



“PROYECTO CANELLE DORATA”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sra. Olga Flor Horna Horna

Sra. Isabel Quicaño Quispe

Sr. Frank Joshua Vásquez Torres

Asesores: Profesor José Manuel Caballero Ballesteros

Profesor Dagoberto Díaz Díaz

2016

A nuestras familias, por su apoyo incondicional.

Los autores de la presente investigación agradecen a MBA José Manuel Caballero Ballesteros, MBA Dagoberto Díaz Díaz, MBA Jorge Carrillo Acosta y MBA Gabi Ujike Masaki, por su asesoramiento, dedicación y apoyo.

Resumen ejecutivo

El presente proyecto de negocio consiste en instalar una planta industrial textil para el lavado y descordado de fibra de vicuña en el Perú y con ello iniciar un círculo virtuoso de beneficios en diferentes *stakeholders* a lo largo de la cadena de valor de este producto. La fibra de vicuña es conocida en el mundo textil mundial como el insumo más exclusivo de prendas de lujo, por su fineza (11 a 14 μ^1 de grosor) y escaso volumen (10.000 kg anuales). El Perú genera el 80% de la producción mundial pero en el mercado internacional coloca el 90% de esta producción sin procesar. Esta nítida oportunidad fue analizada y se determinó que en Italia existe una sola empresa que realiza todos los procesos de la cadena de valor, lo que condiciona el libre acceso al insumo por parte de otras firmas textiles de élite.

Se identificó a dos clientes interesados en el producto limpio: Italian Fabrics and Yarns (IFY) – I Biella de Italia (de ahora en adelante, IFY-I Biella) y Holland & Sherry de Inglaterra, cuyas principales exigencias son el cumplimiento del tiempo de entrega, volúmenes asegurados y sostenibles en el tiempo. Ello implica, por un lado, instalar la planta industrial con tecnología especializada para procesar fibra de vicuña y, de otro lado, organizar la oferta de la materia prima a nivel de los proveedores que habitan de manera dispersa en los Andes por encima de los 4.500 msnm.

Así también se deberá lograr el cumplimiento de las certificaciones y permisos para usufructuar este producto, que está clasificado como mercancía restringida, por tanto, regulada por el Estado debido a la condición de silvestría de la vicuña, expuesta al peligro de extinción por la caza furtiva. Por ello, se han identificado los diversos aspectos que permitan optimizar los procesos, ubicando la planta en la ciudad de Juliaca (frontera con Bolivia) porque conglomerada la producción de fibra del Sur del Perú y de Bolivia de los mayores proveedores de este producto.

Al encontrarse la planta industrial instalada a 3.800 msnm, el negocio gozará de la exoneración de impuestos dados por la Ley N° 29482, Ley de Promoción Empresarial en Zonas Alto Andinas. El negocio comprometerá inicialmente el procesamiento del 38% de la producción Total de Latinoamérica, hasta lograr el 67% al quinto año. La estructura de financiamiento será de 60/40 entre los accionistas y el banco, con una inversión inicial de US\$ 1.355.177.

¹ μ es el símbolo de micra o micrón, medida de longitud equivalente a la millonésima parte de un metro (Real Academia Española [RAE] 2014).

El análisis de la viabilidad financiera arroja datos que valoran al proyecto como rentable, de tal manera que antes del término del tercer año de operaciones (2.76) se estaría cancelando el crédito. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) esta presenta un indicador de 46.72% y el Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF), 55.63%. También se analizó el escenario drástico para un posible factor de impacto, como es el pago de Impuesto a la Renta, y se encontró que en este escenario pesimista el TIRF alcanza 41.37% y la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE), 34.91%.

Índice

Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos	xiv
Índice de anexos	xv
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Formulación de la idea y modelo del negocio	4
1. Análisis de la oportunidad	4
1.1 Aspectos legales de la comercialización de fibra de vicuña en el Perú	4
1.2 Aspectos técnicos de la producción de fibra de vicuña en el Perú.....	5
1.3 Comercialización de fibra de vicuña en el mercado peruano y boliviano	6
2. Razones de interés.....	7
3. Presentación del modelo de negocio.....	7
3.1 ¿Qué?	7
3.2 ¿Quién? ¿Para quién?.....	8
3.3 ¿Cómo?	8
3.4 <i>Business model Canvas</i>	9
Capítulo III. Análisis del entorno general	9
1. Análisis del entorno general.....	10
1.1 Análisis político	10
1.2 Análisis económico	11
1.3 Análisis social	12
1.4 Análisis tecnológico.....	13
1.5 Análisis legal.....	14
Capítulo IV. Análisis del entorno competitivo	15
1. Los clientes	15
1.1 Descripción del cliente/usuario y variables clave	16
1.2 Descripción del problema del cliente y la alternativa de solución.....	16
1.3 El poder de negociación de los clientes	18

2. Los proveedores/productores de fibra de vicuña	18
2.1 La oferta de fibra de vicuña en el Perú	18
2.2 Producción de fibra de vicuña en el Perú por departamentos	18
2.3 Poder de negociación de los proveedores	19
3. Los productos sustitutos.....	19
3.1 Amenaza de los productos sustitutos	20
4. Los competidores	20
4.1 Competidores a nivel de acopio	20
4.1.1 Almar del Perú S.R.L.....	20
4.1.2 Michell y Cía. S.A.	22
4.1.3 Inca Tops TPX S.A.....	22
4.1.4 Cuota de mercado de competidores según valor FOB exportado.....	22
4.1.5 Evolución de los precios y volúmenes de exportación de la fibra de vicuña.....	23
4.2 Competidores a nivel de procesamiento industrial de la fibra de vicuña	24
4.2.1 Qory Export S.A.C.....	24
4.2.2 Rivalidad entre competidores	25
5. Potenciales competidores en el mercado	25
5.1 Amenaza de los potenciales competidores	25
6. Barreras de entrada del negocio	25
6.1 Acceso a la materia prima.....	25
6.2 Costos de cambio	26
6.3 Alta inversión al inicio del proyecto.....	26
6.4 Economías de escala	26
6.5 Diferenciación.....	26
6.6 Imagen de marca.....	26
6.7 Ubicación geográfica de la empresa	27
7. Ciclo de vida de la industria de la fibra de vicuña	27
Capítulo V. Anáiiis del entorno interno.....	28
1. Análisis interno	28
1.1 Recursos	28
1.2 Capacidades	28
2. La cadena de valor del sector.....	28
3. La cadena de valor interna	29

Capítulo VI. Análisis del mercado	29
1. Selección del mercado	30
1.1 Segmento de mercado seleccionado	30
1.2 Mercado de materia prima: tamaño y evolución prevista	30
2. Selección de proveedores.....	30
2.1 Tamaño de mercado a captar por el negocio.....	30
3. Factores clave de éxito.....	31
4. Factor mínimo de éxito	31
5. Actividades clave	31
6. Resultados adicionales de la investigación de mercados	32
6.1 Sobre el interés de los clientes europeos en la fibra de vicuña lavada y descordada.....	32
6.2 Sobre el volumen demandado de fibra de vicuña	32
6.3 Perspectivas y expectativas a futuro de los <i>stakeholders</i>	33
Capítulo VII. Planeamiento estratégico del negocio	34
1. Análisis FODA	34
1.1 Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE).....	35
1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	36
2. Visión.....	37
3. Misión	37
4. Objetivo general.....	37
4.1 Objetivos específicos	37
5. Valores de la empresa	37
6. Políticas de la empresa.....	37
6.1 Crédito a clientes.....	37
6.2 Pago a proveedores	38
6.3 Reparto de dividendos.....	38
6.4 Remuneraciones.....	38
6.5 Endeudamiento	38
6.6 Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	38
7. Ventaja competitiva	38
8. Formulación de la estrategia del negocio.....	39
8.1 Estrategia genérica	39
8.2 Estrategias a nivel funcional	39
8.2.1 Estrategias funcionales de marketing.....	39

8.2.2 Estrategias funcionales de operaciones.....	40
8.2.3 Estrategias funcionales de recursos humanos.....	40
8.2.4 Estrategias funcionales de finanzas	41
8.2.5 Actividades de impacto social	41
8.3 Estrategias de internacionalización	42
8.3.1 Exportación	42
8.3.2 Alianzas estratégicas.....	42
8.3.3 Relaciones con el cliente.....	42
Capítulo VIII. Plan de marketing.....	43
1. Objetivos y estrategias del plan de marketing	43
1.1 Objetivos de marketing.....	43
1.2 Metas de marketing.....	43
2. Sostenibilidad de la ventaja comparativa.....	44
3. Matriz estratégica.....	44
3.1 Segmento de clientes.....	44
3.2 Posicionamiento.....	44
3.3 Estrategias de marketing.....	45
3.3.1 Estrategia de postura competitiva.....	45
3.3.2 Estrategia de crecimiento.....	45
3.4 Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a nivel de marketing	46
4. Marketing mix.....	46
4.1 Definición del producto	46
4.1.1 Tamaño	47
4.1.2 Grado de procesamiento	47
4.2 Precios de la fibra de vicuña	47
4.2.1 Por el tipo de fibra	47
4.2.2 Precios a proveedores/productores por tamaño de producción	48
4.2.3 Estrategia de precio de <i>Canelle Dorata</i>	48
4.3 Plaza.....	48
4.3.1 A nivel de proveedores	48
4.3.2 A nivel de clientes de <i>Canelle Dorata</i>	49
4.4 Promoción.....	49
4.4.1 Logo y mantra inicial de la marca.....	49
4.4.2 Estrategias de promoción de <i>Canelle Dorata</i>	49

4.5 Personal.....	49
4.6 Procesos	49
4.7 Proactividad	50
5 Presupuesto del plan de marketing	50
6 Controles y plan de contingencia.....	50
6.1 Principales indicadores de control	50
6.2 Periodicidad de la revisión de indicadores.....	50
6.3 Plan de contingencia	50
Capítulo IX. Plan de operaciones	51
1. Objetivos e indicadores del plan de operaciones	51
2. Acciones del plan de operaciones	51
3. Gestión de operaciones	51
4. Flujo de procesos	51
5. Implementación de la infraestructura de producción.....	52
6. Obtención de permisos especiales para el procesamiento de fibra de vicuña.....	52
7. Inversión en maquinaria, equipos y otros	53
8. Cálculo del capital de trabajo.....	54
9. Gastos de fabricación.....	54
8.1 Materia prima.....	54
8.2 Gastos indirectos de fabricación	55
8.3 Gastos de administración	55
8.4 Gastos de ventas.....	55
10. Gastos de operación y mantenimiento de planta.....	56
11. Acciones de la política de RSE a nivel del plan de operaciones	56
12. Presupuesto del plan de operaciones.....	56
13. Indicadores de la evaluación de los resultados del plan de operaciones.....	56
11.1 Perspectiva de aprendizaje	56
11.2 Perspectiva de los procesos	56
Capítulo X. Plan de recursos humanos	58
1. Objetivos e indicadores del plan de recursos humanos.....	58
2. Acciones del plan de recursos humanos	58
3. El organigrama de la empresa.....	59
3.1 Junta de accionistas.....	59

3.2 Gerente general	59
3.3 Jefe de planta	59
3.4 Articulador comercial	59
3.5. Requisitos básicos del personal.....	59
4. Gestión del equipo humano	60
4.1 La elección y evaluación del personal	60
4.2 Políticas de desarrollo de recursos humanos de la empresa.....	60
4.3 Plan de trabajo para evitar el ausentismo laboral y para promover la fidelización.....	60
5. Acciones de la política de RSE a nivel del plan de recursos humanos	61
6. Proyección de presupuestos para el plan de recursos humanos	61
Capítulo XI. Plan financiero del negocio	62
1. Supuestos	62
2. Flujo de caja del proyecto	63
3. Estado de pérdidas y ganancias.....	64
4. Riesgos y planes de contingencia	64
5. Escenarios de evaluación	65
5.1 Escenarios sin impuesto a la renta	65
5.2 Escenario con impuesto a la renta	65
6. Planificación del despliegue del nuevo negocio	66
7. Indicadores de evaluación de resultados del plan financiero	66
7.1 Perspectiva financiera	66
Conclusiones y recomendaciones	67
1. Conclusiones.....	67
2. Recomendaciones	67
Bibliografía	68
Anexos	71
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Ranking de las principales fibras finas animales del mundo según su diámetro (finura) y longitud	2
Tabla 2.	Descripción de los clientes	15
Tabla 3.	Identificación de problemas/necesidades del cliente y alternativas de solución	17
Tabla 4.	Variables e indicadores valorados por el cliente respecto de la empresa	17
Tabla 5.	Oferta de fibra de vicuña 2011-2015 en el Perú.....	18
Tabla 6.	Producción departamental de fibra de vicuña en el Perú – 2015 (kg)	19
Tabla 7.	Acopio de fibra de vicuña por empresa competidora (compra y venta).....	20
Tabla 8.	Precios pagados por Almar a productores de fibra sucia de vicuña (2015).....	21
Tabla 9.	Precios de exportación Almar de fibra de vicuña 2007-2012 y 2015.....	21
Tabla 10.	Precios/kg pagados por Inca Tops a sus proveedores de fibra de vicuña 2007-2011 y 2015 (en dólares).....	22
Tabla 11.	Cuota de exportación de fibra de vicuña 2011 y 2015	23
Tabla 12.	Precios FOB de fibra de vicuña 2005-2009, 2011 y 2015 en US\$/kilo	23
Tabla 13.	Volúmenes exportados de fibra de vicuña 2005-2010 y 2015 (kg).....	23
Tabla 14.	Características diferenciadoras entre <i>Canelle Dorata</i> y Qory Export.....	24
Tabla 15.	Tamaño de mercado de fibra de vicuña en Sudamérica	31
Tabla 16.	Estimación de cuota de mercado de fibra de vicuña para <i>Canelle Dorata</i>	31
Tabla 17.	Modalidades comerciales de IFY-I Biella y Loro Piana – 2016	32
Tabla 18.	Volumen en kilogramos demandado por empresas textiles	32
Tabla 19.	Matriz FODA de <i>Canelle Dorata</i>	34
Tabla 20.	Matriz de generación de estrategias FODA de <i>Canelle Dorata</i>	34
Tabla 21.	Matriz EFE de <i>Canelle Dorata</i>	35
Tabla 22.	Matriz EFI de <i>Canelle Dorata</i>	36
Tabla 23.	Estrategias e impactos esperados del negocio	39
Tabla 24.	Matriz de Ansoff para estrategia funcional de marketing	39
Tabla 25.	Matriz de Ansoff para estrategia funcional de operaciones	40
Tabla 26.	Matriz de Ansoff para estrategia funcional de recursos humanos	41
Tabla 27.	Matriz de Ansoff para estrategia funcional de finanzas	41
Tabla 28.	Actividades de impacto social de <i>Canelle Dorata</i>	41
Tabla 29.	Objetivos de marketing de <i>Canelle Dorata</i>	43
Tabla 30.	Metas de marketing	43

Tabla 31.	Acciones de implementación.....	45
Tabla 32.	Acciones de RSE a nivel de plan de marketing	46
Tabla 33.	Precios por tipo de fibra de vicuña en US\$/kg (año 1 - año 5).....	48
Tabla 34.	Comparación de precios entre la competencia y <i>Canelle Dorata</i> según tamaño de proveedores (2016)	48
Tabla 35.	Presupuesto de marketing del proyecto (en US\$)	50
Tabla 36.	Objetivos e indicadores del plan de operaciones de <i>Canelle Dorata</i>	51
Tabla 37.	Presupuesto de inversiones iniciales de la empresa.....	53
Tabla 38.	Cálculo del capital de trabajo para el inicio de operaciones de la empresa (en US\$)	54
Tabla 39.	Cálculo de costos de materia prima (en US\$)	54
Tabla 40.	Cálculo de gastos indirectos de fabricación (en US\$).....	55
Tabla 41.	Cálculo de gastos de administración (en US\$).....	55
Tabla 42.	Cálculo de gastos de ventas (en US\$)	55
Tabla 43.	Acciones de RSE a nivel del plan de operaciones	56
Tabla 44.	Presupuesto del plan de operaciones del proyecto	57
Tabla 45.	Objetivos e indicadores del plan de recursos humanos	58
Tabla 46.	Perfil básico del personal de la empresa.....	59
Tabla 47.	Acciones de RSE a nivel del plan de recursos humanos	61
Tabla 48.	Presupuesto del plan de recursos humanos por área laboral (en US\$).....	61
Tabla 49.	Valores para los cálculos	62
Tabla 50.	Escenarios de evaluación financiera.....	62
Tabla 51.	Flujo de caja	63
Tabla 52.	Estado de pérdidas y ganancias	64
Tabla 53.	Escenarios sin impuesto a la renta	65
Tabla 54.	Escenario con impuesto a la renta	65
Tabla 55.	Diagrama de Gantt de las actividades de inicio de la empresa.....	66

Índice de gráficos

Gráfico 1.	<i>Bussines Model Canvas</i> de <i>Canelle Dorata</i>	9
Gráfico 2.	Ciclo de vida de la industria de la fibra de vicuña.....	27
Gráfico 3.	Cadena de valor de la industria de la fibra de vicuña	28
Gráfico 4.	Cadena de valor de <i>Canelle Dorata</i>	29

Índice de anexos

Anexo 1.	Ley N° 29482, Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Alto Andinas	72
Anexo 2.	Perfil de entrevistados para el estudio de mercado.....	73
Anexo 3.	Fragmentos principales de las entrevistas	76
Anexo 4.	Poder de negociación de los clientes con <i>Canelle Dorata</i>	81
Anexo 5.	Poder de negociación de los proveedores con <i>Canelle Dorata</i>	81
Anexo 6.	Amenaza de los productos sustitutos a <i>Canelle Dorata</i>	81
Anexo 7.	Rivalidad entre competidores de <i>Canelle Dorata</i>	82
Anexo 8.	Amenaza de nuevos competidores para <i>Canelle Dorata</i>	82
Anexo 9.	Flujo de procesos.....	82
Anexo 10.	Plano de las instalaciones de la planta industrial de fibra de vicuña	82
Anexo 11.	Organigrama y política de recursos humanos de la empresa.....	84
Anexo 12.	Política de incrementos y distribución del personal de la empresa	84

Capítulo I. Introducción

«... La vicuña es un animal silvestre menos que la llama, y muy parecido a ella en su disposición y hechura; es del tamaño de una cabra, más delgada y crecida de piernas, patihendida, de pescuezo largo y delgado, y la parte alta del cuerpo y mayor parte de un color rubio que tira a leonado claro, con el vientre blanco y parte inferior del pecho. Son todas las vicuñas deste color; andan en manadas, y muchas veces se ven paciendo cada una de por sí. Críanse no más en las serranías del Perú, en los más helados páramos, entre las cordilleras nevadas... Cuyo pelo es una lana mucho más corta que la de las llamas, y la más delicada y blanda que cría ningún animal terrestre; de la cual se hacen tan ricas frezadas, que parecen de seda en su blandura y son provechosas para la salud; porque, en tiempo de verano son frescas» (Cobo 1956:367-368).

«... y del ganado mayor, que llaman huanacu, que es de lana basta, y de otro que llaman vicuña, que es menor de cuerpo y de lana finísima...La lana de los huanacus, porque es lana basta, se repartía a la gente común; y la de la vicuña, por ser tan estimada por su fineza, era toda para el Inca, de la cual mandaba repartir con los de su sangre real que otros no podían vestir de aquella lana so pena de la vida. También daban de ella por privilegio y merced particular a los curacas, que de otra manera tampoco podían vestir de ella» (De la Vega 1985).

La vicuña es una especie de la fauna originaria de América del Sur, se mantiene en estado silvestre, pertenece a la familia de los Camélidos Sudamericanos², es un rumiante menor, pesa entre 45 a 55 kg y mide 1 m de altura por 1.65 m de largo cuando son adultos; su longevidad es de 15 a 20 años, vive en grupos familiares conformados por un macho guía con 8 a 15 hembras y sus crías, o grupos de tropillas compuesto por 20 a 40 vicuñas machos jóvenes. Habitan a lo largo de la Cordillera de Los Andes entre Perú, Bolivia, Chile, Argentina y Ecuador entre los 3.200 a 5.000 msnm.

La fibra de vicuña se obtiene a través de la esquila y para ello los animales son reunidos mediante el *chacku*³ y liberados a su hábitat al término de la actividad.

² Los camélidos se dividen en camélidos sudamericanos que pueden ser domésticos (alpaca y llama) y silvestres (vicuña y guanaco) y los camélidos del viejo continente que pueden ser los dromedarios (presentan una joroba) y los camellos o bactrianos (presentan dos jorobas) (Zúñiga, 2013: 18).

³ El *chacku* como práctica data desde el periodo Inca, es una técnica de manejo que consiste en el arreo de vicuñas con sogas para encerrarlas en corrales a manera de embudos, actualmente se usan de mallas flexibles de nylon donde son esquiladas mecánicamente o con tijeras aquellas que poseen la longitud reglamentaria de crecimiento de fibra (Zúñiga, 2013: 43).

En el Perú, la vicuña es considerada como legado ancestral y patrimonio de todos los peruanos; aparece en el Escudo Nacional como símbolo patrio que representa la riqueza animal del país. El volumen total de la producción de fibra de vicuña en Sudamérica es de aproximadamente 10.000 kg anuales, según el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) (2015a), de los cuales el Perú produce aproximadamente 8.000 kg anuales (80%); seguido por Bolivia que produce 1.400 kg (14%); Argentina, 400 kg (4%); Chile, 180 kg (1,8%) y Ecuador, aproximadamente, 20 kg (0,2%).

La fibra de vicuña es la materia prima textil más fina del mundo. En la tabla 1 se confirma que destaca entre las especies de animales productores de pelos finos por sus características físicas como el menor diámetro de grosor entre las especies animales entre 10 a 14 μ (Quispe *et al.* 2009:1-14); que le otorgan un alto “factor de *confort*” o suavidad en contraste con el “factor de picazón” que es la reacción cutánea a los productos textiles cuyo grosor supera las 24 μ (Adot 2010); por lo tanto, la suavidad de la materia prima repercute en los finos acabados a las prendas finales de la fibra de vicuña, posicionándola como artículos de lujo en el mundo textil.

Tabla 1. Ranking de las principales fibras finas animales del mundo según su diámetro (finura) y longitud

Fibra por especie	Diámetro (micras)	Longitud (mm)
Vicuña	10 a 14	15 a 40
Cabra Angora	12 a 17	25 a 50
Paco vicuña (híbrido de alpaca y vicuña)	13 a 17	35 a 50
Cabra Cash meré	15 a 19	25 a 90
Llama	16 a 100	40 a 120
Alpaca	18 a 40	75 a 400
Ovino Merino australiano	18 a 25	50 a 70
Guanaco	18 a 24	30 a 60
Camello	18 a 26	29 a 120
Yack	19 a 24	30 a 50
Cabra Mohair	24 a 40	75 a 100
Ovino de diferentes razas	24 a 100	60 a 90

Fuente: Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA), s.f.
Elaboración: Propia, 2016.

En el mercado mundial de pelos finos destaca la producción de lana de ovino. Su aporte en volumen es de aproximadamente de 2'193.000 t métricas anuales de lana sin procesar, seguida por la producción de los pelos finos de cabras (Cashmere, Mohair y Angora, principalmente),

que en conjunto superan las 900.000 t métricas anuales (SERFOR 2016), a comparación de la fibra de vicuña Sudamericana que apenas alcanza a 10 t métricas anuales⁴.

Con esto se concluye que la relación finura y volumen es inversamente proporcional en la producción de pelos finos en el mundo; situación que distingue a la fibra de vicuña como la más fina en cuanto a grosor, y también como la más escasa en volumen. Estas cualidades, la convierten en un producto privilegiado y exclusivo del segmento de lujo de la industria textil mundial (Quispe *et al.* 2009:1-14); en consecuencia, la producción peruana de fibra de vicuña cuenta con ventajas competitivas y comparativas.

Hoy, igual que antaño, los productos finales de fibra de vicuña gozan de prestigio y elevado posicionamiento en el mercado de lujo textil mediante marcas globales de moda como Loro Piana, Louis Vuiton, Chanel, Versace, Hermenegildo Zegna, Burberry, Holland and Sherry, etcétera, que consolidan una de las cadenas de valor más rentables del mundo en el rubro textil⁵. Sin embargo, a pesar de que el Perú cuenta con este valioso recurso con nítida ventaja comparativa; éste, no es aprovechado convenientemente por el país pues el 90% de la producción anual de fibra de vicuña es exportada como materia prima, sin ningún tipo o proceso de valor industrial (Asociación de Exportadores [ADEX] 2015).

Con el presente documento se entregan las principales razones que sustentan la idea de negocio identificada y que permitirían su puesta en marcha de manera real mediante la incorporación de un primer nivel de valor agregado al producto; acopiando, lavando y descordando industrialmente fibra de vicuña para su venta a clientes internacionales relacionados con el mercado textil exclusivo de pelos finos de Europa.

Así, se describen los aspectos generales del negocio propuesto, se analiza el entorno general y competitivo, el entorno interno, el mercado a partir del cual se plantea la estrategia competitiva a desarrollar; luego se presenta el plan de marketing, el plan de recursos humanos, el plan de operaciones y el plan financiero, mediante los cuales se demuestra la viabilidad económica y financiera del proyecto. Finalmente, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones del estudio como resultado del análisis integral de la presente propuesta de negocio.

⁴ Entrevista realizada al especialista Ing. Augusto Jara, indica que de cada vicuña se obtienen, aproximadamente, 180 gr de lana. La esquila es bianual mediante el *chacku* que es regulado por SERFOR entre mayo y noviembre de cada año.

⁵ Entrevistas realizadas a industriales textiles italianos.

Capítulo II. Formulación de la idea y modelo del negocio

1. Análisis de la oportunidad

1.1 Aspectos legales de la comercialización de fibra de vicuña en el Perú

La vicuña en los años 60s alcanzó su punto crítico como especie, llegando a ser declarada en peligro de extinción debido a la intensa caza furtiva y a la ausencia de medidas técnicas y legales para su protección biológica. Posteriormente, con apoyo de la cooperación internacional, en los años 90s se dictaron normas legales y se forjó una institucionalidad para su resguardo como especie, con la participación de los diferentes actores de este sector como productores, Organismos No Gubernamentales (ONG), industria textil y comerciantes.

