

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Telas de Camélidos**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Amílcar Campos Zavala**

**Jhony Cárdenas Vidigal**

**Luis Llontop Atilano**

**Luis Maco Santa Cruz**

**Asesor: Carlos Bazán Tejada**

**Surco, junio de 2017**

## **Agradecimientos**

Expresamos gratitud muy especial:

A Dios, por permitirnos tener esta gran oportunidad de cumplir  
y cerrar una gran etapa de nuestras vidas de estudiantes  
y abrir una nueva para servir a nuestro país y seres queridos  
con todo lo aprendido y experimentado.

A nuestras familias, que nos apoyaron en los momentos más difíciles,  
creyendo en nuestro esfuerzo y compromiso.





## Dedicatorias

A mi esposa Tania, por su apoyo y amor brindado en todo momento. A mis padres, que me dieron el primer impulso de mi vida estudiantil. A mis queridos hermanos y sobrinos.

A Thai y Pinina, por haberme acompañado largas horas de estudio en casa.

Amilcar Campos

A mi señor Jehová Dios, por otorgarme la vida y por permitirme llegar hasta este momento de mi etapa profesional. A mi madre por ser el pilar más importante en mi vida y su apoyo incondicional. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, sé que estará orgulloso por este nuevo logro. A mi esposa, por su comprensión, apoyo y paciencia; a mis hijos por comprender el sacrificio de no estar juntos los domingos, así como mis hermanos, que siempre supe que contaba con ellos.

Jhony Cardenas

A mis padres, por darme todo el cariño, impulso y motivación para mejorar cada día, todo lo que soy es gracias a ellos, a Dios por bendecir mi vida y poner en mi camino a grandes personas que me ayudaron a construir y aprender mucho de ellas, a mi querido hermano, amigo y compañero de vida por su apoyo incondicional, y sobre todo el recuerdo de mi querido padre y abuela los cuales mantengo siempre en mi corazón.

Luis Llontop

A mi esposa Edmit, por su comprensión, por su paciencia, por su apoyo incondicional, por siempre creer en mí y servir de motivación para lograr mis metas.

Al mejor regalo de Dios, mis hijos María Fe y Adriano.

A mi Padre, a mi Madre, y a mis hermanos, que con su sencillez y humildad fueron los verdaderos forjadores de mi superación.

Luis Maco

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo aplicativo final, Planeamiento Estratégico de la Industria de Telas de Camélidos, ha sido elaborado con el fin de dar un aporte a industria en mención y a la vez lograr que sea un referente mundial de telas de alta moda y calidad. Este plan busca enfocarse en pilares importantes, tales como el volumen de ventas, la rentabilidad neta y el aporte al crecimiento del empleo de la industria. En los últimos años se ha incrementado el volumen de venta de telas de alpaca y la venta de fibra de vicuña hacia el exterior, además de que dichas telas o fibras son preferidas por empresas de alta costura y moda.

Para desarrollar el plan estratégico, se ha seguido el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2015) a partir del cual se ha propuesto una nueva visión y misión, valores y código de ética. Todos ellas han servido como pilares para el resto de análisis, estrategias y objetivos propuestos. Mediante el estudio del entorno y el análisis interno, se ha podido identificar factores claves de éxito, que han servido para establecer estrategias. Para el cumplimiento de las estrategias, se han definido objetivos, tanto a largo como a corto plazo, los cuales han sido distribuidos en un tablero de control balanceado con el fin de controlar la puesta en marcha del plan.

Finalmente, el éxito en la implementación y ejecución de las estrategias planteadas dependerá de la actitud y posición que tome la alta dirección de la industria de telas de camélidos para proponer e impulsar el cambio y sostenerlo a lo largo del tiempo de manera indefinida. Por otro lado, es importante apoyar las diversas acciones, asignando los recursos necesarios y oportunos que garanticen su éxito, así como mantener una buena relación e integración con los actores de la cadena de valor, con el debido cuidado con el medio ambiente y la comunidad. Para 2027, la industria de telas de camélidos será un referente en todo el mundo.

## Abstract

The current final application work, Strategic Planning of Camelids Clothing Industry in Peru, has been made in order to give a contribution to the mentioned industry and in order to get to be a guide worldwide in high fashion clothing and quality. This plan seeks to focus in important pillars such as: sales volume, net profitability and the contribution to the employment growth in the industry. In the last years, the sales volume of alpaca clothing and the sale of vicuña fibers have increased abroad, besides, these clothings or fibers are the favorites in high fashion enterprises.

In order to develop the strategic plan, the sequential model of the strategic process has been followed (D'Alessio, 2015), from this point on, a new view and mission, values and ethics code have been proposed and they have been useful as pillars for the rest of the analysis, proposed objectives and strategies. Key points for success have been identified in the study of the environment and interior analysis. These have contributed to establish strategies Long-term objectives and short- term objectives have been determined in order to comply with strategies. They have been distributed in a board of balanced control in order to control the start- up of the plan.

Finally, the success in the implementation and execution of the planned strategies will depend on the attitude and position that the top management of Clothing Industry of Camelids takes in order to propose and propel the change and maintain it over the years indefinitely By the other hand, it is important to support different actions designating the required resources and timely to guarantee the success; to maintain a good relationship and integration with the actors of value chain with the appropriate care of the environment and community. By 2027, Camelids Clothing Industry will be the guide worldwide.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria de Telas.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	3
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>5</b>
2.1. Antecedentes .....	5
2.2. Visión .....	7
2.3. Misión .....	7
2.4. Valores .....	8
2.5. Código de Ética .....	8
2.6. Conclusiones .....	9
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>10</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	10
3.1.2. Potencial nacional.....	13
3.1.3. Principios cardinales.....	17
3.1.4. Influencia del análisis en la industria de telas .....	20
3.2. Análisis Competitivo del País .....	21
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	24
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	27
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	28
3.2.5. Influencia del análisis en la industria de telas .....	33

3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	33
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	33
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	39
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	55
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	60
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	63
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	64
3.5. La Industria de Telas y sus Competidores .....	68
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	68
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	69
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	70
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	71
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	71
3.6. La Industria de Telas y sus Referentes .....	71
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	72
3.8. Conclusiones .....	73
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>76</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	76
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	76
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	81
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	84
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	88
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	91
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	93
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	94

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	95
4.3. Conclusiones .....	96
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria de Telas y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>96</b>
5.1. Intereses de la Industria de Telas .....	96
5.2. Potencial de la Industria de Telas.....	98
5.3. Principios Cardinales de la Industria de Telas .....	98
5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Telas (MIO) .....	99
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	100
5.6. Conclusiones .....	100
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>102</b>
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	102
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	104
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	104
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	106
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	107
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	108
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	108
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	108
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	109
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	109
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	109
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	109
6.13. Conclusiones .....	115
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>118</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	118

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	121
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	122
7.4. Estructura Organizacional de la Industria de Telas.....	123
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	123
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	124
7.7. Gestión del Cambio.....	124
7.8. Conclusiones .....	125
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>126</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	126
8.1.1. Aprendizaje interno .....	126
8.1.2. Procesos.....	126
8.1.3. Clientes.....	126
8.1.4. Financiera .....	126
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	126
8.3. Conclusiones .....	126
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria Peruana de Telas de Camélidos .....</b>	<b>128</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Industria.....	128
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria .....	128
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales <i>Clusters</i> de la Industria.....	129
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales <i>Clusters</i> .....	129
9.5. Conclusiones .....	129
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>131</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	131
10.2. Conclusiones Finales.....	131
10.3. Recomendaciones Finales .....	132

10.4. Futuro de industria de telas de camélidos .....	133
<b>Referencias.....</b>	<b>135</b>
<b>Apéndices A – Entrevista con Sierra Exportadora.....</b>	<b>145</b>
<b>Apéndices B – Entrevista con Asociación de Exportadores.....</b>	<b>148</b>

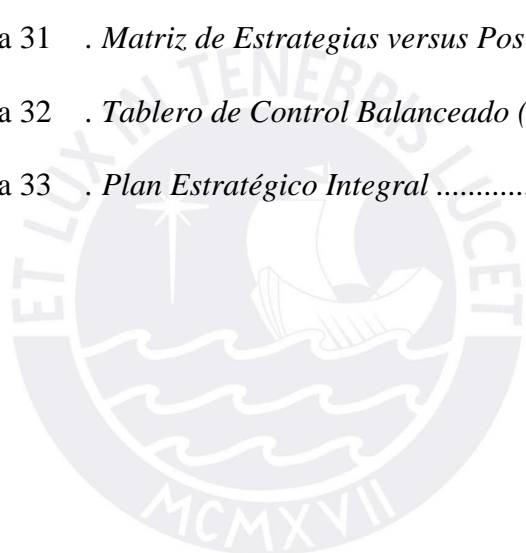




## Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	14
Tabla 2	. <i>Línea Estratégica Objetivo. La Agenda de Competitividad Perú 2014-2018</i> .....	24
Tabla 3	. <i>Principales Empresas Importadoras de Fibra de Vicuña</i> .....	29
Tabla 4	. <i>Principales Empresas Exportadoras de Fibra de Vicuña en el Perú - Kilogramo por Año</i> .....	30
Tabla 5	. <i>Producción en Kilogramos de Fibra de Vicuña Esquilada Viva por Departamento</i> .....	31
Tabla 6	. <i>Volumen (en unidades) de Prendas Exportadas de Fibra de Vicuña del Perú</i> ...	32
Tabla 7	. <i>Proveedores de Fibra de Vicuña para el Mundo</i> .....	32
Tabla 8	. <i>Volumen de Exportación (ventas) en Millones de Dólares de Líneas de Alpaca</i>	32
Tabla 9	. <i>Perú: Índices Macroeconómicos 2008-2015</i> .....	45
Tabla 10	. <i>Perú: Producto Bruto Interno por Sectores (variación porcentual real)</i> .....	46
Tabla 11	. <i>Perú: Manufactura no Primaria (variación porcentual 2015-2016)</i> .....	47
Tabla 12	. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	68
Tabla 13	. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	74
Tabla 14	. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	75
Tabla 15	. <i>Principales Empresas Exportadoras del Sector Textil e Industria de Telas, Enero a Mayo 2015</i> .....	80
Tabla 16	. <i>Principales Empresas Exportadoras del Sector Textil e Industria de Telas</i> .....	92
Tabla 17	. <i>Páginas web de las Principales Empresas Exportadoras Textiles e Industrias de Telas</i> .....	95
Tabla 18	. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	97
Tabla 19	. <i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Industria de la Telas (MIO)</i> .....	99
Tabla 20	. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i> .....	103

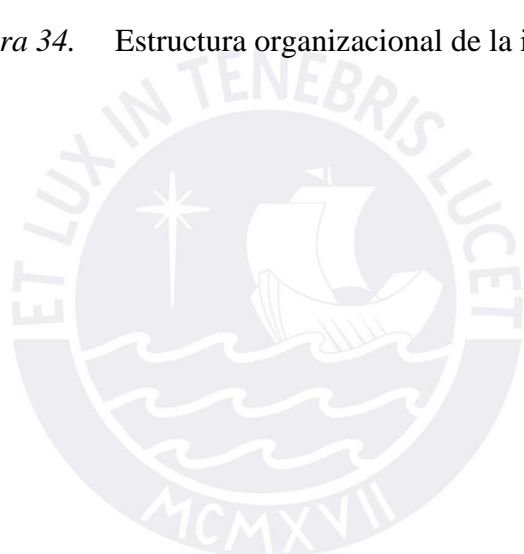
Tabla 21	. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	105
Tabla 22	. <i>Matriz Boston Consulting Group</i> .....	106
Tabla 23	. <i>Matriz Interna Externa</i> .....	107
Tabla 24	. <i>Matriz Gran Estrategia</i> . .....	107
Tabla 25	. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	110
Tabla 26	. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	111
Tabla 27	. <i>Matriz de RUMELT (MR)</i> .....	112
Tabla 28	. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	113
Tabla 29	. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias (MERC)</i> .....	115
Tabla 30	. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	116
Tabla 31	. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .	117
Tabla 32	. <i>Tablero de Control Balanceado (BSC)</i> .....	127
Tabla 33	. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	134



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Principales destinos: Exportación textil.....	20
<i>Figura 2.</i>	Factores de desempeño y competitividad en el Perú. ....	21
<i>Figura 3.</i>	Los doce pilares de la competitividad.....	22
<i>Figura 4.</i>	Clasificación en facilidad en hacer negocios en Perú. <i>Doing Business 2016</i> ....	22
<i>Figura 5.</i>	Moody's Calificaciones de los Países.....	34
<i>Figura 6.</i>	Gasto público y gasto privado (Var. % real anual).....	35
<i>Figura 7.</i>	Tipo de cambio e intervención cambiaria del BCRP.....	36
<i>Figura 8.</i>	Grado de informalidad y PBI per cápita en el mundo 2012 .....	38
<i>Figura 9.</i>	Mapa mundial de la corrupción 2016. ....	39
<i>Figura 10.</i>	Crecimiento del PBI mundial.....	40
<i>Figura 11.</i>	Crecimiento del PBI mundial - Estados Unidos .....	41
<i>Figura 12.</i>	Crecimiento del PBI mundial - Eurozona.....	42
<i>Figura 13.</i>	Crecimiento del PBI mundial - China.....	42
<i>Figura 14.</i>	Crecimiento del PBI mundial.....	43
<i>Figura 15.</i>	Crecimiento del PBI mundial - inflación América Latina. ....	44
<i>Figura 16.</i>	Crecimiento del PBI mundial - inflación América Latina. ....	44
<i>Figura 17.</i>	Alpaca y vicuña, magia de los Andes. ....	54
<i>Figura 18.</i>	¿Cuál es el salario mínimo? .....	55
<i>Figura 19.</i>	Población y tasa de crecimiento, 1950-2025 .....	56
<i>Figura 20.</i>	Población y tasa de crecimiento, 1950-2025 .....	57
<i>Figura 21.</i>	Principales atributos al elegir productos que no son de consumo masivo.....	59
<i>Figura 22.</i>	Demanda total de fibras (millones de toneladas).....	60
<i>Figura 23.</i>	Principales innovadores por región.....	61

<i>Figura 24.</i>	Solicitudes de patentes.....	62
<i>Figura 25.</i>	Usuarios de internet por regiones geográficas.....	63
<i>Figura 26.</i>	Regiones Afectadas por el cambio climático.....	64
<i>Figura 27.</i>	Ciclo operativo de una organización.....	77
<i>Figura 28.</i>	Mapa de proceso .....	79
<i>Figura 29.</i>	Evolución de las exportaciones - línea de alpaca.....	82
<i>Figura 30.</i>	Evolución de las exportaciones - línea de alpaca - mercados por tipos.....	83
<i>Figura 31.</i>	La cadena de calor del sector de confecciones. ....	87
<i>Figura 32.</i>	Proceso productivo en confección de alpaca. ....	88
<i>Figura 33.</i>	Prendas de alpaca: empresas por segmento enero-diciembre 2015. ....	91
<i>Figura 34.</i>	Estructura organizacional de la industria textil de camélidos.....	123



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética. Estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y

cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

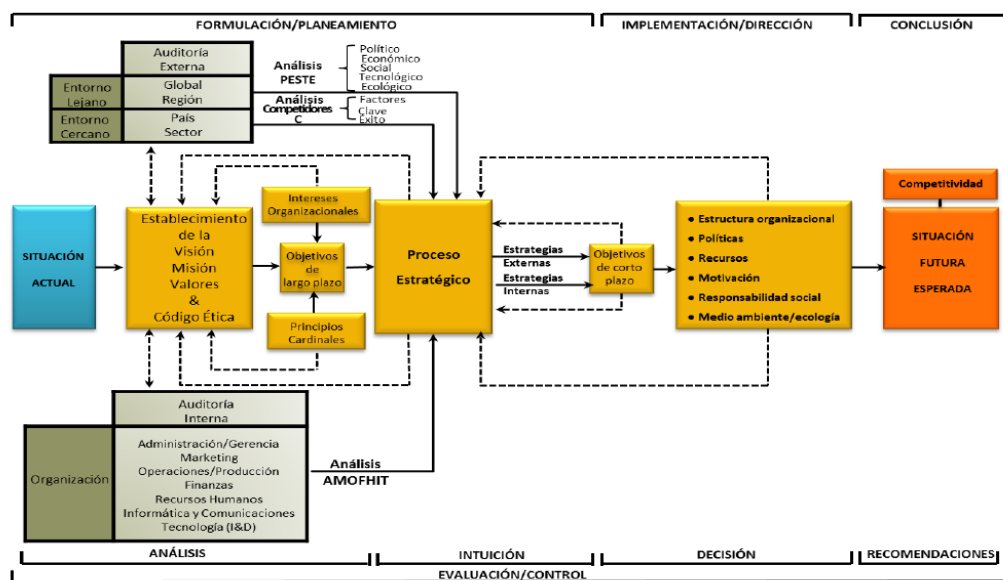


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Posteriormente se desarrolla la evaluación interna, orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y

contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se requiere un análisis exhaustivo externo e interno, crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente y por el crecimiento social y económico sostenible utilizando principios éticos, y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto



implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

*Nota.* Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Industria de Telas

### 1.1. Situación General

La industria de telas del Perú abarca las confecciones de fibra natural y fibra animal (camélidos) con una serie de actividades que se inician con el cultivo, en el caso de fibras naturales, y crianza de camélidos, para pasar por la recolección o trasquilado, elaboración de hilos, tratamiento y producción de telas y diseño.

El Perú es el primer productor y exportador de fibra de vicuña y lana de alpaca en el mundo. Las telas de fibra de vicuña son consideradas de lujo en el mercado textil debido a su finura: 12 y 14 micrones de diámetro, seguidas por las telas derivadas de fibra de alpaca, que tienen entre 19 y 32 micrones de diámetro por cada tipo de clasificación de fibra de alpaca; por ende, tiene un alto precio y valor agregado en los mercados internacionales.

La crianza de los camélidos es realizada por más de 200 comunidades campesinas ubicadas en las alturas de la cordillera de los Andes, específicamente en la zona sur del país. Según el censo oficial de 2012, la población de alpaca fue de 3.6 millones de cabezas y la de vicuñas fue de 208,000 cabezas. Los comuneros criadores de alpaca y vicuña en el Perú representan uno de los segmentos más relegados de la sociedad peruana. A sus bajos ingresos se debe añadir la deficiente educación y cuidado de la salud que reciben del Estado. La dispersión de su ubicación física en las altas y amplias montañas de los Andes contribuyen negativamente al nivel de vida que ostentan en la actualidad, por ende corresponde, en especial a todas las empresas o grupos de la cadena productiva de la alpaca, vicuña y a los consumidores finales del producto, reconocer el esfuerzo y trabajo, desde tiempos inmemoriales, que vienen realizando dichas personas criando los magníficos animales en condiciones sumamente hostiles, es decir, las empresas deben tener programas de responsabilidad social empresarial que beneficien a toda la comunidad vinculada.

En el país, las empresas o grupos empresariales consideran uno de sus objetivos estratégicos incrementar sus ventas al exterior, en especial en zonas donde la moda y el lujo están fuertemente relacionados con el estilo de vida de los consumidores, como son algunos de los países del mercado de Europa y América del Norte. En ese sentido, a la fecha existen dos grupos empresariales que concentran más del 90% de participación en la producción y exportación de lana de alpaca: el Grupo Inca (Incalpaca e Incatops) y el Grupo Michell. Por su parte, la empresa Almar del Perú S.R.L y la comunidad campesina del distrito de Luca concentran el 79% de la exportación de fibra de vicuña. Las empresas de elaboración de telas de alpaca cuentan con certificaciones internacionales de calidad exigida en los mercados internacionales; sin embargo, las empresas que comercializan la fibra de vicuña carecen de procesos y certificaciones internacionales. A pesar de dichos esfuerzos, las prendas de alpaca y vicuña solo alcanzan el 3% del total de exportación de prendas textiles del Perú.

Las empresas dedicadas a la confección de productos de fibra de alpaca cuentan con el conocimiento de recolección, tratamiento, elaboración de hilados y transformación de estos a telas con diseños actuales, para luego ser convertidas en prendas de vestir. Con relación a los productos de fibra de vicuña, son empresas con un bajo conocimiento en el proceso de elaboración de telas. Por otro lado, los principales mercados de exportación de la fibra de vicuña son Italia, China, Reino Unido, y para los productos de alpaca son más de 60 mercados, entre los cuales destacan Italia, China, Noruega, Estados Unidos, Corea del Sur y varios otros.

Las confecciones de fibra de camélidos pasan por una serie de actividades que se inician con el cultivo, en el caso de fibras naturales, y la crianza de camélidos, para pasar por la recolección o trasquilado, elaboración de hilos, tratamiento y producción de telas y diseño. En ese sentido, las investigaciones científicas para el mejoramiento de la fibra de alpaca tienen por objetivo el adecuado control genético y la mejorar en la calidad de sus fibras para

obtener un alto valor agregado en el mercado internacional. El mejoramiento genético que se lleva a cabo en el fundo Pacamarca (Grupo Inca) 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 que el del animal (las canas). Para ello se utilizan los instrumentos tecnológicos más modernos y la metodología genética de vanguardia, con el fin de lograr el objetivo y poder, posteriormente, diseminar los animales deseados entre los miles de productores altoandinos. El avance logrado hasta el momento es notable. Por otra parte, el Grupo Michell tiene fondos de mejoramiento para la fibra de alpaca (Fundo Pacamarca y Fundo Malkini), ubicados en la región Puno, lugar donde se concentra más de 80% de los camélidos y donde se realiza el trabajo de mejoramiento de las fibras. Con respecto a la fibra de vicuña, no existe empresa u organismo que aplique el control genético.

En los últimos cinco años, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Ministerio del Producción (PRODUCE) han fomentado servicios y productos a través de eventos internacionales dentro y fuera del territorio nacional, agregando impulso a los esfuerzos de las empresas privadas.

La cadena de suministros de las empresas dedicadas a la exportación de productos de alpaca si inicia desde la crianza, acopio y venta directa de productos terminados; por lo tanto, existe el conocimiento y capacidad para elaborar telas y productos (chalinás, abrigo, gorros, etc.) de alta calidad. En el caso de la fibra de vicuña, solo se acopia y se exporta a empresas del extranjero, quienes se encargan de elaborar productos con valor agregado.

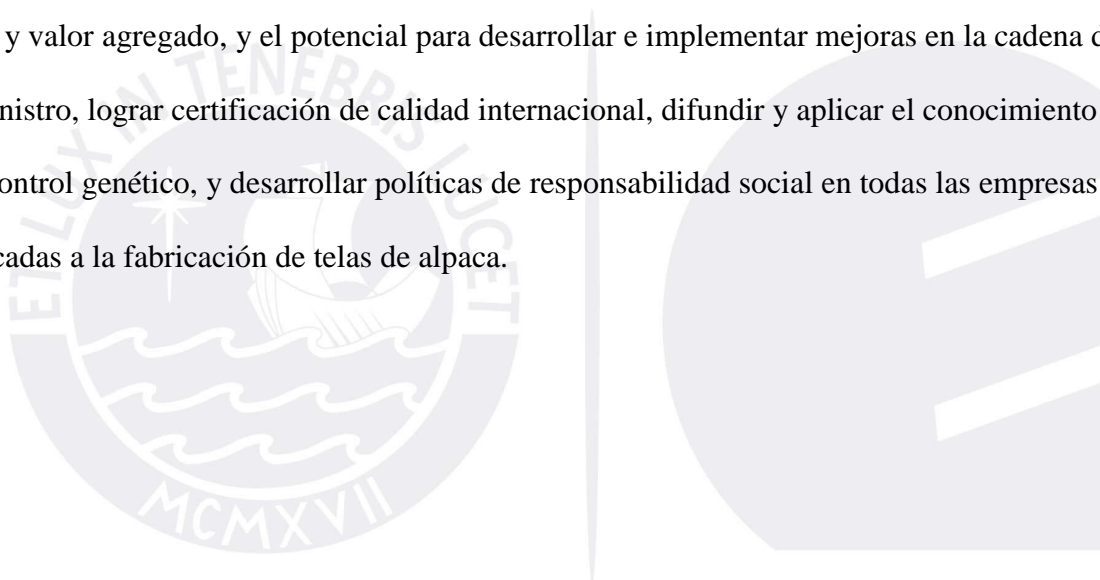
## **1.2. Conclusiones**

La industria de telas de vicuña y alpaca tiene altas perspectivas de desarrollo y crecimiento. Se tiene un conocimiento en la fabricación de telas que debe ser compartido;

asimismo, la tendencia apunta a mejorar la producción de fibra a través de investigación de control genético, para entregar con alto valor agregado a los consumidores actuales y desarrollar nuevos nichos en el mercado internacional.

Solo dos empresas o grupos empresariales cuentan con estándares de calidad para la elaboración de las telas de alpaca. Por su parte, al concentrar el mayor número de vicuñas en el mundo, el Perú tiene una ventaja competitiva no explotada, dado que solo se exporta la fibra al extranjero y no se fabrican productos terminados de alta calidad debido a la falta de infraestructura y desarrollo de la cadena de suministro.

Por lo tanto, se tienen las condiciones necesarias para desarrollar una industria de tela de vicuña de alta calidad para ser comercializada en los mercados internacionales con precios altos y valor agregado, y el potencial para desarrollar e implementar mejoras en la cadena de suministro, lograr certificación de calidad internacional, difundir y aplicar el conocimiento del control genético, y desarrollar políticas de responsabilidad social en todas las empresas dedicadas a la fabricación de telas de alpaca.



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

Para que la industria de telas en el Perú logre un posicionamiento global y, por ende, genere beneficios económicos, es necesario contar con una visión, misión, valores y código de ética que encamine el rumbo hacia el logro de los objetivos a largo plazo y, sobre todo, que sean comprensibles y comunicados a todos participantes de la industria.

### 2.1. Antecedentes

Las telas de vicuña y alpaca tienen sus orígenes en la historia preínca del Perú. Se calcula que durante el imperio Inca existían cerca de dos millones de cabezas en los Andes peruanos. Cada tres años, los Incas realizaban el *chaku* o rodeo, capturándola y esquilándola para obtener la fibra que sería destinada al Inca emperador. Garcilaso de la Vega, en el Libro VI - Capítulo VI de sus *Comentarios Reales*, describe “el gran *chaku* que hacían los Señores Incas”. El *chaku* consiste en acordonar amplias zonas con miles de personas y arrear las vicuñas hacia corrales de piedra o enmallados para esquilarlas. A pesar de que se dieron 26 dispositivos legales que la protegen, en 1964 quedaban apenas 5,000 ejemplares. Hasta entonces se les mataba para obtener su fibra, algo difícil de creer.

En 1964 se inicia la conservación de la vicuña en Pampa Galeras - Ayacucho, en una iniciativa conjunta entre la comunidad de Lucanas y el Ministerio de Agricultura. En 1969 se firma el Convenio para la Protección de la Vicuña entre Perú, Bolivia, Chile y Argentina. La Agencia de Cooperación Alemana - GTZ financió la iniciativa entre 1973 y 1980. La población se recuperó, y en 1977, en 75,000 hectáreas de Pampa Galeras, había 20,000 individuos; en 1981 en todo el Perú la población llegaba a 75,000. Fue uno de los más grandes éxitos en el mundo acerca de la recuperación de una especie de fauna en peligro de extinción (Brack, 2000).

La vicuña es una de las cuatro especies de camélidos sudamericanos. Dos son domésticas: la alpaca (*Lama pacos*) y la llama (*Lama glama*), y dos son silvestres: el guanaco (*Lama guanicoe*) y la vicuña (*Vicugna vicugna*). Se distribuyen a lo largo de la cordillera de los Andes, en América del Sur, desde Ecuador hasta Tierra del Fuego, y su mayor concentración se presenta en el altiplano peruano-boliviano, norte de Chile y Argentina, en alturas de 3,800 a 5,000 metros (*El Mundo*, 2013).

Las alpacas pesan entre 60 y 70 kilogramos y su altura a la cruz es de 1 metro, superando levemente a la vicuña, su ancestro. Han sido seleccionadas para la producción de fibras cuyo diámetro varía de 12 a 28 micrómetros, las cuales son muy utilizadas aún en estos días. Son animales típicos de la Puna húmeda del Ecuador, Bolivia, Perú y Chile. Se encuentran en manadas numerosas que pastan en las alturas llanas de los Andes del Perú meridional, del norte de Bolivia y de la parte septentrional de Chile, a una altura aproximada de 3.500 a 5.000 metros sobre el nivel del mar, durante todo del año. Se valoran por sus lanas, de las cuales se hacen las mantas y los ponchos indígenas tradicionales, entre otras múltiples prendas de vestir de consumo local y de exportación. Las telas más preciadas son aquellas provenientes de la primera poda de la alpaca, llamadas baby alpaca.

La alpaca y la vicuña son los animales más valiosos por su lana: la alpaca a causa de la calidad y la cantidad de lana (fibra), y la vicuña a causa de la suavidad, fineza, escasez y la alta calidad de sus lanas (*Wordpress*, 2016).

En el mundo, las telas se encuentran contempladas bajo normas técnicas, por lo tanto están codificadas. Se tiene el código NTP 232.200, que define a las fibras textiles de la siguiente manera, incluido en el Compendio de Normas Técnicas Peruanas y Guías para su Implementación – Artesanía Textil del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual- INDECOPI. (Foppiano & Rios, 2011, pp.7-8):



- (a) **Fibra textil.** Materiales compuestos de filamentos, susceptibles de ser utilizados para la elaboración de hilos y su conversión en telas, bien sea mediante tejido o mediante otros procesos físicos o químicos.
- (b) **Fibras naturales vegetales.** Se encuentran en la naturaleza y se obtienen de tallos como el lino y yute; de hojas, como el hinquen y maguey; de frutos, como la fibra de coco, y de semillas, como el algodón.
- (c) **Fibras naturales minerales.** Proviene del amianto y asbesto.
- (d) **Fibras naturales animales.** Como la seda y las fibras queratinas obtenidas de la piel de mamíferos que comprende: lana (vellón de la oveja) y pelos finos (camélidos sudamericanos como alpaca, llama, vicuña y guanaco).
- (e) **Fibras artificiales.** Fibras textiles elaboradas químicamente de polímeros orgánicos naturales.
- (f) **Lana.** Fibra de animales que provienen del ganado ovino.
- (g) **Mezcla de fibras.** Mezcla de lanas con acrílicos y de pelos con acrílicos.
- (h) **Pelos finos.** Fibras que provienen de los camélidos.

## 2.2. Visión

En el año 2027, la industria de telas peruana de camélidos será el primer exportador a nivel mundial de las telas de alpaca y vicuña, logrará el reconocimiento y liderazgo continental e incursionará en los principales mercados de Europa y América del Norte, impactará positivamente en el desarrollo económico y social de todos los agentes de la cadena de valor de la industria.

## 2.3. Misión

Producir telas de vicuña y alpaca de alta calidad en forma sostenible, mediante el cumplimiento de estándares mundiales y regulaciones específicas para los compradores de telas de Europa y América del Norte, integrando, respetando y otorgando oportunidades de



desarrollo a la comunidad vinculada, potenciando las habilidades y competencia de los colaboradores y comunidades campesinas, fomentando un entorno adecuado y duradero, con integridad y responsabilidad social y utilizando infraestructura de manera eficiente con tecnología especializada para la industria.

## 2.4. Valores

***Integridad y honestidad.*** El comportamiento de los integrantes de la cadena de valor debe ser guiado por altos valores morales que evidencien transparencia y confiabilidad entre todos los actores participantes, personal, proveedores y clientes.

***Responsabilidad social.*** Es la búsqueda constante del desarrollo de las comunidades vinculadas.

***Desarrollo humano.*** Corresponde a la constante capacitación de las personas que participan en el ciclo productivo de la industria.

***Respeto.*** Todas las personas tienen derechos a recibir el mismo trato, sin excepción alguna.

***Transparencia.*** Todas las decisiones y acciones con relación a la industria deberán ser claras y estar a disposición de quien los solicite, facilitando la fiscalización y control por entes supervisores de la industria nacional.

## 2.5. Código de Ética

***Protección al medio ambiente.*** Todas las decisiones y acciones se enmarcarán en la preservación del medio ambiente.

***Protección y uso adecuado de los recursos.*** Se evitará el maltrato y abuso de los animales (fibra de animal).

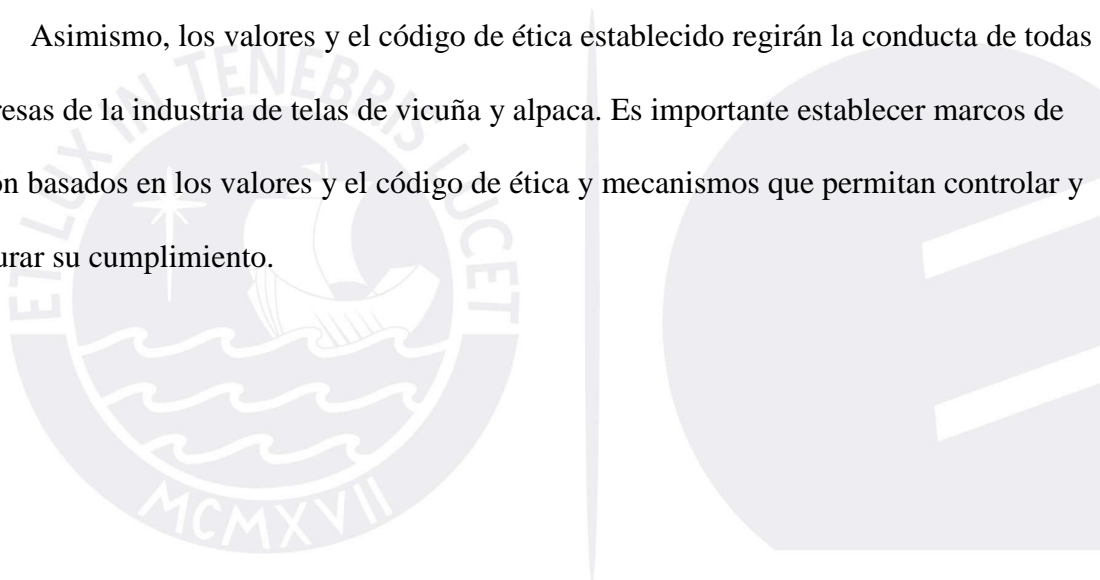
***Respeto a las normas.*** La industria debe estar enmarcada en el cumplimiento pleno de todas las leyes, normas y reglamentos, nacionales e internacionales.

***Competencia justa en el mercado.*** La industria debe participar en el mercado de forma leal, honesta y justa, respetando la normativa legal.

## **2.6. Conclusiones**

La visión y misión de la industria de telas de vicuña y alpaca hacia el año 2027 se plantea con el fin de convertir a estas últimas en las primeras materias primas de prendas de vestir con alto valor agregado, permitiendo a los grupos de interés satisfacer sus diversas necesidades. En ese sentido, debe ser guía de los planes estratégicos de la industria, que deberán ejecutarse de manera continua, en coordinación con todos los actores del sector público y privado. Por lo tanto, la visión y la misión tienen un alto grado de concertación que deba trascender en el tiempo.

Asimismo, los valores y el código de ética establecido regirán la conducta de todas las empresas de la industria de telas de vicuña y alpaca. Es importante establecer marcos de acción basados en los valores y el código de ética y mecanismos que permitan controlar y asegurar su cumplimiento.



### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa sirve para ubicar la industria de telas en un contexto mundial. Si esta información es oportuna y actual, servirá para la toma de decisiones claves para el cumplir con el plan estratégico trazado. Los factores de éxito y procesos claves serán contextualizados.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El Análisis Tridimensional de las Naciones guarda relación con la importancia de ajustar los intereses nacionales a los de otras naciones como parte del proceso estratégico (Hartman, como se citó en D'Alessio, 2015). El impacto de las decisiones que se tomen en país se vincula de manera directa con los intereses de las organizaciones, por ello la relevancia de conocer los intereses comunes a ambas instancias.

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció en el Plan Bicentenario seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente.

El eje estratégico de derechos fundamentales y dignidad de las personas tiene como insumo principal Índice el Desarrollo Humano. Este índice sirve para medir tres dimensiones fundamentales en la aplicación de cumplir con los derechos fundamentales y la inclusión social: salud, educación e ingresos. Desde hace algunos años, el Perú ha mejorado sus resultados en este índice debido a la implementación de importantes políticas y muchas estrategias de desarrollo e inclusión social, como el aseguramiento integral de salud y la expansión de los diferentes programas sociales. El objetivo de este eje estratégico es garantizar el respeto irrestricto y la vigencia de los derechos fundamentales de todas las

personas contempladas en la Constitución Política del Perú y otros tratados internacionales suscritos por el Perú. También la búsqueda de propiciar la inclusión política, social y cultural en el país. Balancear la equidad de la sociedad, enfatizar la lucha contra la pobreza y la pobreza extrema y generar un ambiente de oportunidad en igualdad de condiciones (CEPLAN, 2011).

El eje de oportunidades y acceso a los servicios trata sobre la calidad de vida y desarrollo que dan los accesos a servicios a la población con el propósito de asegurar su bienestar, su capacidad para desarrollarse como seres humanos y su gran libertad de elegir estilos de vida. La mejora en la calidad de vida genera un incremento del capital humano, en su productividad y en la acumulación de activos que permitirán que la ciudadanía aumente sus ingresos y, de esta manera, a largo plazo, poder desterrar la pobreza. Este eje tiene como objetivo garantizar el acceso a los servicios fundamentales de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, con lo que se otorgará igualdad de oportunidades de desarrollo. Es decir, enfocarse en los servicios básicos que garanticen un bienestar y calidad de vida en condiciones positivas para el desarrollo (CEPLAN, 2011).

El eje de Estado y gobernabilidad corresponde a la institucionalidad del gobierno y su capacidad de gobernar. Los planteamientos para alcanzar ello son: mejora en los servicios judiciales, gestión orientada al ciudadano, Estado de derecho y seguridad ciudadana. Además, se tiene como reto garantizar la seguridad nacional, la integración y la cooperación fronteriza, subregional, regional y hemisférica (CEPLAN, 2011).

El eje de economía, competitividad y empleo, basado en los pilares de economía diversificada, competitividad y empleo, se estructura sobre la base del concepto de: (1) desarrollo humano de la Organización de Naciones Unidas, (2) crecimiento verde, (3) crecimiento económico, y (4) creación masiva de empleos dignos. Desarrolla y toca temas

como la estabilidad macroeconómica y financiera, la competitividad del capital humano, la inclusión financiera y la promoción del empleo formal, la estructura productiva diversificada proexportadora y articulada a las cadenas de valor global, la promoción de la inversión y las actividades intensivas en tecnología (CEPLAN, 2011).

