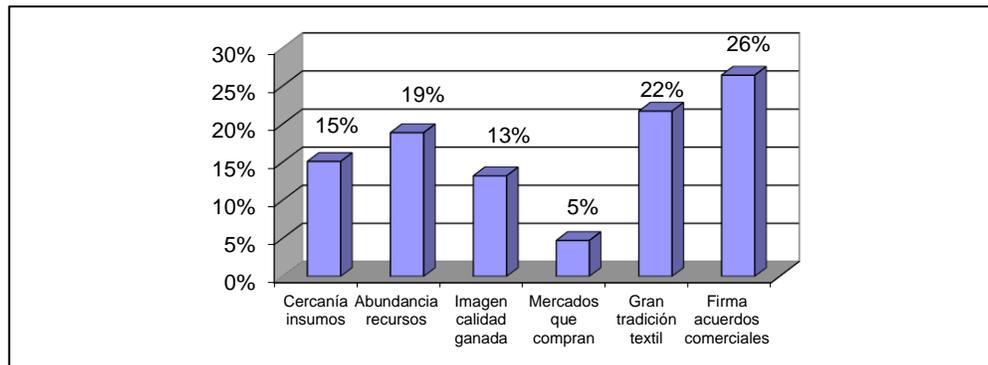


Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Microempresarios

Para los microempresarios, la firma de acuerdos comerciales y la gran tradición textil son las principales oportunidades del sector de alpaca. Por contrario, el hecho de que los mercados internos y externos compren productos de alpaca consideran que es la menor oportunidad que presenta el sector, oportunidad que también es la menor para el caso del mercado de trabajadores.

Figura 98. Oportunidades que existen en el sector de alpaca

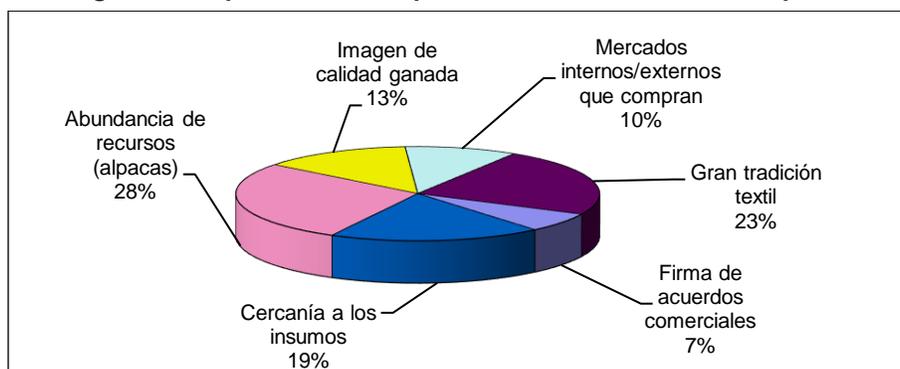


Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Criadores de alpaca

Los criadores de alpaca consideran que la abundancia de los recursos naturales como las alpacas y la gran tradición textil, son las principales oportunidades del sector de alpaca. Con ello, podemos confirmar que la oportunidad que se repitió como la más importante en los tres mercados objetivos es la abundancia de recursos naturales como lo son las alpacas. Es necesario precisar, que en caso contrario, a los trabajadores y microempresarios, los criadores de alpaca consideran la firma de acuerdos comerciales como la menor oportunidad que presenta el sector.

Figura 99. Oportunidades que existen en el sector de alpaca

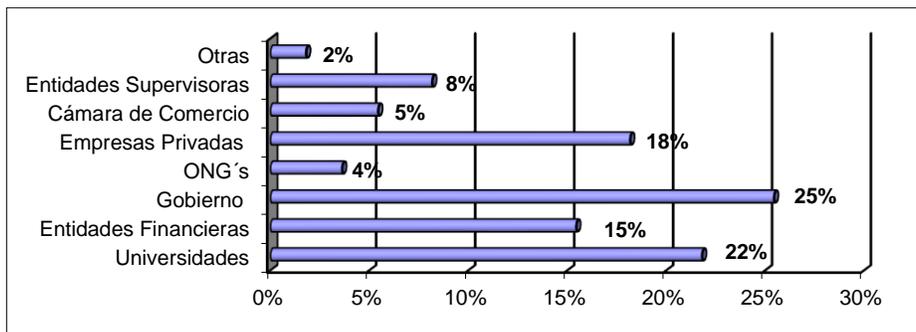


Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca

6.1.2.6. Instituciones que deberían colaborar con el sector de alpaca para que se encuentre integrado

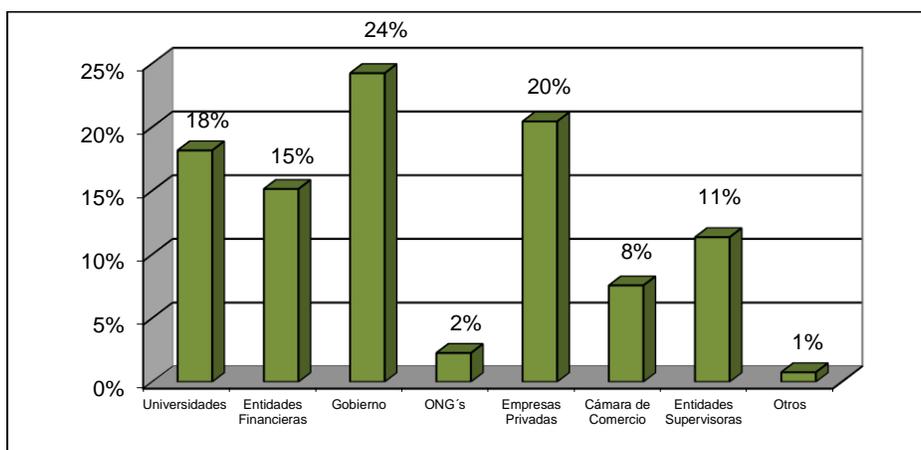
Los tres mercados objetivos coinciden en que el Gobierno es la principal institución que debería colaborar con el sector alpaca para que se encuentre integrado. Las Universidades, Empresas Privadas y Entidades Financieras, también son instituciones, cuya cooperación es importante para lograr la integridad y asociatividad de este sector. Estos mercados objetivos también consideran que las ONG's y la Cámara de Comercio son las instituciones que menos necesitan de su colaboración para lograr dicha integridad.

Figura 100. Instituciones que deberían colaborar para integrar el sector alpaca



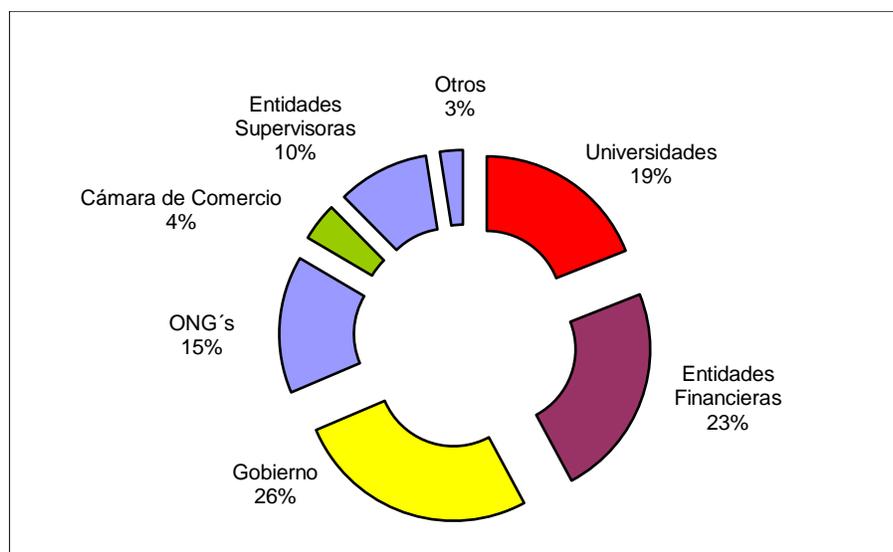
Fuente: Estudio de mercado a Trabajadores.

Figura 101. Instituciones que deberían colaborar para integrar el sector alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Microempresarios.

Figura 102. Instituciones que deberían colaborar para integrar el sector alpaca



Fuente: Estudio de mercado a Criadores de Alpaca.

6.2. Estrategias Generales para dinamizar el sector textil alpacaero de la Región Arequipa

Identificados los problemas y en base a los factores anteriormente definidos sobre los cuales el sector alpaca de la región Arequipa debe trabajar, se han identificado las siguientes variables que podrían ser utilizadas en la aplicación de diversos modelos estratégicos que puedan resolver las limitaciones encontradas:

- La Capacitación y especialización sobretodo de la fuerza laboral de las pequeñas y medianas empresas, así como a los criadores de alpaca. Es necesario mencionar que dicha capacitación será bastante acogida, ya que, de acuerdo al estudio, la mayoría del mercado objetivo si bien no ha recibido estudios de especialización en textiles de alpacas, casi todos están dispuestos a recibirla, específicamente más del 60% está definitivamente o probablemente dispuestos a recibir programas de capacitación en un centro especializado en textiles de alpaca. De igual manera, estas actividades de capacitación recomiendan no deben ser muy cortos, deben tener un buen nivel y en especial los criadores de alpaca prefieren estudios en genética y crianza y de preferencia en su hogar.
- Se propone los siguientes temas de capacitación:

✓ Carrera de 3 años:

Semestre	Curso
I semestre	Administración I
	Aplicativos I
	Técnicas de tejido
	Industria Textil
	Matemática
	Liderazgo personal

II semestre	Fundamentos de ingeniería textil
	Aplicativos II(Paquetes de diseño)
	Fibras textiles
	Procesos textiles
	Tintorería textiles
Hilado, bordado y tejido.	

III semestre	Constitución de empresas
	Estadística aplicada
	Química textil
	Contabilidad básica
	Diseño textil
	Diseño de modas

IV semestre	Administración de marcas textiles y marketing
	Costos y Presupuestos
	Tecnología textil I
	Oportunidades negocios textiles
	Logística en la industria textil
	Confección textil

V semestre	Producción textil
	Gestión y Control de Calidad en la industria textil
	Gestión de mantenimiento
	Tecnología textil II
	Plan de Negocios
	Negociación

VI semestre	Administración de Personal
	Administración Financiera
	Gestión de Comercio Exterior
	Taller de Mypes
	Normas legales y tributarias
	Sistemas de información para la industria textil

- ✓ Cursos de Extensión para Microempresarios: a) Gestión de Negocios b) Control de Calidad c) Comercio Exterior.
- ✓ Cursos para los Criadores de Alpaca: a) Genética b) Crianza c) Técnicas de Esquila d) Técnicas de Empadre e) Nociones de Veterinaria f) Cultivo de pastizales g) Presentación y Clasificación de la Fibra h)Técnicas de Negociación i) Principios Básicos de Gestión Empresarial
- El desarrollo centros de Investigación e innovación tecnológica en fibra de alpaca.
- El aprovechamiento de la tecnología productiva y el incremento de la eficiencia y productividad.
- La intervención Gubernamental, de universidades, empresas privadas y entidades financieras, así como la participación activa de estas y otras instituciones en la constitución y supervisión del

Cluster alpaquero para la región Arequipa. Estas instituciones fueron elegidas en el estudio de mercado.