Asimismo, el Estado reguló la propiedad de la vicuña entregando en custodia y usufructo ejemplares de esta especie, en un principio, solo a las comunidades campesinas y posteriormente, a personas naturales y jurídicas en lugares donde habitan las vicuñas (desde los 3.200 msnm hasta los 5.000 msnm); de otro lado, se legisló sobre el delito de caza furtiva de la vicuña que fue penado con diez años de cárcel efectiva, y se creó una entidad técnica con función promotora, reguladora y normativa para vigilar la conservación, manejo y aprovechamiento de la vicuña, denominada Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS)⁶.

La especie recuperó notablemente su dinámica poblacional de 5.000 a 160.000 individuos en 20 años y se estabilizó un ritmo promedio de 6% de crecimiento anual. Con este resultado de recuperación de la especie, en la “Convención sobre el Comercio Internacional de especies amenazadas de flora y fauna silvestres (CITES)”, cuya autoridad técnico legal en especies protegidas permanece vigente en la actualidad a través de los Estados de los países adscritos⁷, el Estado Peruano consiguió levantar en el ámbito internacional la prohibición de comercialización

⁶ Normas legales vinculadas: Decreto Legislativo N° 653-AG (1991), Ley de la Promoción de Inversiones en el Sector Agrario; Decreto Supremo N° 026-92-AG y su ratificación mediante Decreto Ley N° 25902, creación del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS) como Organismo Público Descentralizado del Ministerio de Agricultura; Decreto Supremo N° 053-2000-AG (2000), faculta al Ministerio de Agricultura, a través de CONACS entregar en custodia y usufructo hatos de vicuña y/o guanacos a personas naturales y jurídicas, diferentes de las comunidades campesinas; Decreto Supremo N° 008-2004-AG (2004), modifican artículos del Reglamento de la Ley N° 26496; Ley N° 29263 (2008), modificatoria de diversos artículos del Código Penal y de la Ley General del Ambiente.

⁷ Ley N° 26496 (1995) y su Reglamento mediante Decreto Supremo N° 007-96-AG (1996), Régimen de propiedad, comercialización y sanciones por la caza de las especies de vicuña, guanaco y sus híbridos; Decreto Supremo N° 014-2014-MINAGRI, Régimen de promoción para el aprovechamiento y comercialización de la fibra de camélidos sudamericanos silvestres.

de los productos de la vicuña (apéndice I), obteniendo el permiso de aprovechamiento y comercialización de los productos de especies silvestres recuperadas (apéndice II). La fibra de vicuña sudamericana, debido a su adscripción a la CITES, está clasificada como mercancía restringida, cuya trazabilidad para su comercialización internacional está directamente regulada por los Estados exportadores y sus pares externos importadores.

El destino tradicional de la fibra de vicuña sudamericana es Italia; sin embargo, por la política de apertura comercial del Perú mediante los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados con diversos países, se han incrementado los destinos potenciales para la comercialización de fibra de vicuña como Inglaterra y China, donde hay alta demanda y consumo de productos de lujo debido a su crecimiento económico, lo que representa una oportunidad.

1.2 Aspectos técnicos de la producción de fibra de vicuña en el Perú

El aprovechamiento de la vicuña está regulado por el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), que autoriza anualmente a las comunidades campesinas el calendario de esquila, proceso que es clave para la certificación que da origen a la procedencia legal de la fibra. Las esquilas no autorizadas se consideran como procedentes de la caza furtiva, penadas por la legislación vigente, como se menciona en el capítulo I del presente documento.

La fibra esquilada de una vicuña se denomina “vellón” y está compuesto por dos capas: una capa superior de cerdas y la otra inferior, de fibra larga y corta. La existencia de esta bicapa determina la necesidad de un proceso de “descerdado” para separar las cerdas de la fibra larga y corta, esta última es la de mayor valor textil. El proceso de descerdado y lavado de la fibra no se realiza en el Perú; sin embargo, existe el proceso de descerdado manual sin lavado que podría alcanzar hasta 65% de limpieza (73%, según algunos cálculos)⁸; empero, este tipo de descerdado además de no garantizar objetivamente la limpieza adecuada de cerdas al 100%, demora un mes por cada kilo descerdado⁹. Este proceso manual es generalmente realizado por mujeres de comunidades campesinas y es escasamente ofertado por la alta demanda de tiempo y poco valor monetario obtenido en relación al esfuerzo empleado, por lo que el 90% de la producción nacional se comercializa como materia prima bruta o sin procesar, representando una oportunidad para iniciar su procesamiento.

⁸ Información recogida de entrevistas a funcionarios de SERFOR.

⁹ Entrevistas a productores de fibra de vicuña.

1.3 Comercialización de fibra de vicuña en el mercado peruano y boliviano

En el Perú, la venta de la producción nacional de fibra de vicuña estuvo directamente dirigida por el Estado, desde 1991 hasta el año 2002 a través del CONACS, encargándose de concentrar la producción nacional y convocar a licitación a las empresas textiles internacionales para el volumen de producción nacional, mediante un único canal de venta que fue la Sociedad Nacional de la Vicuña (SNV), una organización que representaba a las 572 comunidades campesinas productoras de fibra de vicuña en el Perú. Con esta modalidad mercantil, en 1996 se firmó un contrato de exclusividad entre las partes por un periodo de 10 años con Loro Piana Consortium de Italia, a un precio fijo de US\$ 350,00 por kilo de fibra sucia, además de regalías por rendimiento en la prenda final pagados al final de campaña anual (Zúñiga 2013:123-135).

Sin embargo, Zúñiga también refiere que al segundo año del periodo comercial el precio ofertado por otras empresas a nivel internacional era superior al pactado por la SNV y Loro Piana, lo que debilitó el acuerdo entre los asociados de la SNV. De otro lado, la distribución de ingresos por parte de la dirigencia de la SNV no fue transparente con las organizaciones de base, generándose conflictos y pugnas a nivel organizacional¹⁰. El Estado Peruano desactivó esta modalidad organizativa para la comercialización a los once años de su existencia (1991-2002) y reguló, además, la incorporación en la propiedad de la vicuña a personas naturales y jurídicas distintas de comunidades campesinas mediante el Decreto Supremo N° 053-2000-AG (2000), a partir del cual se apertura nuevas modalidades comerciales diferentes al canal único.

De otro lado, Loro Piana Consortium operó como único comprador de fibra de vicuña en el Perú entre 1991 hasta el 2014¹¹, mediante un intermediario exclusivo que era la empresa Almar del Perú SRL. La estrategia de acopio de Almar se basa en el manejo discrecional de los precios en campo. Según las estadísticas de SERFOR (2016) y Briceño (2014) el promedio de pago realizado a productores o proveedores de fibra de vicuña fue de US\$ 280,00 por kilo entre los años 2003 a 2011; con un rango de US\$ 80,00 por kilo a menor volumen, y US\$ 304,00 por kilo como máximo en el 2013. Esta modalidad de acopio con precios discrecionales habría generado muchos conflictos sociales entre los productores y el intermediario Almar (Briceño 2014), por lo que el Estado intervino a través del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), introduciendo modificaciones mediante el Decreto Supremo N° 014-2014-MINAGRI, Régimen de promoción para el aprovechamiento y comercialización de la fibra de camélidos

¹⁰ Eulogio Sumire, presidente de la Asociación Nacional de Criadores de Vicuña del Perú, entrevista marzo 2016.

¹¹ Las estadísticas de exportación de fibra de vicuña de ADEX (2015) consignan, a partir de 2014, diferentes competidores para Loro Piana y su intermediario Almar.

sudamericanos silvestres; liberando las restricciones para la comercialización interna y de exportación, y facilitando la participación de otros importadores diferentes a Loro Piana, coyuntura que favorece el planteamiento de negocios alrededor.

En Bolivia, la comercialización de fibra de vicuña, a diferencia de Perú, se inicia recién en el 2008, fecha a partir del cual logran la adscripción al apéndice II de la CITES que les autoriza la comercialización. Cabe señalar que la modalidad adoptada para la comercialización es el canal único y la venta es mediante licitación nacional, que es conducida por el Estado Boliviano que desarrolla las convocatorias anualmente, siendo su principal mercado Loro Piana de Italia. El precio máximo alcanzado por la venta en bloque fue de U\$\$ 414,00 por kilo en el 2014¹².

2. Razones de interés

Los autores de la presente investigación al cual han denominado “Proyecto *Canelle Dorata*”, cuentan con conocimiento y experiencia en la comercialización de la fibra de vicuña sin procesar en Sudamérica y su exportación al mercado europeo, por lo que ven factible su contribución con la fundación de un círculo virtuoso de ganancias con los *stakeholders* participantes del negocio, a partir de la agregación de valor a la fibra de vicuña en el Perú a nivel industrial, en la perspectiva de ir incrementando progresivamente los diferentes eslabones de la cadena de valor en el futuro.

3. Presentación del modelo de negocio

3.1 ¿Qué?

El negocio ofertará “fibra de vicuña lavada y descordada industrialmente”; producto de calidad exclusiva, altamente demandado por la industria textil de la moda internacional. Actualmente el país oferta el 90% de su producción en bruto o fibra sucia sin procesar.

Se ha elegido este producto porque se genera en el primer eslabón de la cadena de valor al cual se tiene acceso directo. Se identifica la existencia de una demanda insatisfecha de la industria textil europea que desea adquirir un producto limpio industrialmente, que aminore el riesgo de adquirir un producto sin procesar y, de otro lado, porque aceleraría el ciclo de producción textil externo. En el plano local, fundaría la curva de experiencia de un negocio promisorio a futuro,

¹² Entrevista realizada a Daniel Maydana y José Quispe, productores bolivianos en el mes de marzo de 2016.

capturando valor progresivamente a lo largo de la cadena de valor en base a la fibra de vicuña, más allá del planteamiento del presente proyecto, consistente en:

- **Primer eslabón.** Lavado y descordado de fibra de vicuña durante los primeros cinco años.
- **Segundo eslabón.** Hilado, luego de cinco años del inicio del negocio.
- **Tercer eslabón.** Diseño y fabricación de prendas a los 10 años de iniciado el negocio.
- **Cuarto eslabón.** Venta de prendas con marca propia, a los 15 años de iniciado el negocio.

3.2 ¿Quién? ¿Para quién?

A empresas de la industria textil europea, como IFY-I Biella (en el corto plazo o primer año; hasta al tercer año o mediano plazo), e inglesas como Holland and Sherry y CFIL (en el largo plazo, del tercer al quinto año del proyecto).

3.3 ¿Cómo?

Ofertando fibra de vicuña lavada y descordada industrialmente al mercado textil europeo, como un primer nivel de valor agregado en el país de origen de la vicuña, con la consecuente redistribución del valor en el nivel primario de producción.

Para ello, el negocio acopiará fibra sucia de vicuña inicialmente de productores de Perú, incorporando progresivamente a productores de Bolivia, abarcando en el primer año el 38% de la oferta de producción anual hasta lograr el 67% del *market share* total al quinto año, lo que permitirá alcanzar la optimización de la capacidad de la maquinaria industrial correlacionada con la curva de aprendizaje a experimentar en el negocio. Este volumen será procesado industrialmente obteniendo fibra limpia, lavada y descordada, que será ofrecida a las empresas textiles italianas e inglesas señaladas con las siguientes características demandadas:

- Calidad certificada en pureza al 100% del producto por las entidades correspondientes.
- Cumplimiento de la normativa relacionada a los permisos de exportación CITES¹³.
- Garantía de ofertar volúmenes sostenidos en el tiempo.
- Puntualidad en la entrega de volúmenes de producto.

¹³ Este permiso es un requisito para la comercialización de mercancías restringidas procedentes de la fauna silvestre y está regulado por el Estado. Consiste en demostrar la legalidad de la procedencia de cada vellón de animal esquilado, y su rendimiento en cada proceso de transformación manual o industrial, por lo que son varias certificaciones del Estado que prueban la trazabilidad del producto, lo que genera la garantía, no solo de la procedencia sino de la calidad a nivel de pureza de producto.

3.4 Business model Canvas

Con la metodología Canvas desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011), se han identificado - de manera integral- los elementos clave del negocio propuesto y se ha definido la propuesta de valor, tal como se puede apreciar en el gráfico 1.

Gráfico 1. Bussines Model Canvas de Canelle Dorata

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de fibra de vicuña (productores) - Agente aduanero especializado en mercancía restringida - MINAGRI-SERFOR, dependencias de la Autoridad Forestal y Fauna Silvestre Regionales. - Broker internacional (en el mediano y largo plazo). - Logístico: transportista. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del acopio de fibra de vicuña en el mercado interno. - Gestión del proceso industrial de lavado y descordado de fibra. - Gestión del control de calidad. - Gestión de marketing y ventas - Gestión financiera. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fibra de vicuña lavada y descordada al 99,9% de estándares de limpieza - Precios competitivos que redistribuyen el valor de la empresa a principales proveedores. - Posicionamiento de producto emblemático como marca país. - Colocación de la fibra más exquisita del mundo para el segmento <i>luxury</i> de moda internacional, fibra que será procesada en el Perú. 	<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalizado y de fiel cumplimiento. - Programas de fidelización de proveedores para garantizar sostenibilidad de entrega. 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consorcios industriales textiles europeos de élite que procesan pelos finos de animales.
<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y maquinaria para procesamiento industrial. - Técnico experto industrial textil – jefe de planta. - Gestor de permisos y licencias de exportación de mercancía restringida. - Almacén de acopio. - Capital de trabajo. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - B2B. - Tienda <i>on line</i>. - Mediante broker. - Trato directo. 		
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra a proveedores de fibra sucia de vicuña. - Alquiler de local. - Recursos humanos. - Marketing. <p>Que se resumen en las siguientes líneas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos. - Materia prima. - Mano de obra directa. - Utilidad. - Precio de venta. 		<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exportación de fibra de vicuña lavada y descordada. - Establecimiento de contratos directos de compra – venta de largo plazo. - Medios de pago: carta de crédito, transferencia a cuentas bancarias. 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2016.

En los siguientes capítulos de la investigación se utiliza la metodología de estructuración de Plan de Negocios desarrollado por Karen Weinberger (2009), como son el análisis del entorno general y competitivo, análisis interno, el planeamiento estratégico y desarrollo de los planes funcionales de la propuesta de negocio.

Capítulo III. Análisis del entorno general

1. Análisis del entorno general

Algunos elementos de actualidad en el ámbito nacional e internacional que se presentan para el negocio son:

1.1 Análisis político

- El Estado favorece la política de atracción a las inversiones empresariales, facilitando condiciones no solo físicas sino jurídicas y fiscales, como los incentivos tributarios a las empresas, exonerando de impuestos a la venta y del impuesto anual a la renta a aquellas industrias que se desarrollan a partir de los 3.200 msnm, lo que representa una verdadera oportunidad para el negocio (Ley N° 29482, ver anexo 1).
- De otro lado, la política de liberalización y apertura de mercados mediante los tratados de libre comercio obliga al Estado a implementar una serie de programas de la infraestructura comercial portuaria, la construcción de caminos y carreteras, entre otros, y a implementar políticas de promoción de los productos peruanos en el exterior, auspiciando a las empresas nacionales para que participen en ruedas internacionales de negocio, capacitación, subsidio a las investigaciones de crecimiento tecnológico público-privado, fondos para acceso crediticio de segundo piso en la banca comercial, el desarrollo de la marca país, etcétera. En resumen, existe un ambiente favorable promovido por el Estado para el desarrollo de la actividad empresarial.
- Asimismo, la vicuña ha sido declarada “Producto Bandera”, por lo que las iniciativas productivas y comerciales son amparadas por la Ley.
- En Italia e Inglaterra países destino de la fibra de vicuña de la presente investigación, las políticas corresponden al marco de la Unión Europea. Sin embargo a partir del 2019, Inglaterra dejará definitivamente su membresía a la Unión Europea después de 49 años de pertenencia, por la decisión política británica denominada “*Brexit*” emanada por mandato popular luego de una consulta plebicitaria mediante referendum, cuya consecuencia principal es abandonar el mercado único europeo y libre comercio dentro del mismo y dentro de los tratados de libre comercio (TLC) con otros países o bloques de países firmados por la Unión Europea; generando en el plano interno inglés posiblemente nuevas regulaciones comerciales con nuevas tasas arancelarias a la importación de productos como la fibra de vicuña a diferencia de la actualidad donde se goza de cero aranceles, por la

política de apertura comercial a través del TLC entre la Unión Europea y Perú; y en el plano externo la consecuencia estaría relacionada a la cancelación de los TLC que aplicaban como Unión Europea, generando nuevas renegociaciones bilaterales cuya aprobación sería en el largo plazo y aunque no impediría la relación comercial de nuestra propuesta empresarial, sin embargo podría encarecer el producto (Diario BBC Mundo, 2016).

- La cuestión política en Italia ha sido entre las más cambiantes en Europa, es así que los últimos 5 años, hubieron 5 jefes de gobierno, y desde 1946 Italia a la actualidad ha contado con 65 gobiernos, a diferencia de los 25 gobiernos del Reino Unido y 24 gobiernos de Alemania durante el mismo periodo, debido principalmente a que su integración como país es aún bastante joven; porque estuvo ocupado por países extranjeros durante largos periodos, que han marcado diferencias y reacciones distintas en las personas, lo que ha incrementado el sentimiento de la Italia del norte y la Italia del Sur, lo que hace que no haya un fuerte sentido de pertenencia a un solo Estado y su consecuente estabilidad a nivel interno. Sin embargo, las relaciones comerciales como país se ajustan a las políticas de libre comercio de la Unión Europea, al cual Italia no ha mostrado discrepancias con la política marco de mercado y moneda única además de la profundización del libre comercio, aspecto que favorece a la empresa (Diario *euronews*, 2016).

1.2 Análisis económico

- El país mantiene una economía estable aparente para las inversiones empresariales. Asimismo, la política cambiaria ha permanecido constante, lo que ha favorecido a las exportaciones, pero es importante tener en cuenta que la crisis económica externa podría afectar al país.
- El riesgo país se ha mantenido entre los más bajos de Latinoamérica en los dos últimos años, siendo de 1,82 puntos porcentuales en noviembre de 2016, seguido por México, con 2,58 puntos y Colombia, 2,66 puntos (Sección Economía 2016). Las recientes elecciones demuestran que la preferencia de los electores va por la continuidad de las políticas económicas implementadas desde los años 90s, por lo que el clima para los negocios está garantizado.
- De otro lado, el país tiene firmados 22 tratados de libre comercio (TLC) que permiten el intercambio comercial a arancel cero con más de 52 países del mundo, lo que favorece la búsqueda de nuevos nichos de mercado para el proyecto.
- La infraestructura y logística para la comercialización externa viene siendo implementada progresivamente a nivel de puertos en el país.

- La perspectiva sobre el tipo de cambio en el 2017 es permanecer con poco movimiento, por lo que el dólar americano al cambio en soles no afectará ni beneficiará; de otro lado, la tasa de interés en los Estados Unidos seguirá subiendo por lo que los capitales buscarán plazas fuera del país del norte para invertir, eso mantendrá la paridad cambiaria, lo que sería favorable para las actividades de exportación del negocio (Diario El Comercio 2016).
- Italia es el primer exportador mundial de bienes de lujo de diversas industrias como la maquinaria de precisión, vehículos de motor, productos químicos y farmacéuticos, artículos eléctricos, joyería, moda y prendas de vestir. Durante la última crisis económica ha sufrido una fuerte desindustrialización, pero sigue siendo la segunda potencia manufacturera de Europa y la séptima del mundo, que la convierte en la principal importadora de insumos y materia prima. El empleo por sector en el 2016, fue 3,5% agricultura, 27,1% industria y 69,5% servicios, especialmente el turismo; el PBI italiano es positivo actualmente y aunque su recuperación ha sido lenta a lo largo de los 5 últimos años, se estima que las principales tasas para el 2017 según el Santander Trade Portal (2017), PBI 0,9%, así como 0,5% para la tasa de inflación y el 11,2% para la tasa de desempleo (Portal Santander Trade, 2017).
- Los principales sectores económicos que aportan al PBI del Reino Unido son: agricultura 1,1%, industria (destacando la textilera) 18,9% y servicios 79,1%. A pesar del “*Brexit*” el crecimiento económico del Reino Unido en el 2016 se ha mantenido en 2% del PBI (desde hace 5 años); sin embargo los analistas no coinciden en señalar que esta situación se sostenga, se estima que el 2017 apenas alcanzará en 1,1% del PBI, asimismo en los próximos años ya no tendrá acceso al libre mercado, ni a la libre movilidad de personas en los países miembros de la Unión Europea consecuentemente tampoco tendrá acceso comercial con los bloques de países con los cuales a Unión Europea mantiene TLC. De otro lado, la Libra Esterlina se ha devaluado 20% desde el *Brexit*, que conlleva a degradar el poder adquisitivo de la población, encarecer el costo y aumentar la inflación, que podría llegar a 2.5% en el 2017. Los analistas y políticos consideran que el post “*Brexit*”, deberá intensificar y formular nuevas relaciones bilaterales o multilaterales que comercialmente le puedan favorecer, por lo que se ha iniciado diferentes medidas para reactivar la economía (Portal Santander Trade, 2017).

1.3 Análisis social

- El país atraviesa una etapa de tranquilidad social, los rebrotes terroristas son esporádicos y están controlados por las fuerzas del orden. Sin embargo, en las zonas rurales donde destaca la actividad minera, se ha incrementado la protesta social contra el Estado debido al manejo

deficiente de la política ambiental y a la distribución inequitativa de los ingresos fiscales producto de esta actividad en las zonas de explotación. Esta circunstancia es importante considerar porque la producción de vicuña comparte estos espacios de las zonas rurales.

- Los productores de vicuña están asentados desde los 3.500 hasta los 5.000 msnm, espacio agroecológico donde no prospera la agricultura. Está catalogada como zona rural con alto índice de pobres y pobres extremos (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS] 2014), por lo que esta sociedad es sensible a los ingresos que puedan obtener por las actividades que realizan, siendo básicamente criadores de alpacas y llamas, complementado por la conservación y mantenimiento de vicuñas, por lo que sus expectativas económicas por la actividad de crianza y conservación de camélidos sudamericanos siempre es alta en relación al precio de sus productos.
- Las sociedad italiana y la sociedad inglesa, especialmente la perteneciente a los sectores de alto poder adquisitivos son amantes del lujo, la moda y el buen vestir; conocen y valoran los productos relacionados a la vicuña y su posesión asociada a la distinción y exclusividad, por lo cual constituye un segmento de mercado donde la vicuña se ha posicionado según los expertos (ver Anexo 2 y 3).

1.4 Análisis tecnológico

- La carencia de tecnología y equipos adecuados para producir productos más elaborados a partir de la fibra de vicuña constituye una limitante en el país. Existen dos empresas textiles locales (Michell e Inca Tops) especializadas en fibras de camélidos domésticos (alpaca y llama) cuyas características físicas son diferentes a la fibra de vicuña, para ésta última no existe tecnología de procesamiento instalada en el Perú.
- De otro lado, se distingue que otro factor influyente en el limitado crecimiento de la cadena de valor de la fibra de vicuña es la escasa capacidad de diseño de lujo para prendas finales acordes a la demanda del mercado.
- Ausencia de recursos humanos capacitados en la industria textil especializados en fibras finas, por lo que se requiere alta inversión en capacitación.
- El conocimiento técnico a nivel de producción es amplio en el Perú, existen técnicos especializados en conservación y manejo de fauna silvestres, especialmente de la vicuña.
- El Estado realiza el control de la trazabilidad de la producción a nivel de las comunidades, lo que garantiza el abastecimiento legal y sostenido del producto en el tiempo. En adición, el Estado brinda asesoría y soporte tecnológico a los productores de vicuña: formación de clústers, fomento a la innovación en la producción de vicuña, inversión en investigación y

desarrollo, apoyo de la gestión productiva, apoyo financiero entre los productores, etcétera, por lo que se convierte en un importante aliado para la empresa a futuro.

- En Italia y el Reino Unido la industria textil es tradicionalmente entre las más competitivas del mundo debido a su permanente desarrollo tecnológico cuyos productos son ampliamente reputados en el mercado de la moda; sin embargo, para alcanzar este desarrollo, Italia depende de la provisión de materia prima textil al cien por ciento de la importación de fibras naturales y sintéticas así como lanas de los países productores; esta dependencia es similar en el Reino Unido aunque en menor proporción, por lo que la producción peruana de fibra de vicuña es una proveedora permanente (ver Anexo 2 y 3).

1.5 Análisis legal

- La comercialización de fibra de vicuña está regulada por la CITES mediante el SERFOR que es la entidad especializada del Ministerio de Agricultura y Riego para el manejo, conservación y comercialización de la fibra de vicuña del Perú, lo que garantiza la legalidad del producto.
- La obtención de los permisos de exportación de CITES requiere amplio conocimiento de la normativa de fauna silvestre que desde el 2014 es menos restrictiva respecto de la anterior, lo que favorece al negocio a emprender.
- El Estado ha promulgado la Ley N° 29482, Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Alto Andinas, que exonera del impuesto a la renta y a las importaciones a la maquinaria industrial que adquieran las empresas cuya actividad se encuentre encima de los 3.200 msnm.
- El sistema tributario exonera impuestos a las exportaciones y existe un sistema legal que garantiza la inversión interna y externa de las empresas.
- De otro lado, la legislación laboral peruana facilita diferentes modalidades de contratación de personal, por lo que se concluye que existe un ambiente legal favorable para el desarrollo de la empresa.
- Italia es país miembro de la Unión Europea por lo que goza de las preferencias fiscales y la estandarización de permisos comerciales como CITES para los productos de la vicuña debido al TLC vigente con el Perú, lo que facilita el acceso a éste mercado; al igual que Reino Unido, hasta que el desmembramiento por el *Brexit* se consume, lo que se estima que ocurra a finales del 2019 (Diario *euronews*, 2016).

Capítulo IV. Análisis del entorno competitivo

Para el análisis de la industria del sector de la fibra de vicuña los autores de la presente investigación recurren al desarrollo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, describiendo a los clientes, proveedores, sustitutos, competidores y potenciales competidores, distinguiendo su dinámica y rivalidad para obtener la rentabilidad en el sector. Es claro que cuánto más rivalidad tenga el sector, menor es su rentabilidad, en contraste con una menor rivalidad donde los beneficios serán mayores (Gimbert 2010:108-117). Es a partir de este análisis que se definirá la posición del negocio con cada fuerza competitiva y junto al análisis FODA, se describirá la estrategia del negocio y la ventaja competitiva (ver el capítulo VI de la presente investigación).

1. Los clientes

1.1 Descripción del cliente/usuario y variables clave

Como ya se ha señalado, los clientes identificados son empresas textiles europeas que requieren el producto como insumo de sus productos finales. En la tabla 2 se describen las principales características comunes identificadas en los clientes y sus principales diferencias.