Hacia el año 2021, se espera tener una política económica estable basada en un crecimiento económico sostenido a través de la inversión pública y privada, lo que generará oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. Como resultado de este desarrollo económico y la integración a los mercados internacionales, se mejorará la competitividad nacional (CEPLAN, 2011).

El eje de desarrollo regional e infraestructura demarca la cohesión del territorio y su organización en redes de ciudades sostenibles, buscando asegurar una provisión de infraestructura de calidad a los ciudadanos. Este eje contempla la articulación de la población rural a los núcleos urbanos, la promoción de la inversión pública y privada sobre la base de planes con enfoque territorial, adecuación e implementación de sistemas de ciudades intermedias sostenibles, y la institucionalización del planeamiento estratégico para el desarrollo de la infraestructura (CEPLAN, 2011).

El objetivo de este eje es cerrar las diversas brechas de recursos y capacidades de las regiones del país, estableciendo así una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público, que permita un mayor desarrollo en las regiones y su integración a una estructura nacional y disminuir así los índices de pobreza en el país (CEPLAN, 2011).

El eje de recursos naturales y ambiente, referido a la diversidad biológica, cuidado de medio ambiente y gestión de los riesgos de desastres busca de manera exhaustiva: (1) la calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, (2) la gestión integral de los recursos hídricos, (3) el aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, y (4) la

vulnerabilidad ante el cambio climático y ante el riesgo de desastres. Mediante este punto se contribuye al enfoque de crecimiento verde dentro de la planificación estratégica (CEPLAN, 2011). Este eje tiene como objetivo conservar y aprovechar los recursos naturales para satisfacer las necesidades de consumo de la población, y para la generación y desarrollo de actividades productivas que ofrezcan bienes y servicios para el mercado interno y externo (CEPLAN, 2011).

Sobre la base de los objetivos revisados y establecidos en el Plan Bicentenario, y considerando las principales relaciones internacionales, se ha analizado el nivel de intensidad del interés con relación a otros países (CEPLAN, 2011).

### **3.1.2. Potencial nacional**

D'Alessio (2015) indicó que los factores del potencial nacional son la fortaleza y debilidad de este y, por ello, corresponden al análisis interno. Los dominios son: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** Según INEI (2016), el Perú tiene una población de 31'488,625 habitantes; su densidad poblacional es de 24.5 habitantes por kilómetro cuadrado y el crecimiento promedio anual de 1.07%. La proporción de habitantes hombres y mujeres fue de 50.1% de población hombre y 49.9% de mujeres. La mayor densidad poblacional se encuentra entre las edades de 15 a 64 años, con 63.1% de la población total. El Perú cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 departamentos, cuyo porcentaje de población no necesariamente es equivalente con la superficie habitada.

En la región costa reside el 55,9% de habitantes, en la sierra el 29,6% y en la selva el 14,5%. El departamento de Lima alberga a 9'985,664 personas; La Libertad, 1'882,405; Piura, 1'858,617; Cajamarca, 1'533,783 y Puno 1'429,098 habitantes; juntos concentran el 53,0% de la población total. Por su parte, el menor número de habitantes lo tiene Madre de

Dios, con 140,508 personas; sin embargo, es el tercer departamento con mayor superficie territorial (85,300.54 km<sup>2</sup>), después de Loreto (368,799.48 km<sup>2</sup>) y Ucayali (102,399.94 km<sup>2</sup>).

Tabla 1. *Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1. Preservar soberanía nacional	Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia, Brasil			
2. Velar por la plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.		USA, UE, Cuenca del Pacífico, Brasil, Latinoamérica		
3. Contar con un Estado eficiente y descentralizado, al servicio de los ciudadanos y del desarrollo.		USA, UE, Cuenca del Pacífico, Brasil, Latinoamérica		
4. Impulsar un desarrollo regional equilibrado.		USA, UE, Cuenca del Pacífico, Brasil, Latinoamérica		
5. Desarrollar una economía competitiva con alto empleo y productividad, impulsando alianzas estratégicas con países de la región sudamericana, con Estados Unidos, Europa y la Cuenca del Pacífico.		USA, UE, Cuenca del Pacífico, Brasil, Chile, Ecuador		
6. Lograr para todos los peruanos la igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios básicos de educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana.		USA, UE, Cuenca del Pacífico, Brasil, Latinoamérica		
7. Aprovechar de manera sostenible los recursos naturales y desarrollar acciones que permitan reducir y mitigar los impactos del cambio climático.		USA, UE, Cuenca del Pacífico, Brasil, Latinoamérica		

*Nota.* En rojo, los países cuyos intereses nacionales están en contraposición con los correspondientes del Perú.



**Geográfico.** El Perú es un país ubicado en América del Sur, considerado en todo el mundo con características geográficas únicas y particulares, tales como: litoral, andino, altiplánico, amazónico y antártico. Se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, extendiéndose al continente Antártico por factores geográficos, ecológicos y por antecedentes históricos. Además, no solo conforma su territorio la plataforma continental sino también las 200 millas de mar territorial en el océano Pacífico. Se encuentra situado en el centro de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos  $0^{\circ}2'$  y los  $18^{\circ}21'34''$  de latitud sur y los meridianos  $68^{\circ}39'7''$  y los  $81^{\circ}20'13''$  de longitud. Con una extensión de  $1'285,216 \text{ km}^2$  o 496,233 millas, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico. En el mundo, se encuentra en la posición 19 por su tamaño, con una superficie agropecuaria de  $387,424 \text{ km}^2$ , aproximadamente el 30% del territorio nacional.

**Económico.** En los últimos años, el Perú ha experimentado un desempeño económico y social destacable. El Producto Bruto Interno (PBI) en el año 2010 tuvo un crecimiento de 8.8%, el cual se duplicó en comparación con relación a las cifras de 2005 y se triplicó respecto de 2000, ascendiendo a US\$ 154,000 millones. Asimismo, el crecimiento del Perú se ubicó por encima del promedio de la región.

Durante el año 2016, la economía peruana volvió a mostrar un período de desaceleración, obteniendo un crecimiento solo de 3.8%, lo que condiciona una proyección de crecimiento para 2017 de 4.2%, muy por debajo de las proyecciones del MEF (4.8%,) y del BCR (4.5%). Para 2017, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) estimó que el sector agropecuario repuntará en 2017 en 3.8%, la pesca en 15.5%, minería e hidrocarburos en 7.4%, manufactura en 3.9%, electricidad y agua en 5.4%, construcción en 3.7%, comercio en 3.4% y servicios en 4.9% (*Gestión*, 2016).



**Histórico, psicológico y sociológico.** El Perú es un país pluricultural y originario de la cultura inca, con monumentos arqueológicos de conocimiento mundial tales como: (1) Machu Picchu, (2) Sacsayhuaman, y (3) Ollantaytambo. Asimismo, en el territorio peruano, se desarrollaron otras culturas, como Paracas, Chavín, Nazca, Wari, Tiahuanaco, Mochica, entre otros pueblos, que dejaron legados como el calendario astronómico más grande del mundo en las pampas de Nazca, telares cuyos colores se mantienen por más de mil años y ciudadelas como Caral en la costa y Kuélap en la selva, que hacen del Perú un territorio con una gran diversidad cultural.

Existe una marcada desigualdad entre las oportunidades de desarrollo que se brindan en la ciudad de Lima frente a otras ciudades del Perú. El Plan Bicentenario considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a disminuir las diferentes desigualdades de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre ciudades de la propia región. Desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público es un objetivo estratégico fundamental (CEPLAN, 2011).

**Organizacional y administrativo.** Según la Constitución Política del Perú, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza bajo el principio de la separación de poderes. Según el artículo N° 189 de la Constitución Política del Perú, el territorio de la república está integrado por regiones, departamentos y distritos en cuyas circunscripciones se constituyen y organizan los gobiernos nacional, regional y local. Cabe señalar que en el Perú existen 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1,638 distritos (Chávez *et al.*, 2015).

**Militar.** El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el escenario regional, con el fin de

establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza consolidando una zona de paz latinoamericana y contribuyendo a un clima de paz y seguridad mundial.

El gasto militar en el Perú es de apenas 1.3% del PBI como promedio entre 2005 y 2014, y menos del 8% de los gastos del gobierno central, muy por debajo de la asignación a la defensa de los países vecinos, según el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). Así, por ejemplo, en el mismo período, el gasto militar de Chile ha sido 2.2% del PBI, mientras que los de Ecuador y Colombia han llegado a 2.7% y 3.4%, respectivamente. En términos per cápita, Colombia y Chile asignan tres y cuatro veces lo que el Perú asigna a la defensa nacional, y el Ecuador, el doble (Mendoza, n.d.).

El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) Ejército Peruano, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. El servicio militar es voluntario. Durante 2006, el gasto militar fue del 1.5% del PBI, lo que lo ubicaba en la posición 94 respecto del índice mundial (Mendoza, n.d.).

La política general del sector defensa está orientada a recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, la captación permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación en el desarrollo del país, y la participación en la paz y seguridad hemisférica.

### **3.1.3. Principios cardinales**

“Los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno” (D’Alessio, 2015, p. 95).

***Influencia de terceras partes.*** Los sectores de industria y comercio han ido cambiando constantemente como producto de la globalización en el mercado. La tecnología contribuye al desarrollo de nuevos productos, sistemas y máquinas que permiten a las

empresas lograr que sus producciones sean más eficientes y, por lo tanto, más productivas. A pesar de ello, Estados Unidos sigue siendo el país más importante para exportar los productos textiles del Perú. Al 2017 el gobierno de Estados Unidos se encuentra evaluando los diferentes tratados internacionales de comercio —como aquella decisión de retirarse del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica—, este hecho es significativo como precedente dado que podrían afectar las exportaciones. Por su parte, la economía china tiene una proyección económica de crecimiento de 6.5% para 2017, según estimó el Banco Mundial, mientras que Estados Unidos solo alcanza 2.2%, la Unión Europea 1.7% y América Latina 1.57% (*El Comercio*, 2016). La importancia del análisis de dicha situación corresponde a que son los principales consumidores de textiles peruanos.

***Lazos pasados y presentes.*** El desarrollo textil en el Perú tiene como ventaja la alta calidad del algodón pima (fibra extralarga) y el algodón tangüis (fibra larga) ambos principales productos de mayor exportación textil. Por otra parte, el Perú produce 2 de las 3 fibras más finas del mundo, esquiladas de camélidos sudamericanos oriundos del Perú, destacando la vicuña y la alpaca respectivamente, esta primera considerada superior a la fibra de cachemira a nivel mundial. En cuanto a las telas de camélidos, el Perú es productor de la materia prima, la que exporta a países europeos principalmente Italia para su manufactura en prendas de alto valor. En el Perú la producción de estos textiles y prendas está a cargo de marcas tales como Kuna, Sol Alpaca, entre otras.

El Perú es un país ancestral muy reconocido por las culturas incas y preíncas, así como, más recientemente, por su alta gastronomía (*Chávez et al.*, 2015).

En febrero de 2017, el Ministerio de Turismo presentó en Berlín la nueva marca “Superfoods Perú”, cuya misión central será dar a conocer al mundo la calidad, variedad y beneficios de la oferta peruana de alimentos. Con esta acción se busca seguir haciendo conocida la Marca Perú en el mundo y atraer inversión y turistas extranjeros (*Gestión*, 2017).

La importancia de ello es acompañar marcas como: (1) Perú, (2) Vicuña Perú, entre otras. Para la difusión mundial de productos nacionales.

***Contrabalance de los intereses.*** A pesar de que el Perú cuenta con materia prima textil de alta calidad, como fibras de vicuña y alpaca, algodón pima y tangüis, y una estratégica ubicación geográfica, las cuales podemos considerarlas como ventajas comparativas, los competidores asiáticos, como China y Vietnam, disponen de mano de obra muy barata, lo que les permite ofrecer precios menores que los del Perú por su baja estructura de costes en la industria de telas. También, mencionar el reconocimiento mundial de Italia en diseño y marcas en la industria de telas, lo que le permite generar un alto valor agregado en dicho sector siendo el referente por excelencia. Por otra parte, países Europeos, Asiáticos y Norteamericanos poseen maquinarias de alta tecnología para la industria, lo que les permite ofrecer variedades de productos en telas y derivados, esta ventaja competitiva es clave para el desarrollo de la industria. El Perú se encuentra en un momento de apertura al mercado mundial, firmando más tratados de libre comercio y acuerdos comerciales con distintos países alrededor del mundo. El retiro de EEUU del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica de alguna manera brinda una oportunidad a la economía china en Latinoamérica, sobre todo en el Perú, a pesar de la desaceleración económica que esta viene afrontando desde 2014, cuando empezó a decrecer hasta alcanzar su cifra mínima de 6.8% de crecimiento a 2015 (Gracie, 2017).

***Conservación de los enemigos.*** El sector de los *retails* se ve dominado por el capital chileno, que además de Ecuador, es uno de los países con los que el Perú ha vivido algún conflicto. El Perú no cuenta con otros enemigos oficiales y declarados, pero si competidores muy diferenciados y significativos referidos a la industria de telas, los cuales según el origen de la fibra serían dos: (1) En telas de origen de algodón los competidores directos son:

Colombia, Brasil, China, USA, y algunos países de Centro América, (2) En telas de origen de fibra de vicuña y alpaca: Italia, Australia, China, Chile Argentina y Bolivia principalmente.

### 3.1.4. Influencia del análisis en la industria de telas

Del análisis anterior se puede concluir que existen oportunidades mundiales que permiten el desarrollo del sector de telas en el mundo. Se están realizando gestiones para que cada vez más los países conozcan al Perú a través de sus marcas banderas, exista inversión extranjera, y sobre todo, las condiciones permitan desarrollar en estructura e infraestructura la industria en mención, con materias primas de fibras de origen de camélidos y algodón aprovechando las ventajas comparativas y tratando de obtener de manera progresiva más ventajas competitivas para cubrir la demanda cada vez más sofisticada que exige el mundo. En la Figura 1 se puede observar cómo el Perú, al 2016, se encuentra en cuanto a sus exportaciones y principales destinos de productos de la industria de telas.

**Principales destinos: Exportaciones textiles  
(Millones de US\$)**

País	2015		2016		Agosto		Enero-Agosto	
	Agosto	Julio	Agosto	Var.% mes anterior	Var.% 12 meses	2015	2016	Var.%
Estados Unidos	53.0	51.0	50.0	-2.0	-5.1	403.0	403.0	0.1
Colombia	7.0	4.0	7.0	53.5	-4.4	48.0	39.0	-14.9
Chile	5.0	5.0	4.0	-1.7	-11.5	39.0	34.0	-14.0
Ecuador	4.0	4.0	4.0	12.1	-1.5	52.0	33.0	-37.1
Brasil	8.0	3.0	6.0	109.2	-29.3	58.0	29.0	-49.1
Italia	4.0	3.0	2.0	-25.0	-45.1	35.0	24.0	-30.4
Alemania	3.0	5.0	3.0	-40.4	5.6	27.0	23.0	-13.4
Argentina	3.0	3.0	4.0	4.5	10.6	17.0	20.0	17.5
Bolivia	3.0	3.0	2.0	-5.7	-4.4	22.0	19.0	-13.2
México	2.0	2.0	2.0	-22.5	-10.2	17.0	17.0	-1.9
Venezuela	1.0	1.0	1.0	30.0	3.3	35.0	7.0	-78.5
Resto	20.0	20.0	16.0	-14.3	-18.4	152.0	142.0	-6.2
<b>Total</b>	<b>113.0</b>	<b>103.0</b>	<b>102.0</b>	<b>-1.3</b>	<b>-9.9</b>	<b>902.0</b>	<b>791.0</b>	<b>-12.3</b>
Asia	6.0	5.0	5.0	-7.6	-22.5	56.0	48.0	-13.7
Norteamérica	57.0	55.0	54.0	-2.7	-5.9	436.0	434.0	-0.4
Unión Europea	13.0	15.0	11.0	-23.9	-11.1	104.0	92.0	-11.2
Países Andinos 1/	20.0	16.0	19.0	17.3	-5.1	194.0	132.0	-31.9
Mercosur 2/	12.0	7.0	9.0	38.4	-20.3	77.0	52.0	-33.6

1/ Países Andinos: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Venezuela.

2/ Mercosur: Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

Elaboración: *Aurum* Consultoría y Mercado.

Figura 1. Principales destinos: Exportación textil.

Tomado de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigente>

### 3.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar, mejorar y crear conocimiento (Porter, 2009).

En la Figura 2, que se muestra a continuación, se puede visualizar en el *Ranking de competitividad de 60 países 2016* que el Perú se encuentra en una preocupante posición 54, manteniéndose en ella respecto de 2015 y anteriormente en la posición 50 (2014). Este índice de competitividad se revisa en función de los siguientes criterios: (a) infraestructura, (b) eficiencia de negocios, (c) eficiencia gubernamental, y (d) desempeño económico.

**Resultados 2016 / 2015 Por Factores**

Factor / Sub factor	Año										Variación 2016 - 2015
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Desempeño Económico	14	22	28	20	26	32	46	50	50	—	
Economía Doméstica	24	15	37	35	37	33	32	51	45	▲	
Comercio Internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	56	▲	
Inversión Extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	43	▲	
Empleo	7	36	7	5	12	9	14	16	26	▼	
Precios	11	8	17	5	9	27	49	31	37	▼	
Eficiencia del Gobierno	32	41	35	36	27	33	33	37	41	▼	
Finanzas Públicas	15	13	10	7	8	7	8	11	22	▼	
Política Fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	28	▲	
Marco Institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	49	▼	
Legislación para los Negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	39	—	
Marco Social	26	36	38	38	43	53	54	56	58	▼	
Eficiencia en los Negocios	30	33	42	39	40	41	43	50	50	—	
Productividad y Eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	50	55	▼	
Mercado Laboral	2	17	46	48	45	38	37	44	47	▼	
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	44	48	▼	
Prácticas Gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	51	52	▼	
Actitudes y Valores	29	36	36	33	32	26	35	40	41	▼	
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	60	59	▲	
Infraestructura Básica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	▼	
Infraestructura Tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	60	—	
Infraestructura Científica	51	49	58	59	59	60	60	60	59	▲	
Salud y Medio Ambiente	40	43	46	48	46	47	47	48	49	▼	
Educación	47	45	51	55	55	55	58	59	58	▲	

Nota. (▲) avanzó posiciones (▼) retrocedió posiciones y (—) se mantuvo en la misma posición.  
Tomado de The World Competitiveness Scoreboard 2016.

Figura 2. Factores de desempeño y competitividad en el Perú.  
Tomado de [http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)

El índice de la competitividad se mide en función de los 12 pilares: (a) instituciones; (b) infraestructura; (c) estabilidad macroeconómica; (d) salud y educación básica; (e) educación superior y capacitación; (f) eficiencia de mercado; (g) eficiencia del mercado laboral; (h) sofisticación de los mercados financieros; (i) disponibilidad tecnológica; (j)

tamaño de mercado; (k) sofisticación empresarial, y (l) innovación. En la Figura 3 se muestran los resultados del Perú. Se debe mencionar que los pilares tienen relación entre ellos, de forma que los de bajos resultados pueden influir en el resto, los pilares no son independientes.

Pilares	2016 2017		2015 2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y Educación básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 138

Figura 3. Los doce pilares de la competitividad. Tomado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

El grupo del Banco Mundial que elabora el reporte Doing Business muestra que la clasificación del Perú ha tenido cambios negativos más resaltantes en los temas de apertura de un negocio y obtención de electricidad, mientras que hay una leve mejoría con respecto a pago de impuestos y registro de propiedades. Estos cambios han hecho que el Perú baje del puesto 45 al puesto 50. Los detalles se muestran en la Figura 4.

Facilidad para hacer negocios en Perú

Seleccione una economía: Perú Seleccione un tema:

Región: América Latina y el Caribe  
 Categoría de ingreso: Ingreso alto medio  
 Población: 31.376.670  
 INB per cápita (US\$): 6.200  
 Ciudad cubierta: Lima

DB 2017 Clasificación: 54  
 DB 2017 DAF (puntos porcentuales): 70.25

Temas	DB 2017 Clasificación	DB 2016 Clasificación	Cambio	DB 2017 DAF (puntos porcentuales)	DB 2016 DAF (puntos porcentuales)	Cambio en DAF (Puntos porcentuales)
Global	54	53	↓ 1	70.25	70.22	↑ 0.03
Apertura de un negocio	103	94	↓ 9	85.01	85.02	↓ 0.01
Manejo de permisos de construcción	51	48	↓ 3	74.70	74.69	↑ 0.01
Obtención de Electricidad	62	56	↓ 6	79.06	79.09	↓ 0.03
Registro de propiedades	37	38	↑ 1	76.69	76.77	↓ 0.08
Obtención de crédito	16	14	↓ 2	80.00	80.00	-
Protección de los inversionistas minoritarios	53	51	↓ 2	60.00	60.00	-
Pago de impuestos	105	107	↑ 2	69.04	68.45	↑ 0.59
Comercio transfronterizo	86	86	-	71.45	71.45	-
Cumplimiento de contratos	63	62	↓ 1	60.70	60.70	-
Resolución de la insolvencia	79	77	↓ 2	45.85	46.01	↓ 0.16

Figura 4. Clasificación en facilidad en hacer negocios en Perú. Doing Business 2016. Tomado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>



Las materias primas correspondientes al sector telas en el Perú son de alta calidad y están reconocidas en todo el mundo. Entre ellas destacan cuatro: fibra de vicuña y fibra de alpaca, algodón pima, algodón tangüis. Principalmente las fibras de origen vicuña y alpaca, siendo la primera y tercera más finas del mundo respectivamente.

Este tipo de telas son demandadas internacionalmente, sobre todo en mercados americanos, europeos y chinos. El Perú, al ser el país con mayor población de camélidos americanos (90% de la población mundial), tiene como ventaja comparativa la fuente de materia prima, el *Know How* del tratamiento artesanal de estas fibras para la elaboración de telas y prendas.

D'Alessio (2015) indica algunos factores condicionantes en el Perú, como por ejemplo: (a) asimétricamente ubicado en el globo, (b) territorio geográficamente adverso, (c) costa propicia para el desarrollo portuario, (d) gran riqueza natural no explotada, (e) relativo poco interés de países desarrollados.

En cuanto a infraestructura, la gran falencia se encuentra siempre en las principales vías de acceso y carreteras nacionales, que suelen ser afectadas por deslizamientos, fenómenos de El Niño y La Niña, derrumbes y crecidas del mar, lo que retrasa la accesibilidad y el desarrollo nacional.

Según la Asociación de Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), otra de las grandes brechas es la economía digital. AFIN estima que en el gremio de infraestructura existe una brecha de telecomunicaciones es de US\$ 27,000 millones, sobre todo en antenas (AFIN, 2016).



Tabla 2. *Línea Estratégica Objetivo. La Agenda de Competitividad Perú 2014-2018*

Línea estratégica	Objetivo
Desarrollo productivo y empresarial	Incrementar la productividad y fortalecer las capacidades de las empresas para diferenciarse en el mercado nacional e internacional.
Ciencia, tecnología e innovación	Fortalecer capacidades científicas, tecnológicas y de innovación para apuntalar el cambio en la estructura productiva hacia una economía basada en el conocimiento.
Internacionalización	Aumentar la competitividad producto de una región aduanera y comercial eficiente y una oferta exportable diversificada hacia mercados internacionales.
Infraestructura logística y de transporte	Contar con un sistema logístico que articule la infraestructura vial, aeropuertos, puertos y plataformas logísticas, para una circulación segura, oportuna y con bajo costo.
Tecnología de información y las comunicaciones	Potenciar a la TIC, como un impulsor de la eficiencia del Estado y dinamizador de la productividad.
Capital humano	Elevar la productividad laboral, fomentando la formación de capacidades articuladas al mercado laboral y expandiendo la cobertura de aseguramiento en salud.
Facilitación de negocios	Garantizar predictibilidad y transparencia en la regulación y eficiencia en la gestión del Estado.
Recursos naturales y energía	Promover la sostenibilidad ambiental y la oferta de recursos naturales y energía como factores esenciales para el desarrollo de las empresas y sus actividades.

*Nota.* Tomado de *Agenda de competitividad 2014-2018: rumbo al Bicentenario*, por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), 2014. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/33/NOTA%20DE%20PRENSA-PRESENTACI%C3%93N%20AGENDA.pdf>.

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

D'Alessio (2015) indicó que “trata de saber cómo es la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado. Tres atributos de la demanda son significativos: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño

y patrón de crecimiento de la demanda interna y los medios por los cuales las preferencias domésticas de una nación son transmitidos a los mercados extranjeros” (p. 104).

En dicho sentido, la fibra de vicuña se comercializa teniendo en cuenta la partida arancelaria mundial de número 5105392000, la cual hace referencia a lana y pelo fino u ordinario, cardados o peinados (incluida la “lana peinada a granel de vicuña” (Sintad, 2017)

El principal comprador de fibra de vicuña es Italia (ver Tabla 3, donde se puede apreciar que entre los años 2012 y 2015 este país importaba el 100% de lo exportado por el Perú. A partir del año 2016, países como Estados Unidos de América, Alemania y Canadá también se encuentran importando la fibra de vicuña, y lo más importante es que el precio por kilogramo que pagan estos países está muy por encima del precio promedio por mercado, llegando a importes de 3,400 US\$/kg.

El consumo de fibra de vicuña entre los años 2012 y 2013 tuvo un decrecimiento de 63% por la crisis europea, ya para los años 2014 a 2015 se ha visto un crecimiento a pesar de la crisis del euro, y para entonces, el Reino Unido ya manifestaba su retiro de la Unión Europea. Finalmente, para 2016 se logra un crecimiento porcentual de 60%. En 2012 solo existía una sola empresa, International Vicuña Consortium, que importaba para Italia toda la producción, mientras que año a año, otras empresas fueron adquiriendo la fibra de vicuña. Tal es así que, para 2016, se tiene un total de 11 empresas.

En la Tabla 4 se muestran todas las empresas exportadoras del Perú, al igual que las empresas importadoras en Italia. En el Perú se crearon nuevas empresas, llegando a tener en 2016 ocho empresas, mientras que en 2012 solo existían dos. Todas las exportaciones se realizan mediante transporte aéreo.

Dado que el Perú es un país que cuenta con el 85% de toda la existencia de vicuñas, se considera el principal proveedor del mundo. En la Tabla 5 se muestra la producción de fibra de vicuña por departamento en el Perú.

El crecimiento en la producción de fibra de vicuña expresada en kilogramos entre los años 2006 y 2015 ha sido de un 98.48%. Los principales departamentos productores de fibra de vicuña con respecto al total de kilos del año 2015, y que mantienen la misma tendencia en los años anteriores, son los departamentos de Ayacucho, con un 39.44%; Puno, con 15.67%; Huancavelica, con 14.09%, y Junín, con 9.01%. Los departamentos mencionados equivalen al Pareto de los productores de fibra de vicuña. Entre los años 2014 y 2015 los departamentos que tuvieron mayor porcentaje de crecimiento en su producción fueron La Libertad, con 128.3%; Cusco, con un 53.82%, y Apurímac, con 38.80%. (Ver Tabla 5).

Entre los años 2012 y 2013, la exportación cayó considerablemente, lo que se consideró el punto de quiebre. Para el año 2016, se exporta casi una tonelada adicional a lo exportado en 2012 cuyo valor era de 5,020 kg.

El Perú no solo exporta fibra de vicuña: también prendas hechas como productos terminados. En el Tabla 6 se muestran las principales prendas exportadas.

Italia es el primer importador de fibra de vicuña, pues está considerada como materia prima para la producción de diferentes prendas, como chalinas y abrigos, entre otros. Las principales empresas que importan son: (a) Loro Piana Spa Corso Rolando, perteneciente al grupo Ermenegildo Zegna; (b) Lanificio Fratelli y (c) Pascuali E.K. El valor agregado por la producción de la prenda es muy alto. Todas estas empresas se encuentran muy relacionadas con lo último en la moda. El grupo Zegna, a 100 años de su creación, sigue creando las telas más hermosas del mundo. Paolo Zegna indicó: “La fibra de vicuña es muy escasa, deseamos que la producción de fibra de vicuña crezca para que baje su precio, porque ahora ronda los US\$ 450 por kilogramo y eso la hace accesible para muy pocos en el mundo. El Perú vende solo entre 5,000 y 6,000 kilogramos de lana de vicuña, unos US\$ 2.5 millones al año. De ese total, nosotros compramos más de la mitad: entre 2,000 y 3,500 kilogramos, algo de US\$ 1,5 millones” (Costa, 2010).

Bajo la partida arancelaria de número 5105392000, en la Tabla 7 se muestra que el único país aparte del Perú que ha exportado fibra de vicuña es Bolivia, pero en cantidades mínimas. Como se aprecia, el Perú es el mayor productor de fibra de vicuña, por lo tanto, debería aprovechar la fuerza de proveedor, elaborando estrategias que a futuro generen ventajas competitivas. Puede sacar un mayor provecho aumentando sus ventas a los nuevos países importadores, aprovechando para colocar el producto con un mejor precio.

Por otra parte, la línea de alpaca se encuentra en crecimiento, tanto así que en los años 2015 y 2011 se han incrementado las ventas en US\$ 29 millones, equivalentes a 5.1% (ver Tabla 8).

### **3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

D'Alessio (2015) indicó “que estas condiciones propias del país (rigen la creación, organización y gestión) y la competencia”.

Según el *Doing Business 2017*, el Perú respecto de los conceptos está en la siguiente situación: (a) la apertura de negocios ha caído 9 posiciones: del puesto 94 al 103, (b) la obtención de electricidad también se cayó 6 posiciones, al pasar del 56 al 62, (c) la obtención de créditos se cayó del 14 al 16.

El tiempo de apertura de un negocio según DB es de 26 días, versus el de América Latina y Caribe, con 31.6.

En cuanto a la rivalidad de las empresas, el Perú se encuentra compuesto en su mayoría por pequeñas y microempresas, en menor proporción medianas y grandes empresas. Para análisis de la industria se podría ver reflejado según el volumen de producción y cantidad de exportaciones dicha clasificación.

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2013) indicó que los clúster son aquellos grupos de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes en determinada localización.



Tabla 3. Principales Empresas Importadoras de Fibra de Vicuña

Destino	Empresa	2012		2013		2014		2015		2016	
		kg	US\$ x kg	kg	US\$ x kg	kg	US\$ x kg	kg	US\$ x kg	kg	US\$ x kg
Italia	International Vicuña Consortium I.F. y Italian Fabrics & Yarns	5,020	433	1,744	440	3,534	430	92	440	138	960
Italia	S.R.L.			117	1,000						
Italia	Ibella S.R.L.					114	1,000	31	650		
Italia	Loro Piana Spa							2,716	433	4,991	437
Italia	N/A							774	440		
Italia	Need S.R.L.									326	475
Italia	Italia Fabrics and Yarns									112	475
Italia	Lanificio Fratelli									146	100
EEUU	Berroco I.N.C.									3	2,900
Canadá	Import Chompas I.N.C.									1	3,400
Alemania	Pascuali E.K.									1	2,800
Total		5,020		1,861		3,648		3,613		5,718	

Nota. Tomado de <http://www.veritrade.info/index.aspx>

Tabla 4. Principales Empresas Exportadoras de Fibra de Vicuña en el Perú - Kilogramo por Año

Empresas exportadoras	2012	2013	2014	2015	2016
Almar del Perú S.R.L	3,143	1,744	1,452	2,511	3,235
Comunidad Campesina del Distrito de Luca	1,877	117	1,698	668	1,305
Comité Multicomunal de Manejo de Vicuña			384	31	589
Comunidad Campesina Ondores			114		
Asoc. Comunidades Prod. Exportadoras - Arequipa				403	
Comunidad Campesina Iscahuaca					112
Asoc. Comunidades Camperinas CRI					78
LL'Exportaciones e Importaciones S.A.C					146
Inca Tops S.A.					5
Coop. Prod. Serv. Espec. Camélidos Andinos Ltda.					248
<b>Total kg</b>	<b>5,020</b>	<b>1,861</b>	<b>3,648</b>	<b>3,613</b>	<b>5,718</b>
<b>Total US\$</b>	<b>2,171,467</b>	<b>884,661</b>	<b>1,633,208</b>	<b>1,578,145</b>	<b>2,551,897</b>

Nota. Tomado de <http://www.veritrade.info/index.aspx>

Tabla 5. Producción en Kilogramos de Fibra de Vicuña Esquilada Viva por Departamento

Departamento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Áncash	-	9	-	-	-	-	-	-	-	-
Apurímac	141	184	228	250	211	253	246	274	321	446
Arequipa	196	243	322	352	408	294	255	320	654	727
Ayacucho	2,507	2,707	3,137	3,127	2,853	3,294	2,871	3,420	3,500	3,631
Cajamarca	28	19	25	27	29	54	29	46	24	12
Cusco	132	192	153	347	259	256	223	328	264	406
Huancavelica	317	576	537	565	657	762	936	961	1,092	1,297
Ica	15	71	66	25	43	-	-	66	-	32
Junín	421	557	602	656	754	776	928	788	896	829
La Libertad	10	22	11	48	25	44	-	50	50	114
Lima	32	59	32	12	27	17	22	42	-	244
Moquegua	9	11	14	16	18	-	-	34	20	-
Pasco	36	28	63	31	55	75	20	75	80	26
Puno	770	726	907	1,010	1,062	1,019	1,219	1,064	1,480	1,442
Tacna	22	36	36	18	70	11	-	-	-	-
Total	4,638	5,440	6,133	6,484	6,473	6,855	6,748	7,467	8,382	9,206
Variación anual (%)		17.3%	12.7%	5.7%	-0.2%	5.9%	-1.6%	10.7%	12.2%	9.8%

*Nota.* Tomado de Ministerio de Agricultura - Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre - DGIOFFS-DIR.



Tabla 6. *Volumen (en unidades) de Prendas Exportadas de Fibra de Vicuña del Perú*

Prendas	2013	2014	2015
Chalinas	158	188	243
Estolas	194	95	141
Capas	30	16	36
Mantas	7	3	7
Abrigos	5		
Chompas	56	35	29
Chall	1	3	
Cardygan		15	4
Blanket			1
Saco a punto	19	5	1
Total	470	361	462

*Nota.* Tomado de *CITE - Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora* (versión español), p. 7.

Tabla 7. *Proveedores de Fibra de Vicuña para el Mundo*

Países	2012		2013		2014		2015		2016	
	kg	US\$ FOB	kg	US\$ FOB	kg	US\$ FOB	kg	US\$ FOB	kg	US\$ FOB
Bolivia	27	31,000	-	-	35	40,000	-	-	-	-
Perú	5,020	2'171,467	1,861	884,661	3,648	1'633,208	3,613	1'578,145	5,718	2'551,897
Total	5,047	2'202,467	1,861	884,661	3,683	1'673,208	3,613	1'578,145	5,718	2'551,897

*Nota.* Tomado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)

Tabla 8. *Volumen de Exportación (ventas) en Millones de Dólares de Líneas de Alpaca*

Líneas de alpaca	2012	2013	2014	2015
Prendas de vestir	37	37	45	46
Textiles	80	86	122	104
Textiles del hogar	5	7	8	7
Totales	122	130	175	157

*Nota.* Adaptado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>

En el Perú, no existen clústeres en la industria de telas, pero sí un desarrollo y posicionamiento de esta en gremios y asociaciones, como es el caso del emporio comercial

Gamarra, entre otros. En cuanto al sector de elaboración de materia prima para la industria de telas, se cuenta con dos grandes representantes: Sierra Exportadora (vicuña y alpaca) y el Instituto Peruano del Algodón.

La industria de telas tiene un *know how* desarrollado y especializado en ciertos sectores, como la empresa Incalpaca, manufacturera de tejidos de alta costura en material de vicuñas y alpacas. Si bien la industria es activa, el costo de tecnificación y mano de obra siguen siendo elevados respecto de mercados chinos e indios, por lo cual representa una desventaja competitiva a pesar de las claras ventajas comparativas ya mencionadas.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la industria de telas**

En conclusión, el Perú es un país con gran atractivo para la inversión nacional y extranjera, con gran potencial de desarrollo. La alta calidad de la materia prima, acompañada del *know how* nacional y complementada con la alta tecnología y competitividad de maquinaria y procedimientos de países de avance industrial en el sector, posicionarían al Perú en un país con una industria de telas desarrollada y avanzada.

## **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

El análisis PESTE es el análisis del entorno, que lo realizamos de manera exhaustiva debido a que el entorno influencia a nuestro sector industrial de cinco maneras, los cuales son: político, económico, social, tecnológico y ecológico; y que pueden afectarlo o beneficiarlo. El resultado de este análisis me brinda las oportunidades y amenazas que el entorno me presenta, y que no están bajo el control de la organización. Sin embargo, nos lleva a implementar estrategias que aprovechen las oportunidades y neutralicen las amenazas.

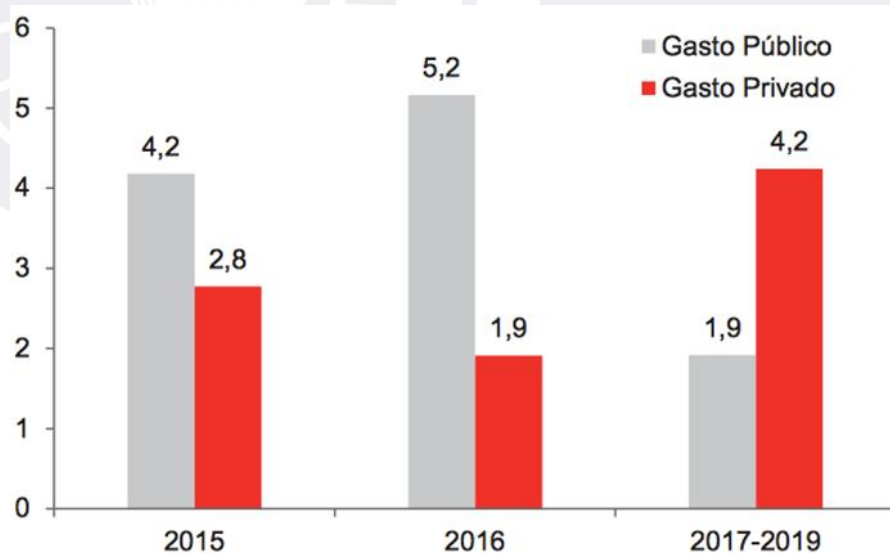
### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

**Fuerzas políticas.** El Perú está insertado en el mundo globalizado desde 1990, año en



recuperación económica que se inició en el 2015, y mantener un adecuado y responsable manejo fiscal para reducir el riesgo de cualquier variabilidad internacional, con el fin de asegurar la sostenibilidad de las finanzas públicas y conservar o mejorar la calificación crediticia.