- La Integración de los participantes de la cadena para el desarrollo y crecimiento del sector, ya que si bien es cierto el mercado objetivo considera que el sector es importante y competitivo, el porcentaje de encuestados fue menor cuando consideraron que el sector alpaca se encontraba integrado.
- El mejoramiento de los procesos de la cadena productiva del sector.
- La adecuada asignación de recursos en la cadena productiva y en el sector empresarial del sector.
- Creación de un centro de investigación y mejora genética, que concentre los esfuerzos de los diferentes participantes del cluster. La finalidad de este centro es (i) controlar el problema del grosor de la fibra, mejorando la calidad de la misma y ii) coordinar los esfuerzos existentes en genética de alpaca para la obtención de mejores resultados finales.
- Creación de un centro de información para el microempresario, que proporcione información de oportunidades de mercado y brinde asesoramiento para la exportación. En el mediano plazo, servirá de nexo para establecer centros de colocación de pedidos en los principales centros de la moda mundial, proporcionando al microempresario información de modas y tendencias que permitan el diseño de colecciones y marcas propias. Es necesario aclarar, que las grandes empresas contratan a los microempresarios, por ello no son considerados como competencia.
- Crear una cultura de emprendimiento, innovación, solidaridad, honestidad y respeto entre todos los actores de la cadena del sector alpaca, cambiando las costumbres y actitudes arraigadas a una cultura informal. Implementar y reforzar la idea de que el sector alpaca es muy importante para el desarrollo económico de Arequipa, dato que se obtuvo del estudio de mercado.
- En el caso del factor económico se debe impulsar las exportaciones sobre todo de los microempresarios, supervisar que los márgenes de utilidad se distribuyan justamente entre los actores de toda la cadena de alpaca y determinar con claridad el precio final del producto.
- Si bien ambos factores (cultural y económico) son considerados como los más importantes, los demás factores también deben ser tomados en cuenta, todo por el desarrollo y competitividad del sector alpaca.
- Debido a que todos los mercados objetivos consideraron o perciben que en el sector alpaca predominan las ventajas comparativas, es necesario concentrarse en generar estrategias que agreguen más valor o diferencien a los productos de alpaca, para llegar a convertirlas en ventajas competitivas que ayuden al sector a consolidarse y poder vender más en el mercado

interno y externo. En forma específica, una de los temas que se podría desarrollar para convertir las ventajas en competitivas es enfocarse en el diseño / servicio; la limitación para el desarrollo de este punto es el nivel de capacitación y desde luego la capacidad de financiar el desarrollo de habilidades de diseño y servicio ad hoc a los tiempos. La inversión va más allá de capacitación, se debe contemplar en inversiones en equipos y desarrollo de canales logísticos.

- Cabe mencionar que estas estrategias intentan solucionar los problemas detectados en el estudio de mercado, como lo son falta de capacitación, poca asociatividad y el hecho de que el Gobierno no apoye al sector.
- Aprovechar las oportunidades del sector detectadas en el estudio de mercado, tales como abundancia de recursos como las alpacas, firma de acuerdos comerciales y la gran tradición textil del Perú.
- Las estrategias al momento de aplicarse o si se desean difundir, deben considerar que los medios de comunicación más utilizados por el mercado objetivo son televisión, radio y periódicos. De igual manera, esta comunicación debe dirigirse y diseñarse para el público que llevará la capacitación, de acuerdo a lo obtenido en el estudio de mercado.
- Para que todos los actores de la cadena alpaca ganen mejor y no se especule, sería conveniente elaborar una estrategia orientada en eliminar o supervisar a los intermediarios. Como otra alternativa de solución, se propone establecer alianzas entre el Estado y las empresas privadas.
- Para resolver el problema genético, se debería buscar inversiones a gran escala, no esfuerzos aislados como los que se están dando con los dos grupos Michell e Inca. No existe una coordinación oficial entre las inversiones y esfuerzos que están realizando estas empresas.
- En todo el proceso de confección de prendas de alpaca, debería existir transmisión de todos los conocimientos, para convertir el proceso más dinámico.
- Se deben desarrollar nuevos canales de venta con el fin de activar una demanda de productos de alpaca basado en buen servicio y con dosis de diseño /innovación, apelando a la cultura milenaria de nuestra "cultura textil "(más de 5,000 años).
- Se requiere una cadena logística eficiente que permita llegar a los clientes finales en plazos menores de 10 días.
- El factor que aún falta desarrollar y hay que ponerle mucha importancia es el soporte de diseño, logístico y tecnológico.
- Lo importante en la actualidad, es que en las pequeñas empresas que compran hilados y producen sus propias prendas, se imparta una cultura de trato especial a los clientes, no engañándoles, y esmerándose por ofrecer productos de muy buena calidad. Esto colaborará a impulsar una mejor imagen de la alpaca en el extranjero.

- El 75% de los criadores de alpaca realizan sus procesos de crianza por tradición, método que no es bueno, ya que existe un mal manejo de los animales. El otro 25% si mejora sus procesos de crianza, lo que finalmente se traduce en mejores ingresos por la venta de su fibra. De ahí, que surge la gran necesidad de capacitar a la mayoría de criadores quienes no cuentan con el apoyo suficiente.
- Las necesidades de educación para los criadores de alpaca deberían centrarse en temas vinculados a mejoramiento genético, esquila y categorización de la fibra. Para una mejor asimilación del conocimiento, los cursos a impartirse se sugieren ser desarrollados en el campo, es decir, lugares donde los criadores mantienen a sus animales.
- Respecto al costo, los medios con que cuentan los criadores de alpaca para solventar las capacitaciones no son suficientes, asimismo los recursos para trasladarse a la ciudad de Arequipa para participar en alguna actividad de capacitación son nulos. El criador requiere que los gastos para ambos rubros sean solventados por un tercero.
- Debido a que el porcentaje de crecimiento de los criadores de alpaca será lento, debido a un sobrepastoreo de la zona, resulta necesario realizar estudios que mejoren las técnicas de tratamiento de pastos de las zonas altoandinas.
- Por todo, la estrategia que ayude a incrementar los ingresos del sector, se sostendrá en la mejora de la calidad de las alpacas, más que en el crecimiento del número de alpacas.

La articulación del sector alpaquero es un esfuerzo conjunto que debe ejecutarse entre las empresas, el sector gobierno y el mercado; la constitución de un cluster competitivo, formalizado, especializado y eficiente no puede desarrollarse desde un solo sector, sino por el contrario, debe ser un trabajo cooperativo y progresivo, en el que cada integrante debe colaborar intensamente para lograr el crecimiento y desarrollo del todo el sector de alpaca.

6.3. Que se puede aplicar del extranjero

Si bien las amenazas de las alpacas de Nueva Zelanda o Australia no se constituyen en un mercado peligroso, ya que la calidad de la fibra no se iguala a la fibra de la alpaca peruana, debido a que el clima y la alimentación son las que refuerzan la calidad de la fibra en nuestro país, el Perú está utilizando métodos que han sido concebidos en base a los sistemas diseñados y utilizados en Australia, tomando como base la amplia experiencia de ese país en el manejo de la ganadería ovina productora de lana, de la cual son líderes a nivel mundial.

Otro ejemplo es Estados Unidos, donde la alpaca es tratada como mascota, más que como proveedora de pieles. Se tiene conocimiento que las alpacas en otras latitudes son consideradas como mascotas y por ende no es aprovechada su fibra ni su piel, sin embargo, no se puede aplicar una estrategia pasiva nacional, ya que si logran igualar la calidad de la fibra peruana, estos países se podrán posicionar en forma más agresiva y obtener mejor imagen de la ya lograda por Perú.

Específicamente China se ve como un competidor potencial, por lo que no se debe descuidar la imagen y los beneficios del sector de alpaca del Perú. En el 2014, los criadores de alpaca de Australia realizaron la exportación más grande de alpacas reproductores a China. Australia considera a China como un mercado atractivo para la alpaca, porque es el país con mayor producción de textiles, además de ser el país que más importa en el mundo pelo fino de animales.

6.4. Verificación del cumplimiento de los Objetivos e hipótesis planteadas

6.4.1. Verificación de los Objetivos

De acuerdo a todo lo analizado y revisado en la presente investigación, se puede verificar el cumplimiento de los objetivos de la siguiente manera:

Objetivo General

- **Determinar los factores que afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, los cuales permitan superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades para convertirse en el principal motor de desarrollo económico de Arequipa:** Considerando la información obtenida en la presente investigación, los factores cultural, humano y social son los que más afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa.

Objetivos Específicos

- **Destacar la importancia actual del sector de la alpaca para la Región Arequipa:** El sector textil de alpaca es muy importante para la Región Arequipa, por ser fuente de generación de divisas y empleo. De igual manera, en el estudio de mercado, los tres mercados

objetivos comprobaron que este sector es muy importante para el desarrollo de la Región Arequipa.

- **Comprobar si en la Región Arequipa existe o no un cluster textil alpaquero, que potencie el desarrollo económico de esta Región:** El sector textil de alpaca si es un cluster, pero se encuentra parcialmente articulado. Igualmente, el mercado objetivo considera que este sector si es un cluster.
- **Analizar la situación actual del sector textil de la alpaca dentro de la Región Arequipa, así como identificar los avances logrados hasta el momento y definir los problemas que deben priorizarse. Especificar los factores del Diamante de Porter que se aplican al sector:** Actualmente el sector textil de alpaca tiene un gran reconocimiento en el mercado internacional, basado fundamentalmente en la calidad de la fibra de alpaca. Sin embargo, este prestigio se ve afectado por ciertas limitaciones, tales como la deficiencia en la nutrición y cuidado de la alpaca, en la falta de educación y capacitación en todos los integrantes de la cadena, cultura informal y deshonestas de los intermediarios, entre otros.
- **Establecer si en el sector textil de alpaca existen ventajas comparativas o competitivas:** De acuerdo al análisis del presente estudio, se confirma que el sector textil de alpaca trabaja con ventajas comparativas, basadas en el recurso natural de la alpaca, ofreciendo al mercado internacional productos sin un valor agregado diferenciado. De la misma forma, el mercado objetivo también considera que en este sector predominan las ventajas comparativas.
- **Detallar y jerarquizar los factores que afecten la competitividad del sector:** De acuerdo a la información obtenida de las fuentes secundarias y primarias, en primer lugar, el factor cultural y humano es el primer factor que afecta la competitividad del sector textil de alpaca. En segundo lugar, se encuentra el factor social con la educación y por último en tercer lugar, se encuentra el factor económico.
- **Verificar si se puede repetir en el sector textil de alpaca de Arequipa lo aplicado en otros países:** Actualmente, el Perú está utilizando métodos que han sido concebidos en base a los sistemas diseñados y utilizados en Australia, tomando como base la amplia experiencia de ese país en el manejo de la ganadería ovina productora de lana, de la cual son líderes a nivel mundial.

- **Señalar las estrategias, propuestas y precisar las tareas pendientes del sector de la alpaca, de acuerdo a los principales factores analizados, para dinamizar y articular este sector:** Las principales estrategias propuestas se centran en: Capacitación y especialización de la fuerza laboral de las pequeñas y medianas empresas, así como a los criadores de alpaca, desarrollo centros de Investigación e innovación tecnológica en fibra de alpaca, mayor intervención gubernamental, la Integración de los participantes de la cadena para el desarrollo y crecimiento del sector, entre otras.

6.4.2. Verificación de la Hipótesis

Hipótesis General

- **Son los factores culturales, humanos y sociales los que más afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, los cuales permitan superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades para convertirse en el principal motor de desarrollo económico de Arequipa:** Se aprueba la hipótesis de acuerdo a la información primaria y secundaria analizada en el presente estudio. El orden de jerarquía sería primero el factor cultural y humano y en segundo lugar, sería el factor social.

Hipótesis Específicas

- **Existe una importancia significativa del sector alpaca para la Región Arequipa:** Se aprueba la hipótesis, ya que se confirmó que el sector textil de alpaca es muy importante para la Región, por ser fuente de generación de divisas y empleo, además el mercado objetivo también considera que este sector es muy importante para el desarrollo de la Región Arequipa.
- **Existe en la Región Arequipa un cluster textil alpaquero poco articulado que potencie el desarrollo económico de esta Región:** Se aprueba la hipótesis, ya que el sector textil de alpaca si se considera como cluster, sin embargo, éste se encuentra parcialmente articulado, debido a la poca integración y asociatividad de los integrantes de la cadena. Igualmente, los tres mercados objetivos consideran que este sector textil de alpaca si es un cluster.