Tabla 2. Descripción de los clientes

Ítem	Variables clave	Clientes
1	Actividades del cliente en la cadena de valor textil.	<ul style="list-style-type: none"> • IFY-I Biella de Italia. Como industria realiza hilados, teñidos, tejidos plano y de punto, y prendas finales. Utiliza los servicios industriales de otras empresas para el procesamiento de limpieza de la materia prima textil. • Holland & Sherry de Inglaterra. Como industria desarrolla prendas finales. Adquiere hilos de otras empresas como insumo de sus productos. • CFIL de Inglaterra. Se dedica a prestar servicios de hilado y tejido plano. • Loro Piana de Italia. Abarca desde la transformación de la materia prima hasta las prendas finales para lo cual cuenta con infraestructura industrial. • Hermenegildo Zegna y Piacenza. Desarrolla producto final a partir del hilo y tejido plano proporcionado por Loro Piana.
2	% de dedicación a la fibra de vicuña como negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • IFY-I Biella. 90% de su negocio dedicado a cashmere, lana de ovino y mohair; y 10% vicuña. • Holland & Sherry. 94% cashmere, lana de ovino, mohair y 6% vicuña • CFIL. 97% cashmere, lana de ovino, mohair y 3% con fibra de vicuña. • Loro Piana. 93% dedicado a vicuña y 7% otras fibras • Hermenegildo Zegna y Piacenza. 7% dedicado a vicuña y 93% a otras fibras.

Fuente: Entrevistas a *stakeholders* como parte del estudio de mercado, ver anexos 2 y 3.
Elaboración: Propia, 2016.

Tabla 2. Descripción de los clientes (continúa de la página anterior)

Ítem	Variables clave	Clientes
3	Marcas globales asociadas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • IFY-I Biella. Está ligada a las marcas globales Burberry y Zero 111 al 50% y produce productos con marca blanca al 50% para Chanel, Versace, Missoni. • Holland & Sherry es, además, una marca posicionada en el mercado textil de lujo. • CFIL ligada a Holland & Sherry como marca como su principal proveedor de hilos. • Loro Piana es una marca posicionada como referente en productos de vicuña; recientemente fue absorbida por Louis Vuiton. • Hermenegildo Zegna y Piacenza son marcas posicionadas en el mercado textil de lujo con nombre propio.
4	Antigüedad y tiempo de experiencia con fibra de vicuña.	<ul style="list-style-type: none"> • IFY-I Biella. Más de 100 años como empresas textiles, con vicuña: 2 años. • Holland & Sherry. 180 años de antigüedad textil y 15 años con vicuña. • CFIL. Más de 100 años y 15 años con vicuña de manera esporádica. • Loro Piana. Tiene presencia textil mayor a los 50 años en el mercado y 25 años con vicuña. • Hermenegildo Zegna. Más de 40 años como empresa textil y 25 años con vicuña.
5	Participación del cliente como importador en el mercado peruano y sudamericano.	<ul style="list-style-type: none"> • IFY-I Biella. Dos años. • Holland & Sherry/CFIL. No tiene participación directa en Sudamérica. • Loro Piana. 25 años directamente y a través de intermediario exclusivo. • Hermenegildo Zegna y Piacenza. No participa directamente sino a través de Loro Piana que es su proveedora de hilos de vicuña.
6	Poder adquisitivo del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Todas tienen alto poder adquisitivo, con capacidad de fijar u ofertar precios.
7	Producto / servicio demandado por el cliente.	<p>Corto y mediano plazo (de uno a cinco años):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fibra limpia lavada y descordada. <p>Largo plazo (más de cinco años):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tops de fibra de vicuña. • Hilos de fibra de vicuña.
8	Interés del cliente por relación comercial.	<p>En el corto y mediano plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IFY-I Biella. Consorcio textil italiano. • Holland & Sherry. Empresa inglesa. • CFIL Empresa inglesa. <p>En el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loro Piana. Empresa italiana. • Hermenegildo Zegna. Empresa italiana. • Piacenza. Empresa italiana.

Fuente: Entrevistas a *stakeholders* como parte del estudio de mercado, ver anexos 2 y 3.
Elaboración: Propia, 2016.

1.2 Descripción del problema del cliente y la alternativa de solución

Las necesidades demandadas por los clientes son problemas que resultan ser críticos para la cadena de valor de la fibra de vicuña. En la tabla 3 se describen las alternativas de solución identificadas que resuelven las necesidades demandadas, expresando la oportunidad de negocio.

Tabla 3. Identificación de problemas/necesidades del cliente y alternativas de solución

Ítem	Situación actual (problema)	Necesidad Demandada	Alternativas de solución
1	Limitados servicios de lavado y descordado de fibra de vicuña en Italia (existe una sola empresa en dicho país y otra en Inglaterra que prestan este servicio, condicionando según su capacidad).	Fibra de vicuña lavada y descordada, como materia prima industrial textil.	Instalar en el Perú ¹⁴ una empresa industrial que lave y descorde fibra de vicuña, con calidad y en volúmenes sostenidos.
2	Dificultad para realizar la trazabilidad que exige la obtención de los permisos CITES a nivel de proveedores.	Lotes de fibra de vicuña que cumplan con la legalidad correspondiente a los permisos CITES.	Establecer un sistema de acopio organizado que permita la trazabilidad del producto según la norma CITES.
3	Desorganización de la oferta de la fibra de vicuña a nivel de productores por la alta dispersión geográfica.	Garantía de contar de manera sostenida con el volumen de fibra de vicuña.	Fidelización de productores en base a relaciones de confianza y buen manejo de estrategias de precios a nivel de campo.
4	Dificultad para la obtención de la marca “Vicuña Perú” del Estado Peruano para acreditar la denominación de origen de los productos finales.	Obtener y mantener la marca “Vicuña Perú”.	Alianza con empresa local industrial que brinde el origen de la trazabilidad de la marca “vicuña Perú” para la venta de productos finales en Europa.

Fuente: Entrevistas a *stakeholders* como parte del estudio de mercado, ver anexos 2 y 3.
Elaboración: Propia, 2016.

De acuerdo a las alternativas de solución al problema, en la tabla 4 se distinguen las variables valoradas por el cliente europeo.

Tabla 4. Variables e indicadores valorados por el cliente respecto de la empresa

Ítem	Variable clave	Indicador
1	Relación de confianza garantizada por la calidad ofertada del producto.	<ul style="list-style-type: none"> Número de contratos sostenidos durante el periodo de vida de la empresa. Relación consolidada a través de alianzas y sociedades comerciales o de desarrollo de proyectos conjuntos.
2	Volumen de oferta sostenido en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> Número de kilos ofertados por trimestre que se cumplen sostenidamente según contratos. Precios ofertados por la empresa son manejados con transparencia (evitando discrecionalidades), e incentiven a los productores/proveedores a fidelizarse a largo plazo. Plan de marketing relacional aplicado para productores/proveedores y clientes.

Fuente: Entrevistas a *stakeholders* como parte del estudio de mercado, ver anexos 2 y 3.
Elaboración: Propia, 2016.

¹⁴ Se elige Perú por concentrar el 80% del volumen de producción de la fibra de vicuña

Tabla 4. Variables e indicadores valorados por el cliente respecto de la empresa
(continúa de la página anterior)

Ítem	Variable clave	Indicador
3	Licencias de exportación CITES que certifican la legalidad de la fibra comercializada.	<ul style="list-style-type: none"> Número de licencias vigentes requeridas para exportación CITES con los cuales cuenta la empresa Certificaciones de trazabilidad confiables sobre las características físicas del producto.
4	Puntualidad en la entrega de mercadería.	<ul style="list-style-type: none"> Fechas de entrega que se cumplen con puntualidad, lo que garantiza la producción de las colecciones de moda en el periodo correcto (30 de junio y 31 de diciembre de cada año).

Fuente: Entrevistas a *stakeholders* como parte del estudio de mercado, ver anexos 2 y 3.
Elaboración: Propia, 2016.

1.3 El poder de negociación de los clientes

En este proyecto los clientes demandan el producto a ofrecer por lo que su grado de negociación es medio alto; en relación a la rentabilidad, esta es media alta. Ver ilustración en el anexo 4.

2. Los proveedores/productores de fibra de vicuña

El mercado para la venta del producto fibra de vicuña lavada y descordada ofertado por la empresa propuesta por los autores de la presente investigación está plenamente identificado de acuerdo a los análisis previamente presentados; sin embargo, este producto se ofertaría sí y solo sí se cuenta con la materia prima, que es generada por los productores de las comunidades campesinas del Perú. Por ese motivo, se analizan las características de la producción de la materia prima en el Perú, en tanto representa el 80% de la oferta Sudamericana.

2.1 La oferta de fibra de vicuña en el Perú

Según funcionarios del SERFOR (2016), la producción anual de fibra de vicuña está vinculada a la dinámica poblacional de la especie, cuya tasa de incremento anual proyectado promedio se ha estabilizado alrededor de 6% dadas las condiciones actuales medio ambientales e intrínsecas de la especie, y el índice de protección de la especie, como se puede ver en la tabla 5.

Tabla 5. Oferta de fibra de vicuña 2011-2015 en el Perú

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Volumen	6.8 t métricas	7.3 t métricas	7.6 t métricas	7.7 t métricas	8.0 t métricas

Fuente: SERFOR, 2015a.
Elaboración: Propia, 2016.

2.2 Producción de fibra de vicuña en el Perú por departamentos

La tabla 6 muestra la producción durante el año 2015; de ella se desprende que cuatro departamentos tienen la mayor producción y concentran el 81,7% del total nacional, y se puede inferir que también existe alta concentración de la producción al interior de cada región, especialmente en los cuatro departamentos de mayor producción.

Tabla 6. Producción departamental de fibra de vicuña en el Perú – 2015 (kg)

Región	Total kg	Mínimo kg	Máximo kg	Promedio kg	Número de productores	Cuota de mercado %
Ayacucho	3.599,2	1,2	1.156,0	84,6	51	44,99
Puno	1.289,5	0,5	341,2	20,2	83	16,12
Huancavelica	881,2	0,6	102,6	24,6	33	11,02
Junín	771,5	4,2	345,6	54,4	16	9,64
Cusco	409,2	0,6	32,2	11,0	38	5,12
Arequipa	393,6	4,0	40,8	17,1	19	4,92
Apurímac	294,2	0,6	41,5	15,6	16	3,68
Pasco	99,0	43,5	74,5	72,5	3	1,24
Cajamarca	82,8	2,0	43,2	19,9	3	1,04
La Libertad	71,2	39,7	45,7	22,2	3	0,89
Lima	56,2	11,4	22,4	13,4	5	0,70
Tacna	52,5	12,3	14,2	15,5	4	0,65
Total según indicador	8.000,1	0,5	1.156,0	30,92	274	100,00

(*) En el año 2015, estuvieron habilitadas 274 organizaciones de productores para esquila vicuñas

Fuente: SERFOR, 2015.

Elaboración: Propia, 2016.

2.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores/productores de fibra de vicuña es de grado medio alto puesto que producen la materia prima y pueden elegir a los compradores; de otro lado, la rentabilidad es media alta en función de la negociación con los proveedores (ver anexo 5).

3. Los productos sustitutos

La fibra de vicuña no cuenta con sustitutos cercanos. Pueden considerarse productos sustitutos lejanos de la fibra de vicuña a los pelos finos de las cabras de las razas Cashmere, Mohair y Angora; sin embargo, ninguna de ellas se produce en el Perú y Sudamérica. Otros sustitutos mucho más lejanos, son los pelos de alpaca y llama; empero, por sus características físicas, distan de la calidad de la fibra de vicuña, lo cual se distingue claramente a nivel de la cotización

del precio, es así que el kilo de *tops* de fibra de alpaca¹⁵ está cotizado en US\$ 23,00 en el mercado internacional en promedio, y el kilo de fibra lavada y descordada de vicuña en el mercado internacional está valorizado entre US\$1.000,00 a US\$ 1.200,00¹⁶. En el Perú, la industria textil de fibra de alpaca y llama está altamente desarrollada, ofreciendo al mercado internacional productos finales. Está representado por las empresas textiles Michell e Inca Tops ubicadas en la Región Arequipa.

3.1 Amenaza de los productos sustitutos

La amenaza de sustitutos es baja ante la fibra de vicuña y la rentabilidad de otras fibras cercanas, como la alpaca y la llama, son inferiores al producto que se pretende realizar (anexo 6).

4. Los competidores

El negocio propuesto tiene dos competidores. El primer competidor está a nivel del acopio de la materia prima, representado por las empresas peruanas Almar S.R.L., Michell, Inca Tops, y en menor escala Pelama Chubut de Argentina que acopió fibra sucia en el 2011 y en el 2014.

El segundo competidor se encuentra a nivel del procesamiento industrial, representado por la empresa peruana Qory Export S.A.C. que realiza el lavado y descordado de fibra de quiviut canadiense (búfalo de Canadá) y, en menor proporción, fibra de vicuña. A continuación se describe a los competidores y se presentan sus modalidades de operación.

4.1 Competidores a nivel de acopio

Entre los competidores en el nivel de acopio de materia prima el más importante en el mercado local es Almar, seguido por Michell e Inca Tops, siendo la característica más importante de esta competición los precios pagados a los productores por tipo de producto adquirido. Ver tabla 7.

Tabla 7. Acopio de fibra de vicuña por empresa competidora (compra y venta)

Empresa	Sucia	Predescordada manual	Descordada manual	Lavada
ALMAR				
Compra	X			
Exporta		X	X	
INCA TOPS				
Compra		X	X	
Exporta				X
MICHELL				
Compra	X			
Exporta	X	X		X

Fuente: Entrevistas a *stakeholders* como parte del estudio de mercado, ver anexos 2 y 3.

Elaboración: Propia, 2016.

4.1.1 Almar del Perú S.R.L.

¹⁵ Tops de alpaca: Fibra de alpaca clasificada, lavada y peinada

¹⁶ Cotización de IFY-I Biella para tops de alpaca y mecha lavada y descordada de vicuña, enero 2015.

Hasta hace poco Almar fue el mayor acopiador y exportador de fibra de vicuña del Perú. Acopia fibra sucia a los productores y luego realiza un proceso de limpieza del polvo y extracción de cerdas¹⁷, generando un producto que denomina fibra predescerdada para su exportación. En algunas zonas del país, Almar utiliza intermediarios de menor rango para sus compras¹⁸ para lograr su cuota de exportación. En la tabla 8 se presentan los precios cotizados por Almar.

Tabla 8. Precios pagados por Almar a productores de fibra sucia de vicuña (2015)

Volumen en kilogramos	Precios en US\$ por kilogramo
Hasta 3	USD 150
Hasta 20	USD 200
Hasta 100	USD 315
>100	USD 350*

(*) Contratos de venta por 10 años que asegura una producción mínima de 100 kg.

Fuente: Entrevistas a productores de fibra de vicuña de Puno, Cusco, Junín, y Ayacucho.

Elaboración: Propia, 2016.

En el Informe Técnico para el Despacho Ministerial de Agricultura (Briceño 2012) se señala que el precio pagado por Almar por regiones y proveedores es diferenciado y correlaciona directamente con el volumen acopiado, es decir los mayores volúmenes van aparejados con un mayor precio, y bajas cantidades de fibra ofertada se traducen en bajos precios, lo que corrobora la investigación realizada por los autores. En la tabla 9 se observa que Almar exportó entre 2007 a 2012 fibra predescerdada manual y en el 2015 exporta fibra en su totalidad sin procesar, a la empresa italiana Loro Piana, con el cual posee un contrato de exclusividad de proveedor, como se señaló previamente.

Tabla 9. Precios de exportación Almar de fibra de vicuña 2007-2012 y 2015

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2015
Fibra predescerdada							
Precio FOB (US\$/kg)	US\$ 400	US\$ 402	US\$ 484	US\$ 490	US\$ 440	US\$ 431	-
Cantidad kg	1.679	1.757	2.476	2.266	2.116	4.088	-
Valor FOB (miles US\$)	US\$ 671	US\$ 706	US\$ 1.199	US\$ 1.111	US\$ 931	US\$ 1.761	-
Fibra sucia							
Precio FOB (US\$/kg)	-	-	-	-	-	-	US\$ 430
Cantidad kg	-	-	-	-	-	-	1.868
Valor FOB (miles US\$)	-	-	-	-	-	-	US\$ 801

Fuente: SERFOR, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

¹⁷ Almar tendría un contrato con Loro Piana de Italia, bajo el cual Almar debe cubrir una cuota anual de fibra de vicuña de alrededor 4.000 kg por año que es el promedio anual exportado por esta empresa (entrevista a Ing. Pilar Tupia de SERFOR).

¹⁸ Entrevista a funcionarios de SERFOR.

4.1.2 Michell y Cía. S.A.

La empresa textil Michell y Cía. S.A. compra fibra sucia y exporta fibra lavada, para posteriormente volver a importarla transformada en hilos, a partir de la cual realiza sus prendas finales. En años anteriores también ha exportado fibra sucia y predescerdada. Según las estadísticas de SERFOR (2015b), en el 2010 Michell habría comprado fibra sucia de tres comunidades campesinas de Arequipa y dos cooperativas de productores. El precio promedio simple pagado en ese año fue de US\$ 341 por kilo de fibra sucia. El precio pagado a la Cooperativa de Producción y Servicios Especiales de los Productores de Camélidos Andinos Ltda. (COOPECAN Perú) fue US\$ 350 por kilo; a Rural Alianza, US\$ 343 por kilo. A las comunidades campesinas les pagó en promedio US\$ 330 por kilo. Para el 2011 se tiene información que Michell ha pagado a COOPECAN Perú un menor precio, US\$ 315 por kilo de fibra sucia, inferior al del año anterior, mientras que en el 2015 cotizó a US\$ 350.

4.1.3 Inca Tops TPX S.A.

La empresa Inca Tops TPX S.A. compra tanto fibra predescerdada como descerdada manual, y exporta fibra lavada a Italia, al igual que Michell; posteriormente, la vuelve a importar transformada en hilos para sus prendas finales. En la tabla 10 se puede ver a sus principales proveedores y los precios pagados por kilo y por tipo de fibra de vicuña.

Tabla 10. Precios/kg pagados por Inca Tops a sus proveedores de fibra de vicuña 2007-2011 y 2015 (en dólares)

Productor	Tipo de fibra	2007	2008	2009	2010	2011	2015
C.C. Lucanas (Ayacucho)	Predescerdada	455	466				
Asoc. José C. Mariátegui (Puno)	Predescerdada	475					
C.C. Lucanas (Ayacucho)	Descerdada	614	687				
AVIGSCIA (Ayacucho)	Descerdada		599	650	650	650	750
Promedio simple	Predescerdada	465	466				
	Descerdada	614	643	650	650	650	750

Fuente: SERFOR, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

4.1.4 Cuota de mercado de competidores según valor FOB exportado

El mercado local, actualmente no presenta barreras legales a la entrada de nuevos importadores de fibra de vicuña. Sin embargo, existen pocos acopiadores a nivel local lo que les otorga poder de mercado en la compra a la empresa o intermediario dominante como ejerció Almar, que en el 2011 exportó el 58% del valor exportado. Recientemente, en el 2015, Almar enfrentó competencia de precios reduciendo su compra a 38% por nuevos competidores (ver tabla 11).

Tabla 11. Cuota de exportación de fibra de vicuña 2011 y 2015

Empresa / organización exportadora	Tipo de fibra de vicuña exportada	2011		2015	
		Valor FOB miles US\$	Cuota	Valor FOB miles US\$	Cuota
Almar	Predescerdada	US\$ 931	58%		
	Sucia			US\$ 801	34,1%
Profusión*	Sucia	US\$ 345	22%		Salió del mercado
Michell e Inca Tops	Lavada	US\$ 131	8%	US\$ 136	5,5%
CC Huaytará	Sucia	US\$ 143	9%	US\$ 129	5,4%
Ayllu*	Sucia	US\$ 42	3%		Salió del mercado
Varias comunidades**	Sucia			US\$ 1.282	55%
Total			100%	US\$ 2.348	100%

(*) Profusión y Ayllu fueron pequeñas empresas acopiadoras argentinas que compraron en el Perú hasta el 2011.

(**) Doce organizaciones de productores de vicuña le vendieron a IFY-I Biella de Italia.

Fuente: SERFOR, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

4.1.5 Evolución de los precios y volúmenes de exportación de la fibra de vicuña

La evolución de precios de exportación de los distintos tipos de fibra de vicuña muestran un incremento hasta el 2008 y luego una caída leve, año en que se desencadenó la crisis económica internacional. Sin embargo, los precios Free On Board (FOB) al 2015 se han recuperado y mejorado, lo que demuestra que la demanda del mercado al cual pertenece la fibra de vicuña es un segmento distinto y de poder adquisitivo elevado (ver tabla 12).

Tabla 12. Precios FOB de fibra de vicuña 2005-2009, 2011 y 2015 en US\$/kilo

Tipo de fibra	2005	2006	2007	2008	2009	2011	2015
Fibra sucia			437	410	432	450	475
Fibra predescerdada manual	454	454	454	490	490	495	500
Fibra descerdada manual	846		805		760	750	750
Fibra lavada y descerdada industrial		1.025	900	1.015	1.000	1.080	1.100
Fibra corta		70	90				200

Fuente: SERFOR 2016

Elaboración: Propia, 2016.

En cuanto al volumen, la fibra predescerdada manual se exportó en mayor volumen que la fibra sucia. En la tabla 13 se presentan los volúmenes de fibra exportada según tipo de fibra.

Tabla 13. Volúmenes exportados de fibra de vicuña 2005-2010 y 2015 (kg)

Tipo de fibra	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2015
Fibra sucia			410	604	199	627	5.673
Fibra predescerdada manual	861	1.745	2.137	1.984	3.025	4.065	

Tipo de fibra	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2015
Fibra descartada manual			106	200	15	395	187
Fibra lavada y descardado industrial	6	105	169	332	81	315	
Fibra corta		278	100				

Fuente: SERFOR, 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

4.2 Competidores a nivel de procesamiento industrial de la fibra de vicuña

4.2.1 Qory Export S.A.C.

El proceso de lavado y descordado en Italia se realiza con máquinas de última generación y se logra rendimientos promedio de 12 kg por día, con 99,9% de limpieza, tecnología que no existe en el Perú. En año 1997 en el Perú se adaptó tecnología textil China por una empresa textil arequipeña denominada Qory Export S.A.C., cuyo rendimiento alcanza a 3 kg por día al 99% de limpieza. De otro lado, si se compara con el procesado manual de descordado (sin lavar), el rendimiento es apenas de 1 kg al mes, con un rango de limpieza de 63 a 75%.

Qory Export S.A.C. se fundó en los años 90s para prestar servicio de lavado y descordado de fibra de vicuña. No logró este propósito porque las condiciones de adquisición de fibra en ese entonces (canal único y mediante licitación) eran distintas a las de la actualidad, modalidad por la cual el volumen total de producción del Perú estaba comprometido a Loro Piana. A partir del año 2000 la empresa se dedica a importar la producción total de pelo de quiviut del Canadá para lavarla y descordarla, y luego volver a exportarla como pelo limpio sin cerdas por lo que su maquinaria opera al 95% con este pelo y dedica 5% a la limpieza de la fibra de vicuña. En concreto presta servicios a sus dos únicos clientes, Michell e Inca Tops. En conclusión, Qory Export no es un competidor inmediato porque está dedicado al quiviut canadiense, sin embargo tiene la capacidad empresarial para serlo.

Para efectos del análisis y búsqueda de estrategias, se encontraron importantes diferencias entre *Canelle Dorata* y Qory Export que se presentan en la tabla 14, donde se pueden distinguir las ventajas que tendría el negocio propuesto para liderar el mercado.

Tabla 14. Características diferenciadoras entre *Canelle Dorata* y Qory Export

Ítem	Característica	Canelle Dorata	Qory Export
1	Porcentaje de industrialización dedicada a fibra de vicuña.	Exclusiva 100%.	Mínima 5% dedicado a vicuña Máxima 95% dedicado a quiviut canadiense.

Ítem	Característica	Canelle Dorata	Qory Export
2	Cuota de mercado.	3.800 kg en el primer año.	Entre 200 a 400 kg anuales
3	Ubicación de la planta industrial.	Juliaca (Puno), segundo productor de fibra de vicuña de Perú, con la capacidad de captar el 100% de la producción de Bolivia por estar en frontera.	Arequipa, sexto productor de fibra de vicuña de Perú.
4	Exoneración del Impuesto a la Renta (Ley N° 29482).	Afecto por estar ubicado a 3.800 msnm.	No afecto por estar ubicada a 2.900 msnm.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.3 Rivalidad entre competidores

La empresa tendría un sólo rival y a medio tiempo, dado que Qory Export está dedicada al procesamiento del quiviut al 95% de su capacidad, por lo que sería de un grado bajo o nulo, por lo que la rentabilidad sería alta para *Canelle Dorata*. En el anexo 7 se ilustra esta afirmación.

5. Potenciales competidores en el mercado

Se identifica que las empresas Michell e Inca Tops podrían desarrollar en el futuro los diferentes eslabones de la cadena de valor de la fibra de vicuña. Actualmente compran fibra de vicuña predescerdada manual, encargan a Qory Export el lavado y descerdado industrial, para luego exportar a Italia este producto y volver a importarla a Perú en hilo o tela, a partir de la cual elaboran prendas finales. Actualmente concentran su actividad en el desarrollo integral de la cadena de valor de la fibra de alpaca y llama en el Perú, donde su capacidad es al 100%.

5.1 Amenaza de los potenciales competidores

Las empresas que se dedican al procesamiento alpaca y llama podrían ser potenciales competidores en el futuro, al igual que Qory Export si amplía su capacidad; sin embargo, en la actualidad, el grado de amenaza es bajo o nulo por lo que la rentabilidad para el negocio es alta, como se muestra en la ilustración del anexo 8.

6. Barreras de entrada del negocio

6.1 Acceso a la materia prima

El acceso a los productores de fibra de vicuña en el Perú es complejo, porque se encuentran dispersos geográficamente a lo largo de la Cordillera de Los Andes, en zonas donde el acceso vial es limitado dificultando la logística del acopio, la empresa tendría menores costos debido al conocimiento de la ubicación y los puntos de concentración de los productores en el nivel local a lo largo de todo el país. De otro lado, los proveedores han demostrado su capacidad de resistencia frente a los bajos precios, vetando a compradores, cambiando de mercado o

simplemente negándoles la venta. Por ello, la empresa debe conocer las necesidades de los productores y mantener relaciones de confianza que le permitan manejar una estrategia de fidelización, diferenciándose cualitativa y cuantitativamente de las estrategias de acopio frente a precios discrecionales y de corto plazo que provocan el descontento social de los proveedores y, en consecuencia, altos costos y la inmovilidad del negocio.