Para esto, el Banco Central de Reserva del Perú, en el marco macroeconómico multianual 2017-2019, indica que la demanda interna privada crecerá, por lo que se espera compensar la desaceleración de la demanda interna. Como podemos apreciar en la Figura 6, el gasto público decrecerá de un 5.2% respecto de 2016 a 1.9% en los años 2017 a 2019, mientras que el gasto privado crecerá de 1.9 a 4.2. Esto a pesar de que se activaron grandes proyectos, como la modernización de la refinería de Talara, la línea 2 del metro y la carretera longitudinal de la sierra, que actualmente están en proceso de implementación, con lo cual se espera que mejore la proyección del gasto público, mientras que el gasto privado aumentará debido al destrabamiento de grandes proyectos mineros y al dinamismo de las obras por impuestos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

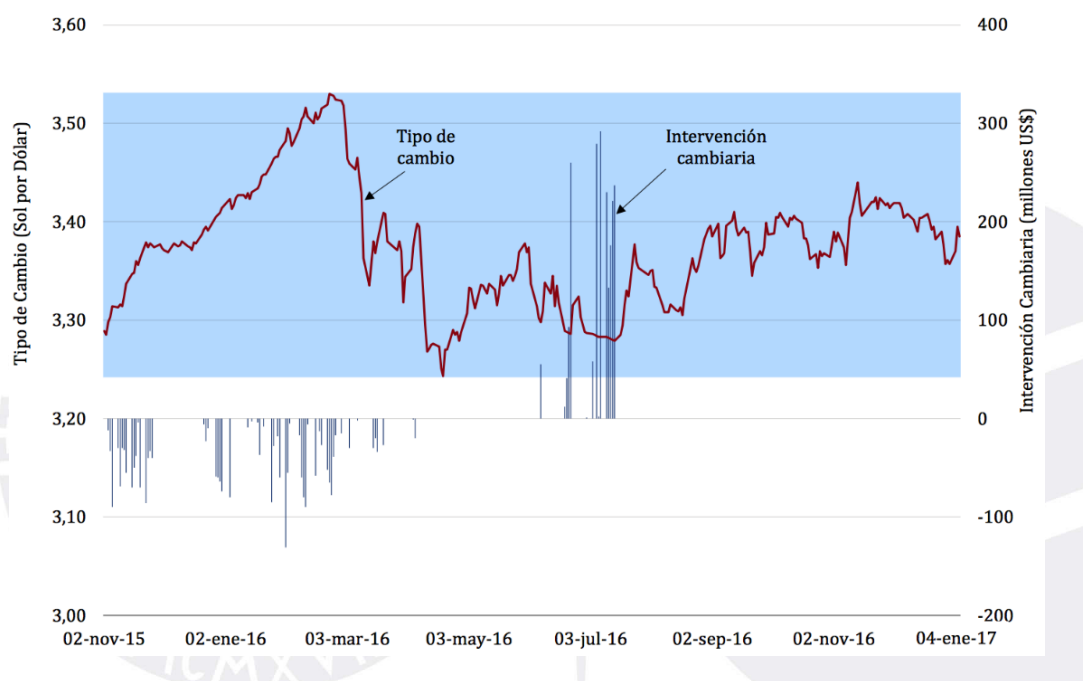


*Figura 6.* Gasto público y gasto privado (Var. % real anual)  
Tomado de *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf>

Respecto de la política monetaria, el BCRP acordó mantener la tasa de interés de

referencia en 4.25%, teniendo en cuenta que la inflación se mantiene en rango meta. El crecimiento económico se ha desacelerado en el último trimestre de 2016, en un contexto de menor gasto público, teniendo en cuenta que la economía mundial da señales de recuperación, en conjunto con una menor volatilidad en los mercados financieros.

En la Figura 7 podemos apreciar que, desde fines del mes de noviembre de 2016, el sol se ha apreciado 1.5%, esto en línea con la evolución de la región, en un contexto de mayores precios de los *commodities* y menor aversión al riesgo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).



**Figura 7.** Tipo de cambio e intervención cambiaria del BCRP

Tomado de *Resumen Informativo Semanal N° 1*, por el Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-01-2017.pdf>

La falta de infraestructura es uno de las grandes falencias que no solo afecta a nuestro país, sino a América Latina. La infraestructura tiene un gran impacto en la industria, sobre todo en la competitividad, acceso a los mercados, integración de las comunidades, y creación de oportunidades. Según la Corporación Andina de Fomento, el desarrollo de la infraestructura genera una gran posibilidad de ingresar a mercados de alto valor agregado,

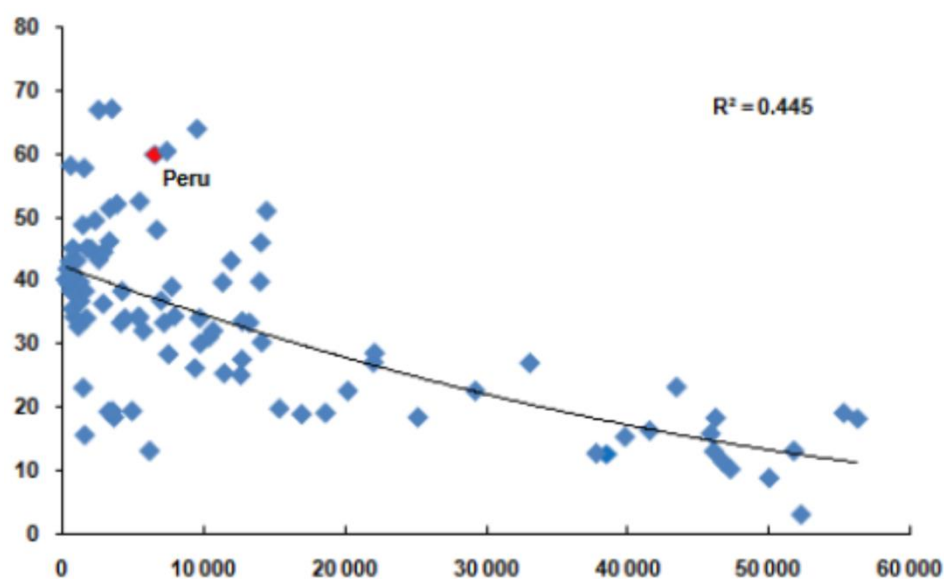
generando incremento de empleos de calidad y oportunidades de exportación de productos. Estas estrategias han sido implementadas por países desarrollados que han implementado políticas activas para desarrollar sus mercados internos y que sirvan para utilizarlos como una plataforma para que las empresas mejoren sus capacidades empresariales y avancen en el plano regional y global.

Luego de lo expuesto, concluimos que el país ha estado creciendo sostenidamente en base a la implementación de políticas que ayudan al sector empresarial, y a nivel internacional teniendo un grado de inversión favorable; sin embargo la infraestructura genera una gran amenaza al sector industrial, en el cual debemos enfocar nuestras estrategias para minimizar el impacto.

**Fuerzas gubernamentales y legales.** El gobierno es unitario, representativo y descentralizado. En él existen tres poderes independientes: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, y el Poder Judicial. En los últimos años, uno de los principales objetivos del gobierno es la inclusión social con muchas medidas, para reducir significativamente de la pobreza, y el desarrollo del país a través de la inversión privada, que debido a una lenta burocracia y excesivos trámites ha sido muy lenta. Sin embargo, sí garantiza estabilidad jurídica a la inversión extranjera y respeto absoluto a la normativa legal.

Respecto a las fuerzas legales, es una de las fuerzas que requieren reformas urgentes. En la actualidad el acceso a la justicia es mínimo, sobre todo entre personas de bajos recursos, lo que permite el incremento de la violencia e inestabilidad ciudadana. Respecto de la legislación laboral del Perú, su excesiva regulación, así como el elevado costo que genera para la industria, hace que el trabajo formal sea mínimo. Según lo señalado por Yamada y Lavado (2014), para las economías en desarrollo como la nuestra, una mayor rigidez de la legislación laboral genera un menor crecimiento de la productividad, menor incremento en el

empleo y salarios, y creciente informalidad laboral. Esto se refleja en la Figura 8, en la cual Perú tiene un alto grado de informalidad de aproximadamente 60%, y bajo PBI per cápita.



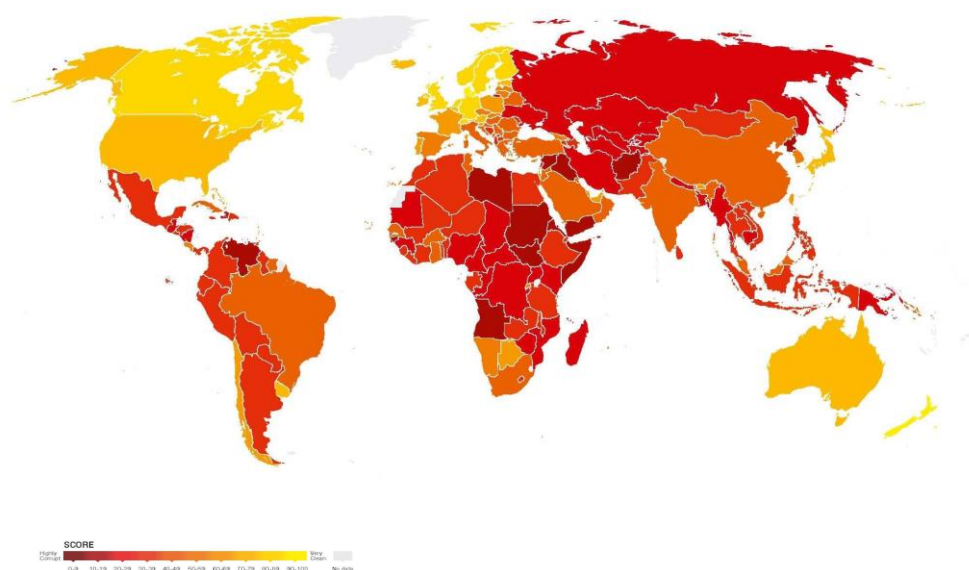
*Figura 8.* Grado de informalidad y PBI per cápita en el mundo 2012  
Tomado de *Algunas consecuencias de la sobre regulación laboral y subregulación universitaria en el Perú*, por el Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/2014/ee-2014-yamada.pdf>

A la informalidad, se suma el incremento de actividades ilegales en el país que ha ido en constante crecimiento, llegando a ser un negocio millonario. Según el Foro Económico Mundial, las 5 principales actividades ilegales son el narcotráfico, la falsificación, el tráfico humano, el tráfico ilegal de petróleo, y el tráfico ilegal de vida salvaje.

Respecto de la corrupción, el Perú ha obtenido 35 puntos en el índice de percepción de la corrupción según la Organización para la Transparencia Internacional. Esto significa que los ciudadanos perciben un alto grado de corrupción en sus autoridades públicas, ocupando el puesto 101 de 176 países (Datos Macro, 2016). La Figura 9 nos muestra el mapa mundial de la corrupción, donde notamos que el Perú está marcado con una alta tasa de informalidad, y una gran oportunidad para mejorar con el nuevo gobierno.



**MAPA MUNDIAL DE LA CORRUPCIÓN (IPC 2016)**



*Figura 9. Mapa mundial de la corrupción 2016.*

Tomado de *Algunas consecuencias de la sobre regulación laboral y subregulación universitaria en el Perú*, por Datos Macro. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

Respecto a las fuerzas gubernamentales y legales constituyen una amenaza para el crecimiento del sector, debido a los problemas de informalidad, incremento de actividades ilegales y corrupción, los cuales generan inestabilidad y falta de seguridad en el país, afectando a los valores de la democracia, la ética y la justicia y compromete el desarrollo sostenible de nuestro sector industrial.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

*Fuerzas económicas.* Según el reporte del Banco Mundial del 5 de octubre del 2016, en los últimos años el Perú ha sido una de las economías más dinámicas de la región, llegando a tasas de crecimiento anuales en promedio de 5.9% y con un entorno de muy baja inflación con un 2.9% en promedio.

Los buenos resultados alcanzados decantaron en un gran crecimiento del empleo y en los ingresos de los trabajadores, que redujeron notablemente los índices de pobreza. Además,



se realizaron políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales, así como un contexto externo favorable, lo que trajo como consecuencia un gran escenario de gran crecimiento económico con una mínima inflación.

Se espera que el crecimiento económico de 2017-2018 se recupere luego de dos años de bajo crecimiento, que tenga un promedio de 3.4% y que se incremente en los siguientes años con el destrabamiento de grandes proyectos mineros, de inversión pública y privada, con megaproyectos de infraestructura, como se puede apreciar en la Figura 10 (Velarde, 2016).

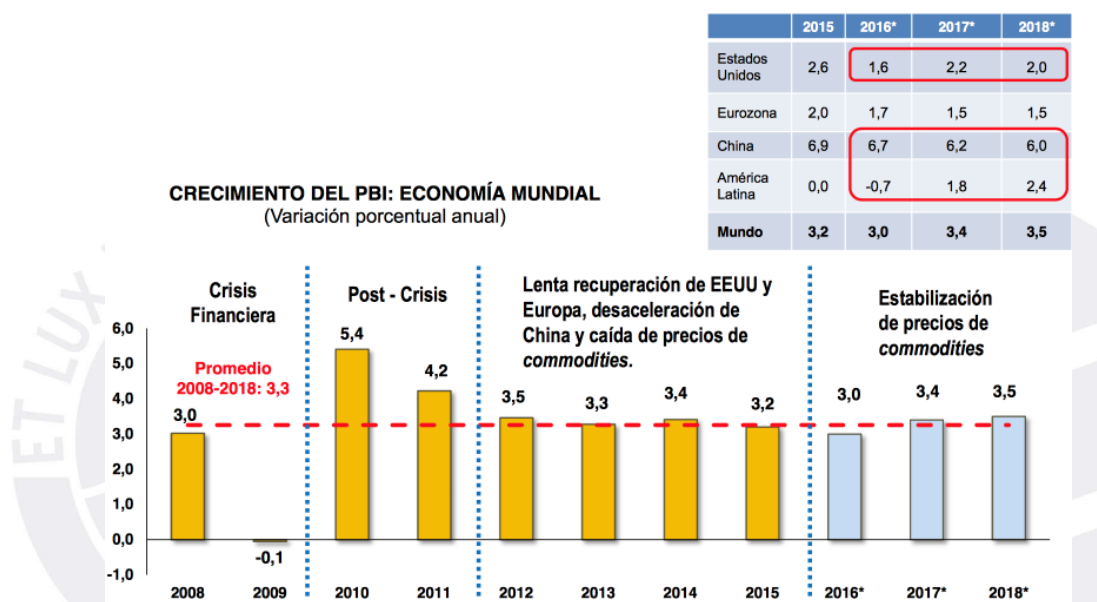


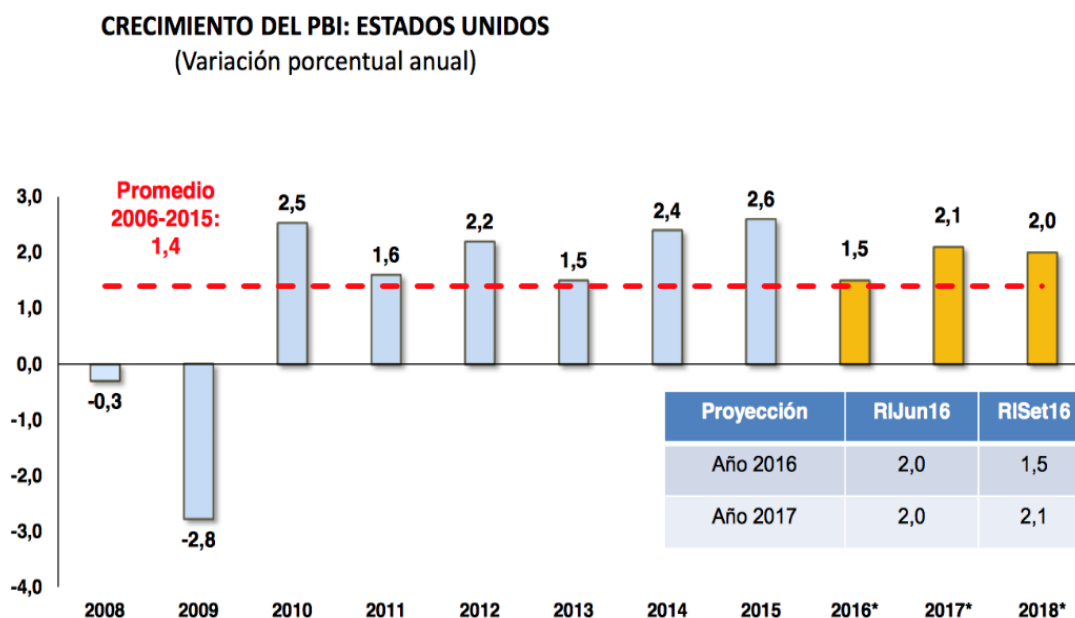
Figura 10. Crecimiento del PBI mundial.

Tomado de *Reporte de inflación diciembre 2016*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

En el frente externo, hay varios factores que pueden impactar en el crecimiento económico. Algunos de estos son la caída de los precios de las materias primas, debido a su estrecha vinculación con la desaceleración de la economía mundial, y un eventual período de volatilidad financiera vinculado con el alza esperada de las tasas de interés en Estados Unidos.

En Estados Unidos, con el cambio en la presidencia a inicios de año y con un

presidente que genera inestabilidad política, genera que el panorama no sea confiable, pero a pesar de eso tiene una proyección de crecimiento de 2% en promedio para los años 2017 y 2018, como se aprecia en la Figura 11 (Banco Mundial, 2016).



*Figura 11.* Crecimiento del PBI mundial - Estados Unidos  
Tomado de *Reporte de inflación diciembre 2016*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

Lo anteriormente descrito lleva a un escenario de incertidumbre y duda respecto de las decisiones de política económica y monetaria que adoptará nuestra administración para los próximos cuatro años.

La Eurozona continúa su lenta recuperación, con un promedio de 1.4% para 2017 y 1.5% para 2018. Sin embargo, se encuentra en fase de estabilización y tiene a Alemania como la única que presenta una disminución en su crecimiento, y a países como Francia y España como las de mayor crecimiento para los próximos dos años, como se aprecia en la Figura 12.

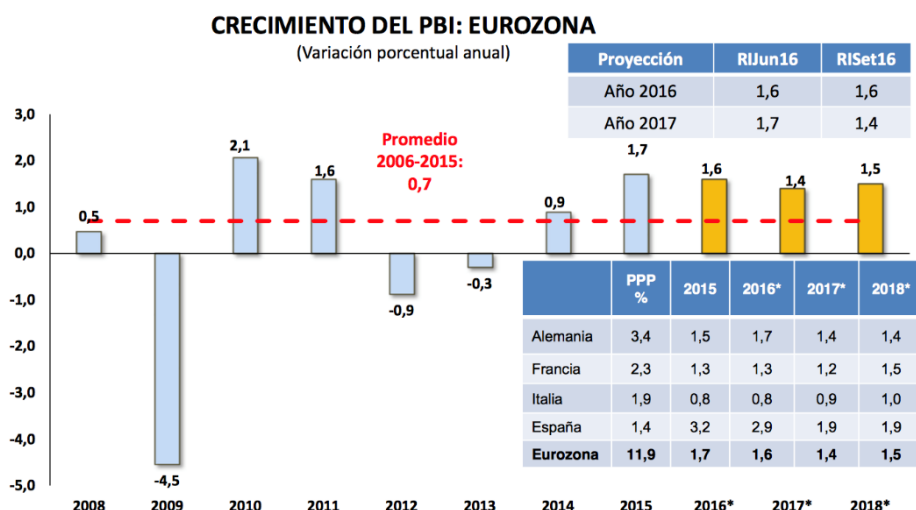


Figura 12. Crecimiento del PBI mundial - Eurozona

Tomado de *Reporte de inflación diciembre 2016*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

China continúa con un crecimiento equilibrado, que ha llevado al gobierno chino a reducir su tasa de crecimiento de los próximos dos años en 6.2% aproximadamente, tal como se observa en la Figura 13. La disminución en el consumo interno así como los bajos precios de los *commodities* hacen que el panorama no sea muy favorable para China.

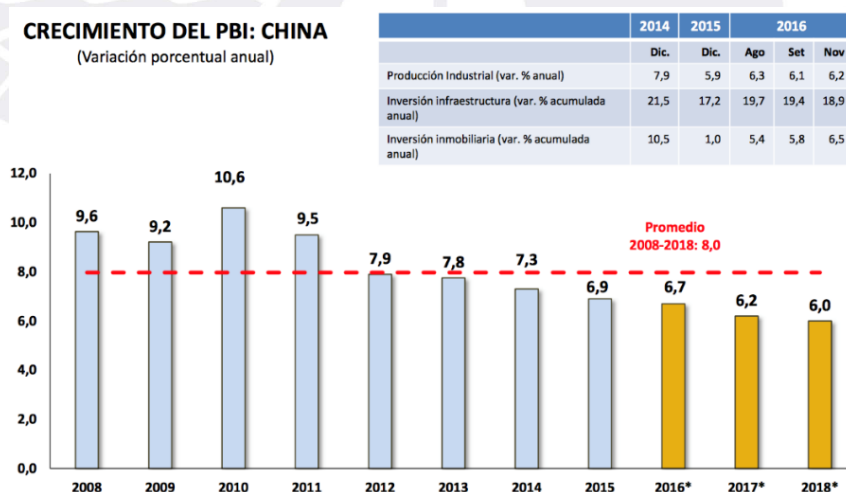


Figura 13. Crecimiento del PBI mundial - China

Tomado de *Reporte de inflación diciembre 2016*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

Brasil tiene una proyección positiva de su PBI después de estar en negativo, llegando a un crecimiento de 0.8% en términos anuales. Esto se ha debido básicamente a los descubrimientos de la corrupción que afectaron a su clase política, incidiendo fuertemente en la inversión pública y privada. El Perú se ubica con la mejor perspectiva de crecimiento, como se aprecia en la Figura 14.

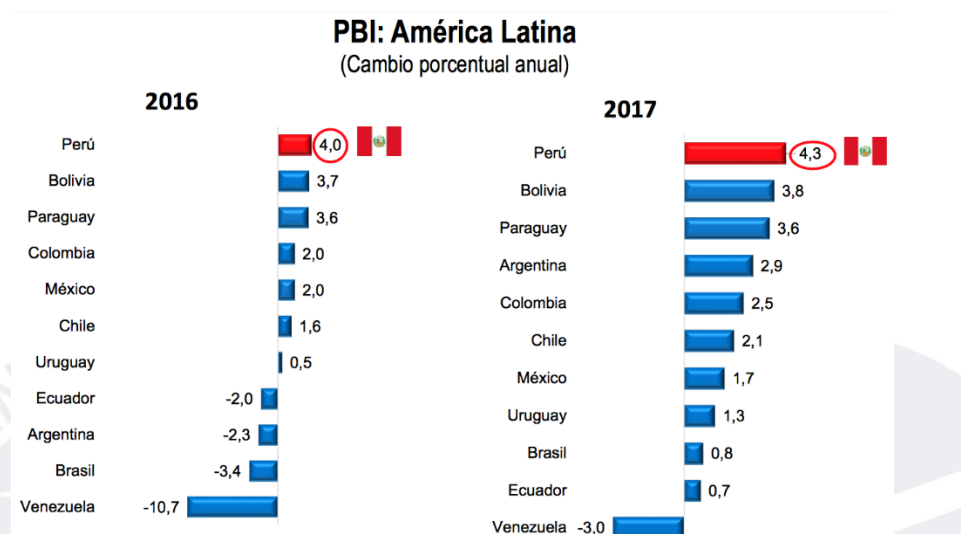


Figura 14. Crecimiento del PBI mundial.

Tomado de *Reporte de inflación diciembre 2016*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

El crecimiento económico que se está presentando a nivel mundial, sobretudo en Estados Unidos y Asia, genera indirectamente la apertura de nuevos mercados a nivel mundial, y la evolución del poder adquisitivo de las personas, que incrementan la demanda por prendas de materia prima natural, representando una gran oportunidad para la industria peruana de telas de camélidos.

**Fuerzas financieras.** Para el año 2017 se proyecta que la inflación del Perú continúe siendo una de las más bajas de la región, como se aprecia en la Figura 15.

Se proyecta una trayectoria decreciente de la tasa de inflación para los próximos dos años, en un escenario en el que actúen moderadamente los choques de la oferta, y a la vez un incremento sin presiones inflacionarias de la demanda, según la Figura 16.

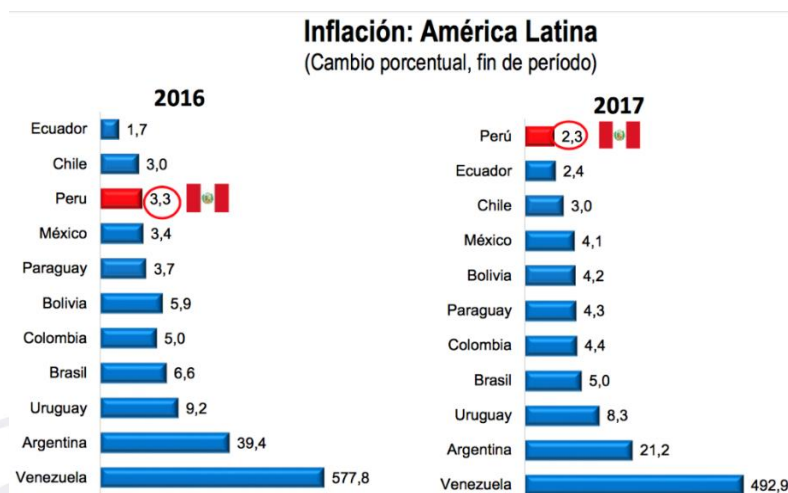


Figura 15. Crecimiento del PBI mundial - inflación América Latina.

Tomado de *Reporte de inflación diciembre 2016*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

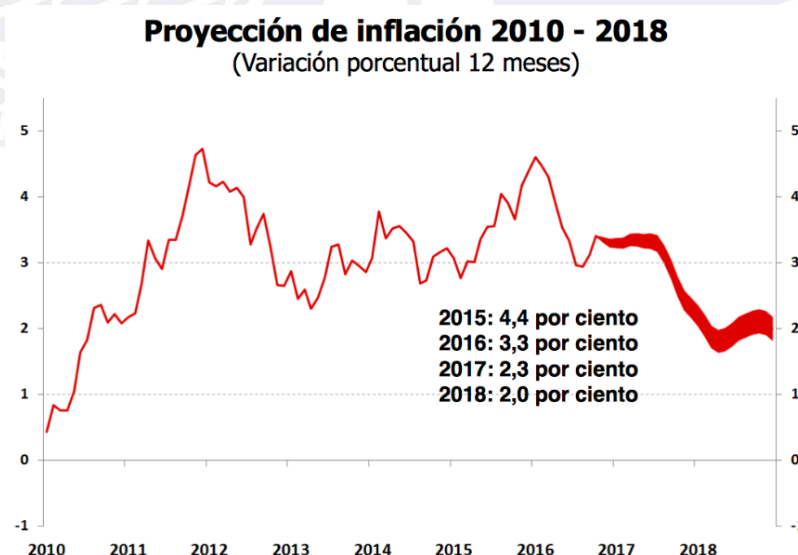


Figura 16. Crecimiento del PBI mundial - inflación América Latina.

Tomado de *Reporte de inflación diciembre 2016*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

El balance macroeconómico del Perú en el escenario mundial se encuentra en una sólida posición debido a la estrategia del nuevo gobierno, que consiste en impulsar el crecimiento de 4% a 5%, apoyado principalmente en infraestructura, diversificación y formalización. Realizando la comparación entre los años 2008 y 2015, los indicadores macroeconómicos mejoraron significativamente (ver Tabla 9).

Tabla 9. *Perú: Índices Macroeconómicos 2008-2015*

	2008 (Antes de la crisis internacional)	2015
Inflación (%)	6.7	4.4
Reservas internacionales (% del PBI)	25.6	32
Crédito en dólares (% del total de crédito)	51.4	30.2
Deuda pública (% del PBI)	26.9	23.3
Deuda externa pública (% del PBI)	16.8	11.1
Fondo de estabilización fiscal (% del PBI)	1.6	4.1
Cuenta corriente + financiera (% del PBI)	2.7	0.9
Inversión extranjera directa (% del PBI)	5.7	4.1

En la Tabla 10 se muestra el producto bruto interno por sectores, proyectado al 2018, en el cual podemos apreciar que el sector agropecuario está en crecimiento, mientras que decrecen los sectores de pesca y minería e hidrocarburos. Respecto de la manufactura primaria, notamos que tiene un ligero crecimiento, sin embargo para el sector de manufactura no primaria se proyecta un gran incremento. Los demás sectores mantienen un crecimiento estable.

Tabla 10. *Perú: Producto Bruto Interno por Sectores (variación porcentual real)*

	2014	2015	2016	2017	2018	Prom. 2016- 2018
Agropecuario	1.6	2.2	1.8	3.3	3.3	2.8
Agrícola	0.4	0.7	1.5	3.5	3.5	2.8
Pecuario	5.9	3.7	2.5	3.0	3.0	2.8
Pesca	-27.9	17.3	15.3	8.5	6.6	10.2
Minería e hidrocarburos	-0.8	4.3	9.3	11.3	2.9	7.8
Minería metálica	-2.1	7.5	10.5	13.0	3.1	8.8
Hidrocarburos	4.0	-6.2	4.8	4.4	2.3	3.8
Manufactura	-3.6	-0.7	1.8	3.3	3.5	2.9
Primaria	-9.7	4.0	5.7	5.6	4.2	5.2
No primaria	-1.0	-2.2	0.6	2.4	3.2	2.1
Electricidad y agua	4.9	5.1	5.0	5.6	5.6	5.4
Construcción	1.6	-3.3	4.2	4.2	4.5	4.3
Comercio	4.4	3.7	3.8	4.5	4.5	4.2
Servicios	5.9	5.1	5.1	5.2	5.4	5.2
PBI	2.4	3.0	4.3	5.3	4.5	4.7
PBI primario	-2.3	4.0	7.0	8.5	3.3	6.2
PBI no primario*	4.1	2.9	4.1	4.6	4.9	4.5

\* No considera derechos de importación y otros impuestos.

*Nota.* Adaptado de *Marco macroeconómico multianual 2016-2018*, por el Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

En el ámbito nacional, los procesos de textiles vienen pasando una etapa crítica debido al incremento de textiles de los países de China e India, que afectan fuertemente el sector de manufactura no primaria (ver Tabla 11).

Tabla 11. *Perú: Manufactura no Primaria (variación porcentual 2015-2016)*

	Ponderación 2015	Noviembre 2016		Enero - Noviembre 2016	
		Var. %	Contribución porcentual	Var. %	Contribución porcentual
Hilados, tejidos y acabados	3.1	-10.9	-0.3	-7.9	-0.3
Tejidos y artículos de punto	-1.4	-7.4	-0.1	-10.9	-0.2
Prendas de vestir	2.9	-1.8	-0.1	-4.1	-0.1
Fibras sintéticas	0.2	11.4	0.0	-3.5	0.0

*Nota.* Adaptado de *Notas de estudios del BCRP*, por el Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-06-2017.pdf>

El Perú tiene 19 acuerdos bilaterales y multilaterales relacionados con el comercio internacional que se encuentran vigentes. Estos tratados negocian principalmente el acceso a nuevos mercados, facilita la administración aduanera, reducen o eliminan los aranceles, mejoran las políticas de competencia, incrementan el comercio electrónico, enfatizan la propiedad intelectual, el medio ambiente, protegen las inversiones e incrementan la cooperación tecnológica.

Según ADEX (2015) los acuerdos vigentes son los siguientes:



1. ***Organización Mundial de Comercio - OMC.*** El Perú es miembro de la OMC desde el 1 de enero de 1995, mediante Resolución Legislativa N° 26407, y cuenta actualmente con 164 miembros. Es una organización que brinda la apertura del comercio y ayuda a que los gobiernos negocien acuerdos comerciales. En lo referente a la zona franca, el numeral 2 del artículo XXIV del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de la Ronda de Uruguay de 1994 define a territorio aduanero a todo territorio en el cual se apliquen aranceles distintos u otras reglamentaciones comerciales diferentes a una parte sustancial de su comercio con los demás territorios, siendo susceptible de pertenecer a otras zonas de libre comercio.
2. ***Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Comunidad Andina.*** Entra en vigencia el 26 de mayo de 1969 y lo conforman los países de Colombia, Perú, Ecuador, Chile y Bolivia. Tiene como finalidad mejorar el nivel de los habitantes mediante la integración y cooperación económica y social, con eliminación de aranceles en el año 1993. Así, en el año 2015 las exportaciones del Perú a la Comunidad Andina fueron de US\$ 2 499 millones, lo que representa el 7.5% del total exportado del mundo (MINCETUR, 2016).
3. ***Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay).*** El acuerdo se suscribió el 30 de diciembre del 2005 y fue puesto en ejecución mediante el Decreto Supremo N° 035-2005-Mincetur, con eliminación de aranceles a partir del 1 de enero de 2012 de todos los productos destinados a Argentina y Brasil. Así, en el año 2015 las exportaciones del Perú al Mercosur fueron de US\$ 1 249 millones, lo que representa el 3.8% del total exportado del mundo.

4. ***Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba.*** El acuerdo de Complementación Económica N° 50 entre Perú y Cuba se suscribió el 5 de octubre de 2000, en el marco del Tratado de Montevideo de 1980 de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), y fue puesto en ejecución a través del Decreto Supremo N° 038-2000 - ITINCI, entrando en vigencia a partir del 9 de marzo del 2001. El año 2015, el intercambio comercial fue de US\$ 13 millones, siendo los principales productos exportados en los sectores madereros y papeles, sidero-metalúrgico, químico y pesquero.
5. ***Foro de Cooperación Económica Asia - Pacífico (APEC).*** El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) es un foro económico regional, establecido en 1989 para aprovechar la creciente interdependencia de la región Asia-Pacífico. Tiene actualmente 21 miembros: Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, República Popular China, Hong Kong, China, Indonesia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Corea, Chinese Taipei, Tailandia, Estados Unidos y Vietnam. En las 21 economías de los países miembros viven alrededor de 2.8 billones de personas y representan aproximadamente el 57% del PBI mundial y el 47% por ciento del comercio mundial en el año 2014. Como resultado del trabajo de APEC, el crecimiento se incrementó en la región, duplicándose el PBI real de US\$ 16 trillones en 1989 a US\$ 31 trillones en el año 2013. Además, los residentes de los países miembros incrementaron sus ingresos per cápita en un 45%, lo que permitió que millones de personas abandonaran la pobreza, incrementando la clase media creciente en poco más de dos décadas (APEC, 2016).

6. ***Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile.*** Entró en vigencia el 1 de marzo de 2009, con Decreto Supremo N° 057-2006-RE, y desde el mes de julio del año 2016 queda libre de aranceles. Desde el inicio del acuerdo hasta 2015 las exportaciones peruanas se incrementaron un 111%, alcanzando los US\$ 1,541 millones y convirtiendo a Chile en el séptimo destino de las exportaciones peruanas. Las importaciones peruanas desde Chile también se incrementaron, de US\$ 993 millones en 2009 hasta US\$ 1,283 millones en 2014, lo que generó un crecimiento de 29.1% (*Gestión*, 2015).
7. ***Acuerdo de Integración Comercial Perú - México.*** Este acuerdo se firmó en Lima el 6 de abril de 2011 y entró en vigencia el 1 de febrero de 2012. Esto hizo que en el año 2015 las exportaciones peruanas hacia México llegaran a sumar US\$ 547 millones y las importaciones US\$ 1,275 millones (*Gestión*, 2016).
8. ***Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos (EEUU).*** El acuerdo con Estados Unidos se firmó en Washington D.C. el 12 de abril de 2006 y entró en vigencia el 1 de febrero de 2009. Debido a esto, en el año 2015 las exportaciones peruanas hacia Estados Unidos sumaron US\$ 5,021 millones y las importaciones US\$ 7,831 millones (*Gestión*, 2016).
9. ***Tratado de Libre Comercio Perú - Canadá.*** El acuerdo con Canadá se firmó en Lima el 29 de mayo de 2008 y entró en vigencia el 1 de agosto de 2009. Esto hizo que en el año 2015 las exportaciones peruanas hacia Canadá llegaran a sumar US\$ 2,380 millones y las importaciones US\$ 753 millones (*Gestión*, 2016).
10. ***Tratado de Libre Comercio Perú - Singapur.*** El acuerdo con Singapur se firmó en Lima el 29 de mayo de 2008 y entró en vigencia el 1 de agosto de 2009. Esto

hizo que en el año 2015 las exportaciones peruanas hacia Singapur llegaran a sumar US\$ 14 millones y las importaciones US\$ 61 millones (*Gestión*, 2016).

11. ***Tratado de Libre Comercio Perú - China***. El acuerdo con China se firmó en Beijing el 28 de abril de 2009 y entró en vigencia el 1 de marzo del 2010.

Gracias a ello, en el año 2015 las exportaciones peruanas hacia China sumaron US\$ 7,043 millones y las importaciones US\$ 8,668 millones (*Gestión*, 2016).

12. ***Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación***

***Europea de Libre Comercio (EFTA)***. El acuerdo con los Estados de la

Asociación Europea de Libre Comercio, que integran los países de Suiza,

Liechtenstein, Noruega e Islandia, se firmó en Reykjavic el 24 de junio de 2010,

y en Lima el 14 de julio de 2010. Entró en vigencia con Suiza y Liechtenstein el

1 de julio del 2011 y con Islandia el 1 de octubre de 2011. El tratado de libre

comercio con el reino de Noruega entró en vigencia el 1 de julio de 2012. En

2010 se convierte en el tercer mercado de destino de exportación de productos

peruanos. Cabe mencionar que estos países no forman parte de la Unión

Europea. Además, el intercambio comercial ha presentado una tendencia

creciente con una tasa de incremento promedio anual de 20%. El 97% del total

del intercambio está representado por las exportaciones, y el 3% restante por las

importaciones. El año 2015 las exportaciones peruanas hacia el EFTA llegaron a

sumar US\$ 2,712 millones.

13. ***Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Corea***. El acuerdo con Corea se firmó

en Beijing el 21 de marzo del 2011 y entró en vigencia el 1 de agosto de 2011.

Esto hizo que en el año 2015 las exportaciones peruanas hacia Corea llegaran a

sumar US\$ 1,027 millones y las importaciones US\$ 1,288 millones (*Gestión*,

2016).