- **Existe un gran potencial en la situación actual del sector textil de la alpaca, basado principalmente en la calidad de la fibra de alpaca peruana, la misma que corre riesgos, debido a problemas de educación y cultura de todos los integrantes de la cadena de este sector:** Si se aprueba la hipótesis, porque la calidad de la fibra peruana es la ventaja que posee el Perú en el mercado internacional, por lo que si este sector mejora la competitividad, tendrá un gran potencial, a nivel nacional e internacional. De igual manera, es cierto, que esta ventaja se ve limitada debido a temas como mala nutrición y cuidado de la alpaca, falta de educación y capacitación en todos los integrantes de la cadena, cultura informal y deshonestas de los intermediarios, entre otros.
- **Existe en el sector textil de alpaca más ventajas comparativas que competitivas:** Se aprueba la hipótesis, ya que tanto el estudio de la información secundaria como el mercado objetivo confirman que en el sector textil de alpaca predominan las ventajas comparativas.
- **Existen factores como los culturales, humanos y sociales que afectan más en la competitividad del sector:** Se aprueba la hipótesis, ya que, de acuerdo a la información obtenida en esta investigación, en primer lugar, el factor cultural y humano es el primer factor que afecta la competitividad del sector textil de alpaca. En segundo lugar, se encuentra el factor social con la educación.
- **Existe en el sector textil de alpaca de Arequipa técnicas y herramientas que han sido adquiridas y repetidas de otros países:** Se aprueba la hipótesis, debido a que, actualmente, el Perú ya está utilizando métodos y técnicas que han sido concebidos en base a los sistemas diseñados y utilizados en Australia, tomando como base la amplia experiencia de ese país en el manejo de la ganadería ovina productora de lana, de la cual son líderes a nivel mundial.
- **Existen diversas estrategias, propuestas y tareas pendientes, deducidas de los principales factores analizados, que sirven para dinamizar y articular este sector:** se aprueba la hipótesis, ya que, de acuerdo al análisis de la información de este estudio, se plantearon estrategias y propuestas, tales como: Capacitación y especialización de la fuerza laboral de las pequeñas y medianas empresas, así como a los criadores de alpaca, desarrollo centros de Investigación e innovación tecnológica en fibra de alpaca, mayor intervención gubernamental, la Integración de los participantes de la cadena para el desarrollo y crecimiento del sector, entre otras.

6.5. Conclusiones del Capítulo

- La cultura del trabajador operario se ve influida por las costumbres, normas y valores del ambiente laboral en el que se desenvuelve, por el contrario, los microempresarios poseen costumbres muy arraigadas a su entorno, por lo que prefieren no ingresar a mercados del exterior, por temor a incursionar en campos diferentes a los suyos o no confían en otras personas para realizar trámites de exportación. Finalmente, los criadores de alpacas poseen valores y costumbres muy tradicionales, las mismas que se reflejan hasta en su gestión de negocios, las cuales son adquiridas a través de las generaciones.
- En los tres mercados objetivos, son los familiares y amigos los que influyen en las decisiones que toman.
- Todos los encuestados están dispuestos a realizar estudios de capacitación específicos del sector alpaca.
- Respecto al nivel de importancia que tiene cada factor en el sector textil de alpaca, se puede concluir que los tres mercados objetivos consideraron que el factor cultural y económico eran los principales aspectos que influyen en este sector textil de alpaca.
- En cuanto a los factores que afectan la competitividad del sector textil de alpaca, el mercado objetivo considera que el factor cultural es el principal factor que afecta la competitividad.
- Los tres mercados objetivos consideran que el sector alpaca es muy importante para el desarrollo de la Región Arequipa, así como creen que en el sector alpaca predominan las ventas comparativas.
- Para el mercado objetivo los principales problemas que afronta el sector alpaca son: la falta de capacitación, la poca asociatividad, la poca información y el hecho que el Gobierno no apoye al sector
- Para el mercado objetivo la abundancia a los recursos naturales como las alpacas, la firma de acuerdos comerciales y la gran tradición textil son las principales oportunidades del sector de alpaca.
- Los tres mercados objetivos coinciden en que el Gobierno es la principal institución que debería colaborar con el sector alpaca para que se encuentre integrado. Las Universidades, Empresas Privadas y Entidades Financieras, también son instituciones, cuya cooperación es importante para lograr la integridad y asociatividad de este sector.
- Una de las principales estrategias es la Capacitación y especialización sobretodo de la fuerza laboral de las pequeñas y medianas empresas, así como a los criadores de alpaca.
- El desarrollo centros de Investigación, información e innovación tecnológica en fibra de alpaca es vital para el sector.

- La intervención y el apoyo Gubernamental, de universidades, empresas privadas y entidades financieras, así como la participación activa de estas y otras instituciones en la constitución y supervisión del Cluster alpaquero para la región Arequipa es importante.
- Se requiere la Integración de los participantes de la cadena para el desarrollo y crecimiento del sector.
- La adecuada asignación de recursos en la cadena productiva y en el sector empresarial del sector.
- Se debe crear una cultura de emprendimiento, innovación, solidaridad, honestidad y respeto entre todos los actores de la cadena del sector alpaca, cambiando las costumbres y actitudes arraigadas a una cultura informal.
- En el caso del factor económico se debe impulsar las exportaciones sobre todo de los microempresarios.
- Si bien ambos factores (cultural y económico) son considerados como los más importantes, los demás factores también deben ser tomados en cuenta, todo por el desarrollo y competitividad del sector alpaca.
- Se deben aplicar las estrategias y las buenas técnicas de los países del extranjero para que la alpaca siga manteniendo la buena imagen de calidad ya posicionada.

Conclusiones

- Primera: Se comprueba la hipótesis general de que es el factor cultural y humano el que más afecta la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, y el que no permite superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades del sector. De acuerdo a la información primaria y secundaria que se analiza en el presente estudio, el orden de jerarquía es primero el factor cultural y humano y en segundo lugar, es el factor social. De igual manera, el mercado objetivo confirma que el factor cultural y humano es el que más influye en la competitividad del sector textil de alpaca.
- Segunda: El sector textil de alpaca es muy importante para la Región Arequipa, por ser fuente de generación de divisas y empleo. De igual manera, en el estudio de mercado, los tres mercados objetivos comprueban que este sector es muy importante para el desarrollo de la esta Región. Además, es importante, porque tiene el cluster textil de confecciones más grande de Latinoamérica, el Perú presenta el 80% de la oferta de fibra de alpaca en el mundo y tiene más del 87% de la población los camélidos a nivel mundial. Por otro lado, Arequipa elabora el 95% de la fibra de alpaca, y cuenta con todos los elementos de la cadena de producción: desde la procedencia de la fibra, el procesamiento y teñido, hasta llegar a la elaboración de prendas.
- Tercera: El análisis que se realiza al sector textil de Alpaca, permite verificar que en el Perú se tien un cluster, pero éste es parcialmente articulado, basado en la calidad de la fibra de alpaca y como consecuencia de la poca integración y asociatividad de los integrantes de la cadena. En cuanto al estudio de mercado, el mercado objetivo considera que este sector si es un cluster, sin embargo, si bien es cierto el mercado objetivo considera que el sector es importante y competitivo, el porcentaje de encuestados fue menor cuando consideraron que el sector alpaca se encontraba integrado. La articulación del sector alpaquero es un esfuerzo conjunto que debe ejecutarse entre las empresas, el sector gobierno y el mercado; la constitución de un cluster competitivo, formalizado, especializado y eficiente no puede desarrollarse desde un solo sector, sino por el contrario, debe ser un trabajo cooperativo y progresivo, en el que cada integrante debe colaborar intensamente para lograr el crecimiento y desarrollo del todo el sector de alpaca.
- Cuarta: Actualmente el sector textil de alpaca tiene un gran reconocimiento en el mercado internacional, basado fundamentalmente en la calidad de la fibra de alpaca. Sin embargo, este prestigio se ve afectado por ciertas limitaciones, tales como la deficiencia en la nutrición y

cuidado de la alpaca, falta de educación y capacitación de todos los integrantes de la cadena, cultura informal y deshonestas de los intermediarios, entre otros. Igualmente, en el sector, existen oportunidades que se deben aprovechar, tales como abundancia de recursos naturales como las alpacas, firma de acuerdos comerciales, la gran tradición textil del Perú, entre otras.

- Quinta: De acuerdo al análisis del presente estudio, se confirma que el sector textil de alpaca trabaja con ventajas comparativas, basadas en el recurso natural de la alpaca, ofreciendo al mercado internacional productos sin un valor agregado diferenciado. De la misma forma, el mercado objetivo también considera que en este sector predominan las ventajas comparativas. Debido a que todos los mercados objetivos consideran o perciben que en el sector alpaca predominan las ventajas comparativas, es necesario concentrarse en generar estrategias que agreguen más valor o diferencien a los productos de alpaca, para llegar a convertirlas en ventajas competitivas que ayuden al sector a consolidarse y poder vender más en el mercado interno y externo.
- Sexta: De acuerdo a la información obtenida de las fuentes secundarias y primarias, en primer lugar, el factor cultural y humano es el primer factor que afecta la competitividad del sector textil de alpaca. En segundo lugar, se encuentra el factor social con la educación y capacitación de los integrantes de la cadena y por último en tercer lugar, se encuentra el factor económico, en el cual se debe impulsar las exportaciones sobre todo de los microempresarios, supervisar que los márgenes de utilidad se distribuyan justamente entre los actores de toda la cadena de alpaca y determinar con claridad el precio final del producto. Si bien estos tres factores (cultural, social y económico) son considerados como los más importantes, los demás factores también deben ser tomados en cuenta, todo por el desarrollo y competitividad del sector alpaca.
- Séptima: Actualmente, el Perú está utilizando métodos que han sido concebidos en base a los sistemas diseñados y utilizados en Australia, tomando como base la amplia experiencia de ese país en el manejo de la ganadería ovina productora de lana, de la cual son líderes a nivel mundial.
- Octava: Las principales estrategias propuestas se centran en: Capacitación y especialización de la fuerza laboral de las pequeñas y medianas empresas, así como a los criadores de alpaca, desarrollo centros de Investigación e innovación tecnológica en fibra de alpaca, mayor intervención gubernamental, la Integración de los participantes de la cadena para el desarrollo y crecimiento del sector, entre otras. Es preciso mencionar, que estas estrategias intentan

solucionar los problemas detectados en el estudio de mercado, como lo son falta de capacitación, poca asociatividad y el hecho de que el Gobierno no apoye al sector.

Recomendaciones

- Primera: Si bien el sector de alpaca se centra en consolidar el mercado extranjero, también debería reforzar la producción nacional.
- Segunda: Añadir una sección especializada en Alpaca dentro del Gobierno Regional de Arequipa.
- Tercera: Se debe concentrar en el manejo de un tema que está de moda como lo es la responsabilidad social empresarial, sobre todo de las minas de la comunidad, para que éstas puedan financiar programas de capacitación a los criadores de alpaca.
- Cuarta: El Gobierno Regional de Arequipa podría coordinar mejor con PromPerú, para el beneficio de la mediana y pequeña empresa, sobre todo en temas de exportación de textiles.
- Quinta: Implementar una base de datos sólida que consolide a todas las empresas de textiles de alpaca en la región de Arequipa.
- Sexta: Crear una entidad educativa público-privada que pueda ofrecer capacitación especializada sobre todo en manufactura de textiles.
- Séptima: Se sugiere ampliar o continuar con esta investigación realizada en la presente tesis, ya que si bien se ha afirmado que el factor cultural es principal tema que afecta la competitividad del sector, se podría profundizar este factor, detallando casusas, consecuencias, factor humano, entre otros.