6.2 Costos de cambio

Los costos de cambiar al proveedor habitual por parte del cliente, supone un riesgo que deberá estar dispuesto a asumir, en el presente caso el cliente evaluará el costo de cambiar a Loropiana por nuestra empresa, lo que involucra también dificultades en este cambio, el mismo que a mayor costo de cambio mayor será la barrera de entrada al negocio.

6.3 Alta inversión al inicio del proyecto

La inversión al inicio del proyecto es elevada (US\$ 1.355.177), que incluye maquinaria y capital de trabajo para la adquisición de la materia prima a nivel de proveedores, lo que constituye una barrera de entrada al negocio.

6.4 Economías de escala

La empresa deberá procurar bajar los costos de producción incrementando la cantidad de procesamiento de la fibra de vicuña anualmente, iniciando en 38% al primer año y aumentando un crecimiento lineal a razón de 15% anual hasta el quinto año del proyecto (de acuerdo a la demanda estimada de los clientes), lo que involucra una alta especialización en áreas de operación y logística por parte de la empresa.

6.5 Diferenciación

La empresa al ser nueva en el sector deberá estar obligada a conseguir la diferenciación en todas sus formas tales como calidad de procesado, uso de tecnología, innovación en el servicio y posicionamiento de marca. Lo que implica una mayor inversión y la necesidad de conocimiento en estas áreas, para lograr un producto cualificado que le permita la lealtad de los clientes con respecto de empresas que están en el sector (Loropiana en Italia y Qory Export en Perú).

6.6 Imagen de marca

La empresa deberá competir con otras marcas que ya se encuentran en el sector, para posicionar *Canelle Dorata* como una firma potente en el Perú como principal proveedora de fibra de vicuña lavada y descordada.

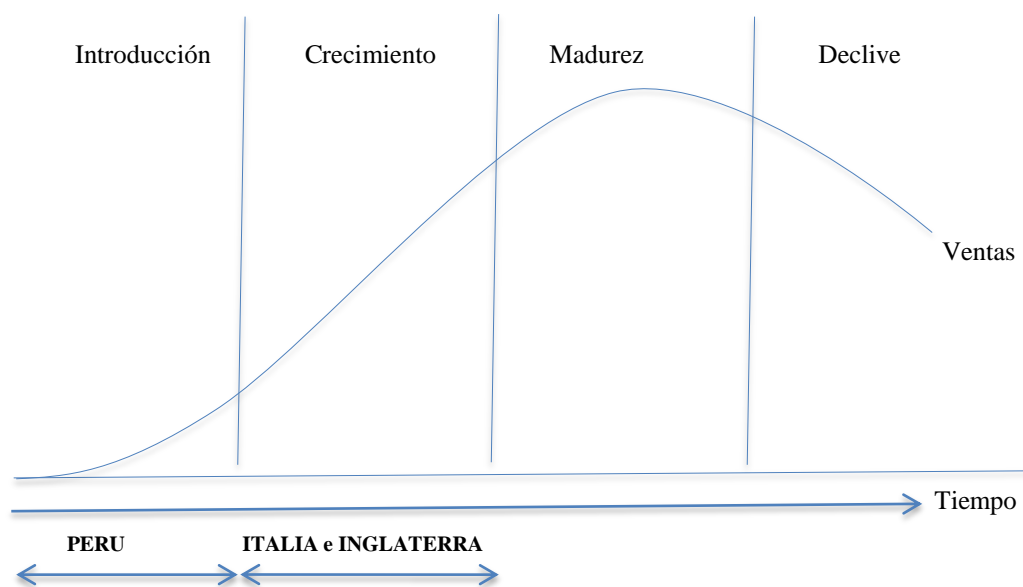
6.7 Ubicación geográfica de la empresa

Las empresas nuevas normalmente se instalan en las capitales del país para acceder fácilmente a otros servicios e insumos; empero en el negocio propuesto la empresa estratégicamente deberá estar ubicada en la zona de producción por el cual además en el Perú gozaría de incentivos fiscales como la exoneración al impuesto de la renta. Empero, implica desplazar y montar la infraestructura de procesamiento de la empresa a 3,800 m.s.n.m. lo que compromete buscar recursos eficientes y con suficiente conocimiento, o asumir el costo que implica trasladar personal calificado de otras zonas del país. Por lo que la ubicación geográfica de la empresa, constituye una barrera de entrada al negocio.

7. Ciclo de vida de la industria de la fibra de vicuña

La industria de la fibra de vicuña en el Perú en cuanto a su ciclo de vida como sector se encuentra en fase de introducción puesto que no existen empresas textiles dedicadas al procesamiento exclusivo de la fibra de vicuña en el país; en cambio en Italia e Inglaterra el ciclo de vida de ésta industria se encuentra en fase de crecimiento porque pocos competidores participan aún del mismo siendo casi monopólica (ver entrevistas con expertos en Anexo 2 y 3).

Gráfico 2. Cadena de valor de la industria de la fibra de vicuña



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo V. Análisis del entorno interno

1. Análisis interno

A partir de la metodología de Gimbert (2010), presentado en su obra “Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones”, se analiza e identifica los recursos y capacidades con las que deberá contar la empresa, entendiendo que podría poseer suficientes recursos y no poder desarrollar elevadas capacidades o viceversa; por lo que la empresa pretenderá potenciar las capacidades para maximizar los recursos y por ende las fuentes de ventaja competitiva.

1.1 Recursos

Considerando que los recursos son la fuente, los componentes y la materia prima de las capacidades, la empresa contará con recursos tangibles como son sus instalaciones para el procesamiento de la fibra de vicuña, la maquinaria, el personal y la financiación. Asimismo contendrá recursos intangibles como la reputación, la marca “*Canelle Dorata*”, conocimiento e información.

1.2 Capacidades

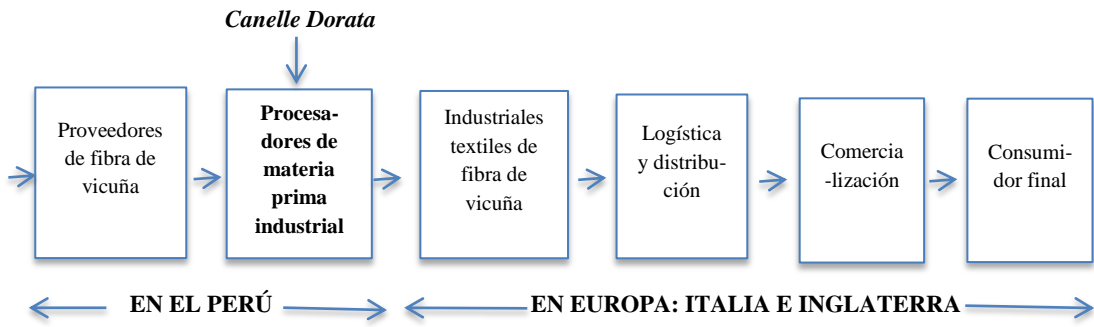
Resultante de la cooperación y coordinación de los recursos la empresa deberá obtener:

- **Habilidades:** lograr conocimiento, experiencia y destreza en sus trabajadores.
- **Tecnología o *know how*:** incorporar tecnología de punta para el procesamiento de fibras finas permanentemente, así como la adquisición de bases de datos.
- **Otros intangibles:** potenciar la imagen de la marca *Canelle Dorata* en el mercado o elevar el conocimiento sobre la misma.
- **Financieras:** buscar la capacidad de ampliar el financiamiento mediante el endeudamiento manteniendo estrategias de necesidad mínima y máxima.
- **Físicas:** adecuar diferentes estrategias de crecimiento en función de los activos físicos de la empresa.

2. La cadena de valor del sector

El reparto de valor de la industria de la fibra de vicuña está compuesta por los siguientes eslabones proveedores, procesadores, industriales textiles, logística, comercialización y consumidor final. En el gráfico 2, se presenta el eslabón que la empresa pretende emprender en el Perú.

Gráfico 3. Cadena de valor de la industria de la fibra de vicuña

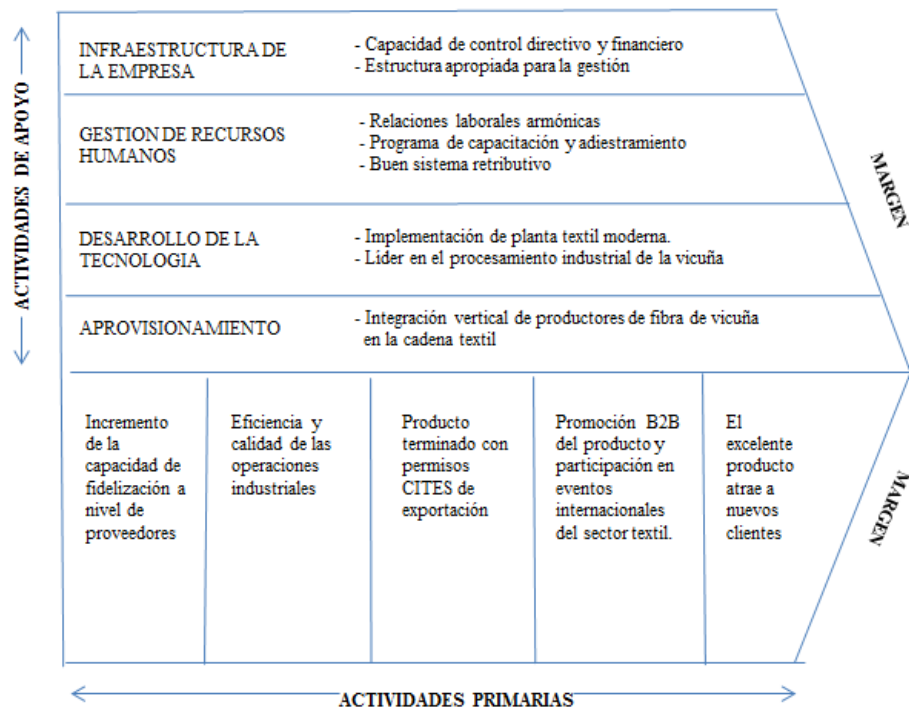


Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. La cadena de valor interna

A continuación se presentan las principales actividades que la empresa deberá desarrollar como eslabones encadenados que van incorporando valor al producto a medida que éste pasa por ellas, como lo explica Porter (2001) en el libro “Ventaja competitiva”.

Gráfico 4. Cadena de valor de Canelle Dorata



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VI. Análisis del mercado

1. Selección del mercado

1.1 Segmento de mercado seleccionado

El segmento de mercado seleccionado son las empresas industriales textiles de Italia IFY-I Biella, en el corto plazo (primer año) hasta el mediano plazo (tercer año), y las empresas inglesas Holland & Sherry y CFIL en el largo plazo (a partir del tercer al quinto año), para la venta de fibra de vicuña lavada y descordada.

Si bien IFY-I Biella cuenta con acceso al servicio de procesamiento de la fibra lavada y descordada de vicuña en Italia, este primer proceso no es de dominio exclusivo y lo comparte con otras empresas, generando turnos que se pierden cuando la fibra de Sudamérica no llega a tiempo debido a la demora de trámites de certificación CITES en Perú, generando retrasos en el procesamiento y con ello condicionando el desarrollo de los siguientes eslabones de la cadena de valor, lo cual es un alto riesgo para IFY-I Biella por la pérdida de campañas estacionales de venta de productos finales. Otro riesgo que enfrenta al comprar fibra sucia es obtener bajo rendimiento al lavado y descordado, debido a la mayor presencia de material de desecho (polvo y restos orgánicos) por adulteración o malas prácticas de esquila.

Esta circunstancia favorece una clara oportunidad para satisfacer este problema del cliente, que es la necesidad de contar con el producto en el tiempo oportuno, con el volumen necesario, con los documentos legales en regla y con la garantía de la calidad, elementos que el negocio planteado pretende cumplir.

1.2 Mercado de materia prima: tamaño y evolución prevista

La producción de fibra de vicuña en el Perú está en pleno crecimiento con una tendencia a seguir incrementado, debido al mejor control de la conservación y mantenimiento de la especie y a la reducción de la caza furtiva. Esto se demuestra con el incremento de la producción en el 2015 a 8.000 kg, aproximadamente, de una producción de 6.845 kg en el 2011 (SERFOR 2016).

2. Selección de proveedores

2.1 Tamaño de mercado a captar por el negocio

Se calcula que el negocio puede captar fibra sucia de vicuña en el Perú desde el primer año de su operación y a partir del tercer año de Bolivia. Asimismo, se ha considerado un crecimiento

lineal de 15% anual en las captaciones de fibra sucia a partir del segundo año en adelante, para optimizar la capacidad máxima de la maquinaria industrial a instalar (ver tablas 15 y 16).

Tabla 15. Tamaño de mercado de fibra de vicuña en Sudamérica

Mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Perú	8.000	8.480	8.989	9.528	10.100
Bolivia	1.400	1.484	1.573	1.667	1.767
Argentina	400	424	449	476	505
Chile	180	191	202	214	227
Ecuador	20	21	22	24	25
<i>Market total (kg)</i>	10.000	10.600	11.236	11.910	12.625

Fuente: SERFOR, 2015a.

Elaboración: Propia, 2016.

Tabla 16. Indicadores/cuota de mercado de fibra de vicuña para *Canelle Dorata*

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Market total (kg)</i>	10.000	10.600	11.236	11.910	12.625
<i>Market share de Perú (kg)</i>	3.800	4.370	5.026	5.779	6.646
Porcentaje	48%	52%	56%	61%	66%
<i>Market share de Bolivia (kg)</i>	-	-	1.573	1.667	1.767
<i>Market share cuota total</i>	3.800	4.370	6.599	7.447	8.414
Porcentaje	38%	41%	59%	63%	67%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Factores clave de éxito

De lo señalado se considera dos segmentos definidos, el del cliente que es industrial y el de los proveedores de la materia prima; por lo cual las variables a considerar como Factores Clave de Éxito (FCE) para garantizar el retorno serán:

- **Para el segmento de clientes**, la calidad del producto, el tamaño y puntualidad en la frecuencia de los envíos.
- **A nivel del segmento de los proveedores**, estandarización de precios al productor, organización de acopios regionales y auspicio a la mejora de la capacidad productiva.

4. Factor mínimo de éxito

La empresa deberá superar permanentemente el Factor Mínimo de Éxito (FME) que es la calidad del producto procesado como materia prima industrial “fibra de vicuña lavada y descordada”, y convertirlo en un factor clave de éxito para consolidarse en el mercado seleccionado.

5. Actividades clave

Se identifica que las actividades clave para la empresa corresponderán a las del área de operaciones, marketing y Responsabilidad Social Empresarial.

6. Resultados adicionales de la investigación de mercados

6.1 Sobre el interés de los clientes europeos en la fibra de vicuña lavada y descerdada

Las afirmaciones de los entrevistados confirman la demanda del producto a ofrecer por la nueva empresa a constituirse, porque disminuye al cliente los riesgos de adquirir fibra sin procesar. Actualmente los riesgos de comprar fibra sin procesar son enfrentados con estrategias diferenciadas de importación en el mercado de proveedores, como se puede ver en la tabla 17.

Tabla 17. Modalidades comerciales de IFY-I Biella y Loro Piana – 2016

Fuente: Entrevistas realizadas y presentadas en los anexos 2 y 3.

Elaboración: Propia, 2016.

Variable	Loro Piana		IFY-I Biella
Precio pagado en Perú (enero 2016)	Fibra	Sucia US\$ 350	Sucia US\$ 475
		Descerdada: Sin precio	Descerdada manual: US\$ 650
		Limpia: No adquiere	Limpia lavada: US\$ 1.000
Forma de pago a proveedores	A los 20 a 30 días o más luego de acopiada la fibra en puerta de corral		80% adelanto a la entrega FOB 20% posterior al lavado en Italia.
Forma de acopio	Mediante intermediario exclusivo (Almar), recorriendo cada comunidad		Compra directa a proveedores con certificación CITES
Forma de entrega	A acopiador local Almar		Venta FOB
Tipo de comercialización	A través de Almar como acopiador/exportador		Productores son exportadores
Alianzas en Italia	Hermenegildo Zegna y Colombo		Zero 111, Burberry y Missoni
Alianzas en Perú	Almar, para servicios de acopio y exportación		L'Empire du Soleil, para servicios de representación.

6.2 Sobre el volumen demandado de fibra de vicuña

De las entrevistas realizadas se deduce que los productos finales de la fibra de vicuña están posicionados como exclusivos y de lujo en el mundo textil, y están dirigidos a un segmento de clientes finales de alto poder adquisitivo especialmente europeos; sin embargo, los industriales textiles italianos admiten que existe alta expectativa en otros mercados recientes amantes del lujo como Tokio, Dubai, Beijing, Shangai, Moscú, New York, Nueva Delhi, entre otros. Se confirma que el mercado está en crecimiento y no ha llegado a su máximo nivel (ver tabla 18).

Tabla 18. Volumen en kilogramos demandado por empresas textiles

Empresa	Fibra sucia	Fibra corta	Fibra Pre descordada	Fibra descordada manual	Fibra lavada y descordada industrial
IFY-I Biella, Italia	Sin límite	Sin límite		Sin límite	Sin límite
Loro Piana, Italia	Sin límite		Sin límite	Sin límite	Sin límite
Holland & Sherry				Sin límite	
CFIL England					500 kg

Fuente: Entrevistas realizadas a clientes.

Elaboración: Propia, 2016.

6.3 Perspectivas y expectativas a futuro de los *stakeholders*

Se distingue amplio interés por parte de los *stakeholders* que participan en la cadena de valor de la fibra de vicuña respecto del futuro de este producto; es así que las entidades del Estado como SERFOR, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), y el Ministerio de la Producción (PRODUCE)¹⁹ que promueven el desarrollo de los recursos potenciales del país, han iniciado la implementación de políticas públicas de desarrollo empresarial, apoyo a la creación de valor e incentivos en el sistema de tributación, que favorecen la generación de utilidades en las empresas participantes y proveedores.

¹⁹ Plan de Promoción de Exportación de los Productos Bandera, Sub Comisión de Camélidos Sudamericanos de la Comisión Nacional de Productos Bandera (COPROBA, 2010).

Capítulo VII. Planeamiento estratégico del negocio

1. Análisis FODA

A partir de este análisis se denota que *Canelle Dorata* estaría ubicada en un escenario favorable para el desarrollo de la propuesta de negocio; considerando a su vez que la curva del sector se encuentra en el periodo de introducción en la industrialización de la fibra de vicuña en el Perú y en Sudamérica, posibilitando la implementación de estrategias para el despliegue de la empresa (ver tablas 19 y 20).

Tabla 19. Matriz FODA de *Canelle Dorata*

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> Alta demanda de empresarios industriales europeos para la elaboración de prendas de lujo a base de fibra de vicuña Ausencia de marcas peruanas en el mercado europeo representando la calidad de la vicuña Política del incentivo fiscal a empresas alto andinas ubicadas encima de los 3.200 msnm. Prestigio ganado del producto como la fibra más fina del mercado textil de élite. 	<ul style="list-style-type: none"> Los promotores de la empresa cuentan con un amplio conocimiento del mercado de la fibra de la vicuña en Sudamérica. Amplio conocimiento de los procesos de certificación CITES. Confianza lograda a nivel de los proveedores de fibra de vicuña. Empresa pionera con dedicación exclusiva de este tipo de servicio para el procesamiento de fibra de vicuña a nivel de exportación.
Amenazas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Especulación de precios por parte de acopiadores locales e importadores. Presencia de rivales competidores en el mercado local de proveedores Cambio de políticas tributarias de promoción del desarrollo de las industrias en zonas alto andinas. Conmoción social por situación de pobreza y violencia política (en menor grado) en las zonas alto andinas donde se produce la fibra de vicuña. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Canelle Dorata</i> se encuentra en la etapa de introducción en el ciclo de vida del producto y de la industria Cuenta con limitado conocimiento sobre el comportamiento del mercado textil europeo. Experiencia limitada en el procesamiento y la comercialización de productos industriales. Limitada experiencia en la implementación de estrategias complementarias, y distribución del insumo en el mercado externo.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 20. Matriz de generación de estrategias FODA de *Canelle Dorata*

Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> Penetración de mercado Integración vertical hacia delante en el futuro Desarrollo del posicionamiento de marca Implementación de los activos físicos de la empresa a 3,800 msnm. Eficiencia operativa Desarrollo de la innovación de productos Desarrollo de la promoción nacional e internacional de la empresa Aplicar una política de incentivos al personal de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación de producto Desarrollo de nuevas competencias en las áreas funcionales de la empresa Desarrollo de alianzas estratégicas con entidades nacionales para la promoción internacional del producto Establecimiento de estrategias de negociación de precios estándares con proveedores Fidelización de proveedores de materia prima Aplicar una política de Responsabilidad Social Empresarial RSE

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A través de la matriz EFE se ha evaluado la información económica, social, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva presentada, cuyo análisis cuantitativo indica un resultado de 3,2 de un total de 4, el cual está por encima de la media, haciendo pensar en partes iguales el nivel de oportunidad y el riesgo, lo que significa que el negocio es atractivo.

El resultado aconseja aprovechar las oportunidades que presenta el negocio para contrarrestar las amenazas y, a futuro, trabajar la consolidación de una marca que identifique la producción nacional textil de la vicuña, ligado al prestigio con el que ya cuenta la fibra de vicuña en el mundo textil. En la tabla 21 se exhibe el análisis realizado.

Tabla 21. Matriz EFE de *Canelle Dorata*

Factores EFE	Peso de la industria*	Estrategia	Calificación**	Peso ponderado
Oportunidades				
Alta demanda de empresarios industriales europeos para elaboraciones de prendas de lujo en base a fibra de vicuña.	0,18	Estrategia de Innovación en el servicio.	4	0,72
Política del incentivo fiscal para empresas alto andinas encima de los 3.200 msnm.	0,13	Estrategia de crecimiento de producto.	4	0,52
Ausencia de marcas peruanas en el mercado extranjero que representen la calidad del procesamiento de la vicuña.	0,12	Estrategia de posicionamiento marca.	2	0,24
Prestigio ganado como la fibra más fina del mercado élite textil.	0,08	Estrategia de diferenciación.	2	0,16

Amenazas				
Especulación de precios por parte de acopiadores locales e importadores.	0,16	Alianza estratégica de asociación con los proveedores.	4	0,64
Cambio de políticas tributarias de promoción del desarrollo de industrias en zonas alto andinas.	0,13	Alianzas y negociación sinérgica.	4	0,52
Presencia de rivales competidores en el mercado local.	0,12	Estrategia de negociación por precio y cantidad.	2	0,24
Conmoción social en las zonas alto andinas donde se produce la fibra de vicuña.	0,08	Alianza estratégica y colaboración con entidades de desarrollo.	2	0,16
Total O + A	1			3,2

* Peso de la Industria: Valor 0= No importante, Valor 1= Muy importante

** Calificación como factor determinante para el éxito: 4=Superior, 3=Superior a la media, 2=Media y 1=Mala

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Se utiliza este instrumento para formular estrategias y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio; además, ofrece una base que identifica y evalúa las relaciones entre ellas. En la tabla 22 se presenta el análisis cuantitativo de la matriz EFI que indica un resultado de 3,48 de un total 4; el cual está por encima de la media, haciendo pesar el nivel de fortalezas en mayor medida que las debilidades, lo que significa que el negocio es atractivo.

Tabla 22. Matriz EFI de Canelle Dorata

Factores EFI	Peso de la industria*	Estrategia	Calificación**	Peso ponderado
Fortalezas				
La empresa cuenta con un amplio conocimiento del mercado de la fibra de la vicuña en Sudamérica.	0,20	Estrategia de innovación en procesos.	4	0,8
Relaciones de confianza con las organizaciones de proveedores de fibra de vicuña.	0,17	Estrategia de negociación y fidelización con los proveedores.	4	0,68
Empresa pionera en lanzamiento de este tipo de servicio a nivel de exportación.	0,09	Estrategia de promoción.	2	0,18
Amplio conocimiento de los procesos de certificación CITES.	0,06	Estrategia de calidad integrada.	2	0,12

* Peso de la Industria: Valor 0= No importante, Valor 1= Muy importante

** Calificación como factor determinante para el éxito: 4=Superior, 3=Superior a la media, 2=Media y 1=Mala

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 22. Matriz EFI de Canelle Dorata

Factores EFI	Peso de la industria*	Estrategia	Calificación**	Peso ponderado
Debilidades				
Experiencia limitada en el procesamiento de productos industriales de fibra de vicuña.	0,19	Estrategia de calidad en procesos.	4	0,76
Cuenta con limitado conocimiento sobre el comportamiento del mercado europeo en los siguientes eslabones de la cadena de valor.	0,18	Estrategia de posicionamiento en el mercado local e internacional.	4	0,72
Limitada experiencia en la implementación de estrategias vinculadas con las alianzas complementarias, y mediana experiencia en la distribución del insumo al mercado extranjero.	0,07	Alianzas estratégicas complementarias.	2	0,14
<i>Canelle Dorata</i> se encuentra en la etapa de introducción en el ciclo de vida del producto y de la industria.	0,04	Estrategia de diferenciación.	2	0,08
Total F+D	1			3,48

Por otro lado, el resultado aconseja que la debilidad a considerar más es la limitada experiencia en la implementación de estrategias vinculadas con las alianzas complementarias, y la mediana experiencia en la distribución del insumo al mercado europeo, por lo que la empresa debe, de manera urgente, validar con mayor énfasis en el mercado comercializador italiano e inglés de élite sus necesidades por tendencias y cualquier comportamiento que pudiera hacer desistir de la decisión de compra a *Canelle Dorata*. Asimismo, debe concentrarse en realizar la estrategia de diferenciación que permita asentar a la empresa en el mercado.

2. Visión

Ser la principal empresa peruana proveedora de fibra de vicuña procesada en el mundo.

3. Misión

Acopiar, procesar y exportar fibra de vicuña de Sudamérica hacia los principales mercados textiles del mundo.

4. Objetivo general

Proveer la mejor calidad y la mayor cantidad de fibra de vicuña lavada y descordada al mercado textil de élite del mundo.

4.1 Objetivos específicos

- Generar alianzas estratégicas en el mercado interno y externo para el sostenimiento del negocio.
- Incorporar procesos de calidad e innovación en la transformación industrial de la fibra de vicuña.
- Colocar volúmenes constantes y sostenibles en el mercado.
- Realizar acciones de posicionamiento de la marca *Canelle Dorata*.