14. ***Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para acelerar la liberalización del comercio y sus protocolos adicionales.*** El acuerdo con el reino de Tailandia se negoció entre los años 2004 y 2010 y entró en vigencia el 31 de diciembre de 2011. Esto hizo que, en el año 2015, las exportaciones peruanas hacia el país tailandés llegaran a sumar US\$ 68 millones y las importaciones US\$ 622 millones (*Gestión*, 2016).
15. ***Acuerdo de Asociación Económica entre Perú y Japón.*** El acuerdo con Japón se firmó en Tokio el 31 de marzo de 2011 y entró en vigencia el 1 de marzo de 2012. Esto hizo que en el año 2015 las exportaciones peruanas hacia Corea llegaran a sumar US\$ 1,117 millones y las importaciones US\$ 1,070 millones (*Gestión*, 2016).
16. ***Acuerdo de Libre Comercio Perú - Panamá.*** El acuerdo con Panamá se firmó en la ciudad de Panamá el 25 de mayo de 2011 y fue ratificado mediante Decreto Supremo N° 009-2012-RE, publicado el 9 de marzo de 2012. Se dispuso su puesta en ejecución y entrada en vigencia a partir del 1 de mayo del 2012. Esto hizo que en el año 2011 las exportaciones peruanas hacia Panamá llegaran a sumar US\$ 333.4 millones y las importaciones US\$ 344.7 millones.
17. ***Acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea.*** El acuerdo comercial con la Unión Europea se firmó en la ciudad de Bruselas, Bélgica, el 26 de junio del 2012, y entró en vigencia el 1 de marzo de 2013. Esto hizo que en el año 2014 las exportaciones peruanas hacia la Unión Europea alcanzaran los US\$ 6,347, millones, y las importaciones, US\$ 4,980 millones.
18. ***Acuerdo de Libre Comercio Perú - Costa Rica.*** El acuerdo comercial con Costa Rica se firmó en la ciudad de San José de Costa Rica, el 26 de mayo de 2011. Fue ratificado por Decreto Supremo N° 013-2012-RE y publicado el 27 de

marzo de 2012. Entró en vigencia el 1 de junio de 2013. Esto hizo que entre enero y mayo del año 2014 las exportaciones peruanas hacia Costa Rica alcanzaron los US\$ 40.7 millones.

19. ***Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela.*** El acuerdo comercial con la República Bolivariana de Venezuela se firmó en la ciudad de Puerto Ordaz, de la República Bolivariana de Venezuela, el 7 de enero de 2012. Fue ratificado por el Decreto Supremo N° 010-2013-MINCETUR y publicado el 1 de agosto de 2013.

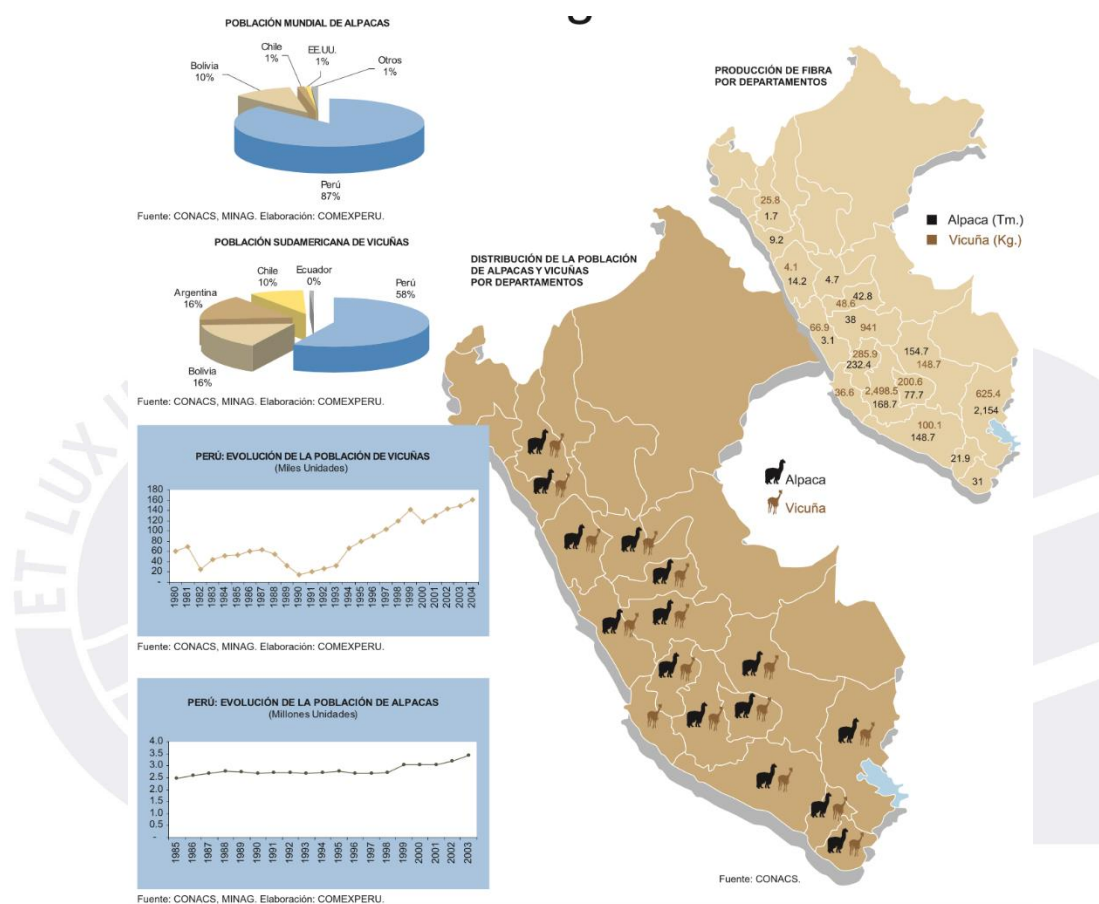
El Perú posee casi todas las vicuñas y alpacas del mundo debido a su geografía, que permite a estos animales vivir en las zonas alto andinas. En los últimos años la población —principalmente de vicuñas— ha ido incrementándose, tal como podemos ver en la Figura 17, debido a la protección del gobierno mediante diversas leyes. Aparte del Perú, los países que crían alpaca y vicuña son Argentina, Bolivia y Chile que vienen creciendo en su producción gracias a planes estratégicos implementados en cada país. Respecto a la materia prima, si nos referimos a la fibra de vicuña, es la más cotizada internacionalmente: alcanza un costo de US\$ 850 por kilogramo, mientras que la fibra de *baby* alpaca —que es la de mejor calidad en fibra de alpaca— asciende a aproximadamente US\$ 14 por kilogramo (Infoalpaca, n.d).

Además debemos tener en cuenta que la tela de camélidos tiene actualmente muchos sustitutos, como la cachemira; y con un menor precio que impacta en la demanda, a pesar de no contar con los mismos atributos, sobre todo el de la vicuña, que es la tela más fina del mundo.

En la industria de telas, la mano de obra es un elemento importante en la economía de los países en vía de desarrollo. Debido a la globalización, los empresarios de los países



desarrollados buscaron países en vías de desarrollo que tuvieran un alto nivel de desempleo para instalar sus fábricas, para tener precios competitivos. Muchas de estas inversiones llegaron a los países latinoamericanos —sobre todo al Perú— convirtiéndose en uno de los principales sectores que aportaban al PBI. En la Figura 18 se puede notar el salario mínimo en la región, donde Perú ocupa el octavo lugar, superando solo a México y Bolivia, lo cual lo hace atractivo para la industria.



*Figura 17. Alpaca y vicuña, magia de los Andes.*  
Tomado de *Revista Negocios*, por Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU), 2006. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/Marzo05/producto.pdf>



*Figura 18. ¿Cuál es el salario mínimo?*  
Tomado de *Nacional Vanguardia 2017*. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/384764-con-nuevo-salario-minimo-colombia-tiene-el-quinto-mas-bajo-de-la-region>

Según lo revisado, el incremento de la producción de camélidos en Chile, Argentina y Bolivia; y el constante crecimiento de la demanda de productos sustitutos representan la mayor amenaza del entorno sobre la industria, para lo cual debemos implementar estrategias para minimizarlas.

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

*Demográficas.* A mitad del año 2014, la población del Perú alcanzó los 30'814,175 habitantes, y según las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el año 2025 habrá 34.4 millones de personas. La tasa de crecimiento de la población tiene una tendencia negativa desde hace cinco décadas, alcanzando 1.1% en el año 2014 y una tasa proyectada de 0.9% en 2025, tal como se aprecia en la Figura 19 (INEI, 2016).



## PERÚ: POBLACIÓN Y TASA DE CRECIMIENTO, 1950-2025

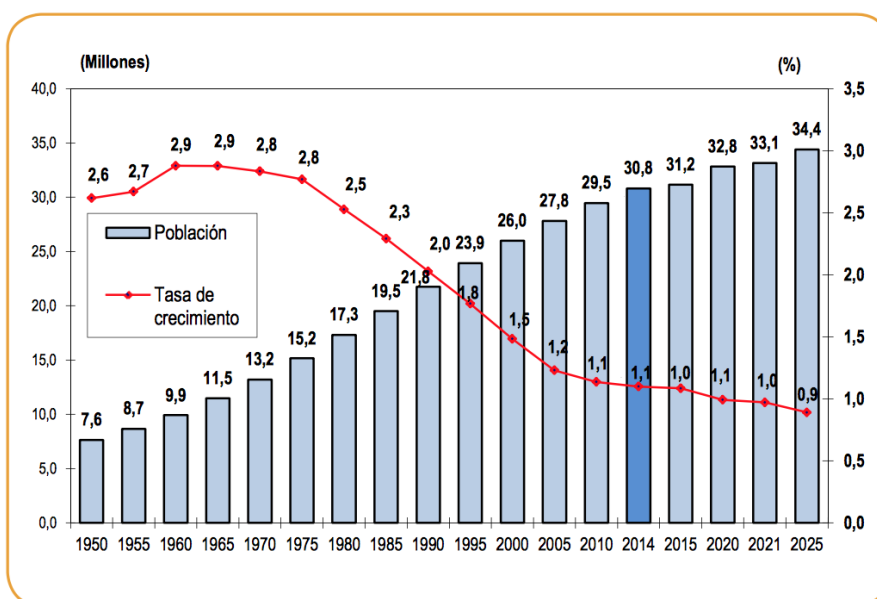


Figura 19. Población y tasa de crecimiento, 1950-2025

Tomado de *Estado de la población peruana 2014* - INEI, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Actualmente hay 7,300 millones de personas con una tasa de crecimiento positiva; sin embargo, esta tasa viene disminuyendo cada año, sobre todo en países industrializados. Según las proyecciones, en 15 años habrá 1,000 millones más de personas y 1,000 millones más en los siguientes 10 años. En el año 2015 llegaremos a ser un total de 9,700 millones de personas. La región más habitada es Asia, sobre todo India y China, con aproximadamente dos tercios de la población mundial; sin embargo, esto viene decreciendo. La región que tiene un crecimiento constante es África, que para el año 2100 debería tener una población similar a la de Asia. Las regiones de Latinoamérica y el Caribe, Europa y Norteamérica se mantienen casi constantes, según lo que podemos apreciar en la Figura 20 (Banco Mundial, 2015).

UN Regional Population Projections (Billions, 2015 - 2100)

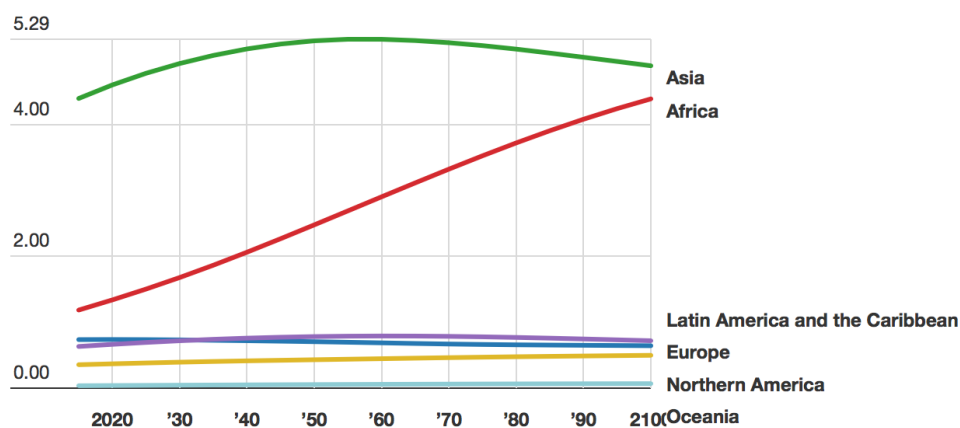


Figura 20. Población y tasa de crecimiento, 1950-2025

Tomado de *La población mundial en el futuro*, por el Banco Mundial 2015. Recuperado de <http://blogs.worldbank.org/opendata/es/la-poblacion-mundial-en-el-futuro-en-cuatro-graficos>

Estados Unidos es el tercer país más poblado del mundo: tiene una cantidad de habitantes de 321'418,820 personas, con lo cual el incremento respecto del año 2014 fue de 2'511,419 personas, año en el cual fue de 318'907,401 habitantes. Tiene una gran población de inmigrantes y su historia se ve plagada de dichos sucesos. En su territorio hay un 14.51% de inmigrantes con respecto a la totalidad de personas: estos llegan a ubicarse en el puesto 35 entre los países con alto porcentaje de inmigración. En el año 2014, los hombres tuvieron una cantidad total de 158'024,131 personas, mientras que la población femenina fue mayoritaria, con 160'883,270 mujeres, lo que representa el 50,45% del total. Asimismo, tiene una gran superficie: es uno de los países más grandes del mundo y tiene una densidad de población moderada, con aproximadamente 33 habitantes por km<sup>2</sup>.

China es el país con mayor población en el mundo, con 1'373'490,000 personas y una densidad de 144 habitantes por kilómetro cuadrado. Su capital es Pekín, y su moneda el Yuan chino. Es la segunda economía mundial en función de volumen de PBI. En 2015 su PBI per cápita fue de US\$ 8.141, con el que se coloca en el puesto 79 del ranking. Esto demuestra que gran parte de su población tiene un bajo nivel de vida. En el ranking *Doing Business* se

encuentra en el puesto 78 de los 190, lo que no ofrece mucha facilidad para hacer negocios (Datos Macro, 2016).

Italia tiene una población de 60'665,551 personas, y se encuentra en la 23ª posición, con una densidad de 201 habitantes por kilómetro cuadrado. Su capital es Roma y su moneda el euro. Es la 8ª economía por volumen de PBI. En 2015, su PBI per cápita fue de US\$ 29,867, con el que se coloca en el puesto 30 del ranking, lo que demuestra que gran parte de su población tiene buen nivel de vida. En el ranking *Doing Business*, se encuentra en el puesto 50 de los 190, que implica que ofrece relativa facilidad para hacer negocios (Datos Macro, 2016).

Alemania tiene una población de 82'175,684 personas y se encuentra en la décima sexta posición y una densidad de 230 habitantes por kilómetro cuadrado. Su capital es Berlín y su moneda el euro. Alemania es la 4ª economía por volumen de PBI. En 2015 su PBI per cápita fue de US\$ 40,952, con lo que se coloca en el puesto 21 del ranking. Esto demuestra que gran parte de su población tiene buen nivel de vida. En el ranking *Doing Business* se encuentra en el puesto 17 de los 190, lo que demuestra que ofrece buena facilidad para hacer negocios (Datos Macro, 2016).

Respecto de la categoría de ropa, según la Figura 21 podemos notar que en Europa, América del Norte y América Latina predomina el precio sobre el diseño y calidad, y en Asia Pacífico y Medio Oriente/África predomina el diseño. Sin embargo, hay una quinta parte que prefiere la calidad de la ropa, y ese es justamente el mercado que debemos tener en cuenta.



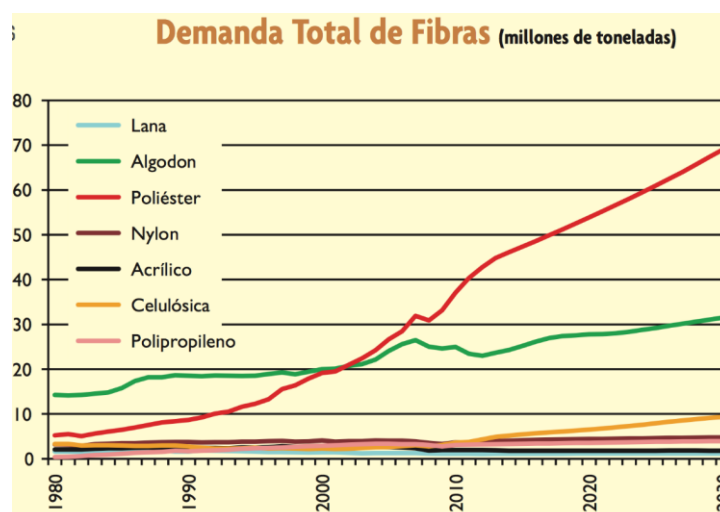
## ROPA

	ASIA PACÍFICO	EUROPA	MEDIO ORIENTE/ ÁFRICA	AMÉRICA LATINA	AMÉRICA DEL NORTE
<b>TRES PRINCIPALES CRITERIOS DE COMPRA</b>					
1	49% Diseño	48% Precio	35% Diseño/Precio	44% Precio	56% Precio
2	37% Precio	37% Diseño	23% Marca	37% Diseño	32% Diseño
3	21% Marca/Calidad	22% Calidad	17% Calidad	24% Calidad	19% Calidad/Función
<b>TRES PRINCIPALES FUENTES DE INFORMACIÓN</b>					
1	39% Internet	37% En tienda	29% En tienda	45% En tienda	29% En tienda
2	36% En tienda	28% Internet	20% TV	26% Internet	26% Internet
3	24% TV	15% Revistas	19% Amigos/Familia	25% TV	20% TV

*Figura 21.* Principales atributos al elegir productos que no son de consumo masivo  
Tomado de *La población mundial en el futuro*, por el Banco Mundial 2015. Recuperado de <http://blogs.worldbank.org/opendata/es/la-poblacion-mundial-en-el-futuro-en-cuatro-graficos>

Respecto de las fibras, según la Figura 22 podemos apreciar la demanda total de fibras proyectada a 2030, en la cual el poliéster tiene una gran proyección de crecimiento sostenido mientras que la lana no tiene un gran crecimiento, debido principalmente a que está dirigido a un mercado reducido.

Respecto de las distintas fibras, tenemos una gran oportunidad respecto al reconocimiento de la fibra de origen animal, que incrementa sosteniblemente la demanda de las telas de alpaca y vicuña, y que es conocida mundialmente como el verdadero tesoro de los incas. Se elabora usando fibras ancestrales respetuosas del medio ambiente, siendo un recurso renovable y 100% biodegradable. (Be alpaca, 2014)



*Figura 22. Demanda total de fibras (millones de toneladas)*  
 Tomado de *Fibras manufacturadas continúan su crecimiento*, por Textiles Panamericanos 2015. Recuperado de <http://textilspanamericanos.com/textiles-panamericanos/articulos/2015/02/fibras-manufacturadas-continuan-su-crecimiento/>

Sin embargo la tendencia de fibras sintéticas y los tejidos ecológicos van en constante crecimiento. Las fibras sintéticas son aquellos productos fabricados por el ser humano y son 100% químicos en su materia prima y en la fabricación de la hebra. Son derivados del petróleo, que es un recurso limitado, y en constante incremento de precio (Moda sostenible, 2016). Ambos tipos de textiles son dirigidos a distintos tipos de mercados: sin embargo generan una amenaza, sobre todo a que ambos tipos de textiles están posicionados en los nuevos mercados a los que deseamos ingresar.

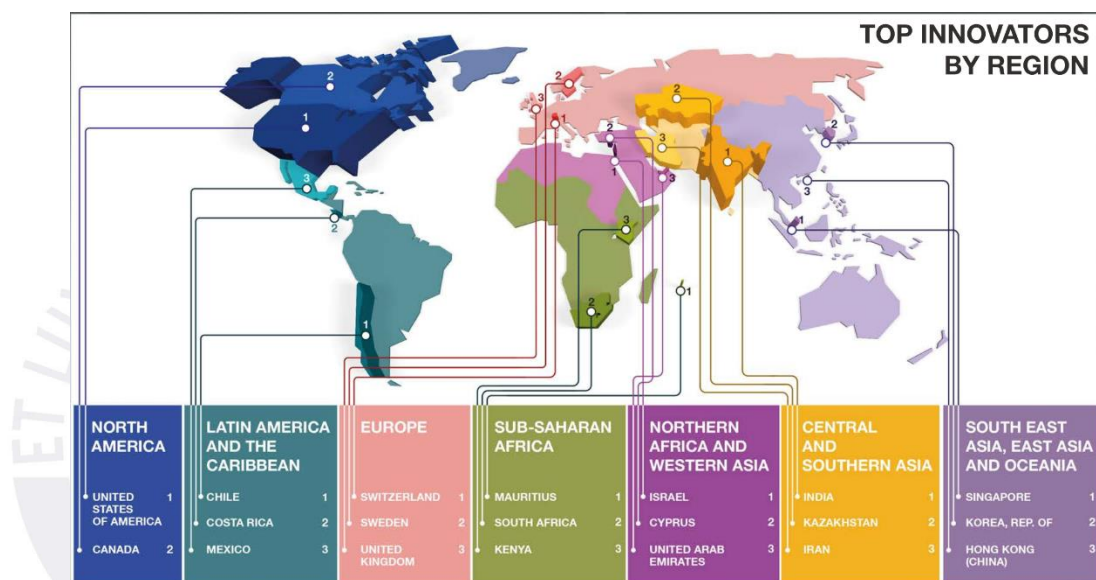
### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las fuerzas tecnológicas y científicas son componentes fundamentales para hacer competitiva a una nación. Son la base de creación de valor, ya que optimizan los recursos de las empresas, como energía, agua y tierra, entre otros, mejorando la competitividad, productividad y efectividad, con lo cual las naciones logran tener un crecimiento económico sostenible.

Una de las amenazas de nuestra industria es la baja inversión del estado en investigación y desarrollo. Según el Instituto de Estadística de la Unesco, el gasto mundial en

investigación y desarrollo es de casi US\$ 1.7 billones. Sin embargo, nuestro país destina US\$ 263,124.7, que equivale a apenas el 0.2% del PBI. Por sectores de actividad, las universidades son las que más invierten, con US\$ 100,286, seguido por el sector privado con US\$ 95,395, y finalmente el Estado, con US\$ 67,442 (Instituto de Estadística de la Unesco, n.d).

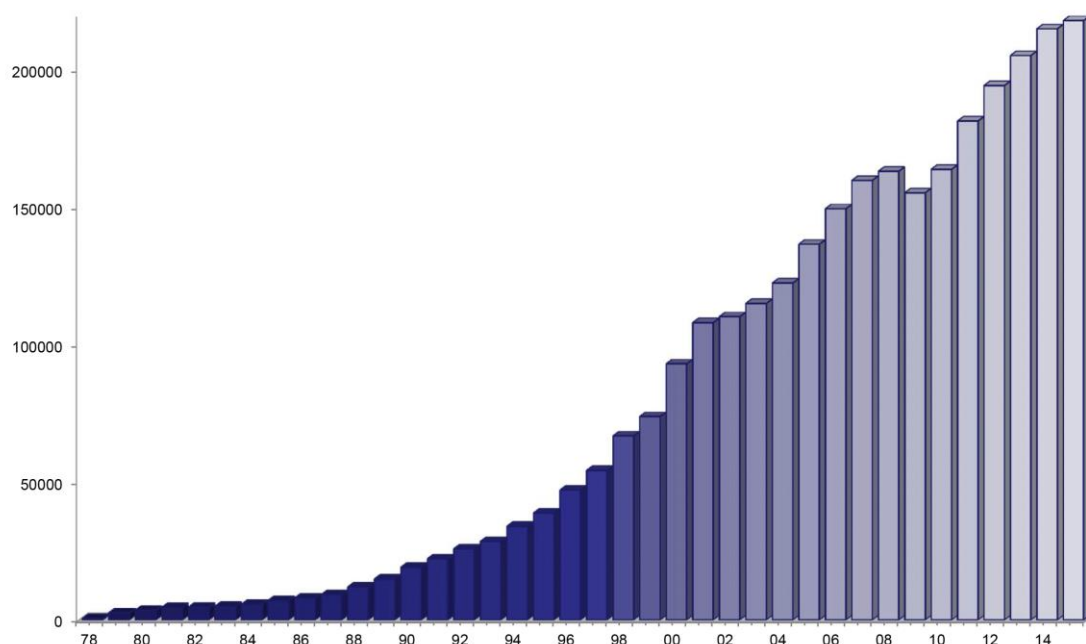
En la Figura 23 se observan los países innovadores que están a la vanguardia de la innovación. Podemos ver que en Latinoamérica y el Caribe los países que lideran son Chile, seguido por Costa Rica y México.



*Figura 23. Principales innovadores por región.*  
Tomado de *Who is leading innovation*, por World Intellectual Property Organization (WIPO) 2015. Recuperado de [http://www.wipo.int/export/sites/www/pressroom/en/documents/gii\\_2016\\_infographic1.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/pressroom/en/documents/gii_2016_infographic1.pdf)

En el mundo, la evolución del número de patentes ha tenido un crecimiento exponencial: en 2016 logró un nuevo hito de 3 millones de solicitudes de patentes en el marco del Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT), del cual el Perú es miembro. Este sistema tiene un papel importante para facilitar a los innovadores la entrada al mercado mundial. Como podemos apreciar en la Figura 24, el número de solicitudes

presentadas ha ido aumentando todos los años, excepto en el año 2009, debido a la crisis mundial.



*Figura 24.* Solicitudes de patentes.

Tomado de *Nuevo hito del PCT: 3 millones de solicitudes publicadas*, por World Intellectual Property Organization (WIPO) 2017, Recuperado de <http://www.wipo.int/pct/es/3million/index.html>

El uso de internet ha ido creciendo en el mundo, se evidencia en la Figura 25, casi la mitad de usuarios proviene de Asia, seguido por Europa.

Por lo tanto el rápido incremento del uso de internet nos genera una gran oportunidad, ya que nos brinda un acceso a tecnología e información en forma instantánea; que además nos apertura nuevos canales de distribuciones mundiales a través de internet utilizando sus escaparates virtuales, desarrollando diversas estrategias a nivel nacional e internacional para aumentar las ventas electrónicas y mejorar la competencia con grandes marcas internacionales. (Fundación Icil, 2016).



## Usuarios de Internet por Regiones Geográficas - 2016

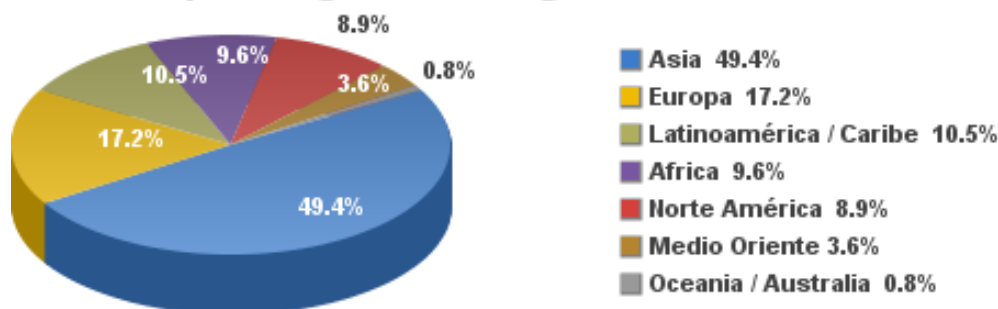


Figura 25. Usuarios de internet por regiones geográficas.

Tomado de *Estadísticas mundiales del internet 2016*, por Éxito Exportador 2016. Recuperado de <http://www.exitosexportador.com/stats.htm>

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

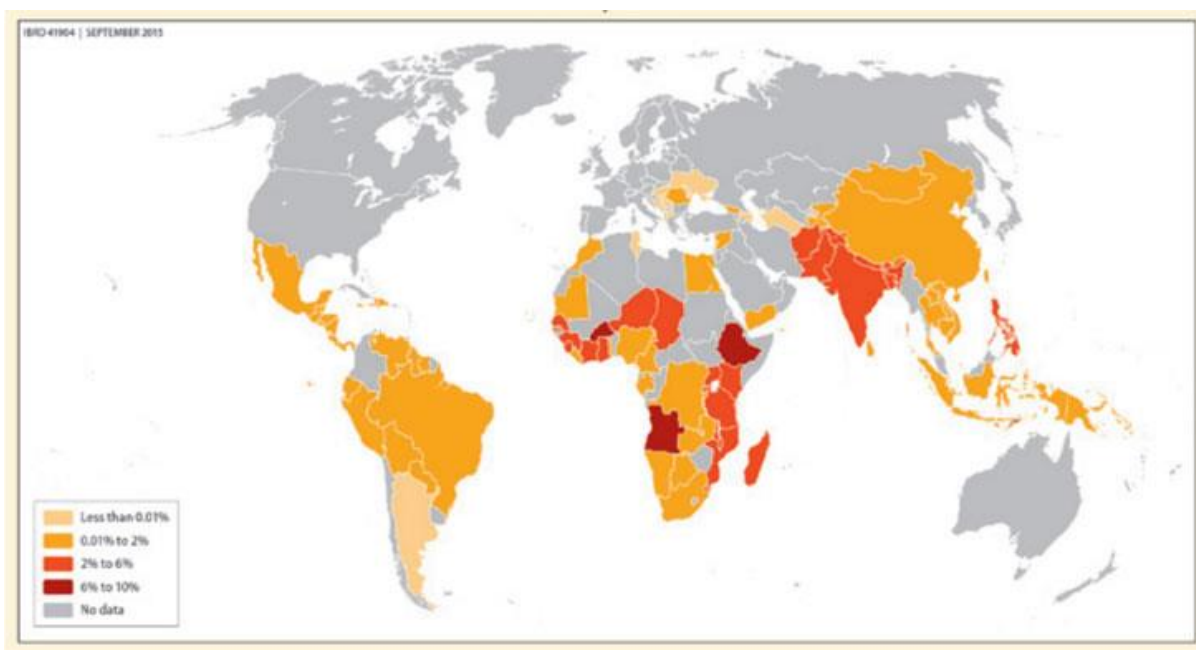
La industria de telas tiene un gran impacto en la ecología y el medio ambiente, sobre todo en países en vías de desarrollo, que no tienen adecuadas normas al respecto. Detrás de esta industria, que mueve millones, hay países como China, que generan una gran contaminación, llegando a tener aproximadamente el 40% del agua de la tierra contaminada, así como un impactante 20% de contaminación del agua potable que se consume en las ciudades. Y el agua es uno de los insumos que más se utiliza en la industria de telas. Hay algunas campañas de activistas contra la contaminación generada por las grandes empresas textiles, y que exigen que se eliminen los químicos peligrosos de su cadena productiva y de sus productos.

Estas campañas están surgiendo efecto, y las grandes marcas de ropa están poniendo toda su atención al llamado hacia una moda libre de tóxicos, desarrollando un nuevo y creciente mercado para alternativas amigables con el medio ambiente.

Respecto del medio ambiente, en la Figura 26 podemos apreciar que las regiones más afectadas por el cambio climático son las regiones de África del Sur y Asia Meridional, que a



su vez son las regiones más pobres de sus continentes. Los cambios extremos de temperatura impactan significativamente en la agricultura y ganadería de estos países.



*Figura 26. Regiones Afectadas por el cambio climático.*

Tomado de *Nuevo Informe del Banco Mundial sobre pobreza y cambio climático*, por el Banco Mundial 2015, Recuperado de <https://www.construible.es/2015/11/30/nuevo-informe-del-banco-mundial-sobre-pobreza-y-cambio-climático>

Por lo tanto los fenómenos naturales implican una amenaza para la industria de telas de camélidos, siendo probablemente el punto más sensible de mencionar, debido a la vulnerabilidad que tienen los camélidos a las bajas temperaturas, que nos brindan la materia prima para nuestra industria.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Se identificaron en la Matriz MEFE 14 factores determinantes de éxito, de los cuales son seis oportunidades y ocho amenazas. Al evaluar dichos factores se obtiene un resultado de 2.14 (ver Tabla 12), el cual nos indica que estamos aprovechando un poco más las oportunidades que las amenazas.

Dentro de las oportunidades, las que son mejor aprovechadas por el Sector destacan el reconocimiento de fibras; el mundo ya reconoce las fibras de los camélidos del Perú

destacando la fibra de vicuña como la mejor del mundo, por otra parte, también destaca el crecimiento regional, como nuevos países que importan las fibras de los camélidos como Estados Unidos, llegando a pagar por un kg de fibra, cerca de US\$ 3,600. Entre las amenazas del sector son relevantes los fenómenos naturales, que si bien es cierto no se pueden controlar, pero se debería elaborar un plan de prevención para mitigar los riesgos, otras amenazas son la materia prima externa y los sustitutos. Entre los principales retos del sector está en que se invierta en Investigación y Desarrollo, como en tecnología, permitiendo así, ser más competitivo en el mercado internacional.

### ***Oportunidades y amenazas***

#### *Oportunidades*

- a) Mercados globales sin cubrir. Existen nichos de mercado que aún no son explotados, donde existen clientes potenciales que buscan productos de primera calidad producidas con fibras de camélidos. Entre ellos se puede mencionar Estados Unidos de América y Canadá.
- b) Disponibilidad de tecnología e información. Con la globalización, la información y la comunicación se encuentran al alcance de todos. Los inversionistas buscan invertir en negocios que ofrezcan ventajas competitivas y donde las normas legales sean estables. La principal causa que explica el éxito de la globalización es el avance tecnológico en comunicaciones y haciendo las empresas más productivas. El uso correcto de la tecnología permite tener información de la competencia y ampliar canales de ventas, entre otros.
- c) Incremento en la demanda de prendas de materia prima natural. Existe una tendencia a la adquisición de productos naturales o que se permitan reciclar, con el fin de cuidar el ambiente, la calidad es superior a las prendas hechas con fibras sintética. Está de

moda la responsabilidad social para el cuidado del planeta y la salud de las personas, por lo tanto se prefiere lo natural a lo sintético.

- d) Nuevos canales de distribuciones mundiales. Se deben analizar alternativas, como alianzas estratégicas, para poder ofrecer los productos por nuevos canales de distribución, como el uso de catálogos para la venta por internet, con cadenas de tiendas entre otros.
- e) Reconocimiento de fibras de origen animal en el mundo (marca Perú). Se ha venido desarrollando la marca país Perú, reconocida en el mundo por su gastronomía y centros turísticos, como Machu Picchu, una de las maravillas del mundo. Todo ello ha contribuido a la inquietud de los visitantes extranjeros de conocer más el país y conocer que la mejora tela del mundo se produce con fibra de vicuña procedente del Perú.
- f) Momento económico de crecimiento regional.

#### *Amenazas*

- a) Precios bajos de los productos sustitutos. Los precios de los productos textiles en el Perú son mayores que los de la competencia, como China, debido al costo de la mano de obra (principalmente con el componente de costos laborales no salariales). También influye la menor devaluación del sol frente a las monedas de los países con los que competimos en este mercado, la informalidad del sector y la reducción del *drawback*, entre otros. Existen gran variedad de productos sustitutos, pero no tienen la calidad de los originales.
- b) Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y fenómeno El Niño. El Perú es considerado un país de micro climas, de acuerdo a la estación, pueden tener temperaturas extremas tanto de frío como de calor. En la época de frío se pueden

presentar las heladas, matando muchos camélidos, así también, el fenómeno del Niño o la Niña, pueden golpear duramente al país.

- c) Tendencia de tejidos ecológicos. . A raíz de la responsabilidad social, las empresas buscan aplicar las mejores prácticas con el fin de reducir el impacto ambiental, pero a pesar de ello, solo se logra reducir el impacto, mas no eliminarlo. Por tal motivo, siempre existe una demanda por adquirir productos totalmente naturales y que no dañen el medio ambiente. Se presentan alternativas como el Tencel, fibra celulosa natural y biodegradable. El Tencel se produce a partir de la pulpa de la madera, otra alternativa es el algodón reciclado considerado una de las mejores opciones en cuanto a tejidos sostenibles se refiere ya que está demostrado que es el más respetuoso en todos sus procesos.
- d) Incremento en uso de fibras sintéticas. El consumo de fibras sintéticas ha ido en aumento. La demanda de fibras sintéticas, en especial, el polyester. En 1980, la demanda de poliéster en el mundo fue de solo 5.2 millones de toneladas, y en el año 2016, de 60 millones de toneladas
- e) Falta de infraestructura en el país. Al Perú le falta carreteras, caminos y puertos que permitan una mayor rapidez logística hacia el mundo.
- f) Incremento de producción de MP en Chile, Argentina y Bolivia. En dichos países ya se viene realizando tratamientos a la genética de los camélidos, se permite a los criadores de camélidos ser dueños de los mismos, lo que ha permitido un incremento de producción de la fibra.
- g) Baja inversión en I&D por el gobierno. En comparación a otros países, el Estado no invierte en I&D, del PBI solo el 0.3% se direcciona a la I&D.

h) Incremento de actividades ilegales (narcotráfico, contrabando, tala ilegal). Todas esas actividades ilegales, fuera de realizar un daño directo a la comunidad y el medio ambiente, permiten realizar el lavado de dinero afectando la economía del país.

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), considerando las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la industria de telas (ver Tabla 12).

Tabla 12. *Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Mercados globales sin cubrir	0.10	2	0.20
2. Disponibilidad de tecnología e información	0.06	1	0.06
3. Incremento en la demanda de prendas de materia prima natural	0.09	2	0.18
4. Nuevos canales de distribuciones mundiales	0.07	2	0.14
5. Reconocimiento de fibras de origen animal en el mundo (marca Perú)	0.16	3	0.48
6. Momento económico de crecimiento regional	0.07	3	0.21
Subtotal			1.27
<b>Amenazas</b>			
1. Precios bajos de los productos sustitutos	0.08	2	0.16
2. Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y fenómeno El Niño.	0.08	1	0.08
3. Tendencia de tejidos ecológicos	0.04	2	0.08
4. Incremento en uso de fibras sintéticas	0.04	3	0.12
5. Falta de infraestructura en el país	0.06	3	0.18
6. Incremento de producción de MP en Chile, Argentina y Bolivia	0.05	2	0.10
7. Baja inversión en I&D por el gobierno.	0.05	1	0.05
8. Incremento de actividades ilegales (narcotráfico, contrabando, tala ilegal)	0.05	2	0.10
Subtotal			0.87
Total	1.00		2.14

*Nota.* 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal.

### 3.5. La Industria de Telas y sus Competidores

#### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La materia prima de la industria de telas de camélidos es suministrada por comunidades campesinas criadores de vicuñas y alpacas, con mínimas diferencias de calidad y costos.

La fibra de vicuña es la fibra de origen animal más fina y cara del mundo, y su precio en el mercado nacional tiene una gran diferencia al de la lana de alpaca o de oveja. Desde mediados de la década de 1990, mediante diversas leyes dictadas por el gobierno, las comunidades campesinas participan directamente en el manejo y comercialización de la fibra de vicuña. Actualmente la fibra de vicuña es proveída por alrededor de 200 comunidades campesinas gracias a la Ley 26496; sin embargo, en el año 2000 ya había alrededor de 700 comunidades que estaban autorizadas para el manejo y producción de fibra de vicuña. De las 200 comunidades que puede proveer fibra de vicuña, solo alrededor de veinte han hecho de este trabajo una importante fuente de ingreso (Franco, 2012).