Referencias Bibliográficas

Informes Online

- Apoyo y Consultoría. (2018). Planeamiento Estratégico. Recuperado de <http://www.apoyoconsultoria.com/es/servicios/planeamiento-estrategico/>
- Azabache, D., Campero, J., Gallardo, A., Ramírez, A. Análisis de la evolución de la fibra de Alpaca peruana 2010 al 2019. Recuperado de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13275/Azabache_Analisis-evolucion-fibra.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brenes, E., Madrigal, K., Pérez, F., Valladares, K. (2001). El Cluster de Camélidos en Perú: Diagnóstico Competitivo y Recomendaciones Estratégicas. Instituto Centroamericano de Administración de Empresas- INCAE. Recuperado de http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2013/12/cluster_camelidos_peru.pdf
- Casanovas, J. Análisis DAFO. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- Cueva, L. (2016). Análisis de los principales acuerdos internacionales vigentes y su influencia en el crecimiento de la industria textil Alpaquera exportadora de la Región Arequipa, período 2010-2015. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5573/40.1021.CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eclac. (2007). Ejemplos de Clusters. Recuperado de <http://clusterseconomicos.blogspot.com/2007/11/ejemplos-de-clusters.html>
- Fuentes, L., Salazar, A. (2019). Análisis de Estrategias en Branding y Marketing Digital aplicado por empresas exportadoras del sector textil de confecciones en Alpaca de la ciudad de Arequipa y Plan de Mejora 2017-2018. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/8589/40.1103.CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gaia, M., D Ávila, J. Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú. Consorcio Cluster Development. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf
- Gerencie. (2017). ¿Qué son la ventaja comparativa y la ventaja competitiva? Recuperado de <https://www.gerencie.com/que-son-la-ventaja-comparativa-y-la-ventaja-competitiva.html>

- Global Development Solutions, LLC. (2015). Análisis Integrado de la Cadena de Valor del Sub Sector Textil Alpaquero. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1OayP43T-dxJhJIVzWuk65UPnNOji_bjW/view
- Guía de la Calidad. (2018). Plan Estratégico, elaboración y desarrollo del Plan Estratégico. Recuperado de www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico
- Idepa. (2017). ¿Qué es un Cluster? Recuperado de <https://www.idepa.es/innovacion/clusters/que-es-un-cluster>
- Lane, A. (2016). ¿Quieres asegurar el futuro de tu negocio? Prueba con un análisis FODA. Recuperado de <https://es.shopify.com/blog/75231685-quieres-asegurar-el-futuro-de-tu-negocio-prueba-con-un-analisis-foda>
- Larco, G. (2016). Estudio sobre responsabilidad social empresarial en las cadenas globales de suministros en las que participan las empresas textiles de Arequipa. Instituto de estudios sindicales. Recuperado de <https://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/TEXTIL%20Arequipa.pdf>
- Lifos. (2005). Diamante de Michael Porter. Recuperado de <http://glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2005/14070.pdf>
- Loayza, F., Manrique, L., Mendieta, J., Morales, P. (2018). Planeamiento Estratégico del Sector Textil de Fibra de Alpaca en la Región Arequipa. Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12689/LOAYZA_MANRIQUE_PLANEAMIENTO_ALPACA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Matute, G., Holgado, K., Vásquez, I. (2009). Cluster alpaquero en la Región Puno. Esan Ediciones. Recuperado de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/148/Gerencia_para_el_desarrollo_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Núñez, D. (2018). Estrategia comercial competitiva, basada en e-commerce, para la inserción en el mercado internacional" Caso: Pequeña y Mediana Empresa (Pymes) del sector textil (Alpaca). Recuperado de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/18543/TESIS%20COMPLETO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, V., Rodríguez, C., Ingar, B. (2010). Sector textil del Perú. Centrum. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)
- Pojota, M. (2013). Comercialización de fibra de alpaca de Lima-Perú y la demanda existente en el sector artesanal de Carchi-Ecuador. Recuperado de <http://artesaniatextil.com/wp->

content/uploads/2017/11/071-COMERCIALIZACION-DE-FIBRA-DE-ALPACA-DESDE-LIMA-POJOTA-REINA.pdf

- Practical Team (2015). Cluster: Definición, Objetivos y Aspectos Fundamentales de esta Herramienta Competitiva. Recuperado de <http://www.practicalteam.com/blog/cluster-definicion-objetivos-y-aspectos-fundamentales-de-esta-herramienta-competitiva/>
- Proexpansión. (2003). Estudio sobre Cluster y Asociatividad. Recuperado de <http://www.infortambo.com/admin/upload/arch/estudiodec.pdf>
- Ramírez - Vallejo, J. (2013). Taller Competitividad Regional. Institute for Strategy and Competitiveness Harvard Business School.
- Ramírez - Vallejo, J., Ramos, D., Alcázar, J. (2014). Arequipa: una estrategia para el crecimiento sostenido y la prosperidad.
- Rubio, J. M. (2013). Cómo elaborar un Plan Estratégico. Sugerendo. Recuperado de <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>
- Varela, I. (2012). Diamante de Porter: Definición y sus 4 pilares. Recuperado de <https://www.lifeder.com/diamante-de-porter/>

Artículos Online

- Arrarte, R.A. (2013). Contabilidad Estratégica en la Gestión de Empresas Textiles Peruanas. *Quipukamayoc*, 21(40), 19-25. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6306/5526>
- Arrosquipa, P. (2014). El lugar de la cultura y la cultura del lugar: prácticas y conocimientos de los criadores de camélidos en el sur peruano. *Chungara*, 46(2), 259-270. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-73562014000200007
- Enriquez, P. (2015). La alpaca suri, de la extinción a la conservación de la biodiversidad de colores y la importancia de la bioartesanía textil en el distrito de Nuñoa (Melgar-Puno). *Investig. Altoandín*, 17(3), 291-300. Recuperado de <http://huajsapata.unap.edu.pe/ria/index.php/ria/article/view/140>
- Heningns, J.A., Sánchez, R. (2012). Internacionalización de empresas textiles y confecciones de Arequipa y el impacto en su desarrollo. *Quipukamayoc*, 20(38), 178-188. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4457/3541>
- Ormachea, E., Calsín, B., Olarte, U. (2015). Características textiles de la fibra en alpacas huacaya del distrito de Corani Carabaya, Puno. *Investig. Altoandín*, 17(2), 215-220. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5169793.pdf>

- Parodi, 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. *San Martín Emprendedor*, 2(2), 20-28. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1609/1/sme_v2n2_art2.pdf
- Pinto, C. E., Martín, C., Cid, M. D. (2010). Camélidos Sudamericanos: Clasificación, Origen y Características. *Complutense de Ciencias Veterinarias*,4(1), 23-36. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCCV/article/view/RCCV1010120023A>
- Quicaño, I. (2009). Al margen del poder. Los alpaqueros huancavelicanos. *Perú Hoy*, 16. Luces y sombras del poder, 283-320. Recuperado de http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Peru/desco/20100313020405/13_Sierra.pdf
- Quispe, E.C., Flores, A., Mueller, J. (2006). La fibra de la alpaca: Contribución de su conocimiento a través del Proyecto. Recuperado de <http://www.maxcorpt.com/publicaciones/proceedings/Art%C3%ADculo%20especial%20de%20la%20fibra.pdf>
- Quispe, E., Poma, A., Purroy, A. (2013). Características productivas y textiles de la fibra de alpacas de raza huacaya. *Complutense de Ciencias Veterinarias*,7(1), 1-29. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCCV/article/view/41413>
- Quispe, E.C., Rodríguez, T.C., Iñiguez, L.R., Mueller, J.P.(2009). Producción de fibra de alpaca, llama, vicuña y guanaco en Sudamérica. *Animal Genetic Resources Information*45(1),1-14. doi:10.1017/S1014233909990277 Recuperado de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/i1102t/i1102t02.pdf>
- Torres, J.(2003). Clusters de la industria en el Perú. *Revistas PUCP*,26 (51-52), 197-258. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/732/707>

Libros Online

- Muñoz, W. (2006). Perú: Tradición textil y competitividad internacional. Recuperado de <http://www.ucss.edu.pe/images/fondo-editorial/publicaciones-descargables/peru-tradicion-textil-y-competitividad-internacional.pdf>

Fuentes no Convencionales: CD ROM

- Soto G. (2006). Arequipa en números 2005. 1 Disco compacto. Arequipa: Ediciones Independencia SRL.

Publicación no Periódica

- Asociación Internacional de la Alpaca (2019). Servicio Especializado en Investigación y Redacción de Informe para la Producción de Contenidos sobre la Alpaca. Lima: Promperú.
- Beltrán A., Cueva H. (2007). Evaluación social de proyectos para países en desarrollo Impresión. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Leonard, D. (2006). The Politics of Livestock Sector Policy and the Rural Poor in Peru. Rome: Food and Agriculture Organization – Animal Production and Health Division. Nueva York.
- Porter M. (1996). Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. 13ªed. Edición México: CECSA.

Artículos en Publicaciones Periódicas

- Angulo M. (2005) Análisis del cluster textil en el Perú. Universidad Mayor de San Marcos, Lima.
- Banco Central de Reserva del Perú (2007). Encuentro Económico- Informe Económico y Social Región Arequipa. Arequipa.
- Carazo M. (2007) Desarrollo Territorial, Asociatividad y Cooperación empresarial. Experiencia Peruana- Española. Universidad Católica Santa María. Arequipa.
- El Correo (2007). Mercado laboral, educación y tecnología. En Diario El Correo. Tacna Textos no Editados: Investigaciones, Conferencia y Cursos
- ENAHO (2006). Ingresos Per Cápita de la Población del Perú.
- Instituto Peruano de Alpaca y Camélidos (2002). Nivel de Estudios de los Microempresarios de la Empresas Textiles. Arequipa.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). Reporte de Comercio Regional. Arequipa
- Monitor Company (2004). Competitividad en la Región Arequipa. Arequipa
- Schmid S. (2006). The value chain of alpaca fiber in Perú, an economic análisis. Zürich, Suiza.
- SPAR (Sociedad peruana de alpacas registradas-SPAR) (2007). Retos y perspectivas del productor de camélidos domésticos. Lima, Perú.

ANEXOS

ENCUESTA A CRIADORES DE ALPACA

Buenos días: Estamos recolectando información sobre el sector de Alpaca. Agradecemos mucho por su colaboración.

1. ¿Considera que es suficiente la capacitación que tiene en tratamiento de alpacas?

- 1) Si 2) No
3) Mas o menos

2. ¿Alguien le ha ofrecido capacitación en tratamiento de alpacas?

- 1) Si 2) No (Pasar a Pregunta N°6)

3. ¿Quién le ofreció estos programas de tratamiento de alpacas?

- 1) Conacs 3) DESCO
2) Ministerio de Agricultura 4) Empresa Textil
5) Otro _____

4. ¿Cómo le pareció la capacitación que le ofrecieron?

1	2	3	4	5
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala

5. ¿Qué inconvenientes encuentra en la capacitación que se ofrece hoy?

- 1) Es muy poca 4) No es útil
2) Es poco clara 5) Muy poco tiempo
3) Llega a los mismos 6) Otra _____

6. ¿Pensó en capacitarse en temas sobre trataminto de alpacas?

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

7. ¿Si le ofrecieran capacitación en crianza de alpacas, aceptaría?

1	2	3	4	5
Definitiva mente sí (Pasar a Pregunta 9)	Probable mente sí (Pasar a Pregunta 9)	Prob. sí. prob. No (Pasar a Pregunta 9)	Probablemen te no (Pasar a Pregunta 9)	Definitiva mente no (Continuar)

8. ¿Por qué no aceptaría esta capacitación?

- 1) No es útil 2) Mejor método tradicional
3) No se entienden 4) Otros _____

9. ¿En qué necesitaría capacitación?

- 1) Crianza 4) Clasificación, Presentación
2) Genética 5) Apareamiento
3) Esquila 6) Otros _____

10. ¿Donde le gustaría que le den la capacitación?

- 1) En su propio hogar 2) En un local

11. ¿Desde cuándo se dedica a la crianza de alpacas?

- 1) Menos de 1 año 3) De 5 a 10 años
2) De 1 a 5 años 4) Más de 10 años

12. ¿Qué familiares se involucran en la crianza de alpaca?

- 1) Esposa 4) Hijos Mayores
2) Hijos Menores 5) Hermanos
6) Otro _____

13. ¿Cuántas alpacas cría en promedio?

- 1) Menos de 50 4) De 150 a 200
2) De 50 a 100 5) De 200 a 300
3) De 100 a 150 6) De 300 a más

14. ¿Sólo se dedica a criar alpacas o tiene otro negocio?

- 1) Sólo alpaca 2) Otro negocio

15. ¿Cree que recibe un precio justo por la venta de su fibra de alpaca?

- 1) Si 2) No
3) Regular

16. ¿Consideras que el sector de Alpaca es importante?

- 1) Si 2) No

17. ¿Consideras que el sector de Alpaca es competitivo?

- 1) Si 2) No

18. ¿Consideras que el sector de Alpaca es un Cluster?