5. Valores de la empresa

- Integridad
- Compromiso
- Innovación

6. Políticas de la empresa

6.1 Crédito a clientes

Sólo si existe contrato de exclusividad, las condiciones del crédito serán:

- Tener una relación comercial mínima de tres años con historial de cumplimiento de acuerdos.
- El crédito máximo será 30 días calendarios.
- Hasta la cantidad de 500 kilos, siempre y cuando la orden de compra supere en al menos dos veces esa cantidad (orden mínima de 1,000 kilos)

6.2 Pago a proveedores

La compra a los productores será contra entrega durante la vida del proyecto.

6.3 Reparto de dividendos

Se pagarán si se cumplen los siguientes criterios:

- Que exista utilidad al final del periodo.
- Se pagarán una vez al año el último en una fecha aprobada posterior al pago de impuestos.
- Se reparten dividendos equivalentes al 30% de la utilidad del periodo a los accionistas de acuerdo a su participación accionaria.

6.4 Remuneraciones

Los colaboradores tendrán una evaluación de 360° una vez al año en diciembre y en base a los resultados obtenidos, podrán acceder hasta el 5% de su salario a partir del 3er año de pertenecer a la empresa.

6.5 Endeudamiento

Nuestra estructura óptima de capital considera el apalancamiento en un máximo del patrimonio o capital social.

6.6 Responsabilidad social empresarial (RSE)

La empresa contribuirá activa y voluntariamente en el nivel que le corresponde con el mejoramiento social, económico y ambiental del sector de la fibra de vicuña, con la finalidad de afianzar su situación competitiva y su valor agregado a partir de la colaboración estratégica.

7. Ventaja competitiva

Se considera que la principal fuente de ventaja competitiva de la empresa es que los autores conocen el sector de la fibra de vicuña en el Perú, por tanto se parte con un *know how* previo de

haber desarrollado actividades comerciales en este rubro lo que ha permitido identificar y conocer a las organizaciones de proveedores a lo largo de todo el país y Bolivia.

8. Formulación de las estrategias del negocio

8.1 Estrategia genérica

La estrategia a seguir será la diferenciación, mediante la implementación de acciones a partir de la situación actual identificada. En la tabla 23 se presentan las estrategias a implementar.

Tabla 23. Estrategias e impactos esperados del negocio

Estrategia formulada	Implementación	Impacto esperado
Utilizar alta tecnología en el procesamiento industrial de la fibra de vicuña	Incorporar maquinaria textil europea.	Alta calidad del producto
Generar capacidades para la eficiencia de operaciones	Incorporar procesos de calidad, mejora continua e innovación permanente en el procesamiento industrial.	Innovación de procesos
Desarrollar conocimiento y promoción agresiva de la marca a nivel de clientes	Desarrollar un plan de promoción de la marca <i>Canelle Dorata</i> .	Posicionamiento de marca
Implementar una política de Responsabilidad Social Empresarial RSE	Desarrollar actividades de apoyo y auspicio a la producción de fibra de vicuña a nivel de proveedores.	Fidelización de proveedores

Fuente: Elaboración propia, 2016.

8.2 Estrategias a nivel funcional

8.2.1 Estrategias funcionales de marketing

En la tabla 24 a través de la matriz de Ansoff, se desprende que *Canelle Dorata* se ubica en un mercado existente y con producto existente, por lo que se desarrollará la estrategia de diferenciación, innovando el producto ya existente, a pesar de que aparentemente el producto sería nuevo y de reciente implementación en el Perú por no estar físicamente instalada, sin embargo el producto ya existe en Europa, por lo que la empresa cuenta con la ventaja comparativa para ofrecer este producto al ser el Perú el productor del 80% de la materia prima.

Tabla 24. Matriz de Ansoff para estrategia funcional de marketing

Producto existente		Producto nuevo	
Mercado nuevo	Mercado existente	Mercado nuevo	Mercado existente
Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de innovación o diferenciación	Estrategia de diversificación	Estrategia de desarrollo de producto
Ubicación de <i>Cenelle Dorata</i> en la matriz de Ansoff			
-----	<i>Canelle Dorata</i>	-----	-----

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la medida que *Canelle Dorata* logre aceptación en el mercado europeo podrá consolidar la estrategia de diferenciación, ya que a nivel de empresa exportadora es la única que lograría proveer fibra de vicuña lavada y descordada mediante la inversión realizada en maquinaria de alta tecnología proveniente de Italia y al amplio conocimiento del mercado de proveedores en el plano local.

8.2.2 Estrategias funcionales de operaciones

En la tabla 25 a través de la matriz de Ansoff, se desprende que *Canelle Dorata* deberá desarrollar nuevos procesos para un producto que existe en el mercado, debido a que la empresa iniciará la implementación física de la infraestructura en el Perú simultáneamente.

Tabla 25. Matriz de Ansoff para estrategia funcional de operaciones

Producto existente		Producto nuevo	
Proceso nuevo	Proceso existente	Proceso nuevo	Proceso existente
Desarrollo de nuevos procesos	Eficiencia	Flexibilidad	Desarrollo de nuevos productos
Ubicación de <i>Cenelle Dorata</i> en la matriz de Ansoff			
<i>Canelle Dorata</i>	-----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la medida que *Canelle Dorata* logre el desarrollo de los nuevos procesos al interior de la empresa podrá lograr la eficiencia en la calidad del producto requerido por el mercado, lo que sería suficientemente soportado por los recursos y capacidades a implementar por la empresa.

8.2.3 Estrategias funcionales de recursos humanos

En la tabla 26 a través de la matriz de Ansoff, se desprende que *Canelle Dorata* deberá desarrollar capacidades en su personal para lograr competencias calificadas en el corto y mediano plazo, que le permitan sostener la eficiencia del producto en el mercado.

Tabla 26. Matriz de Ansoff para estrategia funcional de recursos humanos

Competencias actuales		Competencias nuevas	
Personal nuevo	Personal actual	Personal nuevo	Personal actual
Desarrollo de competencias	Incentivos / Motivación	Desarrollo de personal	Nueva cultura
Ubicación de <i>Cenelle Dorata</i> en la matriz de Ansoff			
-----	-----	<i>Canelle Dorata</i>	-----

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la medida que *Canelle Dorata* logre el desarrollo calificado del personal podrá aplicar incentivos económicos en reconocimiento a la contribución general del crecimiento empresarial.

8.2.4 Estrategias funcionales de finanzas

En la tabla 27, a través de la matriz de Ansoff, se desprende que *Canelle Dorata* por ser empresa reciente en el rubro pretenderá mejorar permanentemente las inversiones realizadas en el negocio manejando con eficiencia el retorno y sostener la liquidez para el capital de trabajo.

Tabla 27. Matriz de Ansoff para estrategia funcional de operaciones

Inversiones actuales		Inversiones nuevas	
Financiamiento nuevo	Financiamiento actual	Financiamiento nuevo	Financiamiento actual
Nuevas fuentes de financiamiento	Mejora de inversiones	Diversificación de inversiones y financiamiento	Nuevas inversiones
Ubicación de <i>Cenelle Dorata</i> en la matriz de Ansoff			
-----	<i>Canelle Dorata</i>	-----	-----

Fuente: Elaboración propia, 2016.

8.2.5 Actividades de impacto social

En la tabla 28, presentamos las actividades de impacto social que *Canelle Dorata* realizará con este propósito, para lograr el impacto a nivel de las diferentes áreas funcionales del proyecto.

Tabla 28. Actividades de impacto social de *Canelle Dorata*

Infraestructura	Transparencia en la información.	Margen
Recursos humanos	Condiciones seguras de trabajo. Política de capacitación y entrenamiento permanente por puesto laboral. Política de evaluación de personal para incentivos económicos.	
Teconología	Seguridad en el uso de la maquinaria. Seguridad en el manejo del producto. Reciclaje.	
Abastecimiento	Política de precios no descrecionales para proveedores. Auspicio de actividades de proveedores que contribuyen a la conservación de la vicuña (esquila, protección de cercos y cosecha de agua). Apoyo a la organización institucional de los productores de fibra de vicuña.	

ACTIVIDADES PRIMARIAS	Acopio de materia prima	Operaciones	Logística de salida de producto	Marketing y ventas	Servicio al cliente
	Alianzas con proveedores para la realización de acopios organizados de nivel regional	Uso eficiente de la energía eléctrica y el agua. Uso de materiales industriales no tóxicos	Permisos legales CITES tramitados por la empresa Uso de material de empaque seguro. Transporte adecuado.	Emisión de mensajes percibidos como honestos a proveedores. Subsidios en precios para auspicio social. Información transparente para el cliente. Privacidad en la información	Monitoreo y seguimiento del producto desde aduanas a puerto destino.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

8.3 Estrategias de Internacionalización

8.3.1 Exportación

El producto generado por la empresa es de exportación exclusiva, no existiendo volúmenes de consumo actual en el país, por lo cual la empresa realizará exportaciones regulares, por lo que la estrategia de internacionalización está influenciada directamente por los factores externos e internos del mercado y la empresa respectivamente. Entre los factores externos se considera el atractivo del mercado, las condiciones macroeconómicas, políticas, sociales y ambientales o ecológicas ya presentadas anteriormente. Entre los factores internos está la capacidad productiva de la empresa, la disponibilidad de los recursos financieros y recursos humanos.

8.3.2 Alianzas estratégicas

Se pretenderá en el futuro, es decir en el largo plazo una integración vertical hacia adelante con las empresas textiles globales de la fibra de vicuña, para ello la empresa deberá optimizar las cooperaciones internas o interrelaciones dentro de la misma empresa con la finalidad de lograr colaboración, compartir información, compartir necesidades, trabajo en equipo de responsables y el personal de las áreas funcionales de la empresa. Asimismo deberá generar cooperaciones externas con los clientes en la idea de ingresar juntos a otros mercados potenciales como China, Japón y Estados Unidos.

8.3.4 Relaciones con el cliente

En este negocio las relaciones deberán ser personales entre proveedor y cliente que genere confianza, dado que tiene que ver con la perspectiva de futuro, sin proveedores no tendremos el producto y sin clientes los proveedores y la empresa no tendrían razón de ser, por lo que la generación de lobbies a nivel de proveedores y clientes para la negociación de intereses será una estrategia a considerar previo el conocimiento cultural, personal, familiar, creencias, etc. del interlocutante.

Capítulo VIII. Plan de marketing

1. Objetivos y metas del plan de marketing

1.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing se han elaborado en función al Cuadro de Mando Integral de Kaplan (BSC) desde la perspectiva del cliente (Pereira 2010) y en función a que *Canelle Dorata* pueda superar las barreras de entrada de la industria textil trabajando sus indicadores sujetos a la herramienta de gestión, lo que se presenta en la tabla 29.

Tabla 29. Objetivos de marketing de *Canelle Dorata*

N°	Objetivos de marketing	Indicadores	Plazo		
			Corto	Medio	Largo
1	Posicionamiento de producto.	Ranking de la empresa versus sus competidores.	Segundo del ranking	Primero del ranking	Primero del ranking
2	Participación de mercado.	Ventas del año anterior / Ventas del año actual.	13%	19%	24%
3	Rentabilidad sobre ventas.	Rentabilidad / Inversión.	1/1	1,5/1	2/1
4	Número de clientes.	Número de años promedio de lealtad.	1 año	3 años	5 años
		Rotación de compras al año.	4/año	6/año	8/año

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.2 Metas de marketing

En la tabla 30 se detallan las metas a cumplir por el proyecto.

Tabla 30. Metas de marketing

Meta	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acopio de fibra sucia según origen	Perú	3.800	4.370	5.026	5.779	6.646
	Bolivia	-	-	1.573	1.667	1.767
	Total (kg/año)	3.800	4.370	6.599	7.447	8.414
Sub productos resultantes del procesado	Fibra larga	2.090	2.404	3.629	4.096	4.628
	Cerdas	304	350	528	596	673
	Fibra corta	760	874	1.320	1.489	1.683
	Total (kg/año)	3.154	3.627	5.477	6.181	6.983

* Precios promedios de venta de fibra limpia = US\$ 1.100 por kilo; cerdas= US\$ 20 por kilo; fibra corta= US\$ 200 por kilo. Precio promedio de acopio de fibra sucia = US\$ 380 por kilo puesto en planta de acopio de Juliaca, Puno.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 30. Metas de marketing (continúa de la página anterior)

Meta	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos proyectados en US\$/año	Fibra larga	2.299.000	2.643.850	3.992.117	4.505.282	5.090.283
	Cerdas	6.080	6.992	10.558	11.915	13.462
	Fibra corta	152.000	174.800	263.942	297.870	316.548
	Total (kg/año)	2.457.080	2.825.642	4.266,616	4,815.067	5.440.293
Destinos del producto (mercado meta)	País	Italia	Italia	Italia Inglaterra	Italia Inglaterra	Italia Inglaterra
	Empresa	IFY-I Biella.	IFY-I Biella.	IFY-I Biella. Holland & Sherry. CFL.	IFY-I Biella. Holland & Sherry. CFL.	IFY-I Biella. Holland & Sherry. CFL.

* Precios promedios de venta de fibra limpia = US\$ 1.100 por kilo; cerdas= US\$ 20 por kilo; fibra corta= US\$ 200 por kilo. Precio promedio de acopio de fibra sucia = US\$ 380 por kilo puesto en planta de acopio de Juliaca, Puno.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Sostenibilidad de la ventaja comparativa

El Perú produce el 80% del volumen total de producción de fibra de vicuña, lo que constituye una ventaja comparativa respecto de otros productores en el mercado, debido a la reuperación de la especie del estado de recurso en extinción debido a la caza furtiva. Actualmente goza de un crecimiento poblacional de 6% lo que garantiza la sostenibilidad de la especie en el tiempo y por tanto la ventaja comparativa.

3. Matriz estratégica

3.1 Segmentación de clientes

Compuesto por industriales textiles que demandan fibra de vicuña lavada y descordada para sus elaboraciones de producto final. En el corto plazo el cliente identificado es IFY-I Biella de Italia, y en el mediano y largo plazo se pretenderá incorporar a Holland & Sherry y CFL de Inglaterra, cuyo relacionamiento comercial será B2B.

3.2 Posicionamiento

A partir de la ventaja competitiva identificada (conocimiento del sector, específicamente el conocimiento y relación con la red de proveedores de fibra de vicuña en el Perú y Bolivia), se pretenderá resaltar la marca *Canelle Dorata* como la principal satisfactora de los deseos y necesidades del cliente, sin perder de vista al competidor y alineado a las capacidades propias de la empresa. Como la venta será B2B la estrategia de posicionamiento se concentrará en garantizar los elementos clave de diferenciación para obtener una ventaja competitiva, distinguiendo así las siguientes características:

- **Clase de producto.** Producto de consumo industrial textil de lujo.
- **Atributos del producto.** Fibra más fina del mundo (vicuña 100%).

- **Beneficios que ofrece.** Distinción y posicionamiento elitista.
- **Ocasiones de uso.** Eventos exclusivos.
- **Usuarios finales.** Segmento de alto poder adquisitivo.
- **Contra un competidor.** Puntualidad en la periodicidad de entrega de producto y volumen comprometido.
- **Lejos de los competidores.** Innovación de punta en procesamiento industrial de fibra de vicuña en el Perú.

3.3 Estrategias de marketing

3.3.1 Estrategia de postura competitiva

Líder del mercado textil de élite en la provisión de fibra de vicuña lavada y descerdada.

3.3.2 Estrategia de crecimiento

Innovación en el mercado de un producto existente, para ello se realizará las siguientes acciones de implementación, ver tabla 31.

Tabla 31. Acciones de implementación

Actividades	Sub Actividades		
	Sub Actividad 1	Sub Actividad 2	Sub Actividad 3
Fidelización de proveedores	Realizar pago contra entrega y precio competitivo frente a la competencia.	Establecer ruedas de negocio para la negociación previa de intereses.	Acreditación de proveedores para entidades crediticias.
Generación de alianzas estratégicas	Establecer alianzas estratégicas con instituciones como PROMPERU, y cámaras de comercio nacionales e internacionales.	Desarrollar acuerdos de exclusividad a mediano y largo plazo con clientes potenciales del mercado europeo.	Envío de muestras de insumos selectos y fabricantes y diseñadores europeos.
Posicionamiento de marca	Inscribirse en MINCETUR y conseguir las autorizaciones respectivas con Indecopi para la marca Vicuña Perú.	Participar en ferias internacionales de insumos textiles de alta moda (Pitti Filatti en Italia, y Rue Textile en Francia).	Participar como proveedor de materia prima en ferias textiles internacionales.
Obtener el licenciamiento	Tramitar todos los permisos oficiales CITES sobre manejo de productos de fauna silvestre.	Tramitar licencias para certificar calidad y rendimiento de la fibra para el laboratorio especializado de la empresa.	Tramitar licencias municipales y de sanidad ante las autoridades respectivas. Conseguir la aprobación del plan de manejo ambiental de la empresa.
Instalación de la planta industrial	Adecuación de los procesos industriales.	Armado de merchandising, catálogos o broshure de productos.	Diseño de muestrarios del producto.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.4 Política de Responsabilidad Social Empresarial RSE a nivel del plan de marketing

La empresa asumirá una política de RSE, considerando que los beneficios a obtener por actividades de impacto social repercuten en el funcionamiento y en el retorno de beneficios conjuntos, a continuación detallamos en la tabla 32, las acciones de implementación que corresponden a éste propósito.

Tabla 32. Acciones de RSE a nivel de plan de marketing

Actividades de RSE	Sub Actividades		
	Sub Actividad 1	Sub Actividad 2	Sub Actividad 3
	A nivel de proveedores	A nivel de trabajadores	A nivel de clientes
Patronaje o <i>sponsorship</i> de los eventos que favorecen la organización y la capacitación de los productores.	Facilitar manuales de información técnica y de funciones del colaborador.	Establecer información fidedigna y oportuna para clientes.	
Establecimiento de ranking de proveedores para auspiciar insumos de esquila, materiales de trabajo de campo, mallas de captura, para introducir buenas prácticas de manejo productivo.	Facilitar un ambiente de comunicación horizontal entre los responsables y colaboradores de la empresa para generar una cultura de confianza y compromiso en equipo.	Monitorear los envíos desde la planta hasta el mercado destino, absolviendo situaciones legales o logísticas de apoyo al cliente.	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Marketing mix

4.1 Definición del producto

La fibra de vicuña, considerada como la más fina del mundo, es un insumo para la producción de prendas de vestir de lujo, se comercializa con éxito en el exterior y en ínfima proporción en el país. En este sentido, la demanda de fibra de vicuña precede a la producción de prendas de vestir de alta calidad y precio.

A diferencia de otros productos agrícolas o pecuarios, la fibra de vicuña no es perecible, lo que permite almacenarla incluso por años. Ello, unido a que su volumen no es significativo en el mundo de las fibras y lanas textiles (10 t métricas de fibra sucia en Sudamérica en el 2015 según SERFOR 2016), permite acumular producción y trasladar físicamente el producto, lo que no implicaría costos excesivos de transporte. La fibra de la vicuña se clasifica por su tamaño y por su grado de procesamiento (Maximize 2002).

1.1.1 Tamaño

- **Fibra larga.** Mide más de 2 cm de longitud, la que a su vez se clasifica en Tipo A (11-12 μ de diámetro) y Tipo B (13-14 μ de diámetro). Se utiliza en la industria textil, para la elaboración de productos planos.
- **Fibra corta.** Mide menos de 2 cm de longitud y se obtiene en el proceso de descerchado. Es considerada como un subproducto por estar destinado al mejoramiento de otras fibras a través de la mezcla.
- **Cerda.** Es un subproducto que se obtiene luego de descerchar la fibra larga y/o corta, su medida es hasta 4 cm de longitud y su grosor tiene de 75 a 90 μ . Es utilizada en mezclas con otras fibras para la confección de sombreros y accesorios de vestir.

Con la propuesta de negocio se obtendrán estos tres tipos de fibra de vicuña.

4.1.2 Grado de procesamiento

Por su grado de procesamiento la fibra se clasifica de menor a mayor calidad en:

- **Sucia.** Se obtiene inmediatamente luego de la esquila del animal y contiene cerdas y todo tipo de impurezas (vegetales, tierra, etcétera). Este producto será insumo para el desarrollo del negocio.
- **Pre descerdada.** Se obtiene manualmente eliminando parcialmente las cerdas, vegetales y todo material inorgánico. Este tipo de producto no será desarrollado por el negocio.
- **Descerdada.** Se obtiene manualmente al eliminar completamente el resto de pelo o cerda²⁰. Este tipo de producto no será promovido por el negocio.
- **Lavada y descerdada industrialmente.** Es el estado más refinado de la fibra de vicuña, que se obtiene industrialmente luego de quitar la cerda o descerchar y de lavar la fibra sucia. A partir de este producto, considerado como materia prima industrial, se producen otros productos de mayor valor como tops, hilos, telas, prendas, etcétera. Este es el producto que se pretenderá obtener con la empresa propuesta.

4.2 Precios de la fibra de vicuña

4.2.1 Por el tipo de fibra

En la tabla 33 se presentan los precios considerados en el proyecto tomados de los datos históricos encontrados en el estudio de mercado realizado.

²⁰ Funcionarios del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) informaron que no existe una norma técnica que especifique qué parámetros específicos son los que determinan la fibra descerdada, circunstancia que genera en el mercado distintas calidades y precios subjetivos de fibra descerdada. Esto sugeriría la necesidad de una norma técnica que estandarice parámetros para definir el producto y su precio.

Tabla 33. Precios por tipo de fibra de vicuña en US\$/kg (año 1 - año 5)

Tipo de fibra de vicuña	US\$/kg	Mercado/destino	Empresa
Sucia	US\$ 380	Sudamérica	<i>Canelle Dorata</i>
Corta lavada	US\$ 200	Italia e Inglaterra	IFY-I Biella
Lavada y descartada	US\$ 1.100	Italia e Inglaterra	IFY-I Biella
Cerda lavada	US\$ 20	Italia e Inglaterra	IFY-I Biella

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.2.2 Precios a proveedores/productores por tamaño de producción

Se observó que los competidores del negocio en el nivel de acopio de fibra a los proveedores manejan precios dependiendo del volumen ofertado, del cual emerge una clasificación de pequeños, medianos y grandes proveedores según funcionarios del SERFOR. En la tabla 34 se presenta la comparación de precios de la competencia y la empresa.

Tabla 34. Comparación de precios entre la competencia y *Canelle Dorata* según tamaño de proveedores (2016)

Ítem	Pequeños	Medianos	Grandes
Producción			
Rangos por tipo de productor (kg)	<10	10 – 100	> 100
Concentración de producción por grupo (% total)	7%	47%	46%
Productores % total	45%	51%	4%
Precio de fibra sucia competencia (Almar, Michell, Inca Tops)			
Mínimo (US\$/kg)	US\$ 250	US\$ 270	US\$ 350
Máximo (US\$/kg)	US\$ 300	US\$ 320	US\$ 430
Promedio ponderado (US\$/kg)	US\$ 280	US\$ 300	US\$ 380
Precio de fibra sucia de <i>Canelle Dorata</i>			
Estándar (no se discriminará)	US\$ 380	US\$ 380	US\$ 380

Fuente: SERFOR, 2016 y entrevistas a productores.
Elaboración: Propia, 2016.

4.2.3 Estrategia de precio de *Canelle Dorata*

La estrategia de precio a aplicar será la de descreme de precios, para lo cual se fijará el precio inicial elevado al ser un producto nuevo y dirigido a aquellos clientes que puedan adquirirlo y están en la capacidad de hacerlo; con ello se recuperarán los costos de implementación del proceso industrial, dejando un margen de utilidad que responde a la calidad del producto.

4.3 Plaza

4.3.1 A nivel de proveedores

El negocio captará fibra sucia de vicuña de las regiones productoras de Perú y adicionará la producción de Bolivia a partir del tercer año del proyecto; es decir, la compra a proveedores se acopiará y concentrará hasta su procesamiento industrial en el almacén de *Canelle Dorata* en Juliaca, Puno.

4.3.2 A nivel de clientes de *Canelle Dorata*

Se considerará la exportación FOB en las siguientes modalidades o canales de distribución:

- **Directo.** Ventas B2B asegurando contratos o convenios de exclusividad con las empresas textiles italianas IFY-I Biella en el corto y mediano plazo (por tres años) y con las empresas inglesas Holland & Sherry y CFL en el largo plazo (cinco años).
- **Mediante bróker internacional.** Se considera encargar la representación de la firma a agentes externos para abarcar otros mercados en Europa y Asia.
- **Tienda *on line*.** Implementación de una *web* de presentación internacional para contactos comerciales y difusión de las características de la fibra de vicuña en el corto plazo.

4.4 Promoción

4.4.1 Logo y mantra inicial de la marca

- Suavidad.
- Exclusivo, único.
- Realeza imperial.



4.4.2 Estrategias de promoción de *Canelle Dorata*

- **Estrategia *Push*.** Se implementará una estrategia de empuje dado que se usará la modalidad de exportación y la distribución directa que se generaría de la negociación y la influencia directa en el mercado objetivo mencionado.
- **Estrategia ventas *on line*.** Se invertirá en el diseño de una página *web* con la oferta de los diversos empaques de fibra de vicuña en tamaño y cantidad de kilos a ser vendidos.

4.5 Personal

Una competencia insustituible que generará ventaja competitiva para *Canelle Dorata* será contar con una cultura organizacional sustentada en un adecuado clima e integración de equipos. En el capítulo VI se describe el plan de recursos humanos del proyecto.

4.6 Procesos

A diferencia de las demás empresas de productos y abastecedoras de la fibra de vicuña, Canelle Dorata generará diferenciación en sus procesos que consideran cinco etapas: acopio, descordado, lavado, almacenamiento y embalado. El tiempo promedio implica un periodo de 90 días o tres meses entre procesamiento y entrega para la exportación. En el capítulo VII se detalla el plan de operaciones del negocio.

4.7 Proactividad

Se considera las siguientes actividades para consolidar el posicionamiento de *Cannelle Dorata*:

- Lanzamiento de la marca *Cannelle Dorata* en el mercado nacional e internacional.
- Implementación de página *web*.
- Elaboración de brochures institucionales.
- Elaboración de *merchandising* para muestras del producto.
- Participación anual en ferias internacionales de insumos textiles en Europa: Pitti Filati en Italia y Rue Textile en Francia.
- Viajes de representación para búsqueda de mercados.
- Esponsorio y auspicio de actividades de proveedores de fibra de vicuña.