La mayor parte de la fibra de alpaca a nivel mundial la provee el Perú, con aproximadamente el 80% de la población mundial, seguido por Bolivia, con 8.2%. Sin embargo, los países de Australia y Estados Unidos tienen un importante porcentaje de alpacas, superando a Chile, y en conjunto superan a Bolivia gracias a importantes programas de investigación de manera conjunta para el mejoramiento genético (AVSF – Bolivia, 2012).

Respecto a los insumos, la industria de telas ha sido una de las mayores industrias del país, por lo que cuenta con una gran variedad de proveedores.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que el grupo de proveedores está concentrado, y cada comunidad decide a quién vender la materia prima.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

La industria de telas tiene como principal mercado las exportaciones. Hay aproximadamente 60 mercados que adquieren las telas de alpaca, entre los cuales se encuentran Italia, China, Noruega, Estados Unidos, Corea del Sur y otros. Respecto de la fibra de vicuña, los principales países que importan son Italia, China, Reino Unido y otros.

Los mercados de los compradores son exigentes y sofisticados; requieren telas de alta calidad y buen precio, con acabados de primera, con costuras perfectas, y sobre todo con

puntualidad en las entregas. Otro punto importante para los compradores es que la producción coincida con las muestras, un gran control y aseguramiento de la calidad de los productos, así como el conocimiento de las culturas y tendencias mundiales de la moda.

Las compras están concentradas en pocas empresas, debido a que el producto representa un porcentaje importante de su estructura de costos, y tienen a la calidad del producto como una de sus principales características. Todo ello convierte a los compradores en elementos con un alto poder de negociación.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Actualmente, las tendencias de los países desarrollados, que generalmente realizan las compras de telas de alta calidad, se orientan hacia las telas ecológicas. Sin embargo, muchas personas aún no tienen muy claro por qué es importante su utilización. Tampoco tienen claro de qué se trata, ya que es una industria que lleva pocos años en el mercado y se basa fundamentalmente en la forma como se producen las telas.

Otro de los sustitutos de las fibras de alpaca y vicuña es la cachemira (cabra), el mohair (cabra angora), el camello, la angora (conejo) y la llama; sin embargo, no presentan atributos como la finura (12 a 13 micrones en comparación de los 16 a 18 del cachemir). En los últimos años se ha ido incrementando la tendencia hacia el uso de vestimentas más livianas y confortables, por este motivo la fibra y el diámetro son importantes, ya que en general a menor diámetro de la fibra es más fina y, por lo tanto, tiene un costo mayor (Fundación para la Innovación Agraria, 2008).

Por lo tanto, consideramos como una fuerza débil la amenaza de los sustitutos, ya que no existen telas que presenten los mismos atributos, minimizando la propensión de los compradores a sustituir.



#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Los países que podrían ser una amenaza para el sector de telas de alpaca y vicuña son Bolivia, Chile y Argentina, debido a que cuentan dentro de sus territorios con alpacas y vicuñas. Otra de las barreras de entrada son los tratados de libre comercio, que impulsan las exportaciones, y uno de los países que nos lleva ventaja en Chile, ya que tiene un gran apoyo por sus tratados de libre comercio y el apoyo de su gobierno con facilidades en el pago de impuestos. Sin embargo el Perú, al tener casi el 80% de vicuñas y alpacas del mundo, genera una gran barrera de entrada a los demás países; por lo tanto se considera débil la amenaza de los entrantes.

#### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

La industria de telas de alpaca y vicuña tiene grandes competidores actualmente, como Europa y China, que tienen ventajas competitivas respecto al Perú. En el caso de Europa, posee la ventaja competitiva de productividad debido a la alta tecnología de su maquinaria —que en su mayoría es automatizada— y la alta calidad de sus telas. En el caso de China, su ventaja competitiva es el bajo costo de la mano de obra, sin embargo, la calidad de sus telas es baja. No obstante, cada año van mejorando sus procesos e incrementando la calidad de sus telas, incrementando la rivalidad de los competidores.

En este caso, los competidores tienen un alto compromiso con el negocio y aspiraciones de liderazgo, por lo que la intensidad de la rivalidad es alta.

### **3.6. La Industria de Telas y sus Referentes**

Las exportaciones en el Perú bordean los US\$ 2,000 millones anuales, de los cuales US\$ 1,368 millones representan la exportación de prendas de vestir. Estados Unidos importa el 46% de nuestras exportaciones. Las prendas son mayormente de algodón (equivalente a un 70% participación), mientras que las prendas de alpaca o vicuña equivalen a tan solo un 3%.



El principal referente del Perú de telas de camélidos es Italia, país que actualmente importa casi toda la producción de fibra de vicuña y hace prendas con un alto valor agregado, como se muestra en sus diseños y en sus altos precios de ventas. También destaca por ser el principal importador de textiles de alpaca.

La principal empresa productora de piezas textiles de vicuña es Loro Piana Spa Corso Rolando, perteneciente al grupo Ermenegildo Zegna. Dicha marca es reconocida en todo el mundo, lo que le da una gran ventaja competitiva en comparación con el Perú, que por su parte es reconocido como un excelente productor textil. Italia es considerada uno de los países de moda y se encuentra a la vanguardia en la materia, lo que le permite tener clientes con gran poder adquisitivo que llegan a pagar precios realmente altos por las prendas. En lo que respecta a su mano de obra, se cuenta con personal calificado para el uso de las máquinas en la producción de prendas.

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

Para el análisis de estas matrices, se han definido siete factores claves de éxito, los que se mencionan a continuación: (a) Disponibilidad de Materia Prima; para las producción de telas de camélidos, el Perú tiene concentrado la mayor cantidad de vicuñas y alpacas en el mundo; (b) Calidad y prestigio; en el caso de la calidad es un factor muy importante para la exportación, se debe cumplir con los altos estándares del mercado internacional, con respecto al prestigio, el mundo está sabiendo, que la mejor tela del mundo es de fibra de vicuña; (c) Posicionamiento del Producto; es importante saber cuál es la posición de los productos en comparación a la competencia; (d) Participación de mercado; la búsqueda de nuevos nichos para exportar los diversos productos; (e) Disponibilidad de recurso humano operativo; que tan calificada y especializada es la mano de obra para la fabricación, su disponibilidad y costo; (f) Infraestructura productiva, relacionado a las máquinas y la eficiencia del proceso e (g) Infraestructura logística, para el despacho de los productos hacia el mundo.

En la Tabla 13 se desarrolla la Matriz de perfil competitivo (MPC) y en la Tabla 14 se muestra la Matriz perfil referencial (MPR) de la industria de telas respectivamente.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Se ha considerado a los países de Australia y China dentro de los competidores directos a la industria de telas de camélidos.

Matriz del Perfil Referencial (MPR). Como país referente en telas de camélidos se ha considerado a Italia, quién lidera la producción de telas, así también, su reconocimiento a nivel mundial como país de la moda y diseño.

### **3.8. Conclusiones**

Con referencia a la MPC, los factores claves de éxito que mayor peso tuvieron son: Disponibilidad de Materia Prima, Calidad y prestigio y Posicionamiento del producto. En base a la investigación realizada, se determinó que los países competidores son Australia y China. Con referencia a Australia, tienen disponibilidad de materia prima, dado que crían camélidos como Vicuña y Alpaca, pero la calidad de sus fibras no son comparables con las que ofrece el Perú, debido a que las puntas se queman con el sol. Los productos producidos en Australia tienen calidad y posicionamiento reconocido en el mundo. Por otra parte, China exporta las fibras de camélidos, la maquinaria y la mano de obra barata, les permite ofrecer productos de calidad. El Perú tuvo un resultado de 2.82, mientras que Australia y China obtuvieron 3.04 y 3.05 respectivamente.

Con referencia a la MPR, Italia tuvo un valor de 4 en todos los factores de éxito, lo que significa que en todos ellos, se considera una fortaleza mayor. El resultado final fue de 4, se debe considerar que Italia es reconocida a nivel mundial en la moda y el diseño.

Tabla 13. *Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Ind. Telas Perú		Ind. Telas Australia		Ind. Telas China	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Participación de mercado	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
2. Calidad y prestigio de la materia prima	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40
3. Infraestructura logística	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
4. Infraestructura productiva	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
5. Disponibilidad de Materia Prima	0.25	4	1.00	2	0.50	3	0.75
6. Posicionamiento del Producto	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
7. Disponibilidad de recurso humano operativo	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
Total	1.00		2.82		3.04		3.05

*Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.*

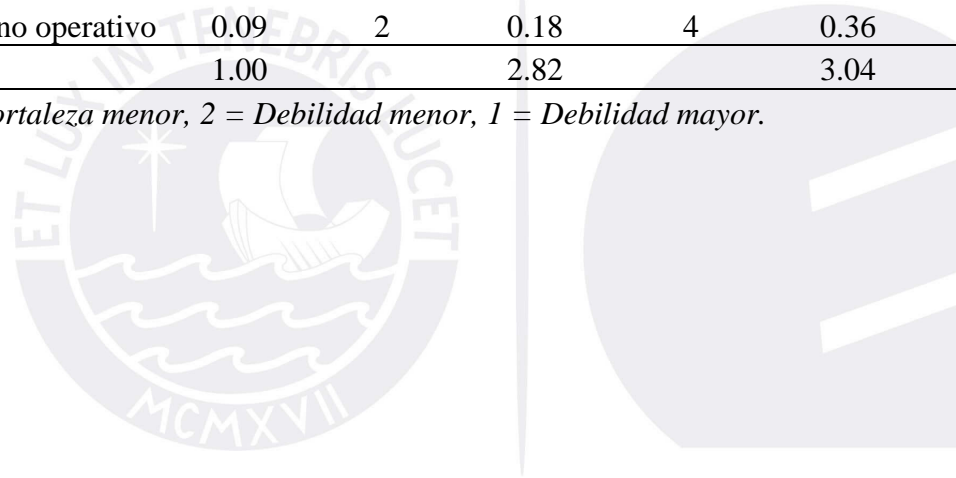


Tabla 14. *Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Ind. Telas Perú		Ind. Telas Italia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Participación de mercado	0.15	2	0.30	4	0.60
2. Calidad y prestigio de la materia prima	0.20	4	0.80	4	0.80
3. Infraestructura logística	0.08	2	0.16	4	0.32
4. Infraestructura productiva	0.08	1	0.08	4	0.32
5. Disponibilidad de materia prima	0.25	4	1.00	4	1.00
6. Posicionamiento del producto	0.15	2	0.30	4	0.60
7. Disponibilidad de recurso humano operativo	0.09	2	0.18	4	0.36
Total	1.00		2.82		4.00

*Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor.*

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2015), “la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar debilidades” (p. 164) de la empresa u organizaciones, por lo tanto las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa deberán ser aprovechadas y minimizadas si se tiene un conocimiento interno de las fortalezas y debilidades de la industria de telas en el Perú.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para conseguir una excelente planificación estratégica de la industria de telas en el Perú —en específico de telas de alpaca y vicuña— es necesario conocer internamente las áreas en general que interactúan y los recursos que utilizan, con el objetivo de crear valor en el mencionado sector. En ese sentido, el análisis interno requiere mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por todos los miembros involucrados en dicho proceso (D'Alessio, 2015). En el caso de la industria de telas de alpaca y vicuña, permitirá mostrar la situación actual basada en siete áreas funcionales: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y Ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y Contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de Información y Comunicaciones (I), y (g) Tecnología, Investigación y Desarrollo (T) (D'Alessio, 2015).

Dichas áreas funcionales están inmersas en el ciclo operativo del sector de telas (ver Figura 27).

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

En el proceso operativo, el objetivo de la Administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales, mientras que la Gerencia

es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio, 2015, p. 167).

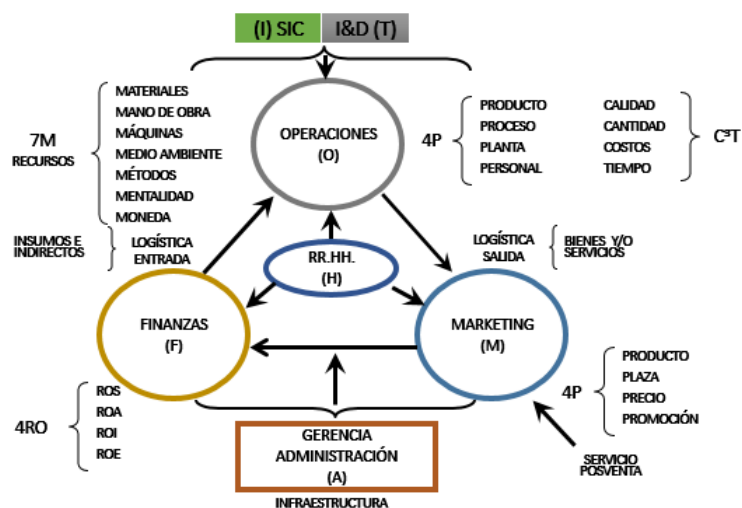


Figura 27. Ciclo operativo de una organización.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 165), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

La industria de telas de alpaca y vicuña en el Perú tiene sus principales clientes en el exterior, es decir, es un sector de exportación a los mercados internacionales, debido a la alta calidad de sus fibras, valorada en el exterior. En ese sentido, la administración de las principales empresas textiles tiene como objetivo el uso de recursos para la exportación. En los últimos años su objetivo ha sido aumentar el volumen de toneladas. Cada empresa textil está organizada de acuerdo con sus intereses. Para el análisis de la Administración y Gerencia, se han tomado como referencia las principales empresas exportadoras del sector textil en su conjunto (ver Tabla 15 y Tabla 16) con relación al volumen monetario de exportación entre el período enero y mayo de 2015, donde Michel y Cía. e Inca Tops, empresas de productos de alpaca, están ubicadas en el primer y tercer lugar respectivamente de participación en ventas al exterior con US\$ 34 y US\$ 23 millones, respectivamente. Los

demás participantes mostrados en las tablas son empresas textiles basadas en algodón y fibras sintéticas.

***Reputación de la Alta Dirección y plana gerencial.*** Las empresas exportadoras del sector tienen miembros del Directorio y plana gerencial con años de experiencia y conocimiento del entorno, sobre todo en la industria de telas de vicuña y alpaca. Para el año 2015, la política implementada por Michel y Cía. S.A, una de las principales exportadoras de productos de fibra de alpaca, es continuar con el desarrollo en el que se encuentra, en el que las reingenierías adoptadas los últimos años —como por ejemplo adquisición de máquinas e innovación tecnología por más de US\$ 752,000 y ampliación de la certificación OEKO-TEK Standard 100, especializada en sector textil internacional— han hecho que la administración de los recursos humanos, financieros, de producción y otros se hayan dosificado de manera eficiente y austera, evitando todo tipo de excesos, y sobre todo con una clara política de disciplina en los procesos, integrándose cada vez más las diversas áreas con sistemas modernos de comunicación en tiempo real e introduciendo una serie de mejoras en sus procesos operativos (Michel y Cía. S.A, Memoria 2015).

Con referencia a Inca Tops (perteneciente al Grupo Inca), la gerencia tiene el encargo de seguir aumentando su participación en el mercado internacional a través de las exportaciones de sus hilos y prendas de alpaca; por ese motivo, mantiene una plana gerencial acorde a sus necesidades, que tiene más de 20 años de experiencia en el rubro textil alpaquero (Inca Tops S.A.A Memoria 2011).

En el caso de Creditex S.A., empresa basada en algodón y fibras sintéticas, cuenta con directores y gerentes con experiencia internacional en Alemania y Estados Unidos y estudios de posgrado en escuelas y universidades de prestigio, como la Universidad del Pacífico, Universidad de Piura, Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Mayor de San

Marcos, Saint Mary's University (Texas EEUU) y Universidad de Hamburgo (Alemania) (Creditex S.A.A., Memoria 2015).

***Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.***

Las principales empresas tienen organigramas y procesos documentados que les permiten tener un control y monitoreo adecuado de las gerencias. Ello demuestra que todas ellas se someten a auditorías externas de estados financieros y certificaciones de proceso y calidad. En ese sentido, en general el proceso del sistema de control gerencial abarca todos los aspectos necesarios:

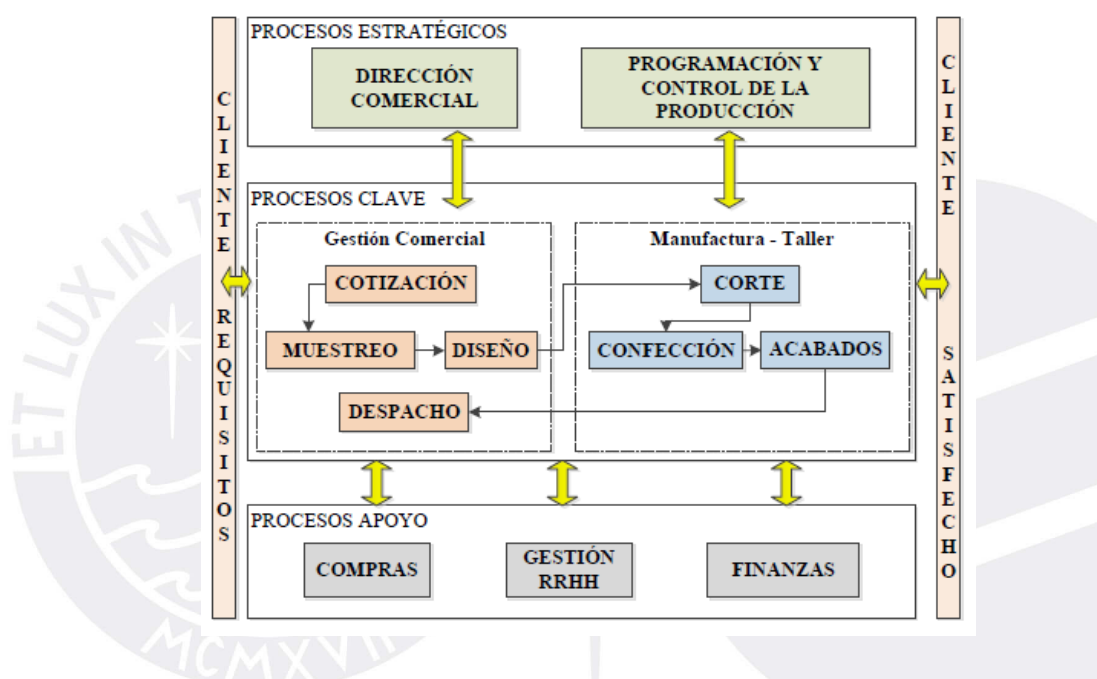


Figura 28. Mapa de proceso

Tomado de *Propuestas para mejorar la planificación y control de la producción en una empresa de confección textil*, por L. Lamas, 2015. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

De acuerdo a lo mencionado en párrafos anteriores, la administración y gerencias tiene el Know How de la industria de telas de camélidos que le permite tener objetivos para exportación debido a la alta calidad de sus procesos en la elaboración de telas, es decir prestigio de la materia prima que le permite contar acceso exclusivo a la misma, todo ello permitiéndole aumentar sus volúmenes de ventas y márgenes de rentabilidad.



Tabla 15. Principales Empresas Exportadoras del Sector Textil e Industria de Telas, Enero a Mayo 2015

N°	Razón social	CIU Rev.3	Descripción CIU Rev.3	Departamento	Provincia	Distrito	Participación US\$ FOB Ene-May 2015 (%)
1	MICHELL Y CIA S.A. DEVANLAY PERÚ	1729	FAB. OTROS PROD. TEXTILES NEOP.	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	6.5
2	S.A.C.	1810	FAB. DE PRENDAS DE VESTIR.	LIMA	LIMA	LIMA	5.3
3	INCA TOPS S.A. INDUSTRIAS	1711	PREP Y TEJ DE FIBRAS TEXTILES.	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	4.4
4	NETTALCO S.A. TEXTILES CAMONES	1810	FAB. DE PRENDAS DE VESTIR.	LIMA	LIMA	ATE PUENTE	4.1
5	S.A.	1730	FAB. TEJIDOS Y ART DE PUNTO.	LIMA	LIMA	PIEDRA	4.0
6	TOPY TOP S A CONFECCIONES	1810	FAB. DE PRENDAS DE VESTIR.	LIMA	LIMA	SAN JUAN DE LURIGANCHO	3.5
7	TEXTIMAX S A SUDAMERICANA DE	1810	FAB. DE PRENDAS DE VESTIR.	LIMA	LIMA	SANTA ANITA	3.5
8	FIBRAS S.A. HILANDERÍA DE	2430	FAB. DE FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFIC.	CALLAO	CALLAO	CALLAO	3.4
9	ALGODÓN PERUANO S.A.	1711	PREP Y TEJ DE FIBRAS TEXTILES.	LIMA	LIMA	SAN JUAN DE LURIGANCHO	2.9
10	TEXTIL DEL VALLE S.A.	1730	FAB. TEJIDOS Y ART DE PUNTO.	ICA	CHINCHA	CHINCHA BAJA	1.9
11	CREDITEX S.A.A.	1711	PREP Y TEJ DE FIBRAS TEXTILES.	LIMA	LIMA	ATE	1.7
						Total %	41.2

Nota. Adaptado de *Guía Textil 2015*, por Expo Textiles News 2015. Recuperado de <http://plastic-concept.com/Guia-Textil2015/>

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

La industria de telas de alpaca y vicuña del Perú es reconocida en todo el mundo por la calidad de la materia prima. En el caso de la alpaca, contamos con dos compañías que concentran más del 90% de exportaciones de productos de alpaca (Michell y Cía. e Inca Tops); sin embargo, con respecto a la fibra de vicuñas, las empresas exportadoras solo son acopiadoras de materia prima que venden al exterior para que la transformen en tela. A pesar de lo mencionado, los organismos gubernamentales y los principales gremios de la industria textil implementan campañas de marketing para impulsar el producto en los principales mercados internacionales, sobre todo en Europa y América del Norte.

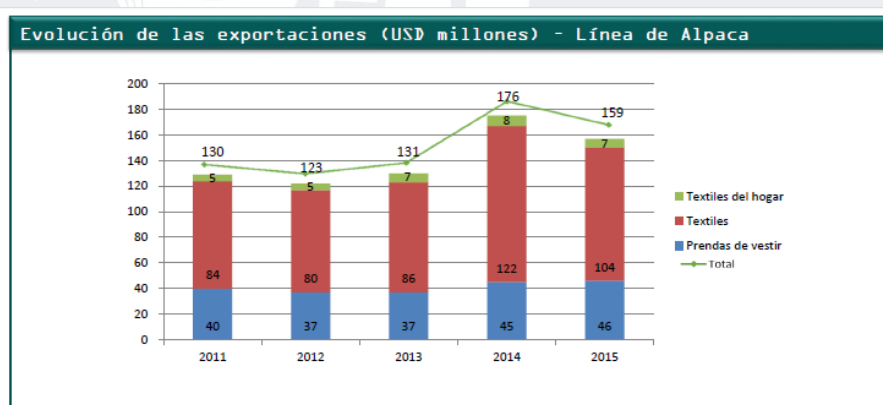
Los productos textiles de alpaca y vicuña se venden en tiendas exclusivas del Perú y del mundo, donde compiten con las prendas de vestir de la más fina calidad. En el caso de productos de alpaca, en noviembre de 2014 se anunció la creación de la marca sectorial “Alpaca del Perú”, con fin de posicionar dicha en el mercado de lujo en el extranjero. Los principales promotores de dicha iniciativa son el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). El principal objetivo es la promoción en ferias internacionales y participación de misiones comerciales en Reino Unido, Estados Unidos, Corea del Sur, China, Japón, Francia e Italia. Las principales marcas globales que producen en Perú prendas de alpaca son Prada Milano, Ragman, Kookai, Brooks Brothers, Nordstrom, Chanel, Dior, MaxMara, Elieen Fisher y Muji.

Con respecto al mercado interno hacia el exterior, hace diez años en Lima se realiza la Feria Internacional de Proveedores de la Industria Textil y Confecciones conocida como Expotextil Perú, patrocinada por el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industria. Además, cuenta con el respaldo de la Asociación de Ferias del Perú (AFEP), entidad gremial que agrupa a los principales organizadores feriales del Perú, y con el apoyo del Ministerio de

la Producción (Produce), del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y de Promperú, el principal organismo estatal de promoción de la imagen internacional del Perú. En la edición de octubre, Expotextil 2016 contó con la participación y visita de empresarios procedentes de 27 países, entre lo que se incluyen los siguientes: Argentina, Bangladesh, Bolivia, Brasil, Camerún, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos, Francia, Ghana, Guatemala, Honduras, India, Italia, Jamaica, Corea, México, Panamá, Portugal, República Dominicana, Reino Unido, Uruguay y Venezuela (Expotextil, 2016).

En la era del internet, las empresas tienen páginas web o redes sociales donde publicitan sus principales productos y servicios y que sirven como canales de comunicación externa (ver Tabla 17).

El crecimiento de las exportaciones de línea de alpaca fue de US\$ 29 millones en los últimos cinco años: US\$ 7 millones en prendas de vestir, US\$ 20 millones en textiles y US\$ 2 millones en textiles del hogar (ver Figura 29).



*Figura 29. Evolución de las exportaciones - línea de alpaca.*  
Tomado de *Alpaca del Perú: diagnóstico sectorial línea de alpaca*, por BCR, 2016, Lima, Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>

El mercado de la línea de alpaca hacia el exterior está dividido en prendas de vestir y textiles para el hogar. En 2015, el principal mercado para las prendas de vestir y textiles para

el hogar fue Estados Unidos, mientras que para los textiles fue Italia. En lo que respecta a las prendas de vestir de alpaca, se incrementaron las exportaciones en US\$ 1.9 millones para Estados Unidos, US\$ 1.1 millones para México, US\$ 327,000 para Australia y US\$ 455,000 para Bélgica. En lo referente a textiles, aumentó en US\$ 3 y US\$ 2 millones para Corea del Sur y Nueva Zelanda respectivamente. Por último, en textiles del hogar, se incrementó en US\$ 228,000 para Alemania, US\$ 240,000 para Letonia y US\$ 90,000 para Reino Unido, en la Figura 30 se aprecia lo mencionado.

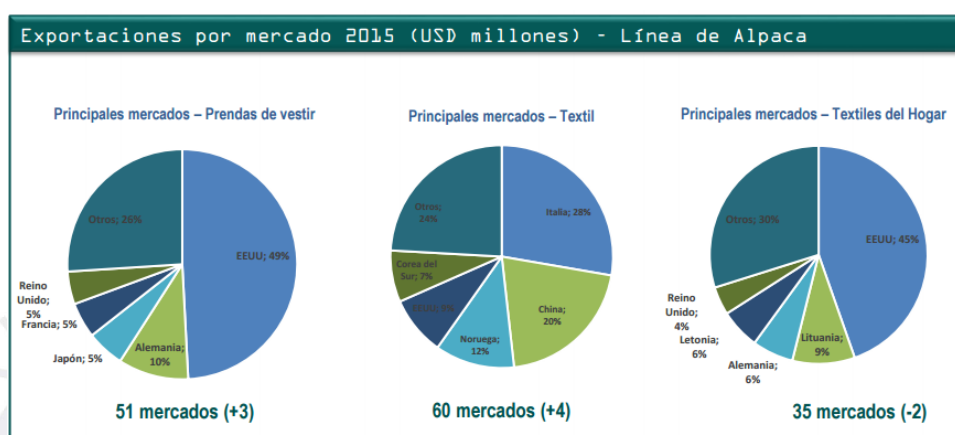


Figura 30. Evolución de las exportaciones - línea de alpaca - mercados por tipos  
Tomado de *Alpaca del Perú: diagnóstico sectorial línea de alpaca*, por BCR, 2016, Lima, Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>

Los productos basados en fibra de vicuña son elaborados para el mercado externo. El perfil del consumidor es aquel que valora mucho la manufactura o artesanía no solo por la calidad o finura de la materia prima, sino por la historia detrás de ellas; es decir, se da valor a la carga emocional de un producto. En el mercado europeo, los consumidores con alto poder adquisitivo y mayores de 50 años encuentran en dichos productos exclusividad y estatus social (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2010, pp. 11-12).

A pesar que las empresas destinan recursos y coordinan entre ellas para continuar impulsado la comercialización y dar a conocer los atributos de calidad de las confecciones de

telas, la industria no cuentan con marcas nacionales reconocidas en los mercados internacionales que generarían más rentabilidad.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

A lo largo del tiempo, las empresas han invertido recursos para mejorar sus procesos y obtener certificaciones de alta calidad en toda su cadena productiva y, por ende, lograr la aceptación de sus productos en los principales mercados internacionales. Padilla (2012) indicó que las principales empresas han puesto todos sus esfuerzos en obtener certificaciones BASC (Business Alliance for Secure Commerce - Alianza Empresarial para un Comercio Seguro) y WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production - Certificación de Responsabilidad Social) y en hacer constantes mejoras de sus Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad en la Cadena de Suministros. En ese contexto, las siguientes empresas han realizado lo siguiente:

(a) *Confecciones Textimax S.A.* Posee las certificaciones BASC y WRAP. Respecto del Sistema de Gestión de la Calidad, esta empresa se enfoca únicamente en el cumplimiento de los manuales de calidad de los clientes —es decir, las especificaciones técnicas que el cliente requiere para los productos—, por lo tanto, sus procedimientos se enfocan principalmente en cumplir los requisitos de las normas y estándares de las dos certificaciones y de las especificaciones técnicas incluidas en los manuales de calidad que los clientes exigen. Al no tener un enfoque de sistemas para el desarrollo de sus procesos, se pierde mucha productividad —y, con ello, competitividad— para operar en la industria.

(b) *Industrias Nettalco S.A.* Posee las certificaciones BASC y WRAP. Su sistema de gestión de la calidad se enfoca en el cumplimiento de las especificaciones técnicas especificadas en los manuales de calidad de los clientes. Sin embargo, a diferencia de otras empresas, cuenta con procedimientos para su cadena de valor y procedimientos específicos para los objetivos de los sistemas de gestión certificados, soportados adecuadamente por

tecnologías de la información (es política de esta empresa automatizar sus procesos, lo que genera una fortaleza para sostener la mejora continua).

(c) *Textil del Valle S.A.* Posee las certificaciones BASC, WRAP, ISO 9001:2008 e ISO 14000, y aunque tiene un fuerte compromiso con la mejora continua, necesita un gran trabajo para mantener sus sistemas en conformidad, ya que su alto compromiso con el desarrollo de producto (principalmente en el diseño de tela) aumenta la complejidad en la interacción de sus procesos (Padilla, 2012).

(d) *Creditex S.A.A.* Mantiene las certificaciones BASC, WRAP, ISO 9001:2008. (Creditex S.A.A, Memoria 2015). Michell y Cía. S.A logró la ampliación de la Certificación OEKO-TEK Standard 100 - Textiles de Confianza a los hilados de colores naturales y continúan con la certificación para los tops de lana de oveja y alpaca, en blanco natural y colores naturales desde 2012 (Michel y Cía. S.A, Memoria 2015).

Las principales empresas cuentan con una infraestructura adecuada para sus operaciones, ubicadas en las regiones de Lima, Arequipa, Ica y Callao. En el caso de Creditex S.A.A., tiene siete plantas industriales a lo largo de la costa: dos desmotadoras en Piura y Lambayeque, dos hilanderías en Trujillo y Pisco, una planta textil integrada (hilado a tela acabada) y una planta de confecciones de prendas, ambas en Lima.

Inca Tops e Incalpaca (Grupo Inca) tienen cinco plantas industriales, donde elaboran hilados y telas de alpaca y vicuña, situados en Arequipa.

En el proceso productivo podemos distinguir dos grandes subsectores dentro de la gran cadena de valor que constituye la actividad manufacturera textil: (a) la industria textil propiamente dicha, y (b) la industria de la confección.

La industria textil se inicia en el acopio de fibras de alpaca y vicuña y va hasta la elaboración de telas acabadas. Incluye las actividades de hilado, tejido, teñido y acabado. Con

relación a la industria de las confecciones, comprende todas las actividades vinculadas con la confección de prendas de vestir.

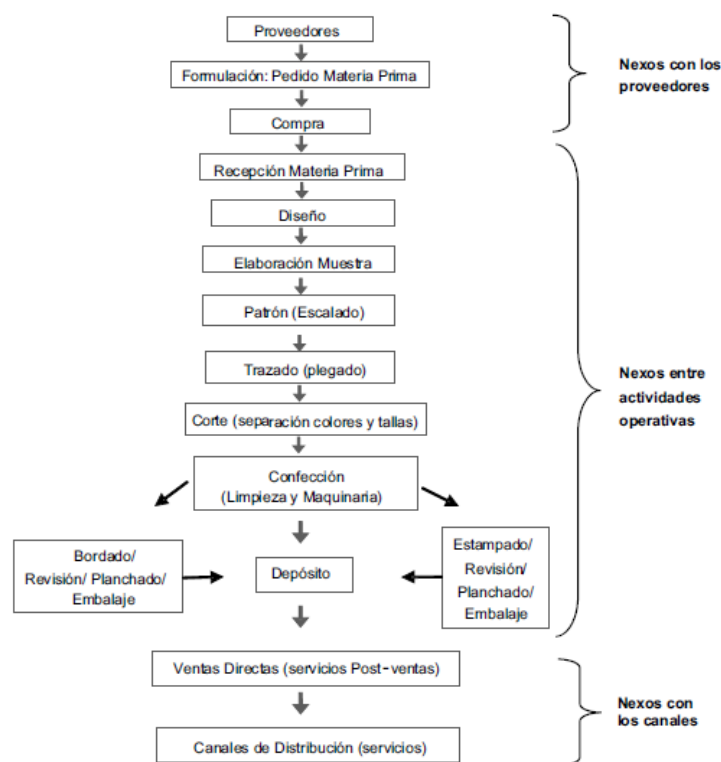
El subsector de producción de fibras, hilados y tejidos cuenta con nueve categorías de productos: (a) fibras naturales, (b) fibras artificiales, (c) tejidos planos, (d) tejidos de punto, (e) tejidos industriales, (f) revestimientos para pisos y productos para el hogar, (g) textiles no tejidos, y (h) sogas. Esta producción se destina mayoritariamente a confecciones para exportación: (a) fabricación de textiles de algodón, (b) fabricación de textiles de fibras sintéticas, y (c) fabricación de textiles con fibras de origen animal.

“El especialista del Programa Nacional de Innovación e Industria en Ganadería Alto andina, Alexander Chire, declaró que la vicuña se cría a partir de 4,000 msnm, es decir el clima idóneo debe ser a partir de ese nivel pero también se pueden adecuar a otros hábitats de no tanto calor y consume pasto natural, suelen estar protegidas de un criadero, no se puede sembrar pasto, crespillo e ichu. En promedio hay 3 a 5 vicuñas o alpacas por hectárea” (A. Chire, comunicación personal, 10 de mayo del 2017)

En ese sentido la industria peruana tiene ventajas competitivas para fabricación de tejidos de pelo de alpaca y vicuña debido al conocimiento previo, a la ubicación geográfica y a la alta productividad de las tierras de los andes donde los camélidos son criados con respecto a los países de la región.

Para la creación de valor en los productos textiles, el proceso productivo en general sigue etapas marcadas por el inicio de proveedores en la entrega de materia prima, la recepción, el paso por el diseño, trazado, elaboración, patrón, corte, confección, estampado, bordado y venta directa a los clientes.



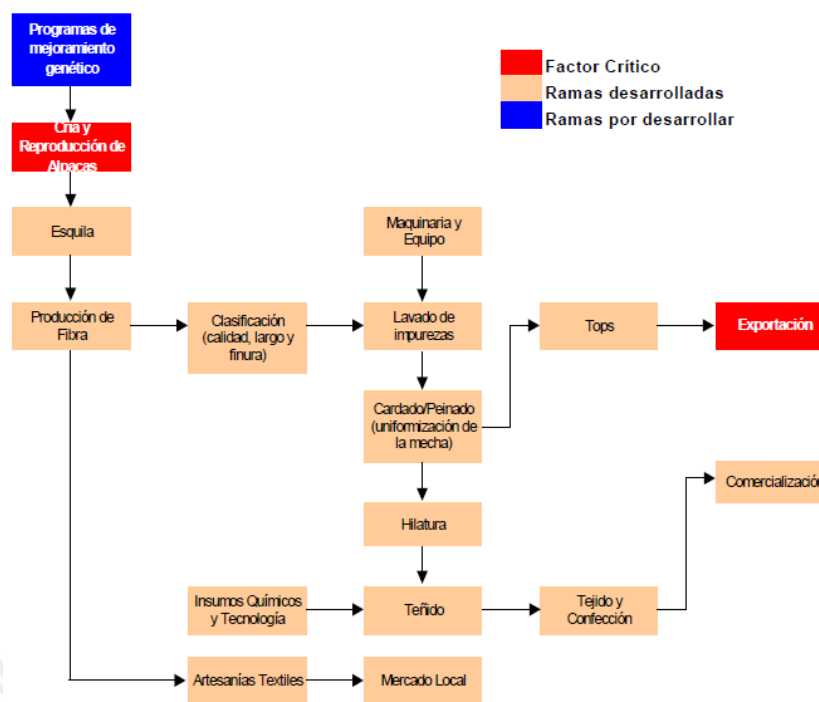


*Figura 31.* La cadena de calor del sector de confecciones. Tomado de “La cadena de valor del sector confecciones”, por Sandra y Boscan, 2004 336-353, *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29002608.pdf>

El proceso productivo de las confecciones de alpaca se inicia con la esquila, cuando el animal tiene 18 meses de edad. Por lo general se realiza en los meses de marzo, abril y mayo. Existen dos tipos de esquila: rústica y tradicional. El mejoramiento genético es importante en el proceso productivo, con el objetivo de contrarrestar el aumento en el grosor de la fibra. La clasificación es un proceso manual en el cual el vellón es separado en diferentes grupos de calidades. Con el lavado se inicia el proceso industrial; en el cardado y peinado se eliminan pelos cortos y restos pequeños para uniformar la mecha de alpaca para el hilado con mayor calidad, mezclas y títulos. Con la tecnología de punto, se puede teñir en una gama de colores, y por último, se elaboran prendas de tejidos de punto o tejidos planos.

Por lo tanto, existe fortaleza de contar con una ubicación geográfica para la crianza de los camélidos, asimismo el largo periodo entre esquilado de los camelados y por ende la

limitación de obtención de la materia prima genera debilidades frente a otros productos textiles competidores con la telas de vicuña y alpaca.