- 1) Si 2) No

19. Según lo que tu consideres, ordena del 1 al 7 los siguientes factores, considerando 1 como el más importante y 7 como el menos importante para el desarrollo del sector de Alpaca

- 1) () Factor Social
2) () Factor Económico
3) () Factor Político
4) () Factor Tecnológico
5) () Factor Ecológico
6) () Factor Cultural
7) () Factor Estratégico

20. Según lo que tu consideres, ordena del 1 al 7 los siguientes factores, considerando 1 como el que afecta más la competitividad y 7 como el que menos afecta la competitividad del sector Alpaca

- 1) () Factor Social
2) () Factor Económico
3) () Factor Político
4) () Factor Tecnológico
5) () Factor Ecológico
6) () Factor Cultural
7) () Factor Estratégico

21. Consideras que en el sector de Alpaca hay ventajas

- 1) Comparativas b) Competitivas

22. ¿Qué problemas considera que existe en el sector Alpaca?

- 1) Falta de capacitación 5) Poca Asociatividad
2) Escasa Tecnología 6) Gobierno no apoya
3) Poca innovación 7) Malos procesos
4) Poca mano de obra 8) Poca información

23. ¿Qué oportunidades considera que existe en el sector Alpaca?

- 1) Cercanía a los insumos
2) Abundancia de recursos (alpacas)
3) Imagen de calidad ganada
4) Mercados internos y externos que compran
5) Gran tradición textil
6) Firma de acuerdos comerciales internacionales

24. ¿Qué instituciones deberían colaborar con el sector de Alpaca para que se encuentre integrado?

- 1) () Universidades 5) () Empresas Privadas
2) () Ent. Financieras 6) () Cámara de Comercio
3) () Gobierno 7) () Entidades Supervisoras
4) () ONG 8) () Otro: _____

25. ¿Te parece importante el sector de Alpaca para el desarrollo económico de Arequipa?

- 1) Si 2) No

26. Si se abriera un centro en textil de Alpaca, ¿Estudiaría en éste?

- 1) () Definitivamente Sí
2) () Probablemente Sí
3) () Probablemente Sí, probablemente No
4) () Probablemente No
5) () Definitivamente No

27. Cuando toma una decisión de capacitación ¿Quién influye más?

- 1) Familiares 3) Otro criadores de Alpaca
2) Amistades 4) Yo mismo
5) Otros _____

28. Señale el medio que utiliza para informarse sobre el sector de Alpaca

- 1) En revistas Especifique _____
2) Televisión Especifique _____
3) Periódicos Especifique _____
4) Radios Especifique _____
5) Volantes
6) Otros (Especifique) _____

Sexo:	1) Femenino	2) Masculino	
Edad:	1) Menos 25	2) 25 a 40	3) Más de 40
Ubicación:	1) Caylloma	2) Castilla	3) La Unión
	4) Otro		

Guía de Entrevista Empresarios Sector Textil

¿Cuáles son los principales puestos técnicos que tiene la empresa del giro del negocio?

¿Qué tipo de formación tienen?

¿Consideras suficiente la formación que tiene?

¿Consideras que la oferta educativa para estos puestos es suficiente?

¿Qué formación específica te gustaría que recibieran?

Dentro del sector textil, que carencias en formación detectas, tanto en proveedores, distribuidores, clientes, etc

¿Dentro del sector textil, que carencias en investigación identificas?

¿Vienen desarrollando programas de desarrollo social dentro del cluster?

¿Conoces experiencia extranjera donde el sector privado ha contribuido con el desarrollo educativo de su cluster?

¿Conoces ejemplos de clusters exitosos impulsados por su elemento educativo?

¿Tienes alianzas estratégicas con entidades educativas?

¿Qué deficiencias encuentra en el cluster alpaquero?

Guía de Entrevistas Señoras de textil

- 1) De dónde adquieren su materia prima
- 2) Que tecnología emplean
- 3) ¿Por qué usan las maquinas que usan? por falta de recursos para invertir o por que no conocen otra forma
- 4) De donde obtienen los diseños, ellos se los inventan o alguien ya se los da
- 5) Tipo de formación que reciben
- 6) Qué tipo de capacitación les gustaría recibir, en todo sentido, en el tema de manejo de negocio, manejo de máquinas, diseños, control de calidad, etc
- 7) Cuanto estarían dispuestos a pagar por el curso
- 8) Tipo de capacitación le hace falta para que su negocio crezca, sea más rentable, etc
- 9) ¿Cuál es su mercado?
- 10) ¿Grado de instrucción?
- 11) ¿Por qué se iniciaron en este negocio?
- 12) Si exportan o no
- 13) ¿De dónde se conectaron con sus clientes?
- 14) ¿Cuáles son sus costos de producción?
- 15) ¿Qué problemas encuentra en el sector?
- 16) ¿Qué problemas encuentra al exportar?
- 17) ¿Con cuanto personal cuenta?
- 18) ¿Cómo ve el instituto que pensamos poner?
- 19) ¿Qué tipo de personal contrata?
- 20) ¿El personal es temporal o permanente?
- 21) ¿Qué tipo de capacitación le gustaría que reciba su personal?
- 22) De existir un Instituto Textil en la Región qué cursos o carreras técnicas considera Ud que deben existir
- 23) ¿Conoce Ud la importancia de la fibra de alpaca para la Región Arequipa?
- 24) ¿Cuánto exporta al mes?

- 25) ¿Qué tipo de producción tiene? Estacional o continua
- 26) ¿Cuáles son sus principales mercados? ¿Nacional o Internacional?
- 27) ¿Cuáles son las principales funciones o los procesos importantes?
- 28) ¿Cuál piensa que debe ser el papel del estado en el desarrollo de su sector?
- 29) Como considera que es el recurso humano con el que cuenta
- 30) ¿Qué medios acostumbran ver?

Guía de Entrevista al Especialista en alpacas del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS)(Absorbido por el ministerio de agricultura))

- ¿Qué grado de instrucción tiene los criadores de alpaca?
- ¿Qué procesos de crianza se aplican?
- ¿Qué instituciones ofrecen programas de capacitación? ¿A qué porcentaje llega esta capacitación?
- ¿Cuánto apoya la empresa privada?
- ¿Estarían dispuestos los criadores de alpaca a mejorar su capacitación en cuanto a crianza de alpacas?
- ¿Consideran los criadores de alpaca que deben mejorar sus procesos de crianza?
- ¿Consideran los criadores de que la fibra de alpaca está bajando su calidad?
- ¿Consideran los criadores de alpaca que si mejoraría la calidad de la fibra, mejorarían sus ingresos?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de capacitación y crianza?
- ¿Cuánto produce Arequipa de fibra de Alpaca?
- ¿Qué familiares se involucran en la crianza de la alpaca? ¿Cuánto necesita una familia para poder cubrir sus necesidades básicas?
- ¿Sabe el criador de alpaca cuál es el destino final de la fibra de alpaca?
- ¿Qué porcentaje de criadores se dedican sólo a la crianza de alpacas?
- ¿Qué porcentaje de ganancia recibe el criador de alpaca de todas las ganancias de la cadena de alpaca?
- ¿Existen diferencias resaltantes entre los procesos de crianza de Arequipa y Puno?
- ¿Cuál es el promedio de alpacas que mantienen por familia?
- ¿Prefieren los criadores de alpaca que los capacite en su hogar?
- ¿Cuánto estima que los criadores de alpaca crecerán el próximo año?
- ¿Estima que el incremento de ingresos del sector, se sostendrá en la mejora de la calidad de las alpacas?

- 1) ¿En base a que se decide la aplicación de los recursos del canon minero?
- 2) ¿Qué limitantes tienen para usar el dinero que se da por canon minero?
- 3) ¿Está garantizado el Plan Estratégico hasta el 2011 o lo van a modificar?
- 4) Los proyectos van acorde o se ajustan con lo mencionado en el Plan Estratégico?
- 5) ¿Qué parte del Plan tiene prioridad? Producción, Alpaca, Educación?
- 6) ¿Qué objetivos tienen trazados para los sectores educación y alpaca?
- 7) ¿Qué proyectos respecto a la educación o alpaca se están desarrollando? ¿Cuáles?
- 8) ¿Cómo acopian los proyectos? ¿Quién los desarrolla?
- 9) ¿Cuál es el proceso de evaluación y ejecución del proyecto?
- 10) ¿Se considera la autosostenibilidad del proyecto o solo la implementación?
- 11) ¿Cuáles son las intenciones de la Región de aliarse con las empresas privadas?
- 12) ¿Los proyectos que se ejecutan son desarrollados por técnicos de la Región o acogen proyectos externos?
- 13) ¿Cómo podría incorporarse este proyecto al plan de la Región?
- 14) ¿Ha escuchado hablar del fideicomiso social?
- 15) ¿Le parece viable el proyecto que presentamos?
- 16) ¿Qué intención tiene la Región con los microempresarios alpaqueros?
- 17) ¿Cómo se destina el porcentaje del canon minero que va a universidades?

1. De los criadores de alpacas

- ¿Cuál es el origen, edad y sexo del promedio de criadores de alpaca?
- ¿Nivel de instrucción de los criadores de alpaca?
- ¿Cuál es la cantidad de hijos en promedio que tienen por familia?
- ¿La familia está involucrada en la crianza de las alpacas?
- ¿Consideran los criadores que la crianza de alpacas es una actividad prioritaria?
- ¿Son conscientes que debe desaparecer la intermediación?
- ¿Consideran que la reforma agraria aplicada en el año 1969 complicó la crianza de las alpacas?

2. De su capacitación

- ¿Quién ofrece enseñanza para la mejora en técnicas de crianza, mejoramiento genético y mejora en calidad de la fibra?
- ¿Cuáles son sus necesidades de educación?
- ¿Dónde deben impartirse los cursos de capacitación?
- ¿Son suficientes los medios con que se cuentan para solventar estas capacitaciones?
- ¿Se transmiten los conocimientos aprendidos sobre los demás criadores?

3. De la fibra de alpaca

- ¿Cómo considera que es la calidad de la fibra de alpaca en la región Arequipa?
- ¿Cuáles son los beneficios esperados por la venta de la fibra?
- ¿Esperan aprender mejores técnicas para el escojo y reconocimiento de la fibra que obtengan para ser vendida directamente a los procesadores?

4. De los ingresos obtenidos

- ¿Cuánto genera en ingresos la esquila completa de una alpaca?

5. De los agentes externos

- ¿Qué instituciones realizan capacitaciones con los criadores?
- ¿Está entre las prioridades de los criadores el viajar el extranjero a practicar este oficio?
- ¿Cómo son consideradas las alpacas en otros países?

6. Comentarios generales

INFORME DE LA ENTREVISTA AL GERENTE COMERCIAL INCATOPS GUILLERMO LAZARTE PALAO

Resulta necesario primero explicar cómo funciona el sector textil de alpaca. La cadena productiva textil de alpaca comienza con el acopio en las zonas altoandinas a los criadores de alpaca. Los grandes grupos textiles, tales como Inca y Michell, compran la fibra de alpaca a los intermediarios y no a los productores, debido a la falta de infraestructura vial necesaria para que los productores puedan llegar a los mercados y ser estos los que vendan su propia fibra. Algunas veces, estos grandes grupos compran esta materia prima en ferias, que generalmente se dan en fechas como el 8 de diciembre, 6 de enero, entre otras. Igualmente, el productor no puede mejorar su precio, debido a la existencia de las cadenas de intermediarios, por lo que estos son los que distorsionan el mercado. Mientras que el criador gana como uno, el intermediario gana como tres.

El precio en el mercado textil de alpaca lo establece el mercado exterior. Los intermediarios en ciertas ocasiones especulan, escondiendo la fibra de alpaca. De esta manera, cobran más por ella, al ver que los grandes grupos textiles de alpaca se ven obligados a comprar la fibra para cumplir con sus clientes extranjeros. Por todo ello, una solución en el mercado, para que todos los actores ganen mejor, sería eliminar a los intermediarios. Como otra alternativa de solución, propuso establecer alianzas entre el Estado, las empresas privadas y el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (Conacs), absorbido por el Ministerio de Agricultura.

En cuanto a IPAC, en primer lugar, sus funciones eran conjugar los esfuerzos dispersos que se daban en el sector, promover los remates de fibra en que los productores se beneficiaban de ellos, coordinar las fuentes de financiamiento, establecer convenios con la Universidad Agraria de la Molina., entre otras. El IPAC poseía un convenio con el BID. Por otro lado, se aclaró que las ONG's promovían la mejor calidad de vida de los diferentes actores del sector. Adicionalmente, respecto al sector minero, éste debía promover la mejora económica, invertir de igual manera en el tema de alpacas, desde el pastoreo hasta el diseño, es decir en toda la cadena del sector de alpaca.