2. Presupuesto del plan de marketing

Tabla 35. Presupuesto de marketing del proyecto (en US\$)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Merchandising y difusión	250	8.000	8.000	9.000	9.000	9.000
Participación en ferias internacionales	5.000	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Gastos de representación	6.000	8.000	8.000	10.000	10.000	10.000
Brochures y Muestrarios	500	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000
Auspicios y esponsorios a proveedores (RSE)	0	5.000	5.000	7.500	7.500	7.500
Página Web, Dominio y lic. Informat	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total US\$/año plan de marketing	12.750	58.000	58.000	64.500	64.500	64.500

Nota: El presupuesto incluye las actividades de la política de RSE.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Controles y planes de contingencia

6.1 Principales indicadores de control

- **Rotación de compra al año del comercializador italiano/inglés de élite.** Este indicador va a medir la cantidad veces que los clientes demandan productos de la empresa.
- **Monto promedio de compra del cliente al año.** Este indicador medirá el ticket promedio de facturación al año.
- **Ventas reales de fibra de vicuña / ventas esperadas de fibra al año.** Este indicador mide los resultados reales de ventas en rendimiento (*market share*).

6.2 Periodicidad de la revisión de indicadores

Trimestral en función del ciclo de producción y venta del producto.

6.3 Plan de contingencia

Incursionar en el mercado regional (Brasil y Argentina) y local (a nivel de empresarios artesanales).

Capítulo IX. Plan de operaciones

1. Objetivos e indicadores del plan de operaciones

Tabla 36. Objetivos e indicadores del plan de operaciones de *Canelle Dorata*

Nº	Objetivos	Indicadores	Plazo		
			Corto	Mediano	Largo
1	Puntualidad de entrega de producto al cliente.	Número de kilos exportados con certificación CITES.	3.800 kg	6.599 kg	8.414 kg
2	Eficiencia.	Kilos procesados por hora.	1 kg /h	1,5 kg /h	1,75 kg /h
3	Calidad.	% de rendimiento al lavado. % de rendimiento al descerdado.	47,5% 98%	50% 99%	56% 100%
4	Plan de mejora continua de procesos.	Programado/ ejecutado.	80%	90%	100%
5	Innovación de sistemas de procesamiento industrial.	% reducción de mermas. % reducción de costos de producción.	3% 5%	4% 7%	5% 10%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Acciones del plan de operaciones

- Instalar la planta de transformación industrial (implementación de local, maquinaria y equipo) en el año 0 del proyecto (pre operativo).
- Operar 8 kg de fibra sucia por cada jornada de ocho horas en el primer año, e incrementar a un rendimiento de 12 kg por jornada laboral diaria.
- Llevar registros de rendimientos industriales para evaluar el proceso de valor.
- Confrontar con frecuencia el alineamiento de las actividades industriales con la misión y visión de la empresa y el cumplimiento de objetivos.

3. Gestión de operaciones

- Administración de la planta industrial.
- Gestión del acopio de fibra sucia de vicuña.
- Manejo de inventarios y almacenado.
- Gestión de procesos de producción: descerdado, lavado, embalado y almacenado.
- Gestión del control de calidad durante el proceso (obtención de certificación de rendimientos y trazabilidad).
- Gestión de la certificación CITES al proceso industrial.

4. Flujo de procesos

En el anexo 9 se presenta el flujo de procesos que comprende desde el acopio hasta la venta.

5. Implementación de la infraestructura de producción

En el anexo 10 se presenta el *layout* de la planta de transformación industrial que se montará en un espacio de alquiler. Físicamente se ubicará en la ciudad de Juliaca, Región Puno, al sur del Perú, donde se concentrará la producción de regiones cercanas como Cusco, Arequipa, Tacna y Apurímac, que aproximadamente involucran el 50% de la producción nacional. Además, se ubica a tres horas de La Paz, Bolivia, que es el segundo productor de fibra de vicuña en Sudamérica después de Perú y cuya producción se pretenderá captar.

Juliaca está ubicada a 3.850 msnm, por lo que la empresa se acogerá a la exoneración del impuesto a la renta por instalar industrias por encima de los 3.200 msnm. En dicha ciudad también se encuentra el Aeropuerto Internacional Manco Cápac, que facilitará el transporte de la fibra de vicuña captada en Perú y Bolivia al aeropuerto internacional Jorge Chávez en Lima.

6. Obtención de permisos especiales para el procesamiento de fibra de vicuña

La fibra de vicuña, al ser una mercancía restringida, obliga a los usuarios industriales a obtener la certificación legal de posesión del producto mediante las siguientes certificaciones:

- Certificado de registro de exportador / importador de fibra de vicuña.
- Certificado legal de almacenamiento de fibra de vicuña.
- Certificación sanitaria de local industrial para certificación TRACE UE.
- Certificación WTO para análisis de rendimiento y calidad de fibras y lanas en laboratorio.
- Certificación TRACE UE.
- Autorización de procesamiento industrial.
- Autorización de uso de mercancías restringidas CITES.
- Certificación CITES para comercialización.
- Certificación de denominación de origen.
- Certificación de contribuyente para actividades de comercio externo.
- Otros adscritos por las autoridades municipales como licencias de funcionamiento.
- Obtención de la concesión de la marca Vicuña Perú del Estado Peruano si la fibra se produce en Perú, Vicuña Bolivia si procede de Bolivia, y así sucesivamente.

Los productos finales procesados por las empresas textiles internacionales, antes de consignar sus propias marcas comerciales en sus prendas finales, solo están autorizados si el país de origen de la fibra de vicuña le ha concedido la marca nacional, lo que incrementa el prestigio de

las marcas y su valor comercial. En el caso de Perú, la marca debe ser Vicuña Perú, la cual debe aparecer en el orillo de la prenda final, el mismo que se obtiene después de la verificación de todo el proceso de valor desde la producción primaria hasta el producto final por lo que *Canelle Dorata* podría garantizar la certificación del primer eslabón de la cadena de valor, ahorrándoles la certificación de origen a las empresas europeas que son clientes del negocio para convertirlas en tenedoras directas de la marca Vicuña Perú.

En el presente ninguna empresa peruana solventa a otras empresas externas con este propósito, lo que facilitaría la demostración de procesos para obtener la concesión de marca Vicuña Perú para el producto final, según la normativa actual. Cabe mencionar que Loro Piana es la única empresa que ostenta la marca Vicuña Perú en la actualidad mediante una Resolución Ministerial anterior a la norma actual.

7. Inversión en maquinaria, equipos y otros

La inversión se realiza al inicio del proyecto para la compra de la máquina desceradora, el leviatán y accesorios industriales textiles, que la empresa adquirirá en Europa acogiendo a la cláusula de promoción a las importaciones de maquinaria por el TLC con la Comunidad Europea, el mismo que exonera del pago de los aranceles. Se considera el costo del técnico europeo que instalará la máquina y su traslado desde el puerto del Callao hasta Juliaca.

De otro lado, se asume que el personal que labora en la planta industrial logrará, progresivamente, habilidades para obtener el máximo de rendimiento de procesamiento de fibra. Es decir, durante el primer y segundo año se lavará y descerará la fibra de vicuña a razón de 8 kg por jornada laboral de ocho horas en promedio; entre el tercer y quinto año se lograrán 12 kg de rendimiento en el mismo periodo de tiempo. Los equipos son instrumentos propios de un laboratorio de fibras para el control de calidad, el mismo que va asociado a la maquinaria. También se considera la inversión en mobiliario de oficina y muebles de apoyo en sala de operaciones y los derechos de marca, como se aprecia en la tabla 37.

Tabla 37. Presupuesto de inversiones iniciales de la empresa

Concepto	Área de operación	Año 0
Inversiones	Maquinaria	495.606
	Muebles	16.000
	Equipo	14.000
	Derecho de marca	15.000
	Total US\$/año	540.606

Fuente: Elaboración propia, 2016.

8. Cálculo del capital de trabajo

Se calcula a partir del requerimiento necesario para operar hasta que se realice la primera venta, que comprende los tres meses correspondientes al año 0 y los primeros tres meses del año 1, como se presenta en la tabla 38.

Tabla 38. Cálculo del capital de trabajo para el inicio de operaciones de la empresa (en US\$)

Egresos en efectivo	Año 0			Año 1		
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Costo de materia prima	0	0	76.000	168.340	168.340	168.340
Alquiler local	15.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Gastos personal	9.330	9.330	19.401	19.064	19.064	19.064
Energía y agua	0	500	500	3.408	3.408	3.408
Certificaciones	0	23.100	0	0	0	0
Seguros	8.600	0	0	0	0	0
Productos químicos	0	0	288	0	0	2.821
Mantenimiento	1.242	0	0	0	0	0
Marketing	12.750	0	0	0	0	29.000
Trasporte y G. Aduaneros	0	0	0	0	0	9.273
Otros gastos	0	0	0	0	0	0
Sub total US\$	46.922	37.930	101.189	195.812	195.812	236.906
Total US\$/año	186.040			628.530		
Total US\$						814.571

Fuente: Elaboración propia, 2016.

9. Gastos de fabricación

9.1 Materia prima

Para el año 1 se necesita comprar US\$ 1.444.000 de fibra de vicuña; es por ello que en el capital de trabajo se incluye la compra de esta materia prima para los tres primeros meses (US\$ 505.020), quedando US\$ 938,980 en fibra por comprar para este año. En la tabla 39 se presenta el cálculo de inversión en materia prima.

Tabla 39. Cálculo de costos de materia prima (en US\$)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fibra sucia de vicuña	938.980	1.660.600	2.507.445	2.829.764	3.197.203
Total US\$/año	938.980	1.660.600	2.507.445	2.829.764	3.197.203

Fuente: Elaboración propia, 2016.

9.2 Gastos indirectos de fabricación

Tabla 40. Cálculo de gastos indirectos de fabricación (en US\$)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler local	48.000	49.440	50.923	52.451	54.024
Energía y agua	32.716	37.623	56.809	64.112	72.436
Productos químicos	6.448	7.416	11.198	12.637	14.278
Mantenimiento	9.922	10.121	10.646	10.859	11.076
Sub total	97.086	104.599	129.576	140.058	151.814

Fuente: Elaboración propia, 2016.

9.3 Gastos de administración

Tabla 41. Cálculo de gastos de administración (en US\$)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler local	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Mano de obra	111.956	111.956	147.829	147.829	147.829
Energía y agua	4.089	4.703	7.101	8.014	9.055
Certificaciones	6.200	22.200	6.200	22.200	6.200
Productos quim.	1.612	1.854	2.799	3.159	3.569
Seguros	17.600	18.500	19.490	20.579	21.777
Sub total	147.457	165.392	189.795	208.337	195.183

Fuente: Elaboración propia, 2016.

8.4 Gastos de ventas

Se incluye el presupuesto de marketing dentro del gasto de ventas. Se descuenta los ítems con los gastos referentes a los tres primeros meses considerados en el capital de trabajo. En la tabla 42 se despliega este rubro.

Tabla 42. Cálculo de gastos de ventas (en US\$)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de local	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
Mano de obra	36.100	41.515	62.686	70.744	79.930
Energía y agua	4.089	4.703	7.101	8.014	9.055
Transp. y g. Aduaneros	26.494	30.468	52.105	58.019	64.760
Merchandising y difusión	8.000	8.000	9.000	9.000	9.000
Ferias internacionales	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Gastos de representación	8.000	8.000	10.000	10.000	10.000
Brochures y Muestrarios	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000
Auspicios y esponsoreos*	5.000	5.000	7.500	7.500	7.500
Pag. web/dominio/lic inf	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Sub total	130.683	140.865	192.758	207.833	224.998

Fuente: Elaboración propia, 2016.

* RSE

10. Gastos de operación y mantenimiento de planta

Entre los gastos de operación se tiene el uso de la energía eléctrica y agua de uso industrial; los insumos químicos para el tratamiento de la fibra sucia; los seguros a comprar para el local; materia prima y maquinaria; el mantenimiento periódico a la maquinaria y los gastos aduaneros antes del despacho internacional del producto. Los sueldos y salarios del personal que opera en planta se detallan en el capítulo X, plan de recursos humanos.

11. Acciones de la política de RSE a nivel del plan de operaciones

Tabla 43. Acciones de RSE a nivel del plan de operaciones

	Sub Actividades		
	Sub Actividad 1	Sub Actividad 2	Sub Actividad 3
	A nivel de proveedores	A nivel de trabajadores	A nivel de clientes
Actividades de RSE	Como el precio del producto está ligado al rendimiento de la fibra, la empresa entregará a los proveedores los resultados industriales del rendimiento de fibra, con la finalidad de estimular la mejora de la calidad del producto entregado (sea mejores métodos de esquila, limpieza y manejo de la post cosecha).	<p>Proporcionar toda la implementación de seguridad personal para el personal de la planta.</p> <p>La empresa utilizará material no tóxico que afecte al personal y/o al medio ambiente.</p> <p>La empresa no expondrá al peligro personal o material de sus empleados durante las actividades industriales.</p>	<p>Remitir certificaciones confiables de la calidad y especificaciones técnicas del producto exportado.</p> <p>Cumplir con los compromisos de volúmenes y fechas de exportación previstas.</p> <p>Informar permanentemente al cliente sobre el estado de procesamiento del lote comprometido.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

12. Presupuesto del plan de operaciones

En la tabla 44 se presenta el presupuesto del plan de operaciones que incluye las acciones de política de RSE a implementar por la empresa.

13. Indicadores de la evaluación de los resultados del plan de operaciones

13.1 Perspectiva de aprendizaje

- **Horas de trabajo realizadas/horas de trabajo esperadas.** Este indicador mide el nivel de efectividad laboral, el cual debe mejorar en función de la curva de experiencia del negocio.
- **Número de horas y cantidad de capacitaciones.** Obtención de competencias del personal.

13.2 Perspectiva de los procesos

- Cantidad de mermas en kilos identificadas en el proceso del lavado.
- Cantidad de mermas en kilos identificadas en el proceso del descordado.

Tabla 44. Presupuesto del plan de operaciones del proyecto

Concepto	Área de operación	% Uso	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones	Maquinaria		495.606					
	Muebles		16.000					
	Equipo		14.000					
	Derecho marca		15.000					
	Capital de trabajo		76.000	1.444.000	1.660.600	2.507.445	2.829.764	3.197.202
	Total US\$/año		100%	616.606	1.444.000	1.660.600	2.507.445	2.829.764
Alquiler de local	Administración	10%	2.500	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
	Área de ventas	10%	2.500	6.000	6.180	6.365	6.556	6.753
	Producción	80%	20.000	48.000	49.440	50.923	52.451	54.024
	Total US\$/año	100%	25.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531
Energía y agua	Administración	10%	100	4.089	4.703	7.101	8.014	9.055
	Área de ventas	10%	100	4.089	4.703	7.101	8.014	9.055
	Producción	80%	800	32.716	37.623	56.809	64.112	72.436
	Total US\$/año	100%	1.000	40.894	47.029	71.011	80.140	90.545
Seguros	Maquinarias / RC		8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600
	Materia prima		0	9.000	9.900	10.890	11.979	13.177
	Total US\$/año	100%	8.600	17.600	18.500	19.490	20.579	21.777
Insumos químicos	Detergentes y otros		288	8.061	9.270	13.997	15.796	17.847
	Total US\$/año	100%	288	8.061	9.270	13.997	15.796	17.847
Mantenimiento	Servicio		0	8.680	8.854	9.031	9.211	9.396
	Total US\$/año	100%	0	8.680	8.854	9.031	9.211	9.396
Otros Gastos	Total US\$/año*	100%	1.242	1.242	1.267	1.615	1.647	1.680
Gastos aduaneros	Embalaje, transporte, supervisión de almacén		0	26.494	30.468	52.105	58.019	64.760
	Total US\$/año	100%	0	26.494	30.468	52.105	58.019	64.760
Total US\$/Plan de operaciones			652.736	1.606.971	1.837.788	2.738.348	3.080.720	3.470.738

Fuente: Elaboración propia, 2016.

* Incluye RSE

Capítulo X. Plan de recursos humanos

1. Objetivos e indicadores del plan de recursos humanos

Tabla 45. Objetivos e indicadores del plan de recursos humanos

N°	Objetivos	Indicadores	Plazo		
			Corto	Mediano	Largo
1	Reclutamiento y desreclutamiento.	Encuesta de 360 grados.	25% personal	50% personal	100% personal
2	Capacitación y adiestramiento constante.	Evaluación de habilidades de entrada. % de competencias logradas.	100% personal 30%	100% personal 50%	100% personal 80%
3	Salud y seguridad en el trabajo.	% de ocurrencias.	2%	1%	0%
4	Alto desempeño laboral u optimización del rendimiento.	% de incremento de rendimientos de los procesos productivos.	40%	60%	90%
5	Compromiso con la cultura organizacional de la empresa.	% de participación en actividades sociales de la empresa. Encuesta de satisfacción.	70%	80%	100%
6	Reducción de rotación de personal.	% permanencia de personal.	50%	70%	90%
7	Reducción del ausentismo.	% inasistencias injustificadas reducidas.	80%	90%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Acciones del plan de recursos humanos

- Captar personal calificado que viva en la zona de Juliaca que es el lugar donde se ubicará la planta industrial de proceso y comercialización.
- Capacitar al personal de *Canelle Dorata* en las normativas y procesos industriales que serán parte de la exportación.
- Formar equipos de trabajo especializados en cada etapa del proceso.
- Plantear un cronograma de labores que permita optimizar los procesos industriales.
- Fortalecer los vínculos entre las áreas funcionales para que trabajen en un proceso integral como parte de la cultura organizacional de *Canelle Dorata*.
- Establecer estímulos al mérito por desempeño laboral, efectuando cambios, promocionando puestos y reduciendo barreras jerárquicas.
- Implementar un manual de salud y protocolos de seguridad en el trabajo
- Desarrollar un plan de cohesión y compromiso del personal de la empresa que involucre acciones sociales con las familias de los trabajadores.
- Acceder a planes de capacitación e innovación empresarial del Estado y acogimiento a pasantías tecnológicas mediante programas como Concytec e Innova Perú.

3. El organigrama de la empresa

En el anexo 11 se presenta el organigrama de la empresa. A continuación se describen los puestos de importancia del proyecto, como son la junta de accionistas, gerente general, jefe de operaciones y articulador comercial. Los puestos relacionados a la contabilidad y al área legal serán de contrato periódico según su utilidad.

3.1 Junta de accionistas

Compuesto por los accionistas de *Canelle Dorata*, su función principal es tomar las decisiones que convienen a la empresa. También orienta la visión y política de la empresa.

3.2 Gerente general

Dirige y lidera todas las decisiones, actividades y cambios dentro de la empresa para el logro de los objetivos, y que redunden en el éxito de la empresa. Hará cumplir las políticas de la empresa, la representará en el ámbito nacional e internacional, se relacionará con los clientes y monitoreará el logro de los objetivos del negocio. Su línea de comunicación es directa con los miembros del directorio, con quienes toma las decisiones de orden financiero. Tiene a su cargo a todo el personal de la empresa.

3.3 Jefe de planta

Encargado de dirigir los procesos de transformación de la fibra sucia de vicuña a fibra lavada y descordada, garantizando la calidad del producto. Realiza el control de calidad y promoverá las mejoras continuas al proceso y la incorporación de un área de desarrollo e innovación. Tiene a su cargo a todo el personal de la planta industrial.

3.4 Articulador comercial

Encargado de captar a los proveedores de fibra sucia de vicuña del Perú y Bolivia, implementará el plan de marketing en este nivel. Aplicará campañas de captación y fidelización según las metas planificadas. Su cargo reporta avances al gerente general y al jefe de planta.

3.5. Requisitos básicos del personal

Tabla 46. Perfil básico del personal de la empresa

Cargo	Experiencia mínima en el cargo / oficio	Grado de instrucción	Residencia	Tipo de contrato
Gerente General	Diez años	MBA o similares	Lima/Puno	Planilla
Asistente contable	Tres años	Contador	Puno	Planilla

Cargo	Experiencia mínima en el cargo / oficio	Grado de instrucción	Residencia	Tipo de contrato
Asistente de gerencia	Dos años	Secretaria ejecutiva	Puno	Planilla
Jefe de planta	Cinco años	Ingeniero Industrial	Puno	Planilla
Operador de lavado	Tres años	Técnico textil	Puno	Planilla
Operador de maquinaria	Cuatro años	Técnico textil	Puno	Planilla
Operario de batido y carga	Tres años	Técnico textil	Puno	Planilla
Control de calidad	Cinco años	Ingeniero industrial	Puno	Planilla
Vigilante	Dos años	Secundaria completa	Puno	Planilla
Almacenero	Un año	Técnico textil	Puno	Planilla
Asesor jurídico	Diez años	Abogado colegiado	Puno	Servicios
Asesor contable	Diez años	Contador colegiado	Puno	Servicios
Articulador comercial	Siete años	Administrador o similares	Varias regiones	Servicios

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Gestión del equipo humano

4.1 La elección y evaluación del personal

Será ejecutado mediante el plan de recursos humanos de la empresa, que contendrá:

- Definición del perfil de puestos mediante la construcción de carteles ocupacionales
- Convocatoria a la evaluación y selección de personal.
- Inducción e incorporación a la empresa.
- Capacitación antes del inicio de labores.
- Evaluación de desempeño profesional.

4.2 Políticas de desarrollo de recursos humanos de la empresa

- Política de méritos y productividad empresarial que deriva en una política de incrementos del 5% a partir del tercer año de la puesta en marcha de la empresa. Ver anexo 12.
- Cumplimiento de la normativa laboral.
- Capacitación permanente en procesos industriales y de seguridad en el trabajo.
- Desarrollo del área de innovación.

4.3 Plan de trabajo para evitar el ausentismo laboral y para promover la fidelización

- Instalar línea de carrera desde el nivel jerárquico menor hasta el nivel de supervisión.
- Estructurar sueldos (bandas salariales) en función al desempeño laboral.
- Establecer criterios de reconocimiento al mejor empleado del mes, premio a la puntualidad.
- Brindar un espacio personal de medio día laboral al mes como premio a la puntualidad.

5. Acciones de la política de RSE a nivel del plan de recursos humanos

Tabla 47. Acciones de RSE a nivel del plan de recursos humanos

Activ. de RSE	Sub Actividades		
	Sub Actividad 1	Sub Actividad 2	Sub Actividad 3
	A nivel de proveed	A nivel de trabajadores	A nivel de clientes
	Se fomentará la colaboración en la empresa de los hijos de los proveedores.	Capacitar permanentemente al personal para lograr las competencias adecuadas y generar a partir de ello incentivos económicos. Se generará un clima laboral de confianza a través de la participación de todo el personal en cumpleaños, fiestas del calendario anual, navidad, año nuevo.	Se buscará el relacionamiento permanente, proactivo y cálido con los clientes, a fin de lograr cercanía y confianza. Recordar fechas memorables de los clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Proyección de presupuestos para el plan de recursos humanos

El cálculo del presupuesto del plan de RR.HH. incluye los beneficios de ley para los trabajadores en planilla: gratificaciones, CTS, vacaciones, EsSalud y asignación familiar, considerando que al tercer año se tendrá un incremento en los sueldos de 5% por la política de incrementos del negocio. Del mismo modo, las acciones de RSE que implementará la empresa figuran en la tabla 48 de presupuesto del plan de RR.HH.

Tabla 48. Presupuesto del plan de recursos humanos por área laboral (en US\$)

Área laboral	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración						
Gerente general	13.049	52.198	52.198	78.076	78.076	78.076
Asistente contable	3.215	12.862	12.862	18.555	18.555	18.555
Asistente de Gerencia	2.633	10.533	10.533	13.379	13.379	13.379
Servicios jurídicos y contables	9.091	36.364	36.364	37.818	37.818	37.818
Total administración	27.989	111.956	111.956	147.829	147.829	147.829
Planta producción						
Operador de leviatán	813	9.756	9.756	11.852	11.852	11.852
Operador de máquina	813	9.756	9.756	13.483	13.483	13.483
Operador de batido y cargado	813	9.756	9.756	10.222	10.222	10.222
Operario 1				10.222	10.222	10.222
Control	813	9.756	9.756	11.852	11.852	11.852
Operario 2				10.222	10.222	10.222
Vigilante	2.439	9.756	9.756	10.222	10.222	10.222
Almacenero	942	11.309	11.309	11.852	11.852	11.852
Operario 3				10.222	10.222	10.222
Operario 4				11.852	11.852	11.852
Operario 5				11.858	11.858	11.858
Jefe de planta	3.438	20.625	20.625	33.047	33.047	33.047
Total planta de producción	10.071	80.716	80.716	156.908	156.908	156.908
Ventas						
Articulador Comercial *		36.100	41.515	62.686	70.744	79.930
Total ventas		36.100	41.515	62.686	70.744	79.930
Total general en US\$	38.060	228.772	234.187	367.423	375.481	384.667

Fuente: Elaboración propia, 2016. * Incluye RSE

Capítulo XI. Plan financiero del negocio

1. Supuestos

- Se usa el método de valor de rescate (liquidación).
- El capital de trabajo se calcula por el método del periodo de desfase.
- La tasa de descuento será el Costo de Oportunidad del Capital (COK) para el Flujo de Caja Económico (FCE), y la WACC como para el Flujo de Caja Financiero (FCF), siendo ambos de posición conservadora.
- La depreciación se basa en los periodos aprobados para cada tipo de activo.
- El capital de trabajo se recupera al 100% al momento de la liquidación.
- El horizonte de tiempo para efectos de cálculos se presenta en cinco años por ser el tiempo que requieren las máquinas para sus primeros cambios de peines y accesorios, según las recomendaciones de los fabricantes de la máquina.
- Se asumen los siguientes valores para los cálculos:

Tabla 49. Valores para los cálculos

Datos para los cálculos	Valor
Impuesto a la Renta (IR)	0%
Kd (banco)	20,00%
$kd(1-t_x) = 20\%(1-28\%)$	20%
COK (inversionista)	25,0%
Kf (tasa libre de riesgo)	5
Km (tasa promedio mercado)	15
Beta	2
Capital propio (accionistas)	60%
Deuda	40%
WACC ²¹	23,00%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 50. Escenarios

Escenarios	Variables
Sin impuesto a la renta (0%)	Precio de venta = 1.100 US\$/kg
Con impuesto a la renta (27%)	Precio de venta = 1.100 US\$/kg

Fuente: Elaboración propia, 2016.

²¹ En inglés, Weighted Average Cost of Capital, o Promedio Ponderado del Costo de Capital.