*Figura 32.* Proceso productivo en confección de alpaca. Tomado de Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Prendas de Alpaca, por MAXIMIXE. Recuperado de [http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2013/04/Tejido\\_Prendas\\_de\\_Alpaca.pdf](http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2013/04/Tejido_Prendas_de_Alpaca.pdf)

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El sector textil del Perú representa el 10% del PBI y contribuye anualmente alrededor de S/. 1,100 millones en impuestos, según Andreas von Wedemeyer, presidente de la Sociedad Nacional de Industria (Andina, 2016).

Entre enero y mayo de 2015, las principales empresas —aquellas que han exportado el 41.2% en dicho período a los mercados internacionales— facturaron US\$ 221 millones con un total de peso neto de 14 toneladas (ver Tabla 16). Los estados financieros de dichas empresas son auditados por firmas internacionales con el fin de garantizar la aplicación adecuada de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en especial

aquellas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, como Creditex S.A.A., Michel y Cía. S.A., Compañía Universal Textil S.A. e Industria Textil Piura S.A.

En el caso de Creditex S.A.A., ha obtenido utilidades por S/. 15'031,631, que representan el 8,65% sobre el capital social y la cuenta Acciones de Inversión vigente al 31 de diciembre del ejercicio 2015. En 2014, las utilidades representaron 13,37% sobre el capital social y la cuenta Acciones de Inversión vigentes al 31 de diciembre de 2014. Asimismo, su política de dividendos está supeditada a la Junta General de Accionistas, que podrá acordar la distribución de dividendos solo si, a la fecha del acuerdo, la sociedad mantiene una relación entre el patrimonio neto y el total de activos igual o superior al 20%. Solo podrán pagarse dividendos en razón de utilidades obtenidas o de reservas de libre disposición. Todas las acciones de la compañía, aun cuando no se encuentren totalmente pagadas, tienen el mismo derecho al dividendo, independientemente de la oportunidad en que hayan sido emitidas o pagadas, salvo acuerdo expreso en contrario de la Junta General (Creditex S.A.A., Memoria 2015).

Con respecto a Industria Textil Piura S.A., perteneciente al Grupo Romero, ha evidenciado al 31 de diciembre de 2015 una pérdida de S/. 29,086 (30.67% de las ventas netas), y en el año 2014 la pérdida fue de S/. 15,787 (15.45% de las ventas netas) debido principalmente a la baja en las ventas, a la demanda continua deprimida por la crisis internacional, a los mayores costos unitarios por haber menor producción como consecuencia de la reducción en volúmenes —lo que a su vez impacta en menores eficiencias industriales—, a la fuerte diferencia en cambio por la parte en dólares de la deuda, y también a la fuerte competencia del hilado importado de la India. De esta forma, en el año 2015 la pérdida por acción fue de S/. (0.418) en comparación con S/. (0.227) por acción alcanzado el año 2014. Las ventas netas durante el año 2015 alcanzaron los S/. 94,817, menores a las obtenidas en el año 2014, que fueron de S/. 102,145 (Industria Textil Piura, Memoria 2015).

Michell y Cía. mejoró sus márgenes de liquidez durante el año 2015, situación que generó durante el año un oportuno y eficiente manejo en el cumplimiento de sus obligaciones. Al cierre del año 2015 se logró reducir la deuda total de la compañía en S/. 49'267,782, que equivale a una reducción del 42.64% respecto del cierre del año 2014. Con esta reducción, el ratio deuda/ EBITDA bajo de 2.36% en el año 2014 a 1.45% en el año 2015 y la empresa pudo mejorar de esta manera sus ratios de autonomía financiera y solvencia.

En el tema de régimen tributario, la empresa está afecta al Régimen General del Impuesto a la Renta, con una tasa de 28% para los años 2015 y 2016. No mantiene ningún régimen de contratación especial con el Estado en materia tributaria y continúa vigente el Impuesto a la Renta del 4.1% para los dividendos que se repartan en función de las utilidades acumuladas al 31 de diciembre de 2014 y de 6.8% para 2015 y 2016 (Michell y Cía. Memoria 2015).

Con respecto al nivel de facturación de las empresas productoras de prendas de alpaca, las 372 empresas han generado US\$ 47 millones en el año 2015. Solo tres de estas empresas concentran el 36% de participación, con ventas superiores a US\$ 1 millón; 81 empresas concentran el 52% de participación, con ventas entre US\$ 100,000 a US\$ 1 millón, y por último, 288 empresas con el 12%, con ventas menores a US\$ 100,000.

Por lo tanto, las empresas del sector dedican sus recursos a la exportación generándose el conocimiento y adecuación a los mercados internacionales, a pesar de ello costos de la transformación de la materia prima tiene impacto en una rentabilidad menor en la industria de telas de camélidos.

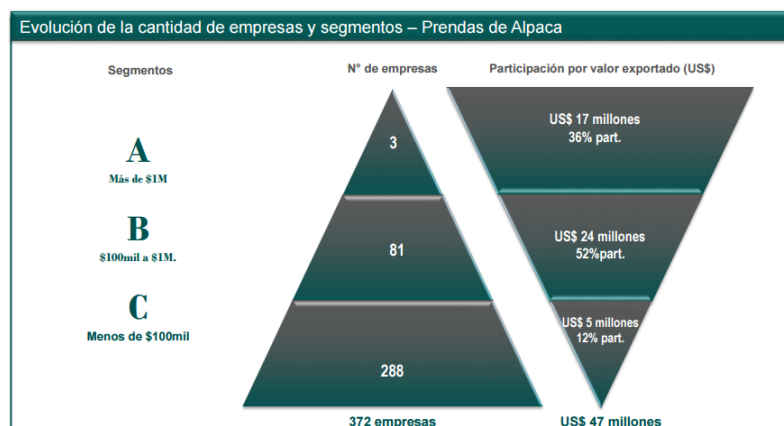


Figura 33. Prendas de alpaca: empresas por segmento enero-diciembre 2015. Tomado de *Alpaca del Perú: diagnóstico sectorial línea de alpaca*, por BCR, 2016. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

En general, la industria de telas está dirigida por personas con experiencia y trayectoria y cubre toda la cadena productiva, desde el aprovisionamiento de las materias primas hasta la puesta de los productos en los mercados internacionales. Asimismo, genera 400,000 puestos de trabajo directo (Andina, 2016).

La especialización en el rubro textil ha originado carreras técnicas y especializadas ofrecidas por instituciones educativas, como universidades e institutos. La Universidad Tecnológica del Perú ofrece la carrera de Ingeniería Textil y de Confecciones, otorgando el grado académico de bachiller y título profesional luego de terminar los doce ciclos académicos. El valor agregado de los egresados se plasma en la gestión de las áreas de hilandería, tejeduría, tintorería, confecciones y acabados de productos, y dominan métodos de trabajo, planeamiento y control de la producción.

Tabla 16. Principales Empresas Exportadoras del Sector Textil e Industria de Telas

Nº	Razón Social	CIU Rev.3	Descripción CIU Rev.3	US\$ FOB (miles)	Peso neto kg (miles)	Participación FOB Ene-May 2015 (%)
			FAB. OTROS PROD. TEXTILES			
1	MICHELL Y CIA S.A.	1729	NEOP.	34,948	1,838	6.5
2	DEVANLAY PERÚ S.A.C.	1810	FAB. DE PRENDAS DE VESTIR.	28,316	493	5.3
3	INCA TOPS S.A.	1711	PREP Y TEJ DE FIBRAS TEXTILES.	23,686	1,170	4.4
4	INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	1810	FAB. DE PRENDAS DE VESTIR.	22,183	520	4.1
5	TEXTILES CAMONES S.A.	1730	FAB. TEJIDOS Y ART DE PUNTO.	21,577	1,109	4.0
6	TOPY TOP S A CONFECCIONES TEXTIMAX S	1810	FAB. DE PRENDAS DE VESTIR.	18,968	520	3.5
7	A SUDAMERICANA DE FIBRAS	1810	FAB. DE PRENDAS DE VESTIR. FAB. DE FIBRAS SINTETICAS O	18,621	468	3.5
8	S.A. HILANDERÍA DE ALGODÓN	2430	ARTIFIC.	18,516	6,991	3.4
9	PERUANO S.A.	1711	PREP Y TEJ DE FIBRAS TEXTILES.	15,582	415	2.9
10	TEXTIL DEL VALLE S.A.	1730	FAB. TEJIDOS Y ART DE PUNTO.	10,290	195	1.9
11	CREDITEX S.A.A.	1711	PREP Y TEJ DE FIBRAS TEXTILES.	9,054	407	1.7
Total				221,741	14,126	41.2

Nota. Adaptado de *Guía Textil 2015*, por Expo Textiles News 2015. Recuperado de [http://plastic-concept.com/Guia Textil2015/](http://plastic-concept.com/Guia%20Textil2015/)

Asimismo, el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) ofrece ocho carreras técnicas para sectores textil y confecciones. El Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado / Centro de Altos Estudios de la Moda ofrece la carrera técnica de Gestión Textil y de Moda. La Universidad Mayor de San Marcos ofrece la Maestría en Gestión y Tecnología Textil.

Sin embargo a pesar que existe una oferta académica para tecnificar la industria textil en general, la mano de obra no está tecnificada y las comunidades criadoras tiene limitaciones al no poder adquirir maquinas que le permitan obtener eficientemente la materia prima, “El especialista del Programa Nacional de Innovación e Industria en Ganadería Alto andina, Alexander Chire, declaró que el proceso de obtención es artesanal porque se tienen ceremonias y fechas específicas para realizar el esquilado. Las maquinas son costosas las más económicas cuestan 25 mil soles en adelante.” (A. Chire, comunicación personal, 10 de mayo del 2017).

Por lo tanto, las limitaciones de la tecnificación y especialización de la mano de obra en el inicio del acopio de la fibra de camélidos generan una baja productividad en la producción de telas, a pesar de ello lo obtenido es procesado y elaborado con estándares de calidad por la empresa compradoras de dicha materia prima.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Las principales empresas del sector textil cuentan con sistemas de información adecuados a sus procesos productivos y de gestión. Un caso de éxito es de la Compañía Universal Textil, que implementó el software GeneXus para sus procesos de producción, incrementando su velocidad y reduciendo los costos operativos en un 30%. Todos los procesos productivos de Compañía Universal Textil hechos con este programa permiten depender menos de los trabajadores, automatizar el desarrollo de software, reducir el tiempo



de productividad de un quinto a un décimo, además de contrarrestar la obsolescencia tecnológica (Mory, 2014). Las empresas cuentan con páginas web, de cara a comunicar sus contenidos, productos y servicios al público en general, es decir, una comunicación externa (ver Tabla 17).

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La industria de telas del Perú constantemente invierte recursos para el mejoramiento de sus procesos productivos e investigación a través de gremios y asociaciones como la Sociedad Nacional de Industria - Comité Textil, la Asociación de Exportadores del Perú, la Asociación Peruana de Técnicos Textiles y el Instituto Peruano del Algodón. En el caso del Instituto Peruano del Algodón, se dedica exclusivamente a investigar nuevas alternativas para la producción de algodón sobre la variedad genética mejorada de la semilla, apropiada para las diferentes zonas de la costa y selva, con períodos vegetativos y rendimientos competitivos por hectárea. El Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industria brinda asesoría en lo que respecta a importaciones y exportaciones para aprovechar los Tratados de Libre Comercio, normas de origen textil y confecciones, promoción en ferias y eventos internaciones de textiles y moda. Además, ofrece asesoría legal y de trámites ante el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio del Producción, Ministerio de Economía, Ministerio del Ambiente, SUNAT, etc. Asimismo, realiza investigaciones del mercado y calificación arancelaria de los textiles que producen sus asociados con miras a ser vendidos en los mercados internacionales.

Para el caso de la industria de camélidos, la tecnología e investigación está concentrado en las empresas textiles como Michell y Cia o Inca Tops S.A, en ese sentido el desarrollo se encuentra en el sector privado, una prueba la fortaleza está demostrada en la concentración en exportaciones mayor al 90% en productos de alpaca. A pesar de lo mencionado la falta de organización entre los criadores de camélidos genera una informalidad

en el inicio de la cadena productiva, debido a esta desorganización los compradores extranjeros obtienen ventajas en la adquisición como lo mencionó “El Especialista del Programa Nacional de Innovación e Industria en Ganadería Alto andina, declaró que las empresas extranjeras principalmente italianas, los cuales envían a sus compradores a negociar por la materia prima. Los nacionales son pocos y terminan vendiéndole a empresas extranjeras” (A. Chire, comunicación personal, 10 de mayo del 2017). Por lo tanto la falta de tecnologías e investigaciones de la industria determina las debilidades de productividad e informalidad.

Tabla 17. *Páginas web Principales Empresas Exportadoras Textiles e Industrias de Telas*

N°	Razón Social	Página Web
1	MICHELL Y CIA S.A.	<a href="http://www.michell.com.pe/">http://www.michell.com.pe/</a>
2	DEVANLAY PERÚ S.A.C.	<a href="http://www.devanlay.fr/">http://www.devanlay.fr/</a>
3	INCA TOPS S.A.	<a href="http://www.incatops.com/es">http://www.incatops.com/es</a>
4	INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	<a href="http://www.nettalco.com.pe">http://www.nettalco.com.pe</a>
5	TEXTILES CAMONES S.A.	<a href="http://www.textilescamones.com/">http://www.textilescamones.com/</a>
6	TOPY TOP S A	<a href="http://www.topitop.com.pe/?lang=es">http://www.topitop.com.pe/?lang=es</a>
7	CONFECCIONES TEXTIMAX S A	<a href="http://www.textimax.com.pe/">http://www.textimax.com.pe/</a>
8	SUDAMERICANA DE FIBRAS S.A.	<a href="http://www.sdef.com/SDF">http://www.sdef.com/SDF</a>
9	HILANDERÍA DE ALGODÓN PERUANO S.A.	<a href="http://www.hialpesa.com/">http://www.hialpesa.com/</a>
10	TEXTIL DEL VALLE S.A.	<a href="http://www.textildelvalle.pe/">http://www.textildelvalle.pe/</a>
11	CREDITEX S.A.A.	<a href="http://www.creditex.com.pe/">http://www.creditex.com.pe/</a>

*Nota.* Adaptado de *Guía Textil 2015*, por Expo Textiles News 2015. Recuperado de <http://plastic-concept.com/Guia-Textil2015/>

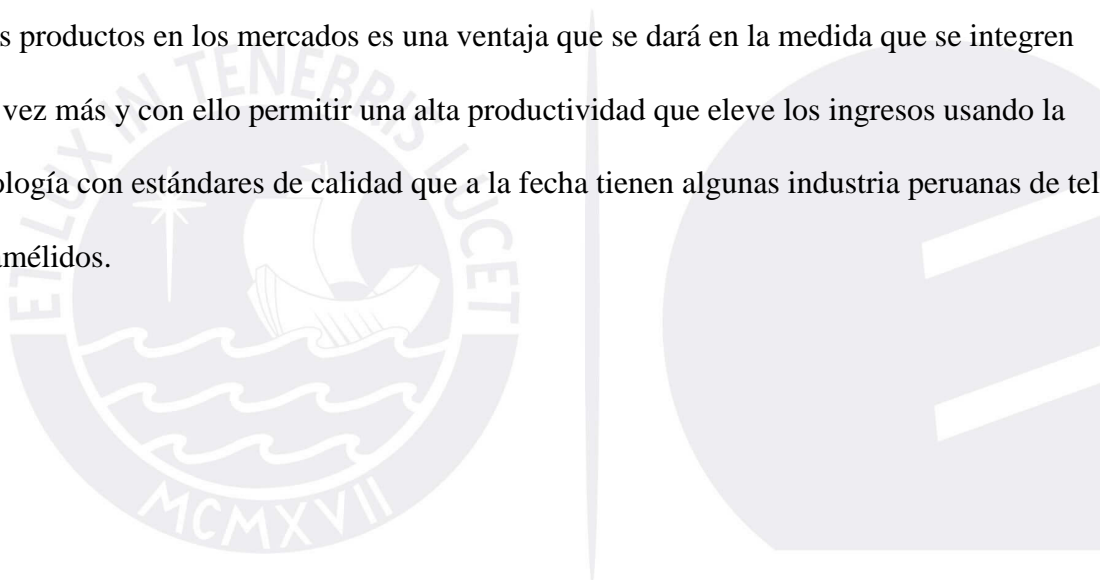
#### 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz permite reconocer y resaltar las fortalezas e identificar las debilidades que deben minimizarse o revertirse a fortalezas a través de la implementación de estrategias, ellas son productos del análisis interno por lo tanto, se han identificado 18 factores determinantes de éxito, ocho fortalezas y 10 debilidades (ver Tabla 18). El resultado de la ponderación de dichos factores con sus pesos determinados fue de 2.43 que significa que la industria

aprovecha sus fortalezas en contraposición con sus debilidades, a pesar que el número de fortalezas es menor a las debilidades.

### 4.3. Conclusiones

La elaboración de telas de camélidos está dirigida a la exportación, las empresas dedican sus recursos y esfuerzos hacia los mercados extranjeros, a pesar de sus limitaciones identificadas con respecto a otras industrias de telas basados en otras materias primas, usan sus fortalezas e impulsa las ventas. Por otro lado, invertir en tecnología y tecnificación de la mano de obra en general determinara que las debilidades de baja productividad e informalidad por parte de los criadores de camélidos sean mitigadas y reconvertidas en fortalezas del sector. El conocimiento desde el inicio de la cadena productiva hasta la puesta de los productos en los mercados es una ventaja que se dará en la medida que se integren cada vez más y con ello permitir una alta productividad que eleve los ingresos usando la tecnología con estándares de calidad que a la fecha tienen algunas industria peruanas de telas de camélidos.



## Capítulo V: Intereses de la Industria de Telas y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de la Industria de Telas

Los intereses que se intenta alcanzar para el éxito de la industria de telas son los siguientes:

***Expansión y penetración de nuevos nichos de mercado a escala mundial.*** Sobre la base del mercado actual, aumentar las ventas de las telas en el mundo. Diversificar los mercados y segmentarlos con el fin de elaborar telas acordes con las necesidades del perfil de

los clientes en los Estados Unidos y Europa. Implementar estrategias para elaborar nuevas

Tabla 18. *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. <i>Know how</i> en la industria. (FCE6)	0.07	3	0.21
2. Alta productividad de las tierras y climas ideales para el crecimiento y desarrollo de vicuñas y alpacas para la industrialización de telas de camélidos.(FCE5)	0.08	4	0.32
3. Acceso directo y exclusividad a la materia prima. (FCE5)	0.12	4	0.48
4. Investigación y desarrollo privado. (FCE6)	0.04	2	0.08
5. Disponibilidad de la mano de obra especializada en telas de vicuña y alpaca. (FCE7)	0.05	2	0.10
6. Ubicación geográfica estratégica respecto a otros países de la región andina. (FCE3)	0.06	3	0.18
7. Prestigio por la alta calidad de telas de vicuña y alpaca de origen peruano.(FCE2)	0.06	3	0.18
8. Aprovechamiento de relaciones con asociaciones de criadores de camélidos como sierra exportadora. (FCE4)	0.06	3	0.18
<b>Subtotal</b>			<b>1.73</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Mano de obra no calificada. (FCE7)	0.04	2	0.08
2. Elevados costos financieros. (FCE7)	0.03	1	0.03
3. Alta informalidad en la industria. (FCE7)	0.03	1	0.03
4. Limitación en capacidad de producción de materia prima de vicuña y alpaca para confección de telas. (FCE1)	0.07	1	0.07
5. Alto tiempo de espera entre esquilado y esquilado de camélidos (2 años promedio). (FCE1)	0.07	2	0.14
6. Estacionalidad de producción: sujeto a condiciones climatológicas. (FCE4)	0.04	1	0.04
7. No existen marcas nacionales reconocidas. (FCE6)	0.04	2	0.08
8. Baja productividad en la industria de telas de vicuña y alpaca. (FCE4)	0.05	1	0.05
9. Altos costos de oportunidad por desabastecimiento de materia prima. (FCE1)	0.05	2	0.10
10. Bajo poder de negociación ante compradores internacionales, por los volúmenes. (FCE1)	0.04	2	0.08
<b>Subtotal</b>			<b>0.70</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.43</b>

*Nota.* 4 = *Fortaleza mayor*, 3 = *Fortaleza menor*, 2 = *Debilidad menor*, 1 = *Debilidad mayor*.  
telas con alta calidad y valor agregado. Asimismo, conectar al sector público y privado para

potenciar la oferta exportable de las telas del Perú. Por último, promover la especialización y la mejora continua de la calidad para acceder a nichos exclusivos y sofisticados.

***Inversión de los sectores públicos y privados en innovación, investigación y desarrollo tecnológico.*** Implementar políticas nacionales que promuevan el avance la industria de telas a través de la investigación, innovación, la capacitación y el fortalecimiento

del desarrollo gerencial de la industria para hacerlo competitivo. Fortalecer las industrias a través del financiamiento, para adquirir capacidades técnicas y conocimiento de los mercados internacionales, permitiendo posicionar las telas en los segmentos exclusivos del mundo.

***Generar valor agregado y posicionamiento de las telas peruanas.*** Los productos de la industria de telas de vicuña y alpaca deben ser reconocidos por su alta calidad, generando valor agregado con nuevos diseños, texturas y colores que permitan ser el elemento diferenciador e insumo de las empresas de moda.

***Implementación de las mejores prácticas en la producción y gestión empresarial vinculados a la cadena de valor.*** Fomentar la competencia dentro de las empresas de la industria de telas de vicuña y alpaca para incrementar los niveles de calidad de servicio y productividad de los participantes en la cadena de valor de la industria a través de alianzas, pactos, acuerdos y compromisos. Elevar la productividad y la calidad de las telas con la implementación de sistemas de gestión de calidad, estándares internacionales, gestiones medioambientales y seguridad.

## **5.2. Potencial de la Industria de Telas**

El potencial de la industria de telas se encuentra evidenciado en el análisis AMOFHIT y se consolida en la matriz MEFI. La alta calidad de la materia prima (fibra de alpaca y vicuña) y su reconocimiento internacional, conjugados con la innovación en texturas y diseño, permitirán la consolidación de las telas de camélidos peruanos.

## **5.3. Principios Cardinales de la Industria de Telas**

Los principios cardinales son:

***Influencia de terceros.*** Los principales mercados de las telas de alpaca y vicuña son Estados Unidos, Europa y China. Por lo tanto, no se tiene una diversificación de clientes, lo que convierte a la industria vulnerable ante otras economías y ocasiona limitaciones en el poder de negociación.

**Lazos pasados y presentes.** En América del Sur, todos los países comparten historias en común y un pasado vinculado que permite predecir el comportamiento de los clientes y consumidores a través de sus preferencias, lo que representa una oportunidad. Los tratados de libre comercio son oportunidades para desarrollar y fortalecer la industria de telas.

**Contrabalance de intereses.** El proceso de contrabalance de intereses debe ser ejecutado sin atentar contra las ventajas competitivas de la industria. A pesar de ello, los precios internacionales de los competidores hacen que las telas peruanas pierdan mercado debido a su relación costo, valor y calidad.

**Conservación de los enemigos.** Los enemigos de la industria de telas alpaca y vicuña están desarrollando proceso de crianza para competir con el Perú; sin embargo, a la fecha cuenta con baja producción de fibra animal.

#### 5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Telas (MIO)

En la Tabla 19 se muestra la matriz de intereses organizacionales de la industria de telas.

Tabla 19. *Matriz de Intereses Organizacionales de la Industria de la Telas (MIO)*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Expansión y penetración de nuevos nichos de mercado a escala mundial	Gobierno (Mincetur, Promperú, Produce) y sector privado	Estados Unidos y Europa	China
2. Inversión de los sectores públicos y privados en innovación, investigación y desarrollo tecnológico	Gobierno Sector público Instituto Peruano del Algodón Instituto Peruano de Alpaca y Camélidos Instituciones educativas	Organismo internacionales de financiamiento	

3. Generar valor agregado y posicionamiento de las telas peruanas	Gobierno Sector público	Mercados de América Latina, Europa y de Estados Unidos	China
4. Implementación de las mejores prácticas en la producción y gestión empresarial vinculados con la cadena de valor	Gobiernos Sector privado Sociedad Nacional de Industria	Instituciones de educación	

---

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo resultan de la propuesta en conjunto para alcanzar la visión de la industria de tela de vicuña y alpaca sobre la base de los capítulos anteriores. Los objetivos propuestos son:

1. En 2027 se facturará US\$ 316 millones; al 2015 se facturaron US\$ 164 millones de acuerdo al Diagnóstico Sectorial Línea de Camélidos a julio 2016 del Banco Central de Reserva del Perú.
2. En 2027 la utilidad neta será de US\$ 81 millones; al 2015 fue de US\$ 30 millones de acuerdo la cifra del XIII Foro Textil Exportador organizada por la Asociación de Exportadores (ADEX).
3. En 2027, la industria generará más de 80,000 empleos directos con mano de obra calificada y tecnificada; al 2012 fue de 43,275 empleos directos según el IV Censo Nacional Agropecuario del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática.

### 5.6. Conclusiones

La industria de telas de vicuña y alpaca debe elaborar un plan integrador con todos los componentes de la cadena de valor, desde el acopio de la fibra, pasando por la elaboración de



telas, hasta la comercialización y venta del producto, a través del trabajo en conjunto en la gestión en todas las etapas del proceso de producción de telas, respetando el medio ambiente y fomentando la responsabilidad social. Por lo tanto, la calidad y el valor agregado serán una ventaja competitiva que caracterizará a las telas de vicuña y alpaca peruanas para su fortalecimiento en los mercados y penetración en nuevos nichos de mercado de alto poder adquisitivo.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una de las más conocidas y empleadas en el análisis situacional de una organización. La elaboración de la matriz exige un agudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz. Estos son los de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). La matriz EFE se utiliza para obtener las oportunidades y amenazas, mientras que de la matriz EFI se obtienen las fortalezas y debilidades. Desarrollar un serio y profundo análisis del entorno, de la competencia y del entorno ayudará mucho a generar las estrategias de los cuatro cuadrantes (D'Alessio, 2015).

El desarrollo de la matriz se muestra en la Tabla 20, donde el resultado ha sido la identificación de 20 estrategias, distribuidas de la siguiente forma: (a) siete estrategias en el cuadrante *explore*, (b) siete estrategias en el cuadrante *busque*, (c) tres estrategias en el cuadrante *confronte*, (d) tres estrategias en el cuadrante *evite*, como resultado del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Entre las principales se encuentran las estrategias orientadas al desarrollo de productos, mercados, investigación y desarrollo, integración vertical hacia delante y hacia atrás.

Tabla 20. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

		<i>Fortalezas</i>		<i>Debilidades</i>	
		F1	<i>Know how</i> en la industria	D1	Mano de obra no calificada
		F2	Alta productividad de las tierras y climas ideales para el crecimiento y desarrollo de vicuñas y alpacas para la industrialización de telas de camélidos.	D2	Elevados costos financieros
		F3	Acceso directo y exclusividad a la materia prima	D3	Alta informalidad en la industria.
		F4	Investigación y desarrollo privado	D4	Limitación en la capacidad de producción de lana de vicuña y alpaca
		F5	Disponibilidad de la mano de obra especializada en telas de vicuña y alpaca.	D5	Alto tiempo de espera entre trasquilado y trasquilado (2 años)
		F6	La ubicación geográfica del Perú es estratégica con respecto a los otros países de la región andina	D6	Estacionalidad de producción: condiciones climatológicas
		F7	Prestigio por la alta calidad de telas de vicuña y alpaca de origen peruano.	D7	No existen marcas nacionales reconocidas
		F8	Aprovechamiento de relaciones con asociaciones de criadores de camélidos como sierra exportadora.	D8	Baja productividad en la industria
				D9	Altos costos de oportunidad por desabastecimiento de materia prima
				D10	Bajo poder de negociación ante compradores internacionales, por los volúmenes
<i>Oportunidades</i>					
O1	Mercados globales sin cubrir	FO1	Diferenciación para penetración en segmentos de altos mercados de moda y textil (O1,F1,F3,F6,F7,F8). Estrategia genérica competitiva: diferenciación	DO1	Realizar <i>benchmarking</i> de la producción italiana (O2,O4,D7,D8). Estrategia interna: Gerencia de procesos
O2	Disponibilidad de tecnología e información	FO2	Aumento en la oferta de productos textiles de camélidos (O2,F1,F7). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados	DO2	Aumentar número de productores certificados con estándares internacionales (D1,D3,D4,D8,D10,O1). Estrategia interna: calidad total
O3	Incremento en la demanda de prendas de materia prima natural	FO3	Aumento en la variedad ofrecida de productos textiles de camélidos (O3,F1,F3,F4,F7,F8). Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica	DO3	Transferir conocimiento de buenas prácticas de crianza y trasquilado hacia las comunidades (D1,D4,D8,O2)
O4	Nuevos canales de distribuciones mundiales	FO4	Integración vertical hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,F2,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás	DO4	Rediseñar los productos financieros para que sean de mayor acceso para las comunidades criadoras (D2,D3,D10,O1,O3). Estrategia interna: reingeniería de procesos
O5	Reconocimiento de fibras de origen animal mundial (Marca Perú)	FO5	Venta en los países de Norteamérica (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: desarrollo de mercados.	DO5	Incentivar el I&D en la industria para aprovechar el crecimiento del mercado global (D4, D8,D9,O1,O2,O3,O6)
O6	Momento económico de crecimiento regional	FO6	Venta a través de distribuidores controlados (alta moda) a Norteamérica y Europa (O6,F1,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia adelante	DO6	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,D4,D8,D9,D10). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás
		FO7	Desarrollo de alianzas estratégicas con Bolivia, Argentina y Chile para la materia prima (O3,O5,F1,F7). Modalidad estratégica: alianza estratégica	DO7	Adquirir maquinaria y equipos modernos para la producción, procesamiento y comercialización de telas de vicuña y alpaca.(O1,O2,O5,O6,D8,D9,D4). Estrategia interna: <i>rightsizing</i>
		FO8	Incrementar la participación en ventas en Europa (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados		
<i>Amenazas</i>					
A1	Precios bajos de los productos sustitutos	FA1	Desarrollo de infraestructura de prevención para fenómenos climatológico (A1,F2,F3,F8,A2,A5)	DA1	Incentivar el I&D en la industria para aprovechar el crecimiento del mercado global (D4,D8,D9,A3,A4,A5)
A2	Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y fenómeno El Niño	FA2	Recuperación de los terrenos agrícolas utilizados por el narcotráfico (A8,A6,F2,F3). Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos	DA2	Desarrollo de infraestructura (carreteras y edificaciones) por el Estado (A7,A1,A2,D10,D2,D8)
A3	Tendencia de tejidos ecológicos	FA3	Generación de aventuras conjuntas público-privadas o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión en el sector (F1,F3,F4,F8,A7). Estrategia externa alternativa: aventura conjunta	DA3	Financiamiento del Estado para asociaciones (D2,D3,D8,A7)
A4	Incremento en uso de fibras sintéticas				
A5	Falta de infraestructura en el país				
A6	Incremento de producción de MP en Chile, Argentina y Bolivia				
A7	Baja inversión en I&D por el gobierno				
A8	Incremento de actividades ilegales (narcotráfico, contrabando, tala ilegal)				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

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

En la Tabla 21 se muestra que el sector de telas de vicuña y alpaca se encuentra en una estabilidad del entorno negativa, es decir, que es muy inestable, mientras que la fortaleza de la industria es mayor y presenta ventajas competitivas, por lo cual se vuelve bastante atractiva pero con mucha incertidumbre.

Las estrategias específicas a aplicar son: (1) penetración de mercados, (2) diversificación concéntrica, (3) integración vertical hacia adelante, (4) integración vertical hacia atrás, (5) alianza estratégica, (6) desarrollo de productos, y (7) desarrollo de mercados.

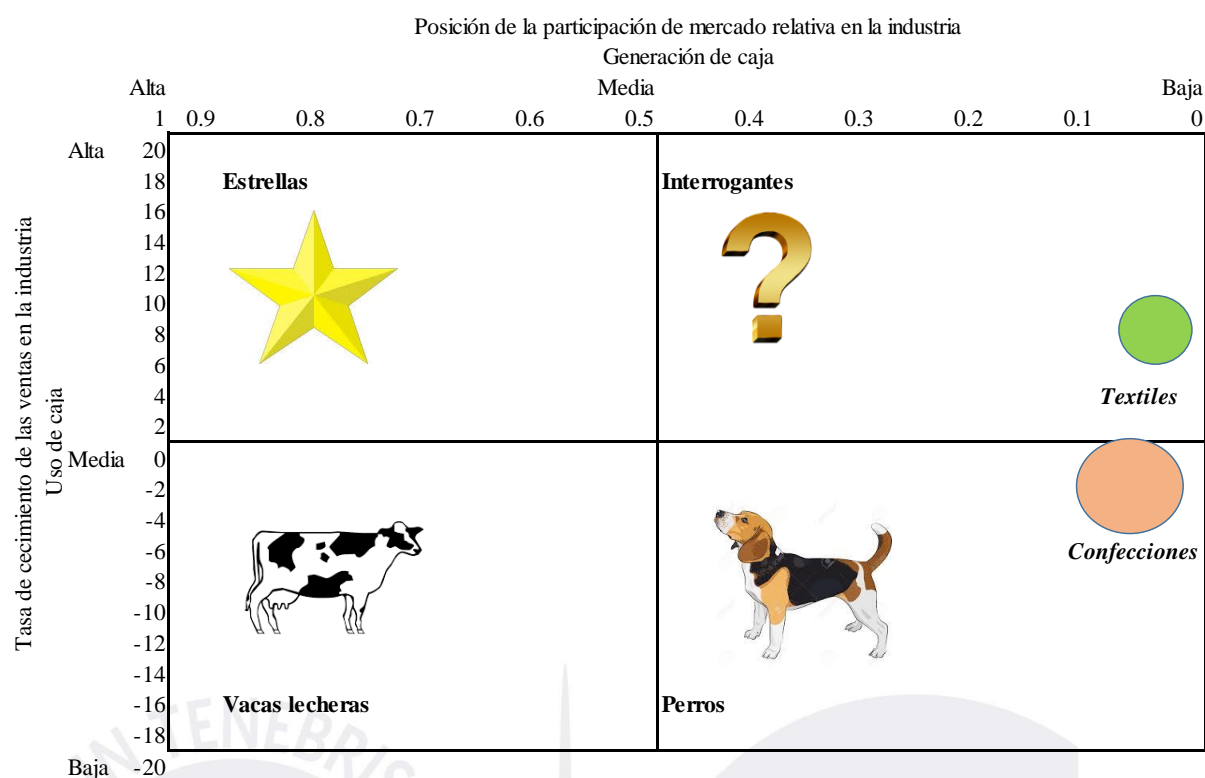
## 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2014), la matriz BCG tiene como base la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. El sector textil de camélidos en los últimos cinco años ha tenido una tasa de crecimiento promedio en ventas de casi un 24% y cuenta con una posición baja de participación de mercado. En la Tabla 22 Matriz Boston Consulting Group (BCG) se observa que los textiles de la industria de telas de vicuña y alpaca se encuentran en el cuadrante de interrogación, pues aún no se encuentran en una etapa madura, por ello, se sugiere aplicar estrategias de (a) integración vertical hacia atrás; (b) intensivas de penetración de mercado; (c) desarrollo y diversificación de productos. Por otro lado, las confecciones en el Perú se encuentran en el cuadrante perro, por su baja participación en el mercado y su bajo crecimiento en las ventas.

Tabla 21. *Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios Tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de los productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de Caja	3
6. Rivalidad/ presión competitiva	2	6. Facilidad de salida al mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Rotación de Inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio - 6 = -3.00		Promedio = 2.56	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de Crecimiento	4	1. Participación del mercado	2
2. Potencial de utilidades	3	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de Capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad	4	8. Integración vertical	5
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio = 3.67		Promedio - 6 = -2.44	
X = FI + VC = 1.22		Y = EE + FF = -0.44	

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson Educación.

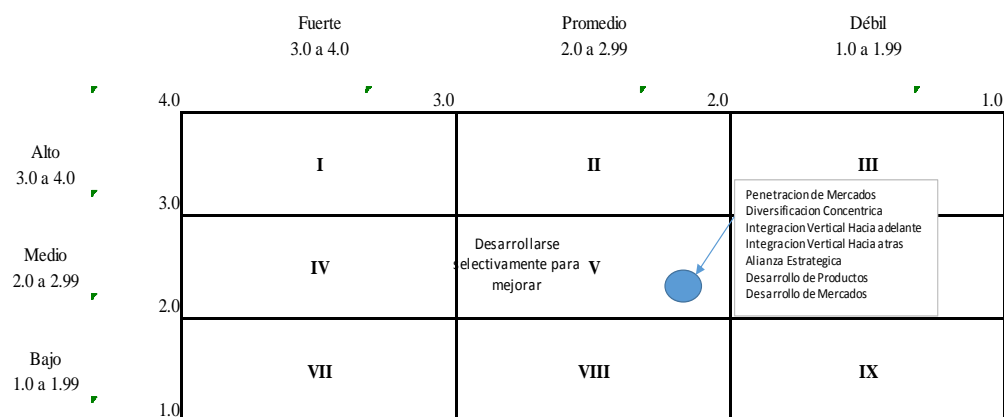
Tabla 22. *Matriz Boston Consulting Group*

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015, Pearson Educación del Perú

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la Tabla 23 se identifica que la industria de telas de vicuña y alpaca, de los valores ponderados de la MEFI y MEFE, se ubica en el cuadrante V, es decir, es preciso desarrollar selectivamente para mejorar. Debido a los bajos recursos financieros con los que se cuenta, se debe ser prioritario y efectivo en las estrategias aplicar para el desarrollo del sector.

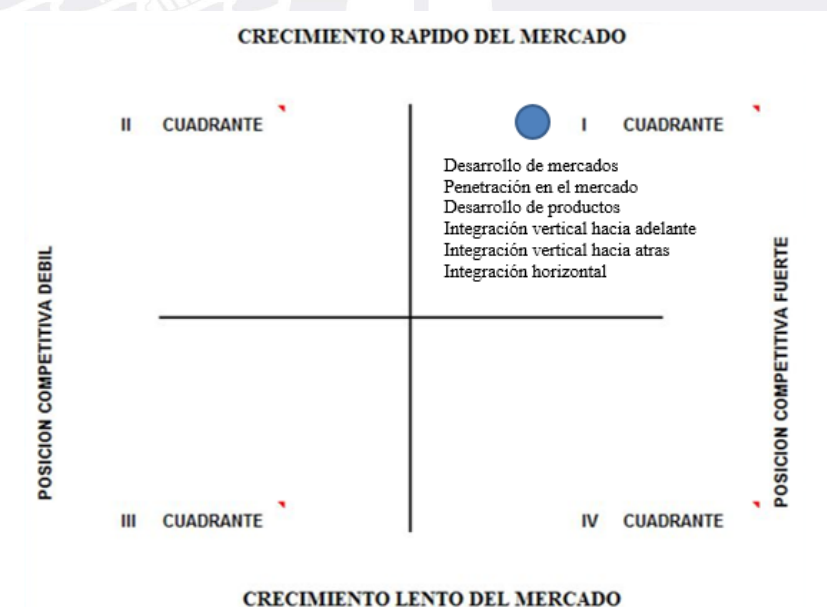
Tabla 23. *Matriz Interna Externa*



### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz GE para la industria de telas lo ubica en el cuadrante I (Figura 24), marcado por un crecimiento rápido del mercado y una posición competitiva fuerte. Esto lleva a resaltar la importancia de implementar estrategias de desarrollo de mercados, penetración e integración vertical hacia adelante y atrás.