Estableció que sólo cuando haya grandes equipos de alpaca, el problema de los criadores de alpaca e intermediarios se solucionará. Por ello, empresas sólidas y grandes, deberían invertir en grandes cantidades de alpacas, de esta manera se solucionaría el poder adquisitivo de los pobres. Se requiere el repoblamiento de alpacas, en la actualidad sólo se está llegando a 60 a 150 alpacas. Se necesitan proyectos a gran escala. Puno se encuentra más poblado de alpacas que Arequipa, donde el Colca y Chivay, son las ciudades en las que existe una mayor concentración de alpacas de la Región.

En cuanto al problema genético, especificó que existen varias causas que han deteriorado el tema genético, tales como el terrorismo, la reforma agraria, no preservar condiciones mínimas, entre otras. Una de las formas que se está empleando para solucionar el problema genético, es a través del Banco Genético, donde se busca una madre portadora que genere mayores ganados. Se debería buscar inversiones a gran escala, no esfuerzos aislados como los que se están dando con los dos grupos Michell e Inca. No existe una coordinación oficial entre las inversiones y esfuerzos que están realizando estas empresas.

Considerando a los criadores de alpaca, poseen una educación que proviene de sus ancestros, la misma que va de antiguas a nuevas generaciones. Los expertos han aprendido de familiares, es un tema de herencia, y ven a las alpacas como su negocio y su medio de vida. Todavía se pueden apreciar rezagos de asociatividad, de la reforma agraria.

No existen instituciones que brinden capacitación para el sector, a excepción de SENATI, que sólo brinda cursos sobre tejido manual o industrial. Por lo general, la capacitación en las empresas se da en forma interna bajo supervisión. Considera que la exportación actual impulsa la actividad alpaquera y por ende el sector textil de alpaca. Sugirió también que, en todo el proceso de confección de prendas de alpaca, debería existir transmisión de todos los conocimientos, para convertir el proceso más dinámico. Las actividades dentro del proceso que generan mayor valor agregado son: remallado, hilado, teñido, entre otras.

Se recalcó que existen familias enteras que viven de la confección de prendas de alpaca, y que llegan a formalizarse gracias a la exportación. Estos pequeños microempresarios no se convierten en interferencia para los grandes grupos, ya que por el contrario subcontratan los servicios de estas pequeñas empresas, por lo que para Incatops es necesario que estos pequeños productores puedan sobrevivir.

De igual manera, considera que las amenazas de las alpacas de Nueva Zelanda o Australia no se constituyen en un mercado peligroso, ya que la calidad de la fibra no se iguala a la fibra de la alpaca peruana. Además es el clima y la alimentación, las que refuerzan la calidad de la fibra peruana.

En cuanto a los principales factores que afectan la competitividad del sector textil de alpaca de Arequipa, considera que estos se deben clasificar de acuerdo a la etapa del sector dentro de “la cadena de Valor”:

- Producción de Fibra: Falta de tecnificación en el proceso de crianza con el fin de obtener lotes de fibra de buena calidad y cantidad. Haciendo un análisis más profundo un factor que limita la tecnificación es el bajo nivel educativo, social y cultural del criador promedio. Entiendo que el productor promedio ve esta actividad pecuaria como un ingreso marginal y espera que el gobierno y otros hagan algo por su desarrollo, su bajo nivel económico y educativo no le permite entender de manera global el negocio textil.
- Nivel Industrial: El principal factor que afecta a la industria hilandera en el mercado, si bien es cierto hay una demanda sostenida de fibra de alpaca, esta fibra está siempre condicionada a la tendencia del mercado. La fibra de alpaca compite con otras fibras nobles de origen proteico como cashmere, mohair, yak o lana. Su demanda se basa en las tendencias y precio. Hoy en día el precio del producto final es un factor dominante. Cabe mencionar que en la actualidad el peso de factor precios se ha vuelto más importante al momento de seleccionar una hilado o fibra.
- Nivel de confección de prendas : Este sector en Arequipa está dividido en Mediana Industria y pequeña industria:

Mediana Industria: Caso Incalpaca o Art Atlas, estas empresas el día de hoy compiten a nivel global, tanto con empresas de alto nivel y altamente flexibles localizadas en Italia o China (si China); como grandes empresas localizadas en Europa del este y Asia. La competencia es feroz basado en los siguientes puntos:

Precio: para grandes pedidos (la industria de Arequipa no tiene ventajas comparativas que le permita economías de escala)

Diseño / servicio: Ciertamente este atributo es el que se debe desarrollar. La limitación para el desarrollo de este punto es el nivel de capacitación y desde luego la capacidad de financiar el desarrollo de habilidades de diseño y servicio ad hoc a los tiempos. La inversión va más allá de capacitación, se debe contemplar inversiones en equipos y desarrollo de canales logísticos

Considerando las oportunidades y problemas o limitaciones que existen en el sector textil de alpaca de Arequipa, tenemos las siguientes:

Problemas	Oportunidades
Bajo Nivel tecnológico Canales logísticos poco desarrollados Bajo nivel de "servicio al cliente" Dependencia de tendencias mundiales Poco entendimiento del negocio global por algunos actores de la cadena En caso de los productores , alta dependencia de los traeders	Mercado demandante de fibras naturales y sostenibles Colores naturales de la fibra Mercado global interesado en desarrollar productos con alta dosis de contenido histórico Trazable Buenas prácticas de crianza

Por otro lado, las estrategias o alternativas que considera se pueden aplicar para mejorar la competitividad del sector textil alpaca de Arequipa, serían:

- Sin duda hay que desarrollar nuevos canales de venta con el fin de activar una demanda de productos de alpaca basado en buen servicio y con dosis de diseño /innovación, apelando a la cultura milenaria de nuestra "cultura textil " (más de 5,000 años)
- Adicionalmente se requiere una cadena logística eficiente que permita llegar a los clientes finales en plazos menores de 10 días.

Por otro lado, si considera que el sector textil de alpaca de Arequipa es un cluster, ya que todo funciona en cadena (el factor que aún falta desarrollar es el soporte de diseño, logístico y tecnológico)

Finalmente, no estaría seguro que el factor cultural es un eje a dinamizar para apoyar la competitividad del sector textil de alpaca. Si entendemos como factor cultural el entender bien al mercado y tomar acciones acordes a las necesidades del mismo si estaría de acuerdo con esta premisa.

**INFORME DE LA ENTREVISTA AL GERENTE COMERCIAL
DEL GRUPO INCA
MAG. ENRIQUE VERA QUEVEDO**

El proceso de producción de prendas de alpaca, comienza con la esquila, luego se procede con el escojo, tops, hilados, y finalmente el producto con valor agregado que serían las prendas se exportan. Dentro de este proceso Michell se especializa en tops y hasta hilados, además cuenta con una empresa constituida por el grupo, denominada MFH Knits, dedicada a la elaboración de prendas de tejido de punto, tales como las chompas. Su principal mercado para tops es China.

Por el contrario, Incalpaca no sólo se especializa en hilados, sino llega hasta la confección del producto final o prendas, otorgando un mayor valor agregado al proceso. Estas prendas por lo general, si bien son vendidas en el mercado interno, su principal mercado es el extranjero, en especial los países del Hemisferio Norte, así como Asia, entre otros. Inca Tops, por su lado se dedica a lo que son los procesos de escojo, tops, hilados, entre otros. Considerando la producción de alpaca a nivel nacional, la participación de mercado de los dos grupos más importantes, Grupo Inca y Grupo Michell, abarcan aproximadamente el 80% dentro de este mercado.

Debido a que el producto es caro, la venta en el Hemisferio Sur no se produce, ya que no se encuentra dentro de su mercado objetivo en la actualidad. Debido a que la empresa exporta en estos mercados, la producción es en cierta forma estacional, ya que las prendas de alpaca son usadas en las épocas de invierno. Es por esta razón, que el trabajo se incrementa entre los meses de marzo a septiembre, elevándose la demanda de trabajo y llegando a utilizar el doble turno.

En estaciones de alta producción, Incalpaca emplea alrededor de 1800 trabajadores técnicos, y en temporada baja el número de empleados desciende a 1200 trabajadores. Esta situación involucra una serie de problemas, tales como:

- Debido a que en temporadas bajas, la producción desciende, es necesario despedir a una serie de trabajadores, que si bien se encuentran en planilla, la empresa no puede mantenerlos, ya que no habría en que ocuparlos.
- Estos despidos definitivamente, generan un problema social, el cual es difícil manejar todos los años.
- En temporadas altas, es necesario volver a contratar personal, pero muchos de los empleados que ya contaban con experiencia y que tuvieron que ser despedidos, encuentran otro trabajo y por lo tanto no pueden volver a trabajar en Incalpaca, es decir se capacita a empleados que probablemente no permanecerán mucho tiempo en la empresa.
- Las personas que no encontraron empleo desde octubre a noviembre, vuelven a postular a la empresa el siguiente año, sin embargo regresan con una actitud negativa al no haber encontrado otra opción y al saber que sólo se trata de un trabajo temporal.
- Finalmente, se encuentra los nuevos empleados que ingresan a la empresa y que no cuentan con la formación debida, por lo que se debe invertir en ello en diversas capacitaciones.

En general, Incalpaca posee unos 3500 trabajadores, mientras que Michell cuenta con alrededor de 2000 empleados.

Incalpaca trabaja no sólo con sus plantas internas, sino con pequeños empresarios dedicados a la elaboración de prendas textiles, sin embargo esto sólo lo realiza en uno de sus diversos

procesos. Dentro de este proceso los pedidos externos se priorizan a la producción interna, con el fin de poder asegurar la demanda de estos pequeños empresarios, y con ello poder mantener su sobrevivencia en el tiempo.

Existe una gran cantidad de pequeñas empresas textiles y la mayoría de ellas, trabajan para estos dos grupos, Inca y Michell, por lo que queda un porcentaje bastante reducido de éstos, que se dediquen a exportar sus productos.

Incalpaca produce prendas de tejido plano y de tejido de punto, tales como chompas. Es en el proceso de producción de tejido plano que, este grupo emplea las confecciones externas, es decir de los pequeños empresarios anteriormente mencionados. Los principales servicios que demandan Incalpaca de los pequeños empresarios son todos aquellos productos manuales y bordados, los cuales se constituyen en las nuevas exigencias del mercado internacional.

Debido a que la imagen del producto cashmere tiene un mejor posicionamiento en el mercado extranjero, una de las estrategias planteadas a corto plazo es combinar la alpaca con el cashmere, de esta manera se puede colgar la alpaca de la aceptación del cashmere en el mercado extranjero.

En cuanto a la cadena de valor del sector textil, los encargados de la esquila obtienen máximo un 5%, los siguientes procesos llegan al 30% aproximadamente, con lo que se puede concluir que el encargado del proceso comercial es el que se lleva al final el mayor margen de contribución en toda la cadena de valor.

Si los pequeños empresarios comenzaran a exportar, éstos no se constituirían en competencia para los dos grandes grupos, ya que cada uno de ellos contaría con el mercado externo apropiado para el tipo de oferta que manejan los mismos. Es decir, los grandes grupos se centran en grandes clientes, sin dedicarse a los pequeños clientes extranjeros. Es aquí donde surge el mercado potencial para los pequeños empresarios.

Lo importante es que la Alpaca sea más conocida mundialmente, por lo que las grandes o pequeñas empresas, deben apoyar a este objetivo, posicionar cada vez mejor a la alpaca como producto fino y de calidad. Es por ello que son necesarias campañas externas, promocionando la alpaca.

En cuanto a los diseños, la empresa elabora una colección al año, cuyo costo asciende aproximadamente a los 100 000 dólares, ya que es necesario traer a personas del extranjero, así como invertir en mayores herramientas que permitan elaborar los diseños de moda en cada uno de los países objetivos.

En cuanto a los proveedores, se distinguen cuatro tipos de camélidos sudamericanos, cuya genética es uno de los principales problemas de la actualidad. La llama posee un pelo más o menos fino y la mayor cantidad de éstos se encuentra en Bolivia.

La Alpaca se cría principalmente en el sur del Perú, y en este sector se ubica el 92% de las mismas. El principal problema que se trata en la actualidad, es que la mayoría de las razas se mezclan unas con otras.