2. Flujo de caja del proyecto

Tabla 51. Flujo de caja

Tabla 51. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	LIQUIDACION
INGRESOS							Valor de rescate
Precio		779	779	779	779	779	
Cantidad vendida		3.154	3.627	5.477	6.181	6.983	
Ventas netas (P x Q)		2.457.080	2.825.642	4.266.616	4.815.067	5.440.293	
EGRESOS							
Inversión total	-1.355.177						1.150.705
- Maquinaria	-495.606						247.803
- Muebles	-16.000						5.000
- Equipos	-14.000						1.000
derecho de marca	-15.000						0
- Cambio en el capital de trabajo	-814.571	-122.186	-477.712	-181.822	-207.275		1.803.565
Costos de fabricación							
- Mano de obra		-90.787	-80.716	-156.908	-156.908	-156.908	
- Materia prima		-1.444.000	-1.660.600	-2.507.445	-2.829.764	-3.197.203	
- Gastos indirectos de fabricación		-119.359	-104.599	-129.576	-140.058	-151.814	
Costos de operación							
- Administración		-209.804	-165.392	-189.785	-208.337	-195.183	
- Ventas		-146.033	-140.865	-192.758	-207.833	-224.998	
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-1.355.177	324.911	195.757	908.322	1.064.891	1.514.187	2.057.368
FINANCIAMIENTO NETO	542.071						
+ Préstamos	542.071						
- Amortización		-72.843	-87.412	-104.894	-125.873	-151.048	0
- Intereses TEA = 20%		-108.414	-93.845	-76.363	-55.384	-30.210	
+ Escudo fiscal (0,27 x i)							
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-813.106	143.654	14.500	727.064	883.634	1.332.929	2057.368

Cálculo de la depreciación

Depreciación: Máquina (5 años) =	49.561	Notas: 1) Tx PyG = TxFC+EFi 2) En el FCE no hay depósitos ni intereses 3) La estructura de K: FN / Inv. Total+ 4) La estructura Financiera: D1/DT,D2/DT, etcétera.
Muebles (5 años) =	3,200	
Equipos (5 años) =	2,800	
Amortización: derecho de marca (5 años)	3,000	
Depreciación anual =	58.561	

COK=25%	CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
VPNE	US\$ 1.101.604	VPNF	US\$ 1.294.277
TIRE	46.72%	TIRF	55.63%
B/C E	1.81	B/C F	2.59
Periodo de recuperación	2.85	Periodo de recuperación	2.76

FLUJO ECONOMICO	-1.355.177	324.911	195.757	908.322	1.064.891	3.571.555
FLUJO FINANCIERO	-813.106	146.654	14.500	727.064	883.634	3.390.298

Nótese que el VPNE < VPNF para tasas de descuento menores a: $i(1 - Tx) = 20(1 - 0,3) = 14\%$.

Efecto tributario al liquidar los activos					
	Valor liquidación	Valor en libros	Ganancia/pérdida	Impuesto a la renta	Pago/Crédito
Maquinaria	150.000	0	150.000		
Equipos (+muebles)	6.000	0	6.000		
Derecho de marca	0	8.000	-8.000		
			148.000	27%	39.960

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 52. Estado de pérdidas y ganancias

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS					
Precio (P) sin IGV	779	779	779	779	779
Cantidad vendida (Q)	3.154	3.627	5.477	6.181	6.983
Ventas netas (P x Q)	2.457.080	2.825.642	4.266.616	4.815.067	5.440.293
Costos de fabricación	1.712.707	1.904.476	2.852.490	3.185.291	3.564.486
- Mano de obra directa	90.787	80.716	156.908	156.908	156.908
- Materia prima directa	1.444.000	1.660.600	2.507.445	2.829.764	3.197.203
- Gastos indirectos de fabricación	119.359	104.599	129.576	140.058	151.814
- Depreciación y amortización	58.561	58.561	58.561	58.561	58.561
Margen bruto	744.373	921.166	1.414.126	1.629.776	1.875.807
Costos de operación	355.837	306.258	382.543	416.171	420.181
- Gastos de administración	209.804	165.392	189.785	208.337	195.183
- Gastos de ventas	146.033	140.865	192.758	207.833	224.998
Total costos	2.068.544	2.210.734	3.235.032	3.601.462	3.984.667
Utilidad operativa (EBIT)	388.536	614.908	1.031.584	1.213.605	1.455.626
Gastos financieros (intereses)	108.414	93.845	76.363	55.384	30.210
Utilidad antes de impuestos	280.122	521.063	955.221	1.158.221	1.425.416
Participación de los trabajadores					
Impuesto a la renta (30%)	0	0	0	0	0
Utilidad neta	280.122	521.063	955.221	1.158.221	1.425.416

Depreciación	- Maquinaria	49.561
	- Muebles	3.200
Amortización	- Equipos	2.800
	- Derecho de marca	3.000
Depreciación anual	=	58.561

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Riesgos y planes de contingencia

Los riesgos probables que enfrentaría la empresa son la eliminación de la exoneración del impuesto a la renta por la Ley de promoción al desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas; la variación de precios de compra de proveedores, y la venta de fibra lavada y descordada de vicuña. Como plan de contingencia en relación al precio de proveedores se prevé trasladar el costo al cliente final y, en relación al cambio de condiciones de los impuestos, se concibe adaptar la empresa a la circunstancia mediante la optimización de procesos. A nivel del proveedor, la estrategia se basaría en su incorporación en la empresa como “accionista preferente”; es decir, recibiría réditos económicos pero no participaría de la política de gestión institucional. A continuación se presentan los escenarios moderado, pesimista y optimista,

asumiendo los riesgos citados. Los resultados que se originan de los cálculos sugieren que el proyecto es altamente rentable y es capaz de soportar riesgos importantes.

5. Escenarios de evaluación

Se consideran dos posibles escenarios: un primer escenario sin impuesto a la renta, como es el caso del presente proyecto; y el segundo escenario, con impuesto a la renta, dado que la coyuntura pueda hacer que el Estado revoque la Ley N° 29482, Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas que exonera de este impuesto a las industrias sobre los 3.200 msnm.

5.1 Escenarios sin impuesto a la renta

Para este caso se han considerado tres posibles opciones basadas en el precio de venta del producto final, para lo cual se establecerán tres precios considerados como conservador, optimista y pesimista, mostrando los siguientes resultados luego del análisis:

Tabla 53. Escenarios sin impuesto a la renta

Escenario optimista Precio de venta = US\$ 845/kg	COK=25%	Criterios de evaluación	
	VPNE	US\$ 1.927.838	VPNF
TIRE	62.59%	TIRF	78.22%
B/C E	2.42	B/C F	3.66

Escenario moderado Precio de venta = US\$ 779/kg	COK=25%	Criterios de evaluación	
	VPNE	US\$ 1.101.604	VPNF
TIRE	46.72%	TIRF	55.63%
B/C E	1.81	B/C F	2.59
Período de recuperación	2.8	Período de recuperación	2.8

Tabla 54. Escenarios sin impuesto a la renta (continúa de la página anterior)

Escenario pesimista Precio de venta = US\$ 713/kg	COK=25%	Criterios de evaluación	
	VPNE	US\$ 275.370	VPNF
TIRE	30.50%	TIRF	33.62%
B/C E	1,20	B/C F	1.53

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.2 Escenario con impuesto a la renta

Se considera este escenario como el más desfavorable para el proyecto según el análisis de los autores de la presente investigación.

Tabla 55. Escenario con impuesto a la renta

Escenario moderado Precio de venta = US\$ 779/kg	COK=25%	Criterios de evaluación		
	VPNE	US\$ 489.040	VPNF	US\$ 602.647
	TIRE	34.91%	TIRF	41.37%
	B/C E	1.36	B/C F	1.74
	Período de recuperación	3.5	Período de recuperación	3.5

Los escenarios presentados sugieren que el proyecto es rentable y es capaz de soportar riesgos importantes como la eliminación de la exoneración del impuesto a la renta por la Ley N° 29482.

6. Planificación del despliegue del nuevo negocio

En el siguiente diagrama de Gantt se presentan las actividades más importantes de inicio del proyecto, el mismo que duraría un año, al que se ha denominado año 0.

Tabla 56. Diagrama de Gantt de las actividades de inicio de la empresa

N°	TAREA	Año 0						Año 1	
		Quin 1	Quin 2	Quin 3	Quin 4	Quin 5	Quin 6	SEM 1	SEM 2
1	Registro de dominio								
2	Registro de marca								
3	Diseño de sistema de información								
4	Diseño de página web								
5	Constitución de la empresa								
6	Acuerdos formales con clientes Italia								
7	Presentación de proyecto al banco								
8	Definición de perfiles de competencias laborales								
9	Convocatoria y selección de personal								
10	Registros de certificados para funcionamiento industrial								
11	Acondicionamiento de infraestructura para maquinaria								
12	Cotización de maquinaria								
13	Importación de máquina								
14	Montado de maquinaria								
15	Capacitación al personal								
16	Implementación del piloto de funcionamiento industrial								
17	Ajustes en el proceso de implementación del negocio								
18	Lanzamiento de la empresa								
19	Operación del negocio								

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7. Indicadores de evaluación de resultados del plan financiero

7.1 Perspectiva financiera

- ROI: Rentabilidad al año/inversión.
- Margen de utilidad al año: Utilidad/ventas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1.1 Visto el análisis financiero se concluye que el proyecto es rentable, los escenarios analizados en las condiciones más desfavorables hacen que este proyecto presente un VAN y un TIR positivos, lo que sustenta esta afirmación.
- 1.2 Visto el modelo operativo, las posibilidades de agregación de valor a la materia prima en el Perú a través del procesamiento industrial de la fibra de vicuña son altas debido a las ventajas comparativas y competitivas del producto que aún no se han aprovechado. Fundar la cadena de valor en el Perú reportaría beneficios superiores a los que actualmente se reciben por exportar el producto sin procesar, en los diferentes *stakeholders* involucrados.
- 1.3 Las actividades de marketing son fundamentales en este proyecto y deben usarse para construir una relación de confianza con los proveedores y clientes; con mayor intensidad, con los proveedores hasta lograr la fidelización a largo plazo, dado que son los principales abastecedores del negocio, piezas claves para el sostenimiento del proyecto en el tiempo.
- 1.4 Las características económicas, políticas y sociales del país en la actualidad, como el manejo responsable de la política económica que brinda estabilidad para las inversiones en el Perú; la política de apertura comercial mediante los tratados de libre comercio que favorece la ampliación de nuevas fronteras comerciales; también la política de apoyo al desarrollo empresarial del Estado mediante los incentivos fiscales como la Ley N° 29482 que exonera de impuestos a empresas alto andinas ubicadas encima de los 3.200 msnm; la pacificación social, entre otros, aportan aspectos favorables para la implementación y puesta en marcha de la nueva empresa a constituirse.

2. Recomendaciones

- 2.1 Para reducir los riesgos del negocio de la fibra de vicuña se recomienda convertir todo el manejo económico financiero del negocio a dólares americanos, que es la moneda con la cual se comercializa el producto interna y externamente.
- 2.2 La elección de la ubicación geográfica de la planta industrial es importante, no solo para acceder a los beneficios fiscales sino para, como en este caso, aprovechar las ventajas comparativas y competitivas del producto.
- 2.3 Por ser un negocio rentable se recomienda su inmediata implementación.

Bibliografía

Adot, Oscar (2010). *Introducción a la industrialización de la lana y las fibras especiales*. Córdoba, Argentina: Red SUPPRAD – Universidad Católica de Córdoba. Documento interno N° 2.

Asociación de Exportadores del Perú (ADEX). (2015). *Exportación de textiles: Producto 5102199000*. Lima: Brochure informativo de productos exportables del Perú.

Briceño, Arturo (2014). *Propuestas de políticas de desarrollo económico rural inclusivo en el Perú*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Informe de Consultoría.

Briceño, Arturo. (2012). “Informe Diagnóstico de la Problemática de la Comercialización de la Fibra de Vicuña en el Perú”. Lima: Despacho Ministerial de Agricultura y Riego. Documento técnico.

Cobo, Bernabé. (1956). *Obras del Padre Bernabé Cobo, Cronista de la Colonia*. Tomo I del Libro Décimo. Biblioteca de autores españoles. Madrid: Atlas. En: *Biblioteca Virtual de Andalucía*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/04/2016. Disponible en: <<http://www.bibliotecavirtualdeandalucia.es/catalogo/consulta/registro.cmd?id=1014725>>.

Comisión Nacional de Productos Bandera (COPROBA). (2010). *Plan de Promoción de Exportación de los Productos Bandera COPROBA*. Lima. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Documento de trabajo.

De La Vega, Inca Garcilaso. (1985). *Los Comentarios Reales de los Incas*. Cronista de la Colonia. Libro VI, Capítulo VI. Lima: Banco de Crédito del Perú. Biblioteca Clásicos del Perú. Libro original publicado en Lisboa en 1609.

Diario BBC Mundo. (2016). “Qué es el Brexit y cómo podría afectar a Reino Unido y a la Unión Europea”. En BBC Mundo. [En línea]. Fecha de consulta: 29/03/2017. Disponible en: <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-36484790>>.

Diario El Comercio. (2016). “BCR: Expectativas de inflación para 2017 entran a rango meta”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/mercados/bcr-expectativas-inflacion-2017-entran-rango-meta-noticia-1893389>>.

Diario Euronews. (2016). “¿Porqué son inestables los Gobiernos en Italia?”. En: *euronews*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/03/2017. Disponible en: <<http://es.euronews.com/2016/12/13/por-que-son-tan-inestables-los-gobiernos-en-italia>>.

Gimbert, Xavier (2010). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Editorial Grupo Planeta.

Maximize. (2002). “Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Prendas de Vestir de Vicuña. Diagnóstico”. Documento elaborado para MINCETUR. Documento interno.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2014). *Sistema de Focalización de Hogares, estadística de determinación socioeconómica del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social SISFOH*. En: *midis.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 01/08/2016. Disponible en: <www.midis.gob.pe/padron/>.

Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Madrid: Editorial Deusto S.A. Editores.

Pereira, Jorge (2010). “Cuadro de Mando Integral”. En: *Mercadeo.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/11/2016. Disponible en: <<http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/cuadro-de-mando-integral/>>.

Poder Legislativo. (2009). “Ley N° 29482, Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas”. En: *Diario Oficial El Peruano*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/05/2016. Disponible en: <[http://diariooficial.elperuano.pe/Normas 19 de diciembre de 2009](http://diariooficial.elperuano.pe/Normas%2019%20de%20diciembre%20de%202009)>.

Porter, Michael (2001). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Quispe, E.C.; Rodríguez, T.C.; Iñiguez, L.R. y Mueller, J.P. (2009). “Producción de fibra de alpaca, llama, vicuña y guanaco en Sudamérica”. En: *Animal Genetic Resources Information*. 45. [En línea]. Fecha de consulta: 22/05/2016. Disponible en: <<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/i1102t/i1102t02.pdf>>.

Real Academia Española (RAE). (2014). “Micra”. En: *Diccionario de la Lengua Española*. [En línea]. Vigésima tercera edición. Edición del tricentenario. Fecha de consulta: 22/01/2017. Disponible en: <<http://dle.rae.es/?id=PBMHCBI>>.

Santander Trade Portal. (2017). “Italia: Política y economía”. En *santandertrade.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/04/2017. Disponible en: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>>.

Sección Economía. (2016). “Riesgo país de Perú fue de 1.82 puntos porcentuales y se mantuvo sin variación”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 26 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 10/03/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-fue-182-puntos-porcentuales-y-se-mantuvo-sin-variacion-2175673>>.

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). (2015a). *Estadísticas de la producción nacional de fibra de vicuña*. Lima: Oficina de Información y Control de SERFOR.

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). (2015b). *Memoria anual de gestión por resultados correspondiente al Año 2015*. Lima: Documento Interno de la Oficina de Información y Control de SERFOR.

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). (2016). *Memoria anual de gestión por resultados correspondiente al año 2016*. Lima: Documento Interno de la Oficina de Información y Control de SERFOR.

Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA). (s.f.). “Sistemas de Información”. En: *siea.minagri.gob.pe*. [En línea]. Fecha de Consulta: 05/03/2016. Disponible en: <<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=sistemas-de-informacion>>.

Weinberger, Karen (2009). *PLAN DE NEGOCIOS. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA.

Zúñiga, Marco Antonio (2013). *La fibra de vicuña y su trabajo en talleres de clasificación*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Alas Peruanas.

Anexos

Anexo 1. Ley N° 29482, Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Alto Andinas

408222

 **NORMAS LEGALES**

El Peruano
Lima, sábado 19 de diciembre de 2009

PODER LEGISLATIVO

CONGRESO DE LA REPUBLICA

LEY N° 29482

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA,

POR CUANTO:

El Congreso de la República
Ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

LEY DE PROMOCIÓN PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN ZONAS ALTOANDINAS

Artículo 1°.- Objeto de la Ley

La presente Ley tiene el objeto de promover y fomentar el desarrollo de actividades productivas y de servicios, que generen valor agregado y uso de mano de obra en zonas altoandinas, para aliviar la pobreza.

Artículo 2°.- Alcances

Están comprendidas en los alcances de la presente Ley las personas naturales, micro y pequeñas empresas, cooperativas, empresas comunales y multicomunales que tengan su domicilio fiscal, centro de operaciones y centro de producción en las zonas geográficas andinas ubicadas a partir de los 2 500 metros sobre el nivel del mar y las empresas en general que, cumpliendo con los requisitos de localización antes señalados, se instalen a partir de los 3 200 metros sobre el nivel del mar y se dediquen a alguna de las siguientes actividades: piscicultura, acuicultura, procesamiento de carnes en general, plantaciones forestales con fines comerciales o industriales, producción láctea, crianza y explotación de fibra de camélidos sudamericanos y lana de bovinos, agroindustria, artesanía y textiles.

Están excluidas de los alcances de esta Ley las capitales de departamento.

Artículo 3°.- Exoneraciones

Las personas naturales o jurídicas comprendidas en los alcances de la presente Ley gozan de las exoneraciones siguientes:

- Impuesto a la Renta correspondiente a rentas de tercera categoría.
- Tasas Arancelarias a las importaciones de bienes de capital con fines de uso productivo.
- Impuesto General a las Ventas a las importaciones de bienes de capital con fines de uso productivo.

Los bienes de capital adquiridos al amparo del presente artículo no pueden ser transferidos bajo ningún título, por el plazo de cinco (5) años.

Artículo 4°.- Obligaciones de los beneficiarios

Para gozar de las exoneraciones, los beneficiarios deben mantenerse al día en el pago de sus obligaciones tributarias o cumpliendo los acuerdos establecidos con la autoridad correspondiente, según las condiciones que establezca el reglamento.

En caso de incumplimiento se pierden los beneficios otorgados, quedando el contribuyente obligado al pago de tributos e intereses legales respectivos.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

ÚNICA.- Por excepción, los beneficios señalados tienen una vigencia de diez (10) años contados a partir de la publicación de la presente Ley.

DISPOSICIÓN FINAL

ÚNICA.- El Poder Ejecutivo dicta las normas reglamentarias en el plazo máximo de noventa (90) días calendario, contados a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, las cuales establecen los mecanismos para brindar en forma gratuita facilidades administrativas, de capacitación, de asesoría técnica y legal.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.

En Lima, a los once días del mes de diciembre de dos mil nueve.

LUIS ALVA CASTRO
Presidente del Congreso de la República

MICHAEL URTECHO MEDINA
Segundo Vicepresidente del Congreso
de la República

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL
DE LA REPÚBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los dieciocho días del mes de diciembre del año dos mil nueve.

ALAN GARCÍA PÉREZ
Presidente Constitucional de la República

JAVIER VELÁSQUEZ QUESQUÉN
Presidente del Consejo de Ministros

437705-1

Fuente: Poder Legislativo, 2009.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 2. Perfil de entrevistados para el estudio de mercado

Nº	Entrevistado	Nacionalidad y edad	Formación	Currículo previo	Desempeño actual
1	Nicoló Caneparo	Italiano (36)	Ingeniero Industrial	Heredó empresa textil de su familia Need y Cabalane Co. (115 años de antigüedad)	Gerente de Operaciones de IFY-I Biella, consorcio formado entre Need, Cabalane, CFT, y otras siete empresas. Definieron su rubro de negocio orientado al trabajo con fibras finas animales y exóticas del mundo. Inicialmente solo trabajaban con Cashmere, Mohair, Angora y seda, hoy han ampliado a Vicuña
2	Cesare Cigolini	Italiano (42)	Administrador de Negocios	Heredó empresa textil de sus padres CFT Co. (87 años de antigüedad)	Gerente general de IFY-I Biella, encargado de conducir todo el negocio y además es su representante. Hace dos años adquirió Burberry y lo han integrado a su consorcio.
3	Roberto Suardi	Español (55)	Licenciado en Marketing Industrial	Laboró desde joven como broker textil en Europa, actualmente representa a empresas americanas	Representa a empresas textiles de India, Pakistán, Uruguay y Argentina en Europa. Empresas elaboradoras de materias primas industriales (tops, cardados, peinados, pelo en mecha, etcétera).
4	Fausto Simonatto	Italiano (69)	Ingeniero industrial textil	Fue captado de Italia para trabajar como gerente general de Operaciones en la empresa textil Sarfaty en Perú para adaptar textilería para alpaca y llama en los años 1970. Luego instaló su propia hilandería S&P Simonatto en Lima.	Dueño y gerente general de la hilandería y teñidos S&P Simonatto. Su empresa tiene prestigio en el sector como una de las más innovadoras en cuanto a colores y stocks de hilos. En el pasado dirigió una planta de lavado, cardado y peinado de fibra de alpaca y de llama.
5	Luca Sigafredo	Italiano (55)	Administrador de empresas	Laboró como administrador de empresas fabricantes de máquinas textiles en Prato, Italia.	Representante comercial de Bematex, empresa italiana que vende maquinarias y accesorios textiles de segunda mano de Italia y Europa a América y el Asia.
6	Enmanuelle Bertolino	Italiano (58)	Ingeniero industrial	Desarrollador de maquinaria textil, laboró en fábricas de maquinaria textil en Italia.	Dueño de Bematex Biella, empresa que vende maquinaria y accesorios textiles nuevos y de segundo uso de Italia para Europa, América y Asia.
7	Stefano Basso	Italiano (61)	Diseñador	Estudió en la Escuela de Arte de Florencia en Italia, y fue director de la Academia de Artes de Vicenza, Italia.	Dueño de Sphaera en Perú, empresa exportadora de artesanías textiles y de curtiembre a Europa, Estados Unidos y Canadá. Realiza el diseño de prendas según las tendencias del mercado internacional
8	Paolo Cigolini	Italiano (35)	Diseñador de moda	Estudió Arte en Roma, es director de Innovación de IFY-I Biella, Italia.	Dueño de la marca Zero 111, especializada en productos textiles de lujo elaborados con productos de vicuña, Cashmere, Mohair y camello, cuyo mercado es Japón, Reino Unido y Francia.

Fuente: Primera rueda de entrevistas realizadas los días 17, 18 y 24 de febrero, 05 de marzo, y entre el 24 al 30 de abril de 2016 vía Skype a Italia. Entrevistas realizadas entre el 22 de abril y el 09 de mayo de 2016, de manera personal y vía telefónica en Perú.

Elaboración: Propia, 2016.

9	Petro Bonometti	Italiano (45)	Diseñador de Arte	Estudió Arte en Florencia y Prato en Italia, es miembro del equipo de diseño Zero 111 y ha trabajado en Loro Piana, principal competidora de IFY-I Biella.	Evaluador de tendencia y jefe de patronaje de Zero 111; es responsable de las decisiones de los materiales, mezclas, texturas a emplear en las colecciones presentadas por la marca en cada temporada, en los principales <i>fashion show</i> de Italia, Londres, París y Tokio.
10	Fernando Álvarez	Peruano (45)	Ingeniero industrial	Estudió en la Universidad de Columbia en los Estados Unidos, cuenta con experiencia en la industria textil, laboró como jefe de planta en Prato, Italia.	Dueño de Qory Export, empresa que lava y descerda fibra de vicuña y quiviut en Arequipa, Perú. Es la única empresa que realiza este proceso en América. Su maquinaria fue creada por él en sociedad con un industrial de Corea del Norte, país donde la que tiene patentada.
11	Yulissa Rodríguez	Peruana (42)	Artesana textil	Artesana de autoformación generacional, ha constituido empresa exportadora de artesanía textil en el Cusco.	Actualmente es la presidenta y gerente general de Ayllu Export, empresa que agrupa a asociaciones de artesanos textiles del Cusco cuyos productos se venden en Estados Unidos, Alemania y Japón.
12	Teresa Tejada	Peruana (56)	Empresaria de artesanías peruanas	Fue gerente de diversas medianas y pequeñas empresas en Perú y Bolivia.	Actualmente es gerente general de Minka S.A.C., empresa mayorista de exportación de artesanías textiles a Europa (principalmente a Alemania) y Japón.
13	Miguel Valdivia	Peruano (51)	Diseñador de moda	Estudió en Nueva York, en la Academia de Arte, es diseñador de moda con experiencia nacional e internacional de 20 años.	Dueño de la marca que lleva su propio nombre, y es representante de la marca Perú, elegido por la Comisión Nacional de Productos Bandera del Perú. Su trabajo se enfoca en la utilización de materiales peruanos como la fibra de alpaca y vicuña.
14	Claudia Bertolero	Peruana (43)	Diseñadora de moda	Estudió en Florencia, Italia, se dedica al diseño de moda, laboró en Italia, México, Colombia y España.	Diseñadora de las principales marcas de prendas de vestir de Perú y Colombia, su trabajo incluye materia prima textil peruana como algodón pima, alpaca y llama.
15	Isabel Segura	Peruana (51)	Licenciada en Administración de Empresas	Laboró como administradora especialista de comercio externo en la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), Área Textil.	Actualmente se desempeña como jefa de Textiles de ADEX, representa a los exportadores textiles ante las instancias del Estado para favorecerlas en su promoción interna y externa, reforzar su posicionamiento como marca país, participar en la construcción de la regulación de comercio exterior, etcétera.
16	Isabella Falcó	Peruana (55)	Publicista	Estudió en Estados Unidos, fue la responsable de la Comisión de Productos Bandera y Marca País en el gobierno peruano.	Actualmente se desempeña en el sector privado desarrollando marcas para diferentes empresas peruanas, colombianas y ecuatorianas.
17	Fiorella Yatseking	Peruana (42)	Publicista	Estudió en Inglaterra, se desenvuelve en el sector privado como consultora y asesoró a entidades públicas en el ámbito nacional.	Dueña de una empresa de publicidad especializada en la creación de marcas, presta consultoría al Estado Peruano en la difusión de productos peruanos al mercado internacional.