Tabla 24. *Matriz Gran Estrategia*.





### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La matriz de decisión se utiliza con el fin de identificar las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. D'Alessio (2015) propuso reunir las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE en una matriz de decisión estratégica, con el fin de agrupar las estrategias y clasificarlas en *retenidas* y *de contingencia*. Se consideró estrategias retenidas a aquellas con repetición en tres o más dentro de las cinco matrices (ver Tabla 25).

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La matriz CPE se usa para clasificar las estrategias y así obtener una lista priorizada. Comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de la estrategia (D'Alessio, 2015). Con esta matriz se puede identificar qué estrategias debe seguir la industria de telas, siempre orientadas hacia la visión (ver Tabla 26).

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

El análisis de la matriz Rumelt (MR) se funda sobre la base de cuatro criterios propuestos: (a) consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia: la estrategia debe dar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja: la estrategia debe proveer la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad, y (d) factibilidad: la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución. Se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas; sin embargo, si se aprobara alguna estrategia que no pasa alguna de las pruebas, se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización. Se podría aprobar una estrategia que sí cumpla con el requisito de factibilidad y no cumpla con alguno de los otros tres criterios, pero es muy riesgoso aprobar una estrategia que no pase el filtro de factibilidad (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 27)

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La matriz de ética muestra las estrategias y el impacto que estas tendrán con respecto a los derechos y la justicia de la industria de telas, lo que puede afectar de manera positiva, neutral o negativa. Se aprecian los resultados del análisis, en los cuales las estrategias propuestas no violan derechos, ni perjudican, ni son consideradas injustas para los intereses de terceros (ver Tabla 28).

Para el presente planeamiento estratégico, las 21 estrategias planteadas no representan impactos negativos contra los derechos, justicia o utilitarismo, por lo que son aceptadas en su totalidad.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

En esta matriz se presentan aquellas estrategias que han sido retenidas y las de contingencia. Estas últimas se agrupan en tres secundarias. Para el presente PEA se tomaron las 24 estrategias como retenidas y ninguna como contingente (ver Tabla 29).

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

La MEOLP permite determinar que las estrategias se encuentren alineadas con los OLPS. Las 24 estrategias presentan una o más relaciones con los OLP (ver Tabla 30).

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

La MEPCS permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y la posibilidad de competidores para hacerles frente. Para el presente PEA, se han tomado como potenciales competidores los países de Argentina, Chile y Bolivia por contar con los camélidos nacionales también en su geografía (ver Tabla 31).

Tabla 25. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias específicas		Estrategia alternativa	FODA	PEYEA	BCG	MIE	MGE	Total
E1	FO1	Diferenciación para penetración en segmentos de altos mercados de moda y textil (O1,F1,F3,F6,F7,F8). Estrategia genérica competitiva: diferenciación	Genérica	X	X			2
E2	FO2	Aumentar la oferta de productos textiles de camélidos (O2,F1,F7). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados.	Penetración de Mercados	X	X	X	X	5
E3	FO3	Aumentar la variedad ofertada de productos textiles de camélidos (O3,F1,F3,F4,F7,F8). Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica.	Diversificación Concéntrica	X	X	X	X	5
E4	FO4	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,F2,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás.	Integración vertical hacia atrás	X	X	X	X	5
E5	FO5	Vender en los países de Norteamérica (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: desarrollo de mercados.	Desarrollo de Mercados	X	X	X	X	5
E6	FO6	Vender a través de distribuidores controlados (alta moda) a Norteamérica y Europa (O6,F1,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia adelante	X	X	X	X	5
E7	FO7	Desarrollar alianzas estratégicas con Bolivia, Argentina y Chile para la materia prima (O3,O5,F1,F7). Modalidad estratégica: alianza estratégica.	Alianza Estratégica	X	X	X	X	5
E8	FO8	Incrementar la participación en ventas en Europa (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados.	Penetración de Mercados	X	X	X	X	5
E11	FA1	Desarrollar infraestructura de prevención para fenómenos climatológicos (A1, F2, F3, F8, A2, A5). Recuperar los terrenos agrícolas utilizados por el narcotráfico (A8,A6,F2,F3). Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos.	Interna	X	X			2
E12	FA2	Generar aventuras conjuntas publica-privadas o alianzas estratégicas para desarrollar proyectos de inversión en el sector. (F1,F3,F4,F8,A7). Estrategia externa alternativa: aventura conjunta.	Interna	X	X			2
E13	FA3	Realizar benchmarking de la producción italiana (O2,O4,D7,D8). Estrategia interna: Gerencia de procesos.	Aventura Conjunta	X	X			2
E15	DO1	Aumentar número de productores certificados con estándares internacionales (D1,D3,D4,D8,D10,O1). Estrategia interna: calidad total.	E. Interna: Gerencia de Procesos	X				1
E16	DO2	Transferir conocimiento de buenas prácticas de crianza y trasquilado hacia las comunidades (D1,D4,D8,O2).	E. Interna: Calidad	X				1
E17	DO3	Rediseñar los productos financieros para que sean de mayor acceso para las comunidades criadoras (D2,D3,D10,O1,O3). Estrategia interna: reingeniería de procesos.	Interna	X				1
E18	DO4	Incentivar el I&D en la industria para aprovechar el crecimiento del mercado global (D4, D8,D9,O1,O2,O3,O6).	E. Interna: Reingeniería de procesos	X				1
E19	DO5	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,D4,D8,D9,D10). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás.	Interna	X				1
E20	DO6	Adquirir maquinaria y equipos modernos para la producción, procesamiento y comercialización de telas de vicuña y alpaca.(O1,O2,O5,O6,D8,D9,D4) E. Interna: Rightsizing	Integración vertical hacia atrás	X	X	X	X	5
E21	DO7	Incentivar el I&D en la industria para aprovechar el crecimiento del mercado global (D4,D8,D9,A3,A4,A5).	E. Interna: Rightsizing	X	X			2
E22	DA1	Desarrollo de infraestructura (carreteras y edificaciones) por el Estado (A7,A1,A2,D10,D2,D8).	Interna	X	X			2
E23	DA2	Financiamiento por el Estado para asociaciones (D2,D3,D8,A7)	Interna	X	X			2
E24	DA3		Interna	X	X			2

Tabla 26. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E20		
		Aumentar la oferta de productos textiles de camélidos (O2,F1, F7). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados.		Aumentar la variedad ofertada de productos textiles de camélidos (O3,F1,F3,F4,F7,F8). Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica.		Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,F2,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás.		Vender en los países de Norteamérica (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: desarrollo de mercados.		Vender a través de distribuidores controlados (alta moda) a Norteamérica y Europa (O6,F1,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia adelante		Desarrollar alianzas estratégicas con Bolivia, Argentina y Chile para la materia prima (O3,O5,F1,F7) Modalidad estratégica: alianza estratégica.		Incrementar la participación en ventas en Europa (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados.		Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,D4,D8,D9,D10) Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás.		
		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Fortalezas</b>																		
F1	Know how en la industria	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
F2	Alta productividad de las tierras y climas ideales para el crecimiento y desarrollo de vicuñas y alpacas para la industrialización de telas de camélidos.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32
F3	Acceso directo y exclusividad a la materia prima	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
F4	Investigación y desarrollo privado	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12
F5	Disponibilidad de la mano de obra especializada en telas de vicuña y alpaca.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
F6	La ubicación geográfica del Perú es estratégica con respecto a los otros países de la región andina	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
F7	Prestigio por la alta calidad de telas de vicuña y alpaca de origen peruano.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
F8	Aprovechamiento de relaciones con asociaciones de criadores de camélidos como sierra exportadora.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
<b>Debilidades</b>																		
D1	Mano de obra no calificada	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
D2	Elevados costos financieros	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
D3	Alta informalidad en la industria.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
D4	Limitación en capacidad de producción de lana de vicuña y alpaca	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
D5	Alto tiempo de espera entre trasquilado y trasquilado (dos años)	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
D6	Estacionalidad de producción: condiciones climatológicas	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
D7	No existen marcas nacionales reconocidas	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
D8	Baja productividad en la industria	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
D9	Altos costos de oportunidad por desabastecimiento de materia prima	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
D10	Bajo poder de negociación ante compradores internacionales, por los volúmenes	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
<b>Oportunidades</b>																		
O1	Mercados globales sin cubrir	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
O2	Disponibilidad de tecnología e información	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
O3	Incremento en la demanda de prendas de materia prima natural	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
O4	Nuevos canales de distribuciones mundiales	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
O5	Reconocimiento de fibras de origen animal en el mundo (Marca Perú)	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64	4	0.64	3	0.48	4	0.64	4	0.64
O6	Momento económico de crecimiento en la región	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
<b>Amenazas</b>																		
A1	Precios bajos de los productos sustitutos	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
A2	Fenómenos naturales adversos (cambio climático) y fenómeno El Niño	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
A3	Tendencia a tejidos ecológicos	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04
A4	Incremento en uso de fibras sintéticas	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
A5	Falta de Infraestructura en el país	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
A6	Incremento de producción de MP en Chile, Argentina y Bolivia	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05
A7	Baja inversión en I&D por el Estado	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
A8	Incremento de actividades ilegales (narcotráfico, contrabando, tala ilegal)	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total		2.00		5.03		5.03		5.02		5.01		5.16		5.38		5.01		5.02

Tabla 27. *Matriz de RUMELT (MR)*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO2	Aumentar la oferta de productos textiles de camélidos (O2,F1,F7). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Aumentar la variedad ofertada de productos textiles de camélidos (O3,F1,F3,F4,F7,F8). Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,F2,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: Integración vertical hacia atrás.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Vender en los países de Norteamérica (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: desarrollo de mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Vender a través de distribuidores controlados (alta moda) a Norteamérica y Europa (O6,F1,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia adelante	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	Desarrollar alianzas estratégicas con Bolivia, Argentina y Chile para la materia prima (O3,O5,F1,F7) Modalidad estratégica: alianza estratégica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO8	Incrementar la participación en ventas en Europa (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,D4,D8,D9,D10) Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí



Tabla 28. *Matriz de Ética (ME)*

	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E20
	Aumentar la oferta de productos textiles de camélidos	Aumentar la variedad ofertada de productos	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades	Vender en los países de Norteamérica.	Vender a través de distribuidores controlados	Desarrollar alianzas estratégicas.	Incrementar la participación en ventas en Europa	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades.
	FO2	FO3	FO4	FO5	FO6	FO7	FO8	DO6
<b>Derechos</b>								
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>								
Impacto en la distribución	J	N	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 29. *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias (MERC)*

Estrategias retenidas	
FO2	Aumentar la oferta de productos textiles de camélidos (O2,F1,F7). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados.
FO3	Aumentar la variedad ofertada de productos textiles de camélidos (O3,F1,F3,F4,F7,F8). Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica.
FO4	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,F2,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás.
FO5	Vender en los países de Norteamérica (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: desarrollo de mercados.
FO6	Vender a través de distribuidores controlados (alta moda) a Norteamérica y Europa (O6,F1,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia adelante
FO7	Desarrollar alianzas estratégicas con Bolivia, Argentina y Chile para la materia prima (O3,O5,F1,F7) Modalidad estratégica: alianza estratégica.
FO8	Incrementar la participación en ventas en Europa (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados.
DO6	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas.(O4,D4,D8,D9,D10) Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás.

### **Estrategias de contingencia**

(\*\*) Solo existen estrategias retenidas debido a que todas las estrategias propuestas fueron aceptadas.

### **6.13. Conclusiones**

Se puede concluir que las 8 estrategias planteadas son aceptadas y potencialmente viables, pues están alineadas a la visión y a los cuatro OLP. Entre ellas, las más importantes son el desarrollo de mercados, productos, penetración de mercado, integración vertical hacia adelante y hacia atrás. Asimismo, se determina que la industria textil de vicuña y alpaca tiene una postura competitiva, al tener como factor crítico la fortaleza financiera. La industria tiene alta fortaleza, pero se encuentra en un entorno poco estable. La matriz BCG también denota que los productos se encuentran en el cuadrante de incertidumbre (?) debido a que no tienen valor agregado: al exportarse tal cual, se extraen sin pasar por ningún proceso de conversión.



Tabla 30. *Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo*

Visión			
En el año 2027, la industria de telas peruana de camélidos será el primer exportador a nivel mundial de las telas de alpaca y vicuña, logrará el reconocimiento y liderazgo continental e incursionará en los principales mercados de Europa y América del Norte, impactará positivamente en el desarrollo económico y social de todos los agentes de la cadena de valor de la industria.			
Interés organizacional	OLP1	OLP2	OLP3
1. Expansión y penetración de nuevos nichos de mercado a escala mundial			En 2027, la industria generará más de 80,000 empleos
2. Inversión de los sectores públicos y privados en innovación, investigación y desarrollo tecnológico	El 2027 se facturarán US\$ 316 millones, al 2015 se facturaron US\$ 164 millones de acuerdo al	En 2027 la utilidad neta será de US\$ 81 millones; al 2015 fue de US\$ 30 millones de acuerdo la cifra del XIII Foro Textil Exportador organizada por la Asociación de Exportadores (ADEX).	directos con mano de obra calificada y tecnificada; al 2012 fue de 43,275 empleos directos según el IV Censo Nacional Agropecuario del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática.
3. Generar valor agregado y posicionamiento de las telas peruanas.	Diagnostico Sectorial Línea de Camélidos a julio 2016 del Banco Central de Reserva del Perú.		
4. Implementación de las mejores prácticas en la producción y gestión empresarial vinculados a la cadena de valor.			
Estrategias			
FO2	Aumentar la oferta de productos textiles de camélidos.	X	X
FO3	Aumentar la variedad ofertada de productos textiles de camélidos	X	X
FO4	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas.	X	X
FO5	Vender en los países de Norteamérica.	X	X
FO6	Vender a través de distribuidores controlados (alta moda) a Norteamérica y Europa	X	X
FO7	Desarrollar alianzas estratégicas	X	
FO8	Incrementar la participación en ventas en Europa.	X	X
DO6	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas.	X	X

Tabla 31. *Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

		Posibles competidor 1	Posibles competidor 2
Estrategias retenidas		Australia	China
FO2	Aumentar la oferta de productos textiles de camélidos (O2,F1,F7). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados.	Replicar	Replicar
FO3	Aumentar la variedad ofertada de productos textiles de camélidos (O3,F1,F3,F4,F7,F8). Estrategia externa alternativa: diversificación concéntrica.	Replicar	Replicar
FO4	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,F2,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás.	Replicar	Participar
FO5	Vender en los países de Norteamérica (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: desarrollo de mercados.	Replicar	Replicar
FO6	Vender a través de distribuidores controlados (alta moda) a Norteamérica y Europa (O6,F1,F6,F7,F8). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia adelante	Replicar	Replicar
FO7	Desarrollar alianzas estratégicas con Bolivia, Argentina y Chile para la materia prima (O3,O5,F1,F7) Modalidad estratégica: alianza estratégica.	Participar	Participar
FO8	Incrementar la participación en ventas en Europa (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa alternativa: penetración de mercados.	Replicar	Replicar
DO6	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y alpacas (O4,D4,D8,D9,D10). Estrategia externa alternativa: integración vertical hacia atrás.	Replicar	Participar

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Para cumplir los OLP, es preciso cumplir los OCP.

**OLP 1.** En 2027 se facturará US\$ 316 millones; al 2015 se facturaron US\$ 164 millones de acuerdo al Diagnostico Sectorial Línea de Camélidos a julio 2016 del Banco Central de Reserva del Perú.

**OCP 1.1.** En el 2018, se incrementarán las exportaciones en un 5%, tras realizar alianzas estratégicas a través de MINCETUR y Cancillería con industrias de consumo de alta moda y principales marcas mundiales italianas y alemanas.

**OCP 1.2.** En el 2019, se elegirán los nuevos países y sus regiones a exportar las telas de camélidos, tras realizar estudios de potenciales nuevos nichos de mercados impulsados por MINCETUR a través de entidades como ADEX e IPSOS Apoyo.

**OCP 1.3.** En el 2020, se incrementarán las exportaciones en un 20%, tras penetrar en los mercados Europeos a través de campañas de marketing y publicidad, en países como Italia, Alemania, Reino Unido y España principalmente realizados por la Asociación de Productores de Vicuña y Alpaca con agencias publicitarias locales.

**OCP 1.4.** En el 2021, se incrementará las exportaciones en 5%, tras realizar y participar en ferias internacionales textiles de alta moda como las promovidas en Francia, Turquía entre otras a través de PromPeru.

**OCP 1.5.** En el 2022, se mejorará y desarrollará los campos de cultivo y hábitats para alimentación y supervivencia de camélidos impulsados por MINAGRO (Ministerio de Agricultura) y Sierra Exportadora.

**OCP 1.6.** En el 2023, se incrementará las exportaciones en 10%, tras ingresar a nuevos nichos de mercado como el norteamericano en Países como Canadá y Estados Unidos realizado por la Asociación de Productores de Vicuña y Alpaca en conjunto con Cancillería.

**OCP 1.7.** En el 2024, se incrementará la población de vicuña y alpaca disponible para esquilar en 90,000 y 700,000 cabezas respectivamente, a través del mejoramiento y tratamiento genético, e inseminación asistida y artificial impulsada por MINAGRO y Sierra Exportadora.

**OCP 1.8.** En el 2025, se incrementará en 5% las exportaciones, tras organizar dos ferias internacionales textiles de alta moda. En apoyo con PromPeru a incentivar más ferias como el Perú moda y Expotextil Perú.

**OCP 1.9.** En el 2027, se incrementara en 10% las exportaciones, tras participar en nuevos nichos de mercado asiáticos en países como Japón y Corea del Sur y Singapur realizado por la Asociación de Productores de Vicuña y Alpaca en conjunto con Cancillería.

**OLP 2.** En 2027 la utilidad neta será de US\$ 81 millones; al 2015 fue de US\$ 30 millones de acuerdo la cifra del XIII Foro Textil Exportador organizada por la Asociación de Exportadores (ADEX).

**OCP 2.1.** En el 2018, se incrementará en 10% la utilidad neta, tras desarrollar las marcas banderas (Marca Perú y Vicuña Perú) en los mercados de la Unión Europea a través del marketing internacional impulsados por MINCETUR.

**OCP 2.2.** En el 2019, se incrementará en 10% la utilidad neta, tras crear nuevos modelos y diseños de productos de fibra camélida a partir de los ya existentes y que son de alta demanda, para penetrar en segmentos de alta moda como la Unión Europea realizado por la Asociación de Productores de Vicuña y Alpaca.

**OCP 2.3.** En el 2020, se incrementará en 20% la utilidad neta, tras investigar y desarrollar nuevos productos textiles de camélidos realizados por la Asociación de

Productores de Vicuña y Alpaca para complementar el portafolio de productos ofertados a los distintos nichos de mercado Europeo y Americano.

**OCP 2.4.** En el 2022, se incrementará en 30% la utilidad neta, tras comprar maquinarias de última generación, para mejorar la productividad y eficiencia industrial realizado por la Asociación de Productores de Vicuña y Alpaca en conjunto con Sierra Exportadora.

**OCP 2.5.** En el 2023, se incrementará en 10% la utilidad neta, tras mejorar los procesos operativos en la fabricación y disminución de mermas, aplicando metodología de los siete pasos y las 5S, realizada por la Asociación de Productores de Vicuña y Alpaca en conjunto con Sierra Exportadora y consultoras como 360, entre otras.

**OCP 2.6.** En el 2023, se incrementará en 5% la utilidad neta, tras implementar certificaciones de calidad en procesos productivos (ISO 9001) realizado por la asociación de Productores de Vicuña y Alpaca.

**OCP 2.7.** En el 2024, se incrementará en 3% la utilidad neta, tras desarrollarse marcas de productores minoristas a través de PromPerú, y respaldarlas con la marca Perú y Vicuña Perú para la difusión del marketing internacional en los nichos de Europa y América.

**OCP 2.8.** En el 2026, se incrementará en 5% la utilidad neta, tras impulsar las marcas nacionales de los productores de telas de camélidos a través de PromPerú y Cancillería, a nivel mundial en ferias internacionales de alta costura y moda.

**OLP 3.** En 2027, la industria generará más de 80,000 empleos directos con mano de obra calificada y tecnicada; al 2012 fue de 43,275 empleos directos según el IV Censo Nacional Agropecuario del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática.

**OCP 3.1.** En el 2018, se tecnicará y capacitará al 50% del total de la mano de obra calificada en la fabricación y diseño de la tela, será impulsado por MINEDU y MINCETUR.

**OCP 3.2.** En el 2020, se capacitará al 45% de diseñadores y asistentes textiles afines a la industria en diseños y alta moda, mediante convenios con entidades educativas internacionales de la industria textil realizadas por MINEDU y MINCETUR.

**OCP 3.3.** En el 2022, se capacitará al 40% de técnicos textiles afines a la industria en diseños y alta moda, tras crear fondos de becas, esto se impulsará a través del Ministerio de Educación en conjunto con MINCETUR.

**OCP 3.4.** En el 2024, se capacitará al 80% de criadores de camélidos en las mejores prácticas en las técnicas de crianza, ampliando el fondo de becas. Ello será realizado por MINEDU y MINCETUR.

**OCP 3.5.** En el 2026, se capacitará al 80% de criadores y diseñadores textiles de camélidos en nuevas técnicas de tratamiento de fibra de vicuña y alpaca, tras desarrollar proyectos de investigación y mejora continua de tratamiento las fibras, realizado por la Asociación de Productores de Vicuña y Alpaca, en conjunto con el MINAGRO y universidades como la UNI, UPOCH y UNALM.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

**Recursos tangibles.** Se requiere maquinaria de alta tecnología, capital de trabajo adecuado y oportuno (para pago de servicios, sueldos y gastos relacionados para llegar a los clientes), infraestructura logística y financiamiento, que tiene que seguir un proceso de evaluación y retorno adecuado. Dicha inversión debe comprender máquinas textiles de alta tecnología y herramientas de control, para maximizar la producción y reducir los costos o gastos en la elaboración de las telas.

**Recursos intangibles.** Los recursos intangibles para el logro de los objetivos a corto plazo de la industria de telas de vicuña y alpaca requieren inversión en todas las etapas de la cadena de valor, desde la crianza y mejoramiento genéticos de los camélidos hasta el proceso de transformación de la fibra a telas de alta calidad. La inversión debe orientarse a mejorar

los sistemas de información de calidad, de producción, de control de desperdicios, de gestión ambiental, de mejoramiento genético, y normas y procesos claros en la fabricación.

**Recursos humanos.** De la misma manera que los recursos intangibles, los recursos humanos son el factor diferenciador y generador de ventajas competitivas. En ese sentido, las industrias de telas de vicuña y alpaca deberán invertir más en capacitaciones y tecnificación en todos los puestos o funciones de trabajo, con una correcta política de motivación para aumentar la productividad y competitividad. Asimismo, integrar a toda la cadena de valor desde las comunidades criadoras de camélidos, los productores de telas y distribuidores con el fin de fomentar la organización, desarrollo y tecnificación de la mano de obra nacional.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas para la estrategia tienen relación con los objetivos de largo plazo para la industria de telas de vicuña y alpaca del Perú son las siguientes:

#### ***Políticas para el desarrollo de nuevos mercados***

1. Capacitar a todos los participantes de la cadena de valor, desde la recolección de fibra hasta la fabricación de telas, según los estándares internacionales.
2. Promover la creatividad e innovación en el desarrollo y diseño de nuevas telas de alta calidad y valor agregado.
3. Implementar sistemas de gestión de calidad.

#### ***Políticas de creación de marca de telas***

1. Capacitar en la creación de marcas de telas a través de procesos de marketing, con el objetivo de difundirla en los mercados internacionales en el segmento de alta moda.
2. Realizar alianzas estratégicas con la industria de consumo de alta moda y marcas globales.
3. Participar en ferias internacionales del sector textil.



#### 7.4. Estructura Organizacional de la Industria de Telas

En la industria de telas de vicuña y alpaca intervienen varios sectores y procesos, como la crianza de los camélidos, la selección de fibra, las comunidades campesinas comercializadoras o el transporte e industrialización de las fibras. La diversidad de los actores ocasiona que la integración de la administración —y por ende la estructura organizacional— sea compleja. Cada actor desarrollará propuestas específicas para su crecimiento o que no permita un crecimiento sostenido de la industria. Por lo tanto, se propone la formación y desarrollo de un *cluster* que relacione e integre a todos los actores de la cadena de valor de la industria de telas de vicuña y alpaca, desde la crianza de los camélidos hasta la elaboración de las telas.



Figura 34. Estructura organizacional de la industria textil de camélidos.

#### 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La propuesta de la industria de telas de vicuña y alpaca relacionada con la implementación de estrategias debe incluir de forma responsable la crianza de los camélidos, con una producción sostenible e incrementándose en el transcurso del tiempo, para el cumplimiento de los OLP. El incremento de cabezas de camélidos (vicuña y alpaca) debe realizarse con responsabilidad contemplando los impactos que este pueda tener; asimismo, la industria deberá implementar controles para proteger el medio ambiente a través del uso de insumo no contaminantes para la fabricación de telas. La responsabilidad con el medio ambiente, ecología y responsabilidad social debe ser puesta de manifiesto en la

comercialización de telas, lo que permitirá obtener una mayor aceptación en los mercados internacionales.

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

La estrategia para los recursos humanos de los sectores que intervienen en la elaboración de telas de vicuña y alpaca debe ser la inversión en la mejoras de habilidades, destreza técnica y competencias de los empleados y personas que participan en la cadena de valor de la telas. Para ello, se debe potenciar de manera continua el impulso en la mejora de la cultura de calidad y un clima organizacional, entre ellos de confianza, diálogo y transparencia, para promover la innovación y la creatividad en la producción de telas de alta calidad y valor agregado. Las funciones de cada participante deben contribuir al crecimiento y sostenibilidad de la industria, para alcanzar los OLP. Sin dejar de lado la integración de los grupos humanos de criadores y distribuidores en dichas estrategias al ser piezas claves y fundamentales para realizar de manera satisfactoria los distintos objetivos trazados.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Es inevitable la transformación de la industria de telas de alpaca y vicuña para crear una nueva realidad, Ferrer (2015) indicó que cualquier cambio tiene un impacto en toda la organización, en mayor o menor escala, y siempre se generan con la idea de mejorar los proceso o la situación actual pero en gran medida tiene una dependencia en la actitud de las personas; los cambios son siempre por factores externos o internos que afectan la cultura organizacional alterando o generando cambios en la organización, en ese sentido es muy importante el liderazgo para facilitar dicho cambio y lograr la adaptación de la organización al sector o mercado, para enfocarse cada vez más a la mayor satisfacción de los clientes. En el caso de la industria de telas de camélidos la gestión del cambio se vuelve más compleja debido a que en la cadena de valor intervienen comunidades y terceros. Se debe comunicar a las comunidades el sentido de urgencia del desarrollo de la producción de telas de camélidos,

y no ser simples proveedores de la fibra para exportación, que es aprovechado por otros países que explotan mejor el recurso; se debe explicar las estrategias que se aplicarán para cumplir los objetivos de largo plazo y así también las diferentes técnicas para poder cumplir con los objetivos a corto plazo. Las comunidades deben estar convencidas que aplicar todo lo mencionado mejorará su calidad de vida y sus costumbres no serán afectadas, serán respetadas como se viene haciendo, tal es el caso del rito llamado Chapu que es una milenaria tradición para trasquilar vicuñas. Se tiene que mostrar que existe toda la intención de realizar el trabajo en equipo y que de hacerlo, los resultados serán positivos como por ejemplo, capacitación y tecnificación de todos los involucrados en la cadena de la industria, desde los criadores hasta los que hacen la tela. Los cambios logran sus objetivos cuando se articula a todos los involucrados y ellos harán más competitiva a la industria en la producción de telas exportadas al mundo con alta calidad y valor agregado.

### **7.8. Conclusiones**

La estrategia para los recursos humanos de los sectores que intervienen en la elaboración de telas de vicuña y alpaca debe ser la inversión en la mejora de habilidades, destrezas técnicas y competencias de los empleados o personas que participan en la cadena de valor de las telas. Por ello, se debe potenciar de manera continua el impulso en la mejora de la cultura de calidad y un clima organizacional de confianza, diálogo y transparencia, para promover la innovación y creatividad en la producción de telas de alta calidad y valor agregado. Las funciones de cada participante deben contribuir al crecimiento y sostenibilidad de la industria para alcanzar los OLP. Es imperativo e imprescindible incluir la responsabilidad social en todos los niveles de la cadena de valor sobretodo orientado hacia y para las personas y recursos involucrados, generando consciencia y sostenibilidad para la industria de telas.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Son objetivos e indicadores para que la organización aprenda y mejore procesos, a través de colaboradores, tecnología y cultura.

#### 8.1.2. Procesos

En esta evaluación se relaciona la cadena de valor para contribuir con actividades primarias tales como infraestructura, recursos humanos, aprovisionamiento, desarrollo tecnológico e innovación.

#### 8.1.3. Clientes

Es la apreciación de cómo el cliente ve el sector, las tendencias de la demanda, cómo varía esta, y estará asociada con las estrategias para retener y capturar nuevos clientes.

#### 8.1.4. Financiera

En este punto se reflejarán el desempeño financiero interno, el estado de las inversiones, la rentabilidad y los beneficios. Mide la rentabilidad, el retorno de la inversión y el beneficio esperado.

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

En Tabla 32 se presenta el Balanced Scorecard para la industria de telas de vicuña y alpaca como herramienta principal de seguimiento y control de la implementación estratégica.

### 8.3. Conclusiones

El proceso de evaluación estratégica para la industria de telas se realizará a través del mapa estratégico y del tablero de control integrado, la importancia de esta evaluación es el control y análisis de los principales indicadores que permitirán evaluar la gestión e implementación del plan estratégico.

Tabla 32. *Tablero de Control Balanceado (BSC)*

<b>Perspectiva</b>	<b>OCP</b>	<b>Objetivos de corto plazo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Financiera</b>	OCP 2.1	En el 2018 se incrementará en 10% la utilidad neta luego de desarrollar las marcas banderas	Número de Marcas Banderas
	OCP 2.2	En el 2019 se incrementará en 10% luego de desarrollar y crear nuevos modelos y diseños de productos.	Número de Productos de Alta Moda.
	OCP 2.7	En el 2024, se incrementará en 3% la utilidad neta, tras desarrollarse marcas de productores minoristas a través de PromPerú ( Europa y América)	Número de Marcas Minoristas
<b>Cliente</b>	OCP 1.1	En el 2018, se incrementará las exportaciones en un 5%, tras realizar alianzas estratégicas.	Número de Alianzas Estratégicas.
	OCP 1.2	En el 2019 se realizaran estudios de nuevos nichos de mercados (países y regiones).	Número de Estudios de Mercado
	OCP 1.3	En el 2020 se incrementará en 20% las exportaciones a los mercados Europeos a través de campañas de marketing.	Campañas publicitarias por país
	OCP 1.4	En el 2021 se incrementara en 5% las exportaciones luego de participar en ferias internacionales.	Número de Eventos como Participante
	OCP 1.6	En el 2023 se incrementará las exportaciones en 10% en nuevos nichos de mercado (Canadá y Estados Unidos).	Porcentaje de crecimiento en el mercado
	OCP 1.8	En el 2025 se incrementará en 5% las exportaciones luego de organizar dos ferias internacionales textiles de alta moda, con apoyo de PromPeru	Realización de ferias en Perú.
	OCP 2.8	En el 2026, se incrementará en 5% la utilidad neta, tras impulsar las marcas nacionales.	Número de reuniones de los Agregados Comerciales en países extranjeros
	OCP 1.9	En el 2027 se incrementará en 10% las exportaciones luego de participar en nuevos nichos de mercado	Porcentaje de crecimiento en el mercado
	<b>Procesos internos</b>	OCP 2.3	En el 2020 se incrementará en 20% la utilidad neta tras investigar y desarrollar nuevos productos dirigido a Europa y América
OCP 2.4		En el 2022 se incrementará en 30% la utilidad neta tras comprar maquinarias de última generación (productividad y eficiencia industrial).	Incremento de volumen anual de tela de camélidos
OCP 1.5		En el 2022 se mejorará y desarrollará los campos de cultivo y hábitats (MINAGRO y Sierra Exportadora)	Incremento de número de hectáreas
OCP 2.5		En el 2023, se incrementará en 10% la utilidad neta, tras mejorar los procesos operativos en la fabricación	Porcentaje de reducción de mermas
OCP 2.6		En el 2023 se incrementará en 5% la utilidad neta tras implementar certificaciones de calidad en procesos productivos	Número de certificaciones obtenidas
OCP 1.7		En el 2024 se incrementara la población de vicuña y alpaca disponible para esquilan en 90,000 y 700,000 cabezas respectivamente	Incremento de volumen anual de gramos de fibra.
OCP 3.5		En el 2026, se capacitara al 80% de criadores de camélidos y diseñadores textiles en nuevas técnicas de tratamiento de fibra de vicuña y alpaca.	Incremento de volumen anual de gramos de fibra.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	OCP 3.1	En el 2018 se tecnificará y capacitara al 50% de total de la mano de obra, en la fabricación y diseño de la tela	Número de personas calificado en planilla laboral.
	OCP 3.2	En el 2020, se capacitara al 45% de diseñadores y asistentes textiles, convenios con entidades educativas	Número de convenios educativos.
	OCP 3.3	En el 2022, se capacitara al 40% de técnicos textiles, tras crear fondo de becas para los técnicos.	Número de becas otorgadas
	OCP 3.4	En el 2024, se capacitara al 80% de criadores de camélidos, tras ampliar el fondo de becas para los criadores de camélidos y abastecedores de la materia prima	Número de criadores capacitados

## Capítulo IX: Competitividad de la Industria Peruana de Telas de Camélidos

### 9.1. Análisis Competitivo de la Industria

El análisis competitivo de la industria peruana de telas de camélidos va a permitir determinar la situación actual de la industria de las telas en términos de competitividad. Este análisis determina las ventajas competitivas y hace una evaluación de los principales *cluster* y los problemas que tiene en la actualidad la industria de telas de vicuña y alpaca, con la finalidad de identificar soluciones estratégicas que permitan competir con éxito en el sector industrial. La principal ventaja competitiva de la industria es que el Perú cuenta con el 80% de la población mundial de camélidos sudamericanos, que según el último Censo Nacional Agropecuario y el Censo Poblacional de Vicuñas de la ex Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre, asciende a alrededor de 3'685,526 alpacas y 208,899 vicuñas distribuidas en el territorio nacional. La tendencia exportadora del sector es otra ventaja competitiva del sector —ya que alrededor del 70% es destinado al mercado internacional—, y se ve incrementada con los diversos acuerdos de libre comercio con los países compradores (Comexperú).

### 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria

La ventaja competitiva del Perú es concentrar el 80% de la población mundial de camélidos sudamericanos. Sin embargo, para hacer sostenible esta ventaja competitiva debe cumplirse con la demanda de materias primas, cosa que no se está logrando. Esto genera amenazas de los competidores y sustitutos. Uno de los puntos relevantes es el ritmo de reproducción de la alpaca —que es de aproximadamente 330 días— y la fragilidad que tienen ante las heladas o plagas. Se debe realizar un desarrollo genético que fortalezca contra los cambios climáticos, para evitar que los productores se vean obligados a buscar otras actividades más rentables.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales *Clusters* de la Industria**

Un *cluster* es de vital importancia para el incremento de la competitividad de la industria de la tela de vicuña y alpaca, ya que es una asociación de empresas en un área geográfica cercana para aprovechar prácticas comunes y complementarias. En el Perú no existen *clusters* de la industria de las telas de vicuña y alpaca, por lo que no se aprovecha en su gran magnitud las grandes ventajas competitivas y comparativas del Perú. Por lo tanto, surge una gran necesidad del sector de consolidar un *cluster* de la industria, que brinde las ventajas de contar con proveedores de suministros especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas, como universidades, institutos, asociaciones comerciales, entre otras, que estén en continua competencia pero a la vez puedan cooperar entre ellas, lo que aumentará la competitividad de la industria. Para lograrlo, es imprescindible contar con una política institucional y de desarrollo que pueda mantener y facilitar el funcionamiento de estas redes de innovación tecnológica.

### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales *Clusters***

Puede identificarse la potencialidad de los *clusters* en la especialización de líneas por producto, dependiendo de los tipos de telas de vicuña y alpaca, aprovechando el *know how* de la industria y poder desarrollar el mercado de telas.

### **9.5. Conclusiones**

En una época de la globalización, donde todos los países dependen del comercio y la demanda internacional de los grandes consumidores, cada país se enfoca en planes estratégicos para la industria de las telas de vicuñas y alpacas, sobre todo porque es un gran generador de empleo. Los estados las refuerzan brindando medidas fiscales y políticas integrales para propiciar la competitividad internacional en la producción. El objetivo debe ser desarrollar diversos *clusters*, para ampliar la capacidad de producción, incrementando la eficiencia de la cadena de valor, mejorar la infraestructura y la tecnología.



En el Perú se brinda apoyo estatal y privado; sin embargo, en comparación con sus principales competidores, no es suficiente, por lo que año tras año disminuye su competitividad. Sus competidores aprovechan para captar ese mercado dejado de atender por los productos peruanos. A pesar de seguir siendo una gran potencia, no logra generar un *cluster* adecuado que hubiera permitido sumar fortalezas y conocimiento y ser más competitivos, mejorando su infraestructura y la tecnología y buscando la internacionalización del sector dentro de un marco de políticas que trabajen en conjunto y puedan involucrar a toda la cadena de valor.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 33 se muestra el Plan Estratégico Integral.