La mayor cantidad de guanacos se encuentra en Argentina. Por otro lado, la vicuña, es el camélido sudamericano que posee el pelo más fino.

Con todo ello, podemos determinar que el poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que los criadores de alpaca, al momento de ofrecer su producto, se juntan y juegan al mejor precio, es decir, venden su producto al grupo que mejor precio les ofrezca.

En cuanto a los competidores, su principal competencia la constituye el grupo Michell, fuera de éste, no existe otro grupo local o nacional que pueda ingresar por el momento.

Por el lado, de los nuevos competidores, existe la probabilidad de ingresos de empresas del extranjero, sin embargo, esta posibilidad es mínima, ya que por el momento la fibra de alpaca de los países de afuera no se iguala a las obtenidas en el Perú.

En el extranjero, por ejemplo, en Australia, las alpacas no poseen un pelo muy fino, por lo que no igualan de ninguna manera a las de Perú. Otro ejemplo es Estados Unidos, donde la alpaca es tratada como mascota, más que como proveedora de pieles.

Incalpaca y Michell poseen sus respectivos centros de mejoramiento genético. En el caso de Incalpaca, este posee su centro de mejoramiento en Pacamarca en el departamento de Puno. El mecanismo que emplean, es traer alpacas del extranjero que cuentan con muy buenas condiciones genéticas, las mejoran y posteriormente las prestan a las comunidades, para que puedan cruzar sus alpacas y de esta manera puedan mejorar la raza. Se destacó que los esfuerzos entre los dos grupos son aislados, no es un proyecto en conjunto. Esto y el hecho de no poder asegurar que los beneficiados vendan sus productos al grupo que los apoya, hace que a esta función de investigación y mejoramiento genético, no se le otorgue la debida importancia que se merece. Por lo que mostró interés en que el Grupo Inca apoye a la institución que logre coordinar estos esfuerzos en investigación.

En cuanto a los clientes, el poder de negociación es bajo en general. Sólo existen algunos procesos de la empresa, donde un solo cliente adquiere desde el 40% hasta el 80%. Sin embargo, estos procesos son mínimos en la empresa.

Lo importante en la actualidad, es que en las pequeñas empresas que compran hilados y producen sus propias prendas, se imparta una cultura de trato especial a los clientes, no engañándoles, y esmerándose por ofrecer productos de muy buena calidad. Esto colaborará a impulsar una mejor imagen de la alpaca en el extranjero.

Incalpaca posee alianzas estratégicas con La Universidad Católica Santa María, así como con la Cámara de Comercio, con las cuales colabora y al mismo tiempo obtiene beneficios de las mismas.

En cuanto a la parte educativa en el mercado arequipeño, en lo que se refiere a formación textil, sólo se está ofreciendo una Maestría en la Universidad Católica Santa María. Sin embargo, este programa sólo está dirigido a los niveles de administración, gerencia, es decir formación para niveles de gestión, no técnicos. La forma como Incalpaca está apoyando a esta institución es proporcionando profesores que dicten algunos cursos, así como enviando a empleados de Incalpaca, para que puedan capacitarse y formarse en temas relacionados con su trabajo.

Las principales necesidades de formación y capacitación se centran en el área técnica, es decir formación de la mano de obra, ya que los únicos programas de capacitación con los que contaban eran los internos. Estos programas requieren una gran inversión, ya que como se comentó anteriormente, año a año, por temporadas es necesario incorporar a la empresa nuevos trabajadores a los cuales se les debe capacitar en el trabajo mismo.

ENTREVISTA A MICROEMPRESARIA DEL SECTOR TEXTIL

SRA. ROSARIO FLORES

La principal materia prima está constituida por los hilados de alpaca, para confeccionar las diferentes prendas solicitadas por sus clientes. Estos hilados son adquiridos de los dos principales grupos de alpaca de Arequipa, Grupo Inca y Grupo Michell. Sin embargo, se aclaró que los hilados del grupo Michell poseían mejor calidad que las del grupo Inca.

La tecnología que emplea no es moderna. Sólo cuenta con tres a cuatros máquinas tejedoras, así como dos máquinas remalladoras. Estas máquinas son utilizadas por los operarios, pero sólo en dos funciones de todo el proceso de producción. Las demás funciones se realizan a mano, tales como el bordado, acabados, tejidos, etc.

De acuerdo a lo que se pudo observar, el negocio resultaba rentable, por lo que no existía preocupación por efectuar cambios en él. Así, podemos determinar que si se encontraban trabajando con esta tecnología era porque por el momento satisfacía sus necesidades, así como desconocían la existencia de nuevas técnicas de trabajo, incluyendo su seguridad laboral, entre otros.

La mayoría de los diseños que la microempresa utiliza para elaborar sus prendas, son establecidos en el extranjero. El cliente extranjero envía los modelos o diseños que desea y ellas trabajan en base a estas indicaciones. Hace unos años, la empresa elaboró un folleto o muestrario con prendas de alpacas elaboradas por la empresa. Sin embargo, por falta de tiempo, este folleto no se ha podido renovar, por lo que trabajan con sólo con éste.

En sí, los diseños enviados desde el extranjero son bastante novedosos y poseen cierta dificultades, sin embargo, la empresa trabaja estos diseños en forma adecuada y efectiva, ya que se nos indicó que generalmente los clientes repetían sus pedidos, al quedar conformes con el trabajo presentado.

La formación que han recibido sus trabajadores es mínima y en bastantes casos nula. De 15 trabajadores sólo 1 había asistido a un curso de Senati, y las tejedoras, entre ellas unas 3 a 4, habían sido formadas en la ONG "Habitat", lugar donde les enseñan a tejer y ayudan también a contactarse con estas micro empresas.

En la mayoría de los casos, la capacitación se realiza en forma interna, y la principal forma que utilizan, es que el aprendiz, vea el trabajo de la persona que ya cuenta con experiencia, para imitar posteriormente lo aprendido por observación.

En realidad, existía un gran interés por capacitarse, ya sea por parte de los mismos operarios, así como la persona que administraba el negocio. Las solicitudes de capacitación, no sólo se centraban en temas específicos, sino en todas las funciones del proceso de producción. Esto se debía a que en todas estas funciones, es escasa o nula la oferta educativa especializada en esta rama en la Región Arequipa. Con todo ello, podemos establecer que los cursos de capacitación solicitados son: tejido, remallado, bordado, acabado, control de calidad, gestión del negocio, trámites de exportación, entre otros.

Todos los trámites de exportación no eran realizados por los propios dueños o trabajadores de esta empresa. Por el contrario, son encargados a una persona externa para que efectúe todos los procesos de exportación, sin saber que probablemente en este aspecto pierden rentabilidad.

Otro de los aspectos resaltados, fue la poca cultura de servicio al cliente que poseían los operarios, esto debido a que no se esmeraban por realizar un trabajo en las mejores

condiciones. Es decir, los operarios se han acostumbrado a trabajar con alimentos a su costado, o en lugar de concentrarse en su labor, se distraen constantemente y no toman en cuenta los consejos que se les da. Esta deficiencia, se debía principalmente a que estas personas no contaban con ningún tipo de formación o capacitación, en cuán importante es efectuar un trabajo de calidad.

Su principal mercado es el extranjero, tales como Alemania, Estados Unidos, entre otros. Un pequeño porcentaje de su producción se vende a una pequeña tienda en el mercado local. Otro detalle que se resaltó, fue el hecho de que también atienden pedidos particulares, es decir pedidos de cualquier persona que desea determinado diseño. Pueden atender a todo tipo de cliente.

El grado de instrucción de la mayoría de los operarios era mínima, llegando probablemente a colegio. Máximo alguno de ellos contaba con nivel técnico.

La principal razón por la que la dueña de la empresa se inició en este negocio, fue por iniciativa propia. Ella comenzó a buscar sus propios clientes, se contactó con ellos y comenzó a servirles a las grandes empresas.

Otro medio utilizado para contactar a nuevos clientes fueron las ferias nacionales e internacionales, a las cuales acudía y llegaba a contactarse con clientes extranjeros. También comentó que, en la Cámara de Comercio, pudo encontrar información sobre los clientes extranjeros, con lo cual pudo contactarse con los mismos.

Uno de los principales problemas que se detectan en el sector, son los tipos hilados que adquieren de sus principales proveedores, es decir del Grupo Inca y Grupo Michell. Este problema, se centra en que la mayoría de colores, que estas microempresas solicitan a los dos grupos, no son entregados de acuerdo a lo especificado. Por lo que sin la materia prima adecuada, es bastante complicado cumplir al 100% con el cliente.

Otro de los temas mencionados, fue el financiamiento. El dinero necesario para poder producir las prendas, lo adquirían generalmente del Banco del Trabajo y La Caja Municipal de Arequipa. El cliente extranjero le adelantaba un porcentaje, pero el resto debía ser financiado con alguna entidad.

Por otro lado, los trámites que se requieren en el proceso de exportación son complicados, por lo que se le encarga a una persona externa, estas funciones.

El personal con el que cuenta en total, es de 15 personas, distribuidas en cada etapa del proceso de producción. Las principales funciones de su proceso son: Hilado, remachado, tejido, bordado, acabado y control de calidad.

El tipo de personal que contrata no cuenta con experiencia ni formación. Los trabajadores que permanecen en la empresa por años, son los que se dedican a enseñar a las personas que recién ingresan. En cuanto a las tejedoras, éstas son contratadas de la ONG "Habitat", donde se forman por períodos cortos y en forma gratuita.

En general, el personal contratado por la empresa es permanente. Si hay grandes o muchos pedidos, las mismas personas trabajan más horas para cumplir con los pedidos. No se contrata personal adicional en temporadas altas.

El personal no sólo debe recibir cursos, sino carreras que certifique que el alumno ha estudiado alguna rama textil y está preparado y capacitado para poder ofrecer sus servicios de calidad.

La importancia de la fibra de alpaca para la Región Arequipa si es conocida, por esto, que sus prendas solo son de este material. Igualmente, se muestra cierta preocupación por la crianza y la calidad de la fibra de alpaca. Se comentó que el promedio de exportación al mes era de 600 a 800 prendas.

La producción de esta microempresa es continua, no se destacaban temporadas altas y bajas, sólo existen épocas en que el cliente puede efectuar un pedido grande. Esta producción es continua a pesar de que no realizan producciones para los dos grandes grupos textiles de Arequipa. Por otro lado, se destacó que no existía producción mínima. Los pedidos podían variar desde 1 hasta más prendas. Se atienden pedidos particulares mínimos. Su principal mercado es el internacional, entre Alemania., Estados Unidos y Japón.

Considera que el principal papel del estado es preocuparse por mejorar la calidad de la fibra de alpaca, la misma que año a año disminuye, debido al escaso conocimiento que poseen los criadores en el tratamiento de este animal.

En general, consideraba que su personal no se encontraba capacitado ni formado, ni tampoco tenía la ética ni la cultura de servicio al cliente, o de elaborar trabajos de calidad y eficiencia. Necesitaban concientizarse a realizar un mejor trabajo, no comprenden que mientras mejor se le trate al cliente, habría más producción y por lo tanto más trabajo y mayor ingreso. Por el momento sólo les interesa el sueldo y no la calidad de trabajo.

Los medios que acostumbra ver la administradora y los operarios son sobre todo Radio: Caribeña, Líder y Yaraví. Periódicos: Correo

**INFORME DE LA ENTREVISTA AL INGENIERO
ESPECIALISTA EN ALPACAS DEL CONSEJO NACIONAL DE CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS
(CONACS)(ABSORVIDO POR EL MINISTERIO DE AGRICULTURA)
ING. ANASTASIO LLANOS URIARTE**

En cuanto al grado de instrucción de los criadores de alpaca, la mayoría de ellos sólo tienen primaria completa, son muy pocos los que tienen educación secundaria o superior.

El 75% de los criadores de alpaca realizan sus procesos de crianza por tradición, método que no es bueno, ya que existe un mal manejo de los animales. El otro 25% si mejora sus procesos de crianza, lo que finalmente se traduce en mejores ingresos por la venta de su fibra. De ahí, que surge la necesidad imperante de capacitar a la mayoría de criadores quienes no cuentan con el apoyo suficiente.