### 10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones finales del planeamiento estratégico de la industria de telas de vicuña y alpaca son:

1. La ventaja comparativa de la industria de telas de vicuñas y alpaca está basado en el hábitat natural de los andes del Perú, es decir, el clima y la zona de altura son ideales para su crianza y desarrollo, con ello se obtiene la materia prima correspondiente. Dicho factor diferenciador permite atraer inversión local o extranjera, a diferencias de otros países que pueden criarlos pero no cuenta con las condiciones climáticas aptas, lo que origina una baja calidad de la fibra de los camélidos.
2. El valor agregado que se da a las prendas elaboradas con telas de alpaca y vicuña es muy alto, lo que permitirá posicionar las marcas y comercializarlas en mercados con segmentos de altos ingresos que buscan la calidad y exclusividad.
3. La demanda de fibras de vicuña y telas de alpaca se encuentran en constante crecimiento, permitiendo el desarrollo de estrategias de nuevos productos, mercados e integración vertical hacia adelante y hacia atrás.
4. La industria tiene un mercado objetivo al que puede ingresar y luego diversificarse a toda Europa y Amercia del Norte, la evidencia es Italia, principal comprador de la fibra de vicuña y elabora productos con alto valor agregado.

5. Las normas vigentes de protección de la alpaca y vicuña por parte del Estado Peruano no incrementa el fortalecimiento de las relaciones comerciales entre las comunidades campesinas, criadoras de camélidos y los inversionistas de la industria de telas, por ende no se cuenta con alianzas estratégicas entre los actores con la respectiva implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial a fin de cumplir normas ambientales para la conservación o mejoramiento del hábitat natural y de los camélidos.

### 10.3. Recomendaciones Finales

Con respecto a la industria de telas de vicuña y alpaca:

1. El Plan Estratégico de la Industria de Telas de Camélidos deberá ser implementado por la Sociedad Nacional de Vicuñas y la Sociedad de Criadores de Alpacas del Perú, debido a sus conocimientos y experiencias en el manejo y control de la fibra, el cual debe ser complementado por PROMPERU, en su calidad de ente promotor de la industria peruana a nivel mundial, asimismo el MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) y el MINAGRI (Ministerio de Agricultura) deberán dar el marco legal adecuado y promover la investigación de fibra de vicuña y alpaca.
2. Desarrollar una marca propia de productos de tela de vicuña y alpaca (Marca Perú) para aprovechar los tratados de libre comercio que el Peru tiene suscrito a fin de exportar telas de camélidos.
3. Desarrollar estrategias para la búsqueda de nuevos nichos de mercado, con la finalidad de seguir creciendo en ventas y margen, el cual debe estar respaldado por PROMPERU y la responsabilidad de la misma debe ser entrega a un Comité Textil Especializado en Alpaca y Vicuña, integrado por representantes de la cadena productiva.

4. Se recomienda unificar a todos los criadores, comercializadores, gremios, consejos y sociedades de vicuña o alpaca en una Cámara de Comercio de Camelidos para fortalecer y aprovechar los conocimientos de todos sus integrantes con el objetivo de desarrollar la industria de telas para mejorar la oferta exportadora.
5. La integración de esfuerzo de los inversionistas privados, nacionales o extranjeros para promover cambios de políticas y marco legal adecuado sin descuidar el medio ambiente de los camélidos y lograr un círculo virtuoso en la producción de telas con los más altos estándares de calidad y valor agregado para el mundo.

#### **10.4. Futuro de industria de telas de camélidos**

El potencial del conocimiento en la industria de telas de camélidos es una oportunidad que deberá ser aprovechada por todos los actores privados y estatales. Los OLP, así como los OCP, con las estrategias definidas, están alineados con todas las ventajas competitivas encontradas en el análisis del sector y que se traducen en el planeamiento; sin embargo todo cambia en el transcurso del tiempo, por lo tanto el plan estratégico es el inicio de una constante retroalimentación a fin de continuar para lograr los O.P.

La visión y misión solo se cumplirán si se ejecutan las estrategias hacia futuro, para conseguir ser la industria peruana de telas de camélidos llegue a ser la primera en el mundo y dominante en volumen de ventas, rentabilidad, y sobre todo de generar constante empleo a todos los involucrados en la cadena de valor de la industria.

Tabla 33. Plan Estratégico Integral

Visión			
En el año 2027, la industria de telas peruana de camélidos será el primer exportador a nivel mundial de las telas de alpaca y vicuña, logrará el reconocimiento y liderazgo continental e incursionará en los principales mercados de Europa y América del Norte, impactará positivamente en el desarrollo económico y social de todos los agentes de la cadena de valor de la industria.			
Interés organizacional	Objetivos de largo plazo	Principios Cardinales	Valores
	OLP1	OLP2	OLP3
1. Expansión y penetración de nuevos nichos de mercado a escala mundial			
2. Inversión de los sectores públicos y privados en innovación, investigación y desarrollo tecnológico	En 2027 se facturará US\$ 316 millones; al 2015 se facturaron US\$ 164 millones de acuerdo al Diagnóstico Sectorial Línea de Camélidos a julio 2016 del Banco Central de Reserva del Perú.	En 2027 la utilidad neta será de US\$ 81 millones; al 2015 fue de US\$ 30 millones de acuerdo la cifra del XIII Foro Textil Exportador organizada por la Asociación de Exportadores (ADEX)	En 2027, la industria generará más de 80,000 empleos directos con mano de obra calificada y tecnificada; al 2012 fue de 43,275 empleos directos según el IV Censo Nacional Agropecuario del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática.
3. Generar valor agregado y posicionamiento de las telas peruanas			
4. Implementación de las mejores prácticas en la producción y gestión empresarial vinculados a la cadena de valor.			
<b>Estrategias</b>			
FO2	Aumentar la oferta de productos textiles de camélidos (O2,F1, F7). Estrategia	X	X
FO3	Aumentar la variedad ofertada de productos textiles de camélidos	X	X
FO4	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y	X	X
FO5	Vender en los países de Norteamérica (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia externa	X	X
FO6	Vender a través de distribuidores controlados (alta moda) a Norteamérica y	X	X
FO7	Desarrollar alianzas estratégicas con Bolivia, Argentina y Chile para la materia	X	X
FO8	Incrementar la participación en ventas en Europa (O5,F1,F3,F7,F8). Estrategia	X	X
DO6	Integrar verticalmente hacia atrás con las comunidades criadoras de vicuñas y	X	X
<b>Perspectiva</b>		<b>Objetivos de corto plazo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Financiera</b>	OCP 2.1	En el 2018 se incrementará en 10% la utilidad neta luego de desarrollar las marcas banderas	Número de Marcas Banderas
	OCP 2.2	En el 2019 se incrementará en 10% luego de desarrollar y crear nuevos modelos y diseños de productos.	Número de Productos de Alta Moda.
	OCP 2.7	En el 2024, se incrementará en 3% la utilidad neta, tras desarrollarse marcas de productores minoristas a través de	Número de Marcas Minoristas
<b>Cliente</b>	OCP 1.1	En el 2018, se incrementará las exportaciones en un 5%, tras realizar alianzas estratégicas.	Número de Alianzas Estratégicas.
	OCP 1.2	En el 2019 se realizarán estudios de nuevos nichos de mercados (países y regiones).	Número de Estudios de Mercado
	OCP 1.3	En el 2020 se incrementará en 20% las exportaciones a los mercados Europeos a través de campañas de marketing.	Campañas publicitarias por país
	OCP 1.4	En el 2021 se incrementará en 5% las exportaciones luego de participar en ferias internacionales.	Número de Eventos como Participante
	OCP 1.6	En el 2023 se incrementará las exportaciones en 10% en nuevos nichos de mercado (Canadá y Estados Unidos).	Porcentaje de crecimiento en el mercado
	OCP 1.8	En el 2024 se incrementará en 10% las exportaciones luego de organizar dos ferias internacionales textiles de alta moda, con	Realización de ferias en Perú.
	OCP 2.8	En el 2026, se incrementará en 5% la utilidad neta, tras impulsar las marcas nacionales.	Número de reuniones de los Agregados Comerciales en países extranjeros
	OCP 1.9	En el 2027 se incrementará en 10% las exportaciones luego de participar en nuevos nichos de mercado	Porcentaje de crecimiento en el mercado
	<b>Procesos internos</b>	OCP 2.3	En el 2020 se incrementará en 20% la utilidad neta tras investigar y desarrollar nuevos productos dirigido a Europa y
OCP 2.4		En el 2022 se incrementará en 30% la utilidad neta tras comprar maquinarias de última generación (productividad y	Incremento de volumen anual de tela de camélidos
OCP 1.5		En el 2022 se mejorará y desarrollará los campos de cultivo y hábitats (MENAGRO y Sierra Exportadora)	Incremento de número de hectáreas
OCP 2.5		En el 2023, se incrementará en 10% la utilidad neta, tras mejorar los procesos operativos en la fabricación	Porcentaje de reducción de mermas
OCP 2.6		En el 2023 se incrementará en 5% la utilidad neta tras implementar certificaciones de calidad en procesos	Número de certificaciones obtenidas
OCP 1.7		En el 2024 se incrementará la población de vicuña y alpaca disponible para esquila en 90,000 y 700,000 cabezas	Incremento de volumen anual de gramos de fibra.
OCP 3.5		En el 2026, se capacitara al 80% de criadores de camélidos y diseñadores textiles en nuevas técnicas de tratamiento de fibra	Incremento de volumen anual de gramos de fibra.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	OCP 3.1	En el 2018 se tecnificará y capacitara al 50% de total de la mano de obra, en la fabricación y diseño de la tela	Número de personas calificado en planilla laboral.
	OCP 3.2	En el 2020, se capacitara al 45% de diseñadores y asistentes textiles, convenios con entidades educativas	Número de convenios educativos.
	OCP 3.3	En el 2022, se capacitara al 40% de técnicos textiles, tras crear fondo de becas para los técnicos.	Número de becas otorgadas
	OCP 3.4	En el 2024, se capacitara al 80% de criadores de camélidos, tras ampliar el fondo de becas para los criadores de camélidos	Número de criadores capacitados
<b>Estructura Organizacional</b>	<b>Recursos</b>	<b>Economico</b>	
<b>Planes Operacionales</b>			

Misión: Producir tela de vicuña y alpaca de alta calidad en forma sostenible, mediante el cumplimiento de estándares mundiales y regulaciones específicas para los compradores de tela de Europa y América del Norte, integrando, respetando y otorgando oportunidades de desarrollo a la comunidad vinculada, potenciando las habilidades y competencia de los colaboradores y comunidades campesinas, fomentando un entorno adecuado y saludable, con integridad y responsabilidad social y utilizando infraestructura de manera eficiente con tecnología especializada para la industria.

**Políticas para el desarrollo de nuevos mercados.**  
 1. Capacitar a todos los participantes de la cadena de valor desde la recolección de la fibra hasta la fabricación de las telas de acuerdo a los estándares internacionales.  
 2. Promover la creatividad e innovación en el desarrollo y diseño de nuevas telas de alta calidad y valor agregado.  
 3. Implementar sistemas de gestión de calidad en la Industria de Telas de vicuña y alpaca.

**Políticas de creación de marca de telas**  
 1. Capacitar en la creación de marcas de telas a través de proceso de marketing con objetivo de difusión de mercados internacionales.  
 2. Solicitar el apoyo promotor del estado para la difusión de marcas a través de los consulados y agregados comerciales.  
 3. Participación en ferias internacionales del sector textil.

**Principios Cardinales**  
 1. Influencia de terceras partes.  
 2. Lazos pasados y presentes.  
 3. Contrabalance e intereses.  
 4. Conservación de enemigos.

**Valores**  
 1. Integridad y honestidad: el comportamiento de los integrantes de la cadena de valor deben ser guiados por altos valores morales que evidencien transparencia y  
 2. Confiabilidad entre todos los actores participantes, personal, proveedores y clientes.  
 3. Responsabilidad social: búsqueda constante del desarrollo de las comunidades vinculadas.  
 4. Desarrollo humano: capacitación constante de las personas que participan en el ciclo productivo de la industria.  
 5. Respeto: todas las personas tienen derechos a recibir el mismo trato sin excepción alguna.  
 6. Transparencia: todas las decisiones y acciones con relación al de la industria deberán ser claras y estar a disposición de quien los solicite, facilitando la fiscalización y control por entes supervisores de la industria nacional.

**Código de Ética**  
 1. Protección al medio ambiente. Todas las decisiones y acciones se enmarcarán en la preservación del medio ambiente.  
 2. Protección y uso adecuado de los recursos. Se evitará el maltrato y abuso de los animales (fibra de animal).  
 3. Respeto a las normas. La industria debe estar enmarcada en el cumplimiento pleno de todas las leyes, normas y reglamentos, nacionales e internacionales.  
 4. Competencia justa en el mercado. La industria debe participar en el mercado de forma leal, honesta y justa, respetando la normativa legal.

## Referencias

Asociación de Exportadores (ADEX). (2015). *Exportaciones News Diciembre 2015*.

Recuperado de

[http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Exportaciones/BOLETIN\\_DE\\_EXPORTACIONES\\_DICIEMBRE\\_2015.pdf](http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Exportaciones/BOLETIN_DE_EXPORTACIONES_DICIEMBRE_2015.pdf)

AFIN: en el Perú se deberían instalar por lo menos unas 30,000 antenas adicionales. (2016, Mayo). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/afin-peru-se-deberian-instalar-lo-menos-unas-30000-antenas-adicionales-2160116>

AVSF – Bolivia (2012). *Comportamiento del mercado mundial de la fibra de alpaca*.

Recuperado de

[https://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto\\_mercado\\_mundial\\_alpacas\\_feb2013\\_avsf.pdf](https://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto_mercado_mundial_alpacas_feb2013_avsf.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Resumen Informativo Semanal N°1*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-01-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017, 19 de enero). *Actividad Económica: Noviembre 2016. Notas de Estudios del BCRP N° 6*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-06-2017.pdf>

Banco Mundial. (2016). *United States*. Recuperado de

<http://www.worldbank.org/en/country/unitedstates>

Banco Mundial. (2017, 10 de febrero). *Doing Business 2016: Figura 4. Clasificación en facilidad en hacer negocios en Perú*. Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>



- Barreno, J. (2013, 23 de mayo). La lana de vicuña, la más cara del mundo. *El Mundo*.  
Recuperado de <http://www.elmundo.es/america/2013/05/24/noticias/1369357600.html>
- Be alpaca (2016). *Guía completa sobre ropa de alpaca*. Recuperado de  
<https://bealpaca.com/guia-completa-sobre-la-ropa-de-alpaca-beneficios-y-consejos/>
- Brack, A. (2000). *VICUÑA (Vicugna vicugna) - Comunidades, Historia y Manejo*.  
Recuperado de [http://www.peruecologico.com.pe/fau\\_vicuna\\_2.htm](http://www.peruecologico.com.pe/fau_vicuna_2.htm)
- Centro de Desarrollo Industrial (CDI). (2017) *Informe Global de Competitividad 2016-2017*.  
Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021*. Recuperado de  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)
- CENTRUM Católica Graduate Business School. (2017). *Ranking de Competitividad Mundial 2016. Análisis 2008 - 2016*. Recuperado de  
[http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)
- Chávez, E., Rosillo, P., García, V., & Coello, C. (2015). *Plan Estratégico del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación* (Tesis para obtener el grado de magíster en Administración Estratégica de Empresas), Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).
- CITE-Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora (2016). Decimoséptima Reunión de la Conferencia de las Partes- Johannesburg
- Con nuevo salario mínimo, Colombia tiene el quinto más bajo de la región (2017, 3 de enero). *Vanguardia*. Recuperado de  
<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/384764-con-nuevo-salario-minimo-colombia-tiene-el-quinto-mas-bajo-de-la-region>



Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018: Rumbo al Bicentenario*. Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/33/NOTA%20DE%20PRESENTACION%20AGENDA.pdf>

Constitución Política del Perú. Congreso de la República del Perú (1993).

Corporación Andina de Fomento (CAF) (2015). *Infraestructura para el desarrollo integral de América Latina*. Recuperado de

[http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/746/2014\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/746/2014_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Costa A. (2010, 24 de noviembre). Paolo Zegna: “Muchos peruanos no saben lo que vale la fibra de vicuña”. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/paolo-zegna-muchos-peruanos-no-saben-lo-que-vale-fibra-vicuana-noticia-673914>

Creditex S.A.A. (2015). *Memoria Anual*. Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/hhii/B30060/20160304175001/CREDITEX32S32A32A45MEMORIA322015.PDF>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev). Lima, Perú: Pearson.

Datos Macro. (2016). *China: Economía y demografía*. Recuperado de

<http://www.datosmacro.com/paises/china>

Datos Macro (2016). *Italia: Economía y demografía*. Recuperado de

<http://www.datosmacro.com/paises/italia>

Datos Macro (2016). *Alemania: Economía y demografía*. Recuperado de

<http://www.datosmacro.com/paises/alemania>

- Datos Macro (2017). *Índice de Percepción de la Corrupción 2016: La percepción de la corrupción crece en Perú*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>
- Desarrollo Peruano (2016, 17 de abril). La Carrera Latinoamericana de la Calificación Crediticia (según Moody's, a abril de 2016). Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2016/04/la-carrera-latinoamericana-de-la.html>
- EEUU tendrá un crecimiento más fuerte en 2017, afirma OCDE. (2016, 16 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mundo/eeuu-tendra-crecimiento-mas-fuerte-2017-afirma-ocde-noticia-1909916>
- El Perú tiene una población de 31'488,625 habitantes (2016, 11 de julio). *Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Estadísticas mundiales del internet 2016. (2016). *Éxito Exportador*. Recuperado de <http://www.exitoexportador.com/stats.htm>
- Expotextil Perú. (2015). *Guía Textil del Perú* (7a ed.). Lima, Perú: Plastic Concept S.A.C. Recuperado de <http://plastic-concept.com/Guia-Textil2015/>
- Expotextil Perú. (2016, 28 de diciembre). Recuperado de <http://expotextilperu.com/>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. 11 (1), 102-114
- Foppiano, G. & Rios, G. (2011). *Consultoría del estudio de mercado de los productos textiles de las industrias creativas inclusivas en el Perú*. Recuperado de

- [http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2017/01/Peru\\_Estudio\\_de\\_Mercado\\_productos\\_textiles.pdf](http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2017/01/Peru_Estudio_de_Mercado_productos_textiles.pdf)
- Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) (2016). *¿Qué es el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico?* Recuperado de <http://www.apec2016.pe/es/sobre-apec/>
- Foro Económico Mundial (2016). *Las actividades ilegales que recaudan más dinero.* Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/estadisticas/actividades-ilegales-que-mas-recaudan>
- Franco, O. (2012, febrero). Un espejismo llamado Vicuña. *La Revista Agraria*, 137, 11-13. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.info/sites/default/files//revista/LRA137/Un%20espejismo%20llamado%20vicuna.pdf>
- Fundación Icil (2016). *El e-commerce como estrategia de distribución.* Recuperado de <http://www.icil.org/2805/actualidad/el-e-commerce-como-estrategia-de-distribucion-experiencias-en-el-sector-textil/>
- Fundación para la Innovación Agraria (2008). *Resultados y lecciones en la producción de fibra de vicuñas.* Recuperado de [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/28\\_Libro\\_FibraVicunasBarra-.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/28_Libro_FibraVicunasBarra-.pdf)
- Gestión (2016). CCL: *PBI peruano crecerá 3.8% el 2016 y 4.2% el 2017.* Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-38-2016-y-42-2017-2174394>
- Gracie, C. (2017, 23 de enero). Por qué la decisión de Trump de retirar a EEUU del Acuerdo Transpacífico (TPP) es una gran noticia para China. *BBC*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38063522>
- Inca Tops S.A.A. (2011). *Memoria Anual.* Recuperado de [http://www.bvl.com.pe/inf\\_corporativa38300\\_INCATOC1.html](http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa38300_INCATOC1.html)

Industria Textil Piura. (2015) *Memoria Anual*. Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/hhii/B30050/20160329221601/MEMORIA32ANUAL322015.PDF>

Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (2010). *Perfil de Mercado de Fibra de Vicuña*.

Recuperado de [http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2016/08/perfil\\_mercado\\_vicuna\\_CB06.pdf](http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2016/08/perfil_mercado_vicuna_CB06.pdf)

Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la

Ciencia y la Cultura (UNESCO). (n.d. 08 de marzo). *¿Cuánto invierte su país en I+D?* Recuperado de [http://www.uis.unesco.org/\\_LAYOUTS/UNESCO/research-and-development-spending/?SPSLanguage=EN#!lang=es](http://www.uis.unesco.org/_LAYOUTS/UNESCO/research-and-development-spending/?SPSLanguage=EN#!lang=es)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Estado de la Población*

*Peruana al 2014*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/ibro.pdf)

Khokhar, T., & Kashiwase, H. (2015, 8 de noviembre). La población mundial en el futuro en cuatro gráficos. *Banco Mundial*. Recuperado de

<http://blogs.worldbank.org/opendata/es/la-poblacion-mundial-en-el-futuro-en-cuatro-graficos>

LaLuz. (n.d.). *Historia de las alpacas*. Recuperado de

<https://mylaluz.wordpress.com/es/storiadelasalpacas/>

Lamas, L. (2015). *Propuestas para mejorar la planificación y control de la producción en*

*una empresa de confección textil* (Tesis para obtener el título de ingeniero industrial),

Universidad de Ciencia Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperado de

<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/592810>

- Mendoza, J. (2015). El gasto militar. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/juan-mendoza-perez-gasto-militar-2218421>
- Michell y Cía. S.A. (2015). *Memoria Anual*. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria\\_SMV\\_%202015.pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria_SMV_%202015.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2013). *Perfil de mercado y competitividad exportadora de prendas de alpaca*. Recuperado de [http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2013/04/Tejido\\_Prendas\\_de\\_Alpaca.pdf](http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2013/04/Tejido_Prendas_de_Alpaca.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Perfil de mercado y competitividad exportadora de prendas de vestir de vicuña*. Recuperado de [http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2015/12/Prendas\\_de\\_Vestir\\_de\\_Vicuna.pdf](http://infoalpacas.com.pe/wp-content/uploads/2015/12/Prendas_de_Vestir_de_Vicuna.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016, septiembre). *Comercio bilateral Perú - CAN*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/can/docs/RCB\\_Peru\\_CAN.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/can/docs/RCB_Peru_CAN.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf>
- Moda sostenible (2016). *Tejidos*. Recuperado de <https://modasostenible.wordpress.com/tejidos/>

- Mory, C. (2014, 20 de febrero). Universal textil: sistema de software se optimizó 5 veces más. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/produccion-universal-textil-se-incremento-10-veces-noticia-1710845>
- Nuevo Informe del Banco Mundial sobre pobreza y cambio climático (2015, 30 de noviembre). *Construible*. Recuperado de <https://www.construible.es/2015/11/30/nuevo-informe-del-banco-mundial-sobre-pobreza-y-cambio-climatico>
- Padilla, E. (2012). Desarrollo de los Aspectos Metodológicos para la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la Industria Textil y Confecciones (Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1717>
- Perú tiene acuerdos de libre comercio con nueve economías de APEC, ¿cuáles son? (2016, 20 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-acuerdos-libre-comercio-nueve-economias-apec-cuales-son-2175116>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Rojas, Y. (2016). *Alpaca del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/eer-arequipa-2016-rojas.pdf>
- Sandrea, M., & Boscán, M. (2004). La cadena de valor del sector confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(26), 336-353. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29002608.pdf>
- Sector textil confecciones genera 400,000 puestos de trabajo directo (2016, 25 de agosto). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-textil-confecciones-genera-400000-puestos-trabajo-directo-627965.aspx>

- Sintad. (2017, 10 de marzo). *Medidas impositivas para las mercancías de la subpartida nacional establecidas para su ingreso al país. Materias textiles y sus manufacturas*. Recuperado de [http://www.sintad.com/aranceles/mostrar\\_partidas.php?txtarancel=antiguo&txtidioma=ingles&%20txttipbusqueda=exacta&txtpartida=5105392000&txtanchoP=0](http://www.sintad.com/aranceles/mostrar_partidas.php?txtarancel=antiguo&txtidioma=ingles&%20txttipbusqueda=exacta&txtpartida=5105392000&txtanchoP=0)
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU) (2006). *Revista Negocios*. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/Marzo05/producto.pdf>
- Superfoods Perú: Estos son los productos peruanos promovidos en la Fruit Logística de Alemania (2017, 8 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/superfoods-peru-estos-son-productos-peruanos-promovidos-fruit-logistica-alemania-2181666>
- Textiles Panamericanos (2015, 25 de febrero). Fibras manufacturadas continúan su crecimiento. Recuperado de <http://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/articulos/2015/02/fibras-manufacturadas-continuan-su-crecimiento/>
- TLC Perú-Chile: En seis años las exportaciones peruanas crecen 111% (2015, 17 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/tlc-peru-chile-seis-anos-exportaciones-peruanas-crecen-111-2132040>
- Trade Map: Trade statistics for international business development. (2017, 02 de marzo). Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx)
- Velarde, J. (2016). Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 - 2018. *Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>
- Veritrade. (2017, 08 de marzo). Recuperado de <http://www.veritrade.info/index.aspx>



World Intellectual Property Organization (WIPO). (2015). *Who is leading innovation*.

Recuperado de

[http://www.wipo.int/export/sites/www/pressroom/en/documents/gii\\_2016\\_infographic1.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/pressroom/en/documents/gii_2016_infographic1.pdf)

World Intellectual Property Organization (WIPO). (2017). *Nuevo hito del PCT: 3 millones de solicitudes publicadas*. Recuperado de <http://www.wipo.int/pct/es/3million/index.html>

Yamada, G., & Lavado, P. (2014). *Sobrerregulación laboral: Costos de la rigidez en la legislación laboral peruana*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/201RZ4/ee-2014-yamada.pdf>



## Apéndices A – Entrevista con Sierra Exportadora

### **Entrevista Sierra Exportadora:**

**MVZ. Alexander Manuel Chire Bernedo**

**Especialista del Programa Nacional de Innovación e Industria en Ganadería Alto andina**

#### **¿Cómo es el proceso de trasquilado?**

Esquila (termino correcto), se trabaja en el alpaca de manera manual, consiste en usar una tijera. De cada alpaca se extrae de 4 a 5 libras por esquila. En vicuña la esquila es mecánica, se extrae de 150 a 200 gramos por vicuña, es manual debido a que las comunidades están en extrema pobreza, cada esquiladora, amoladora de peine o afiladora cuesta aproximadamente S/. 25,000. Existen dos campañas de esquila, la primera denominada “Campaña grande” (entre noviembre y diciembre), allí se esquila a todas; la otra se denomina “Campaña chica” (entre marzo y abril), donde se esquilan hembras y crías mayores de un año.

La vicuña está protegida por la Sociedad Nacional de Vicuña. Los Gobiernos Regionales son los que se apersonan a los Chapus, es una fiesta de ritual para pago a la tierra, luego se esquila. Se captura la vicuña y se mide la fibra de 2.5 a 2.8 cm de longitud. En la fibra de la Alpaca adulta debe tener 7 cm y 6.5 cm para las crías. (Norma técnica).

#### **¿Cuántas comunidades existen de criadores de vicuña y alpaca?**

621 comunidades de vicuña al 2012.

#### **¿De cuantas personas aproximadamente estamos hablando que conforman estas comunidades?**

Cada comunidad tiene 40 a 50 personas.

#### **¿Todas estas personas tienen como principal actividad la crianza de vicuña y trasquilado, o tienen algunas otras? ¿Cuales?**

Sí, en el caso de las vicuñas, por protección del gobierno, no se pueden tocar, lo máximo que se puede hacer con ellas es ponerle cercas y hacerles refugios. Para la alpaca si se le puede pastorear, usar como animal de carga y cuidarlo de los zorros, lo cual demanda mayor trabajo y tiempo en dedicación.

#### **¿Cuánto es la población actual de vicuñas y alpacas?**

A la fecha la población es 208,895 cabezas, en el 2000 era de 90,917; hubo un crecimiento alto de natalidad, por otro lado, no se puede beneficiar, debe morir de manera natural, no se puede sacrificar. La vicuña ya compite con la Alpaca en los campos para su alimentación, relación es uno a uno, una alpaca o vicuña por una hectárea de campo por año, en caso de una hectárea soporta tres alpacas, para la vicuña, una hectárea soporta hasta cinco vicuñas.

#### **¿Cuántas hectáreas o campos ocupan estas vicuñas y alpacas?**

La vicuña consume pasto natural, suelen estar protegidas de un criadero, no se puede sembrar pasto, crespillo e ichu. En promedio hay 3 a 5 vicuñas o alpacas por hectárea.

#### **¿Cuáles son las condiciones climáticas y hábitat para las vicuñas y alpacas?**

La vicuña se cría a partir de 4000 msnm, es decir el clima idóneo debe ser a partir de ese nivel pero también se pueden adecuar a otros hábitats de no tanto calor.

**¿Las vicuñas y alpacas pertenecen a alguien, están al aire libre, son marcadas, son encerradas?**

La vicuña tiene que estar al aire libre y por ley pertenece al gobierno, es decir son protegidas por el estado peruano, en cambio las alpacas tienen dueños particulares.

**¿Cuál es el tiempo de vida promedio de una vicuña y una alpaca?**

En promedio de 10 a 12 años, en el caso de la alpaca se puede sacrificar para usar su carne como alimento, la vicuña no se puede cazar ni matar por estar protegidas por el Estado.

**¿Desde qué edad hasta que edad se puede trasquilar una alpaca o vicuña?**

Se capturan a las vicuñas y se mide la fibra, la cual debe tener entre 2.5 a 2.8 cm de longitud (de 2 a 3 años de edad), en el caso de la alpaca debe ser mayor a un año y su fibra debe tener como mínimo 7 cm, aquellas vicuñas menor a un año, lo que se conoce como baby alpaca, ellas debe tener como mínimo 6.5 cm (Norma técnica).

**¿Cuántos gramos o kilos dan una vicuña o alpaca por trasquilado?**

Se trabaja en la alpaca de manera manual, consiste en usar una tijera. Por cada esquila de alpaca se obtiene de 4 a 5 libras. En vicuña es mecánica, se obtiene entre 150 a 200 gramos de fibra. Ayacucho es el primer productor de vicuña seguido por Puno. No existe mejora genética, por si solo se mejora.

**¿Cada cuánto se demora en crecer el pelaje de una vicuña o alpaca entre trasquilado y trasquilado?**

En el caso de la alpaca aproximadamente 16 a 18 meses. En la vicuña en promedio 2 a 3 años.

**¿Cuáles son los tipos de pelaje clasificado por finura y alta calidad de vicuña y alpaca?**

Se captura vicuña y se mide la fibra de 2.5 a 2.8 cm de longitud. (De 2 a 3 años de vicuña), en la alpaca, 7 cm, para alpaca adulta y 6.5 cm para las crías. (Norma técnica)

**¿Los campos en los que viven las vicuñas y alpacas son los adecuados? ¿Cómo se podrían mejorar o desarrollar?**

Los campos son naturales, los mejores pastos son los que resisten a las heladas y cambios climáticos, si se trabaja más con estos pastos se podría mejorar la tierra. Los camélidos pueden tener alimentos alternativos como alfalfa entre otros, pero demanda un mayor costo.

**¿La población de vicuñas y alpacas es controlada? ¿Se puede aumentar? ¿De qué manera y en qué condiciones se podría aumentar?**

Ha ido aumentando en los últimos años según el censo del 2012, con tratamiento genético y condiciones adecuadas se incrementó en un 10%. El incremento tendría que ir de la mano con la alimentación demandada.

**¿Existen procedimientos o investigación para tratar genéticamente a las vicuñas y alpacas? ¿El fin es mayor pelaje, tamaño, calidad?**

Vicuña no se mejora genéticamente por protección del gobierno, Argentina si está desarrollando esta práctica. Para las alpacas el pionero es Australia, está criando y tratando genéticamente a las alpacas para obtener mejor pelaje y crecimiento más rápido.

**¿Quiénes son los principales consumidores del pelaje de alpaca y vicuña? ¿Son nacionales o extranjeros en qué proporción?**

Son empresas extranjeras principalmente italianas, los cuales envían a sus compradores a negociar por la materia prima. Los nacionales son pocos y terminan vendiéndole a empresas extranjeras.

**¿Hacia qué países se exporta la lana de alpaca y vicuña? ¿Cuáles son los principales clientes?**

Italia, Reino Unido, China y un poco a Alemania. El principal es Italia.

**¿Cuáles países son los que quisieran estos productos?**

Este producto es de nicho y de clase alta, sería para las realezas o gente con mucho dinero en Europa y Estados Unidos.

**¿El proceso es artesanal o se piensa automatizar?**

Es artesanal por que se tienen ceremonias y fechas específicas para realizar el esquilado. Las maquinas son costosas las más económicas cuestan 25 mil soles en adelante.

**¿Cuál es el precio promedio de venta de lana de alpaca y vicuña?**

Para la vicuña más de 500 dólares kilo, para la alpaca 200 dólares kilo.

**¿Cuáles son los principales costos asociados a la venta de alpaca y vicuña?**

Cercos, alambres, refugios y medicamentos.

**¿Cuál es el margen de la venta de alpaca y vicuña?**

Para los criadores es mínimo, el mayor margen 20 a 30 % se lo llevan los industriales.

**¿Qué proyectos se están realizando actualmente y cuales se piensa hacer para difundir la lana de alpaca y vicuña?**

Se están tratando de capacitar y asociar a las comunidades en buenas prácticas.

**¿Cuáles serían las recomendaciones para poder ayudar a la población de vicuñas y alpacas, así también a las comunidades relacionadas a este sector?**

Impulsar algo parecido al canon minero pero aplicado a los camélidos, contribuir con una parte del margen a los criadores de vicuña y alpaca.

## Apéndices B – Entrevista con Asociación de Exportadores

### Entrevista con ADEX:

**Ysabel Segura Arévalo**

**Gerente de Manufacturas.**

#### **¿Cuáles son nuestros principales productos textiles que exportados como país, Perú?**

Bueno, nuestros principales productos textiles son las telas de algodón de tejido plano, casi el 80% de telas que exportamos son de algodón, el resto son otras telas, sintéticas, combinaciones, entre otros.

#### **Con respecto a los productos textiles de alpaca y vicuña, ¿a qué nivel de exportación nos encontramos y cuáles son las principales empresa que exportan?**

Las principales empresas que exportan productos de alpaca y vicuña son Grupo Michell e Incatops, ellas son las empresas que fabrican dichas telas, con diseño o simplemente tela, ellas tienen años de experiencia en el mercado e integran casi toda la cadena productiva.

#### **¿Cuáles son los países con los que competimos en telas en general?**

Perú compite en la región con Colombia en términos generales, ellos producen mucho más que nosotros, la ventaja de ellos es que tienen casi a todos sus diseñadores fuera del país, y por ello obtienen información de las tendencias, la ropa que se usa ahora en nuestro país fue diseñada dos años atrás aproximadamente. Otro país que produce mucho pero que no vende al exterior, es Brasil, toda su producción es para consumo de ellos, debido al gran mercado que tienen, es más, ellos mismo crean su propia moda, en todas las telas que puedan fabricar, ellos se han especializado en la licra y algodón.

#### **¿Y tenemos información de los competidores de telas de alpaca y vicuña?**

Nosotros producimos telas de alpaca y casi nada de vicuña, por lo general todo se vende como fibra o tops, Italia es el mayor comprador de fibra de alpaca y vicuña, ellos fabrican prendas de alto costo para un mercado más refinado que el mercado peruano, digamos más exclusivo, otro país es Australia, ellos ya tienen más de 200 mil cabezas de alpaca, han desarrollado avances genéticos para criarlos y alimentarlos, por lo que sabemos cerca a Australia hay países que compran sus telas con la denominación Alpaca, asimismo otro país es China, la fábrica del mundo, pero ellos combinan las fibras de alpaca con otras telas y cuando lo venden indica que es Alpaca, por ejemplo los japoneses compran esas prendas pero no saben en su mayoría que no todo es 100% Alpaca.

#### **Haz mencionado Italia, a parte de ese país, ¿hay otro productor de telas de alpaca o vicuña?**

Como te dije, Australia está fabricando mucho más telas con menos fibra que nuestras empresas como Incatops y Michell. Es que desde Italia viene la moda, y el mundo consume telas de moda, diseño, nosotros somos en mayoría vendedores de materia prima, a pesar que hay mucho esfuerzo por parte de PromPeru, pero ellos tiene tanto que promover, que no se sabe que la Alpaca ya es australiana.

#### **Por tu acercamiento a esas dos empresas que exportan telas de alpaca y vicuña, ¿cuál es tu opinión de ellas, es decir, conoces o sabes si tienen programas para crecer fuera?**

Para mí son las únicas que venden fuera, tenemos otros productores de telas pero le falta inversión, las maquinas que se usan para la limpieza de la fibra y el hilado son muy caras, esas empresas conocen todo proceso productivo, tienen diseñadores fuera o mandan algunos

al extranjero para que estén en las principales ferias de moda de Milán, París, Londres y los EEUU. Sabemos que producen lo que el mercado interno provee de materia prima, nada más.

**¿Cuáles son las ventajas de las confecciones de telas en el Perú hacia el mundo?**

Muchas, tenemos algodón bueno, no el top del mundo pero bueno, China y los Estados Unidos producen mucho más que nosotros en algodón pero nosotros somos buenos en eso, por eso que marcas internacionales vienen a instalarse acá. Las empresas privadas invierten en equipos, maquinas, eso es un aporte a la economía.

**¿Alguna desventaja en la confección de telas en el Perú?**

Muchas, primero no tenemos gente calificada, es decir no tenemos profesionales de la industria textil, somos muy bueno en hacer hilos, de cualquier fibra, algodón, sintética y alpaca, pero no hacemos telas en cantidad porque no sabemos cómo o estamos muy limitados, solo unas empresas grandes apuestan y lo hacen, las demás no tiene poder de hacerlo.

**¿Y qué le faltaría a la alpaca, que es el mayor potencial que tenemos como país?**

Le falta que las empresas fabriquen telas pero telas con diseño, podemos hacer telas pero sin diseño no hay venta. Tenemos muchos criadores de la alpaca pero no es suficiente, ahora tenemos que tener en cuenta que Argentina también tiene una política más dinámica, hace cinco años ellos vinieron especialmente a saber cuáles eran nuestras experiencia en exportación de telas de alpaca.

**¿Y para terminar, una pregunta puntual, quien debería promover o encargarse de la industria de telas en el Perú?**

Más que encargarse, debería haber una política de estado, como un plan que todas las empresas deberían seguir, nuestra experiencias de años nos dice que sin apoyo del estado no hay beneficio, Colombia, por ejemplo, tiene un ente promotor de telas, ellos están por todo el mundo, producen y venden directamente, a PromPeru le falta eso, solo promueve no vende, la venta la deja a los demás, para nosotros debería intervenir el Ministerio de Agricultura con el Ministerio de Economía y Finanzas, el primero dando las políticas y segundo otorgando o canalizando los recursos para hacerlo, PromPeru debería tener o impulsar las telas del Perú, algodón, vicuña, alpaca, sintética, licra, microfibra, etc, etc., así se lograría tener más empresas que vendan al exterior y nosotros como ADEX estaremos listo para ayudarlos a vender todo lo que ellos coloquen en los mercados mundiales.