Las instituciones que ofrecen programas de capacitación son generalmente públicas, tales como el Ministerio de Agricultura, DESCO en Caylloma y CONACS. Estas instituciones ofrecen programas de sanidad y mejoramiento genético. Por ejemplo, CONACS posee módulos de reproducción de alpacas, y se encuentran comprometidos a mejorar la calidad de vida de los criadores de camélidos sudamericanos. Sin embargo, sus esfuerzos, sólo han llegado a captar el 25% de los criadores de alpaca durante varios años de trabajo.

Sin embargo, el apoyo de las empresas privadas es bastante limitado. El máximo apoyo se tuvo del IPAC. Cabe resaltar que las Municipalidades también colaboran con la capacitación de los criadores de alpaca, así como lo profesores de instituciones educativas regulares colaboran con la formación en general del criador de alpaca.

Casi la totalidad de los criadores de alpaca si estarían dispuestos a mejorar sus métodos de crianza, debido a que ellos siempre se comparan con los criadores de Puno, quienes poseen mejores técnicas y por ende reciben mejor precio por su fibra que es más fina que la de los criadores de la Región Arequipa.

Al igual que el interés por mejorar su capacitación en cuanto a crianza de alpacas, también se encuentran dispuestos a mejorar su nivel educativo en general.

EL 50% de los criadores de alpaca, consideran que deben mejorar sus procesos de crianza, mientras que el 50% restante, consideran que sus procesos de crianza son adecuados y se mantienen constantes en los procesos que realizan desde hace años.

Sin embargo, la mayoría de criadores son conscientes de que la fibra de alpaca está bajando su calidad, sobre todo la fibra de alpaca de la Región Arequipa. Como se mencionaba, Puno tienen mejor calidad de fibra que Arequipa, por ejemplo, tienen un 5% más de fibra extrafina. Los criadores de Arequipa se encuentran asustados al compararse con Puno, protestan por ello, y ya se ha calculado que se requiere de unos 15 años, para volver a la calidad de fibra que se tenía en el origen.

Los criadores de alpaca si son conscientes de que, si mejoraría la calidad de la fibra, mejoraría sus ingresos, ya que recibirían un mejor precio por su fibra. Desde hace unos años, se están formando centros de acopio, que tienen como objetivo, mejorar los precios que reciben los criadores.

Algunos criadores de alpaca si han recibido capacitación en temas relacionados con la categorización, presentación, acopio, detectando como principal problema el engrosamiento de la fibra de alpaca.

Por ende, las principales necesidades detectadas en cuanto a capacitación y crianza de alpaca, se centran en temas como mejoramiento genético, esquila, clasificación y presentación por categorías.

En Arequipa, existe un 5% de fibra extrafina, 65% constituyen la fibra fina y semifina y finalmente el 30% de la fibra es gruesa.

Toda la familia del criador se involucra en este negocio, es decir, con la crianza de la alpaca. Por lo general, la esposa y los hijos menores se dedican a esta crianza, mientras que los hijos mayores, después de la primaria, se van a la capital a especializarse o estudiar otros temas diferentes al aspecto alpaquero.

Para que una familia de tres hijos pueda satisfacer adecuadamente sus necesidades básicas, necesita 300 cabezas de alpaca. Sólo así podrá vivir adecuadamente. Sin embargo, existen familias que no son la mayoría, quienes les es necesario diversificar su negocio de alpacas, para poder mantener un nivel de vida adecuado.

Aproximadamente, el 80 % de los criadores de alpaca, saben que se hace o cuál es el destino final de la fibra de alpaca que ellos venden. Algunos ya piensan en exportar, mientras que otros sólo efectúan desarrollos individuales. Saben que es necesario asociarse para lograr una transformación comercial que les permita exportar sin problemas.

Aproximadamente el 50% de los criadores de alpaca, sólo se dedican a la crianza de alpacas, mientras que el 50% restante diversifica su negocio con la crianza de otros animales. Se estableció que aproximadamente el 5% de todas las ganancias de la cadena del sector textil alpaquero, se lleva el criador de alpaca. Este porcentaje es pequeño debido a los diferentes problemas de capacitación y negociación que posee el criador de alpaca.

Existen diferencias resaltantes entre los procesos de crianza de Arequipa y Puno. Por ejemplo, en Puno el 15% de la fibra de alpaca es extrafina, mientras que sólo el 5% de la fibra de Arequipa es extrafina. De igual manera, en Puno, los productores son más dinámicos y adelantados, en comparación con los criadores de Arequipa.

El promedio de alpacas que mantienen por familia es de aproximadamente 80 alpacas. Sin embargo, existen otras familias que tienen entre 150 a 200 alpacas, así como son menos las familias que mantienen más de 300 alpacas.

A los criadores de alpaca mientras los asesoren más cerca a su hogar, se sentirán más cómodos y complacidos de llevar la capacitación. Para ellos es vital, estar siempre al lado de las alpacas, es decir de su negocio.

Se estima que los criadores de alpaca crecerán en un 3%. Se establece que este porcentaje de crecimiento se mantendrá, ya que el crecimiento será lento, debido a un sobrepastoreo de la zona. Es por ello, que resulta necesario realizar estudios que mejoren las técnicas de tratamiento de pastos de las zonas altoandinas.

Por todo, estima que el incremento de ingresos del sector, se sostendrá en la mejora de la calidad de las alpacas, más que en el crecimiento del número de alpacas. La mayor cantidad de alpacas, se concentran en la zona de Caylloma, posteriormente en Castilla y finalmente en La Unión.

**INFORME DE LA ENTREVISTA AL ASESOR DEL TENIENTE ALCALDE DE LA REGIÓN DE AREQUIPA
DR. JORGE LIRA TORRES**

Al consultarle sobre el Plan Estratégico Regional hasta el 2024, se aclaró que dentro de la prioridades del Plan Regional se encontraban los textiles y la agroindustria y siempre se encontraba presente como pieza clave la educación y la salud. Todos estos temas son prioritarios para la Región.

En cuanto a los objetivos del 2024, se encontraban en proceso, para establecer su contenido, y por lo tanto para determinar el presupuesto participativo del año mencionado.

Se comentó sobre el Programa de Competitividad, Innovación y Desarrollo de la Región Arequipa, CID – AQP, que se dedica al estudio de los camélidos sudamericanos. Este dato resultó una buena referencia para la obtención de información sobre este estudio.

En la actualidad, en la Región no existen proyectos dirigidos a las alpacas. Lo máximo que se obtuvo de este tema, es convocar una reunión, donde se propusieron una serie de ideas, las cuales podían tomarse en cuenta para los objetivos del año 2024.

Existe muy poca experiencia en cuanto a alianzas de la Región Arequipa con el sector privado. La principal razón de este hecho, es que la administración por lo general falla, al momento de politizarse el tema. Es decir, se elige a personal encargado de estas alianzas que tienen relaciones pero probablemente poca experiencia o conocimiento en ello, por lo que las posibilidades de éxito se reducen considerablemente por falta de una buena administración.

INFORME TÉCNICO DEL FOCUS GROUP A CRIADORES DE ALPACA DE LA REGION AREQUIPA

Población

Criadores de alpacas ubicados en localidades de la Región Arequipa.

Variables

1) Zonas: Criadores de alpacas ubicadas en las localidades:

Chivay
Tocra
Imata
Pampa Cañahuas
Chahualpa

2) Experiencia en el negocio: Mínimo 10 años

3) Actividad:

Crianza de alpacas para esquila de su fibra, venta de su carne y/o piel, venta del animal como reproductor

4) Edad: 35 años a más

5) Sexo: Hombre y Mujer

Metodología

Estudio cualitativo a través de dinámica grupal (focus groups), la que se basó en una Guía de Pautas.

Fecha de la dinámica

Jueves 05 de diciembre de 2019

Resultados

1. De los criadores de alpacas

- Los criadores de alpaca son oriundos de las provincias altas de la Región Arequipa, la edad promedio es de 35 años a más y pueden ser hombre o mujeres.
- Los participantes tienen como máximo nivel de instrucción la primaria. Han recibido apoyo para la mejora de su instrucción, a través de capacitaciones brindadas por el Ministerio de Agricultura y diversas instituciones relacionadas a la problemática actual.
- La cantidad de hijos en promedio por familia es de 05. En la mayoría de casos el hijo mayor o aquel que la familia designe es enviado a la ciudad con el fin de mejorar su desarrollo.
- Su familia está involucrada en la crianza de las alpacas y esto es un aprendizaje por legado de generación en generación.
- Los criadores consideran que la crianza de alpacas no es una actividad prioritaria, puesto que la diversifican con otros animales en su rebaño. El beneficio de la alpaca (esquila, carne, cuero o animal vivo) es utilizado en los meses de abril y diciembre. La alpaca es considerada como una "caja chica" para solventar gastos urgentes.
- Son conscientes que debe desaparecer la intermediación y además saben que en el agruparse en grandes asociaciones lograrán el progreso deseado.
- Consideran que la reforma agraria aplicada en el año 1969 complicó la crianza de las alpacas, decayéndose en los índices de producción y calidad.

2. De su capacitación

- La enseñanza recibida para la mejora en técnicas de crianza, mejoramiento genético y mejora en calidad de la fibra son impartidas por el ministerio de agricultura, el índice de

satisfacción no ha alcanzado los niveles esperados puesto que el criador percibe que estas capacitaciones se hacen por obligación y no por convicción.

- Las necesidades de educación para estos radican en temas vinculados a mejoramiento genético, esquila y categorización de la fibra.
- Para una mejor asimilación del conocimiento, los cursos a impartirse se sugieren ser desarrollados en el campo, es decir, lugares donde los criadores mantienen a sus animales.
- Respecto al costo, los medios con que se cuentan para solventar estas capacitaciones no son los suficientes, asimismo los recursos para trasladarse a la ciudad de Arequipa para participar en alguna actividad de capacitación son nulos. El criador requiere que los gastos para ambos rubros sean solventados por un tercero.
- El concepto efecto multiplicador no es conocido por ellos, por ello la gran mayoría no transmite los conocimientos aprendidos sobre los demás criadores que no tienen la posibilidad de acceder a las actividades de capacitación programadas.

3. De la fibra de alpaca

- La calidad de la fibra de alpaca en la región Arequipa es inferior respecto a la de Puno y Cuzco y los criadores son conscientes de ello.
- Los beneficios esperados son el tener más ingresos por la venta de la fibra y mejora de la calidad de sus animales.
- Esperan aprender las mejores técnicas para el escojo y reconocimiento de la fibra que obtengan para ser vendida directamente a los procesadores, vale decir Michell y Compañía, Inca Tops o Prosur.

4. De los ingresos obtenidos

- La esquila completa de una alpaca genera un ingreso de 20 soles, esto sobre la base una esquila al año y obteniendo en ella aproximadamente hasta 5lb en una alpaca macho y 3 lb en una alpaca hembra.

5. De los agentes externos

- Ministerio de Agricultura, CONACS (absorbido por el Ministerio de Agricultura), empresas mineras y diversas ONG's han estado realizando capacitaciones con diversos grupos de criadores.
- No está entre las prioridades de los criadores el viajar el extranjero a practicar este oficio.
- Se tiene conocimiento que las alpacas en otras latitudes son consideradas mascotas y por ende no es aprovechada su fibra ni su piel.

6. Comentarios generales

- Es importante tomar en cuenta que la situación socioeconómica que actualmente vive el Perú, así como las nuevas necesidades que día a día aparecen, obligan en muchos casos a incrementar las actividades generadoras de ingresos, por ello que la crianza de alpacas pierde importancia día a día. La competencia que asoma en otros países aún no se posiciona y es incapaz de lograr la calidad de la fibra obtenida en nuestro país.
- Las medidas aplicadas por el aparato estatal han ocasionado la caída de este producto, considerado "bandera" por ellos mismos, se espera las medidas necesarias para afianzar este producto y rescatarlo hacia el mundo, más del 90% de las alpacas del mundo se encuentran en el Perú.
- El mejorar la calidad de la fibra y crianza de la alpaca hará que se tengan mejores especies y por ende valorados en el mercado nacional.
- Desde la época del Pre Incanato la crianza de las alpacas ha sido el modo de vida para mucha gente en estas zonas, se conserva en forma ancestral y con la suma de los adelantos tecnológicos se espera el reposicionamiento de este arte para con el mundo.