18	Luis Torres Paz	Peruano (48)	Economista	Estudió en la Universidad del Pacífico; labora como director de la Oficina Nacional para la Promoción de las Exportaciones (PROMPERU).	Dirige PROMPERU, participa como líder de la Comisión de Productos Bandera en el Perú y genera políticas y regulación para las exportaciones de productos peruanos, con énfasis en el aprovechamiento de los tratados de libre comercio que tiene el país.
19	Arturo Briceño	Peruano (58)	PhD en Economía	Estudió en la Universidad de Georgetown (Estados Unidos); ha trabajado en el Banco Mundial y ha sido consultor de diversas empresas en Perú, México, Chile y Colombia.	Asesor principal de Comercio Agrario Internacional del Despacho del Ministro de Agricultura y Riego de Perú. Ha desarrollado estudios sobre el mercado nacional de las fibras naturales para generar políticas de promoción comercial en el marco de la cooperación APEC.
20	María del Pilar Tuppia Villacorta	Peruana (59)	Ingeniero Zootecnista	Labora como funcionaria de Estado en el SERFOR del MINAGRI desde 1997, especialista en producción y comercialización.	Encargada de la Dirección de Competitividad del Servicio de Forestal y Fauna Silvestre (SERFOR), jefa del Área de Camélidos Silvestres, entidad perteneciente al Ministerio de Agricultura y Riego.
21	Karina Santi	Peruana (37)	Ingeniero Zootecnista	Especialista en comercialización de productos provenientes de especies de la fauna silvestre en condiciones de extinción.	Funcionario que ejerce como Autoridad CITES para Perú de la Oficina SERFOR del Ministerio de Agricultura y Riego.
22	Augusto Jara	Peruano (49)	Ingeniero Zootecnista	Laboró como especialista en manejo de fauna silvestre en SERFOR.	Consultor de producción y conservación de vicuña a nivel de productores en Perú y Bolivia.
23	Hernán Espinal	Peruano (35)	MBA	Labora como especialista de comercio exterior en la Agencia de Aduanas DSV en Lima, Perú.	Responsable de Comercio Externo de DSV Perú.
24	Dagoberto Fernández	Peruano (44)	Administrador de Empresas	Especialista en fibra de camélidos sudamericanos (alpaca y vicuña), ex funcionario de Agrobanco.	Actualmente es gerente general de la Cooperativa de Productores Alpaqueros del Perú (COOPECAN PERU), administran una planta de planta de tops de fibra de alpaca en Arequipa, y exportan tops y slivers a Europa y Asia.
25	Eulogio Sumire	Peruano (53)	Proveedor de fibra de vicuña	Productor de fibra de vicuña del Cusco, Perú	Ha sido recientemente elegido como presidente nacional de la Asociación de Comunidades Campesinas Criadoras de Vicuña del Perú.
26	Jorge Paco	Peruano (49)	Proveedor de fibra de vicuña	Productor de fibra de vicuña de Puno, Perú.	Dirigente de productores de fibra de vicuña del sur del Perú.
27	Daniel Maydana	Boliviano (44)	Proveedor de fibra de vicuña	Productor de fibra de vicuña de Cochabamba, Bolivia	Dirigente gremial de Asociaciones Campesinas Conservacionistas de Camélidos Silvestres de Bolivia.

Fuente: Primera rueda de entrevistas realizadas los días 17, 18 y 24 de febrero, 05 de marzo, y entre el 24 al 30 de abril de 2016 vía Skype a Italia. Entrevistas realizadas entre el 22 de abril y el 09 de mayo de 2016, de manera personal y vía telefónica en Perú.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 3. Fragmentos principales de las entrevistas

Nº	Entrevistado	Principales afirmaciones del entrevistado
1	Cesare Cigolini (empresario de industria textil italiana)	<p>“Muchas empresas textiles del norte de Italia con la crisis perecieron, la única forma de sobrevivir era plantearnos juntarnos unos con otros y definir una línea en la que somos buenos para potenciarnos unos a otros en el 2009, tener confianza entre nosotros y con los que trabajamos, y además decidimos cambiar de giro porque proporcionamos prendas sin marca para las grandes firmas y si hacemos esto ¿por qué no encontrar nuestro propio nicho? Viajamos por todo el mundo y en Tokio lo vimos por primera vez...”</p> <p>“Compramos la primera vez 20 kg para hacer muestras; como no conocíamos esto de la cerda, echamos a perder todo. Poco a poco descubrimos cómo era. Aquí nuestro vecino Loro Piana es grande, muy grande y no le interesa compartir con nosotros los huevos de la gallina de oro [...] se hizo muy famoso con la vicuña y nos contó que era dueño de toda la fibra, por eso nunca la habíamos buscado. Estamos alegres de que Perú quiera vender libremente [...] esperamos que sea constante la venta de fibra; así ganamos todos”.</p> <p>“Tenemos muchos clientes a quienes les han interesado nuestras muestras, clientes de alto nivel, no solo seguidores de moda sino gente muy importante, que busca cosas exquisitas [...] ojo, totalmente legales [...], en Italia, Francia, en Estados Unidos, en Inglaterra y ahora último en Tokio, he llevado muestras hace poco y están fascinados; mi mayor sueño será entrar con los árabes, estoy pensando ligar con Lamborghini, ideas, ideas [...]”.</p> <p>“El potencial es alto, somos solo dos los que estamos en toda la cadena de la vicuña: Loro Piana y nosotros ahora, [...] para mi pesar la empresa que limpia la suciedad del pelo de vicuña es única, es socia de nosotros, pero también Loro Piana tiene participación en ella. Esto hace que la competencia sea fuerte, a nadie le gusta que le quiten el negocio, andamos trincados con los turnos a veces, pasa también que falta fibra para cada quien; es diferente estar solo que mal acompañado en el mercado. Unos llegan antes que otros por estos factores. Lo bueno es que vicuña tiene un mercado limpio y grande, con muchas posibilidades [...]”.</p> <p>“Ricos y poderosos habrá por siempre, esto tiene para largo [...] Pondremos de moda al Inca, si es necesario [...]”.</p>
2	Nicoló Caneparo (empresario de la industria textil italiana)	<p>“Cuando vimos y tocamos el campeon (vellón) de vicuña la primera vez nos impresionamos muchísimo, estuvimos buscando una fibra tan especial como ésta, me sorprendió que sea de un animal silvestre, yo pensaba que era de algún tipo de conejo americano o algo así”.</p> <p>“Los que compran vicuña nunca están en crisis, no hay crisis para los clientes especiales, siempre serán especiales [...] no hay límite, no sabemos si hay límite, hay muchos pedidos [...]”.</p> <p>“Probaremos todo, todo lo que puedan pedir [...] es tan noble que puedes mezclar con seda, con oro si quieres [...]”.</p>
3	Paolo Cigolini	<p>“He enviado una estola 100% vicuña a Tokio y otras a Brasil como muestra; claro, un diseño mío. He obtenido respuestas muy alentadoras; reconozco que hay un <i>business</i> interesante; imagina en Brasil 300.000 ricos siempre buscan cosas exclusivas, es interesante, pero dependerá de la garantía de contar con la materia prima, sino es un sueño en el aire”.</p>
4	Petro Bonometti	<p>“Tengo un cliente, Snaider, de Inglaterra, que compra hilos de Loro Piana para sus telas; está cansado de esperar lo que le sobra a Loro Piana para hacer sus trabajos, si ustedes en Perú tuvieran la producción, seguro que podrían tener muchos interesados en comprar el producto. Aquí muchos quieren diseñar con vicuña, pero la exclusividad de Loro Piana limita este deseo, aunque ha venido vicuña de Sudamérica, últimamente en mayor cantidad que antes, y por ahí, casi como en el mercado negro puedes encontrar vicuña, eso no tiene sentido si no tienes los permisos originales del país de producción, estos CITES... eso es muy importante, porque ¿después como lo vendes?... Loro Piana está más de 20 años en este negocio y conoce mucho y tiene armada toda la cadena en Italia, lo que no tiene es la vicuña; en cambio ustedes son dueños de estos animales, creo que tendrían muchos otros clientes”.</p>

Fuente: Entrevistas realizadas entre febrero y abril de 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 3. Fragmentos principales de las entrevistas (continúa de la página anterior)

Nº	Entrevistado	Principales afirmaciones del entrevistado
5	Stefano Basso	“Cuando me animé a importar artesanías para Europa, en Perú me presentaron una manta de vicuña, el trabajo manual era excelente pero el hilo utilizado era pésimo y entonces malogra el trabajo; un mal hilado o quién sabe, desde que lavaron esa fibra, el hilo tiene motas que cambian la textura de la prenda [...] luego me enteré que el hilado también era artesanal [...] les recomendé que buscaran un buen proceso industrial de la fibra, el lavado y el hilado debe ser impecable [...]”
6	Roberto Suardi	<p>“Hay interés en la vicuña, ha corrido la noticia que es el top de tops y la quieren, todos saben que es difícil tenerla [...] es un lujo, casi como una obra de arte tener una prenda, eso distingue unos de otros [...] por eso la quieren mucho más, [...] envíame muestras cuanto antes [...]”.</p> <p>“Podrías encontrar un nicho dentro del nicho, si tuvieras muestras y qué mejor, marca peruana, ¿No han pensado en eso? Vamos, tengo un cliente (un jeque árabe) que viajó al Cusco hace unos años y vio en un museo la manta del Inca, le dijeron que era vicuña, tenía incrustaciones de hilo de plata y oro y quedó impresionado que tuvieran algo así, trabajemos [...]”.</p>
7	Emanuelle Bertolino	“No existen fábricas intentando vender máquinas para procesar vicuña porque es un producto muy escaso y muy fino, el tamiz y filtro de pelos se adapta y solo servirá para vicuña porque no hay otro pelo más fino, por eso en Italia tenemos dos industrias que cuentan con esta adaptación especial: una en Prato y otra en Biella, la de Biella usan exclusivo para vicuña, Prato generalmente es para lana merino [...] y es cierto que es costosa, pero la maravilla que resulta después del proceso es un sueño! ¡Queda preciosa! [...] un lujo verídico [...]”.
8	Luca Sigafredo	“Como vendedor de maquinaria textil puedo afirmar que la fibra de vicuña es la que mejor retorno económico tiene y en periodos cortos, si bien inviertes alto en la máquina, el producto no tiene pierde. Te aseguro que muchas empresas grandes que hacen prenda final desearían tener este producto, la mayor restricción ahora mismo para estas empresas es el primer proceso: la limpieza que comprende quitar los pelos gruesos y los desechos [...] por ahora no es posible tomar servicio porque en Biella hay una sola máquina y es de Loro Piana y ahora comparte con IFY-I Biella, obviamente a éstos no les interesa prestar servicio [...] otra restricción es la misma vicuña, como sabes, aquí en Italia no tenemos ningún animal, todo viene de Sudamérica [...] y diría que otra restricción es el tema legal, que venga de Sudamérica legalmente con los permisos necesarios CITES por ejemplo [...] sino tampoco se puede vender, ahora Italia se ha puesto muy estricta en controlar CITES...”
9	Fernando Álvarez	“Mi hermano Luis y yo queríamos trabajar desde siempre con vicuña, por eso creamos Qory Exports, con un amigo trabajamos la máquina en Corea e invertimos mucho, pero los tiempos eran difíciles y no pudimos trabajar vicuña porque no teníamos capital para adquirir la fibra y Loro Piana tenía un contrato con los productores de largo plazo y cuyo compromiso estaba protegido por la Ley y el aparato estatal; así que tuvimos que esperar, lo que perdimos era el mercado que habíamos conseguido en Europa en 1990, además habíamos convencido a Sarah Jessica Parker (la de la serie de televisión “Sexo en la Ciudad”), para que usara las prendas de vicuña que pensábamos procesar, pero en cambio tuvimos oportunidad con el quiviut canadiense, igual vestimos a Sarah Jessica y hoy lavamos y limpiamos en Arequipa el quiviut canadiense e hilamos y tejemos en Estados Unidos, nuestro mercado es básicamente Canadá y Estados Unidos [...]”.
10	Miguel Valdivia	“Tengo un pedido de la Asociación de Caballo de Paso Peruano (que acaba de ser declarado producto bandera), quieren que el poncho o manto del chalán (jinete) sea de vicuña, son 400 socios y en adelante condicionarán a los socios contar con el poncho de vicuña como requisito para el paseo del chalán [...] es un tema de identidad patria, el caballo de paso unido a la reina: la vicuña [...] lástima que no encontraré en Perú para trabajar este material tendré que ir a Italia para lograr comprar los hilos [...] porque es un buen negocio el que me han encargado pues están dispuestos a pagar encima de los US\$ 5.000 por poncho [...]”.

Fuente: Entrevistas realizadas entre febrero y abril de 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 3. Fragmentos principales de las entrevistas (continúa de la página anterior)

Nº	Entrevistado	Principales afirmaciones del entrevistado
11 y 12	Teresa Tejada / Yulissa Rodríguez.	“Teresa y yo no podemos creer que en Perú no se procesen hilos de vicuña; hemos visitado muchas empresas textiles en Lima y en Arequipa, supimos que Michell e Inca Tops también mandan hacer los hilos a Italia, [...] pues como estamos en crecimiento del sector turístico del Perú, el interés por los productos peruanos ha aumentado [...] como artesanos nos interesaría contar con tops de vicuña para hilarlas y trabajar prendas artesanales de lujo [...]”.
13	Fausto Simonatto (empresario de industria textil italiano)	“Desde siempre hemos pensado hacer vicuña en Perú, ahora es tiempo, está libre la comercialización, puedes conectarte con el mundo sin restricciones, hay muchos tratados de libre comercio con aranceles cero, así que todo es posible [...] Estaría pensando en asociarme con otros empresarios para acometer en este negocio porque es altamente rentable [...]”.
14	Isabella Falcó.	“Nuestra experiencia en promocionar otros productos nos ha permitido fortalecer el Plan de la Comisión de Productos Bandera del Perú, entre ellos la reina que es la vicuña, para ello estamos entrando en red con ADEX y SERFOR para generar facilidades a los importadores y mejorar la capacidad de los exportadores peruanos [...] estamos trabajando fuerte con la promoción de las marcas peruanas en el mundo como Vicuña Perú, por ejemplo, estamos coordinando a nivel internacional con la CITES sobre el control de las producciones de fibra de vicuña y la necesidad de que toda prenda que lleve la marca Vicuña Perú en el mundo es de plena autenticidad y de origen peruano [...]”.
15	Fiorella Yatseking	“Tenemos controlado, y los datos nos dicen que exportación no es al 100% de la producción anual, por eso sospechamos que está saliendo ilegalmente [...]. De ahí que hemos redoblado el esfuerzo, controlando CITES a los productores, CITES a los exportadores y CITES a los importadores, esto lo coordinamos de estado a estado (Perú – Italia), asegurándonos que la vicuña exportada sea al 100% certificada, esto no sólo difunde la marca, sino consolida el mercado [...]”.
16	Karina Santti	“Los permisos CITES pueden parecer restrictivos para el libre mercado, tanto exportadores e importadores reniegan de la rigurosidad del trámite, pero no olvidemos que la vicuña es silvestre y estuvo en peligro de extinción, por eso considero que es una estrategia potente de trazabilidad, el CITES hay que verlo de esta forma, no como un problema. El permiso CITES garantiza que la fibra de la vicuña sea de procedencia legal y no producto de la casa furitiva. Además, certificamos el rendimiento en los procesos de valor, como Estado nos interesa resguardar la exclusividad del producto vicuña y posicionarla con todas sus bondades como un producto confiable y absolutamente legal [...]”.
17	Hernán Espinal	“La exportación de la fibra de vicuña es muy complicada por la cantidad de trámites que los exportadores deben realizar y cumplir, DSV es la única Agencia de Aduanas que presta servicio aduaneros en vicuña, todas las otras detestan los trámites burocráticos; por eso no ofrecen este servicio, nos hemos especializado prácticamente en el servicio aduanero para vicuña, cumpliendo toda la normativa la mercancía sale del país como un producto respetable, lo que es apreciado por los importadores [...]”.
18	Luis Paz	“Este año vamos a propiciar que las empresas textiles puedan llevar sus productos a los mercados externos, la idea es que viajen a la feria de materias primas textiles y maquinaria Pitti Filatti en Milán, Italia. Como PROMPERU nuestra tarea es apoyar a las empresas textiles en su colocación en el mercado [...]”.
19	Ysabel Segura	“La Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) tenemos un convenio para ayudar a nuestros agremiados en el aprovechamiento de los tratados de libre comercio, vemos que hay productos que se producen muy bien y además son la estrella en su sector, y muy poco se han promocionado a nivel externo, esta tarea como país debe hacerla el Estado, en todas las agregadurías comerciales no deberían faltar muestras de vicuña, alpaca, etcétera. Definitivamente como ADEX estaremos de cerca apoyando esta iniciativa de la Marca Perú, incluyendo la marca Vicuña Perú para los productos finales en vicuña, como a nivel político ya hiciéramos la incidencia para la dación de la Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Alto Andinas que exonera de impuestos a la industria instalada encima de los 3.200 msnm [...]”.

Fuente: Entrevistas realizadas entre febrero y abril de 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 3. Fragmentos principales de las entrevistas (continúa de la página anterior)

Nº	Entrevistado	Principales afirmaciones del entrevistado
20	Augusto Jara	“En mis 20 años de vida profesional como ingeniero dedicado a la producción de la fibra de vicuña diría que la población de vicuña está en la curva de crecimiento poblacional moderado, no hay sobrepoblación, esto por las tierras y el agua en zonas altas, estoy seguro que brindarían unos 15 a 20 años más de soporte para el crecimiento poblacional de la especie, pasado éste periodo, según mis cálculos llegaría al tope poblacional [...] lo importante es que en lo inmediato, se reflejará en el incremento del volumen de producción por año, por lo cual el volumen de producción estaría garantizado para la iniciativa del procesamiento industrial en el país que se desea desarrollar [...]”
21 22 23	Jorge Paco, Eulogio Maxi y Dagoberto Fernández.	“Como productores/proveedores de fibra de vicuña, nos interesa contar con un mercado seguro y además serio no especulativo, el precio es un factor que siempre nos interesará. La idea no sólo es vender a buen precio un año sino consolidar alianzas con los importadores para cerrar contratos de largo plazo con buenos precios, esto sería conveniente para ellos y nosotros [...]”.
24 25	Daniel Maydana y José Quispe	“Como productor boliviano también tengo la misma aspiración que mis compañeros peruanos, es decir, contar con un mercado permanente y con precios competitivos, allá tenemos un solo canal de venta y nuestro máximo precio logrado ha sido US\$ 414 por kilo en el 2014, ojalá puedan visitarnos en Bolivia para explicar nuevas estrategias para lograr mayor precio [...] nos gustaría tener alianza con los industriales porque podrían mejorar los precios si garantizamos la entrega en volumen y tiempo requerido por ellos, también nos interesaría ser socios partícipes de alguna iniciativa industrial [...]”.
26	Pilar Tuppia SERFOR	“Desde la óptica del Estado Peruano existe la necesidad de apoyar a los pequeños productores, tanto en la producción como en la comercialización de la fibra, mediante la promoción o atracción a empresas que puedan incorporar procesos de valor en la cadena productiva y que luego puedan ser redistribuidos en el eslabón primario. Otra forma sería incrementar facilidades en la norma, incentivos fiscales, concesiones, etcétera, para incorporar el mayor número de participantes de la cadena de valor y competidores en el mercado [...]”. El agregado de valor a la producción de los pequeños proveedores ayudaría a contrarrestar el casi absoluto poder de mercado ejercido hasta hace poco de algunas empresas. Los mecanismos de ayuda a los pequeños productores pueden consistir en por ejemplo, “[...] coordinación para el acopio de producción de fibra entre grupos amplios de productores, la cual sería vendida en un volumen mayor. Un mayor volumen de fibra, la cual sería vendida por un solo vendedor, compensa el poder de negociación de un monopsonio u oligopsonio, ya que las condiciones de negociación bilateral se hacen más simétricas [...] Otra importante fuente para contrarrestar el poder del monopsonio es que el producto que se comercia (fibra de vicuña) no es un bien perecedero, es decir que se puede almacenar y esperar un mejor momento para vender [...]”.

Fuente: Entrevistas realizadas entre febrero y abril de 2016.

Elaboración: Propia, 2016.

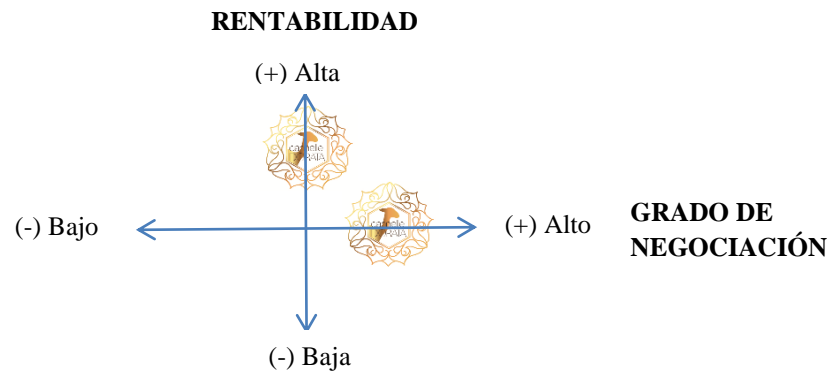
Anexo 3. Fragmentos principales de las entrevistas (continúa de la página anterior)

Nº	Entrevistado	Principales afirmaciones del entrevistado
27	Arturo Briceño	<p>En el Informe Memoria del 2012 se presentan conceptos centrales alrededor del monopsonio, asumiendo como ejemplo que en una determinada localidad en la que existen varios productores de fibra sucia de vicuña, exista una sola firma compradora de la fibra (monopsonista). El monopsonio enfrenta una función de oferta de fibra de vicuña (O) de pendiente positiva, de tal manera que si la firma compra más fibra deberá pagar un mayor precio (w) por la misma. El gasto adicional o marginal (GM) que la firma deberá pagar por comprar una unidad adicional de fibra depende de la forma de la función de oferta de la fibra.</p> <p>Un punto en la función de la oferta de fibra representa el gasto promedio o precio de fibra que el monopsonista deberá pagar para comprar una determinada cantidad de fibra. Si el monopsonista desea adquirir 1 kg más de fibra deberá de pagar un mayor precio por esa unidad adicional. Pero debido a que paga a todos los vendedores de fibra un mismo precio en esa misma localidad, el monopsonista deberá pagar más por todas las cantidades que desee comprar.</p> <p>De esta manera, el gasto marginal del monopsonista en la última unidad comprada es mayor que el precio pagado por la fibra. Es decir que para un monopsonista, el gasto marginal de comprar una unidad adicional está por encima de la oferta del producto. La demanda de insumo por parte del monopsonista es de pendiente negativa, y equivale al ingreso marginal del producto.</p> <p>El monopsonio maximiza utilidades allí donde el ingreso marginal de producto es igual a su gasto marginal. Dicha condición le hará comprar “x” cantidad del insumo y le hará pagar un precio por el mismo. El precio pagado por el monopsonio es siempre menor que el gasto marginal, es decir que la posición de monopsonio le otorga la facultad de fijar un precio con descuento (<i>mark-down</i>) en la fibra que está comprando.</p> <p>Si hubiera múltiples firmas compradoras y cada firma fuera tomadora de precios en el mercado de fibra, una firma enfrentaría una curva de oferta horizontal al precio de mercado. Así, para la firma que enfrenta competencia en la compra, el gasto adicional de comprar una unidad más es simplemente el mismo precio del insumo constante en el mercado (es decir, la firma no tiene poder de mercado porque no afecta el precio del insumo, así decida comprar más o menos del mismo). En tal caso, el equilibrio de competencia en el mercado ocurre simplemente en la intersección de la oferta (horizontal, reflejada por el segmento y demanda del producto).</p> <p>Es evidente que, para los funcionarios estatales, con el modelo de comercialización descrito se generan pérdidas en el bienestar de la sociedad por la ineficiencia del monopsonio.</p>

Fuente: Entrevistas realizadas entre febrero y abril de 2016.

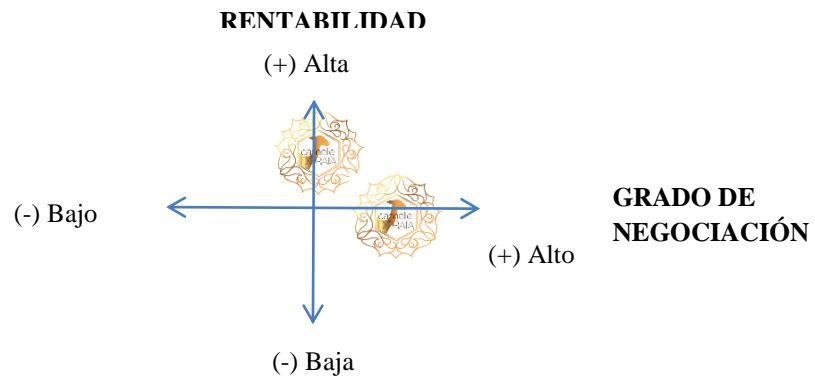
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 4. Poder de negociación de los clientes con *Canelle Dorata*



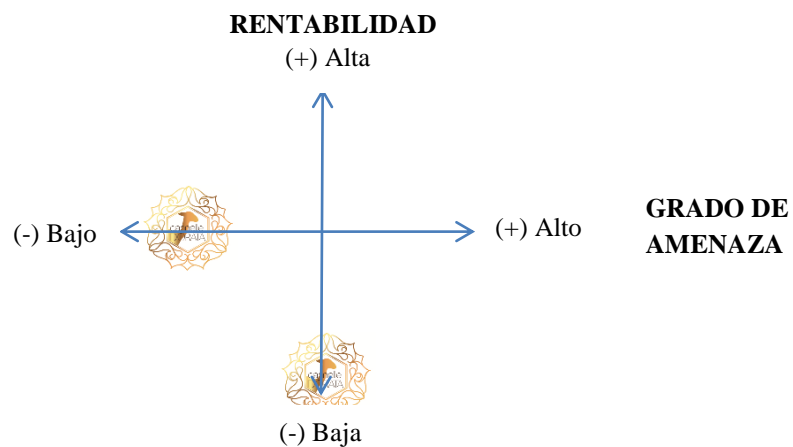
Fuente: Gimbert, 2010.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 5. Poder de negociación de los proveedores con *Canelle Dorata*



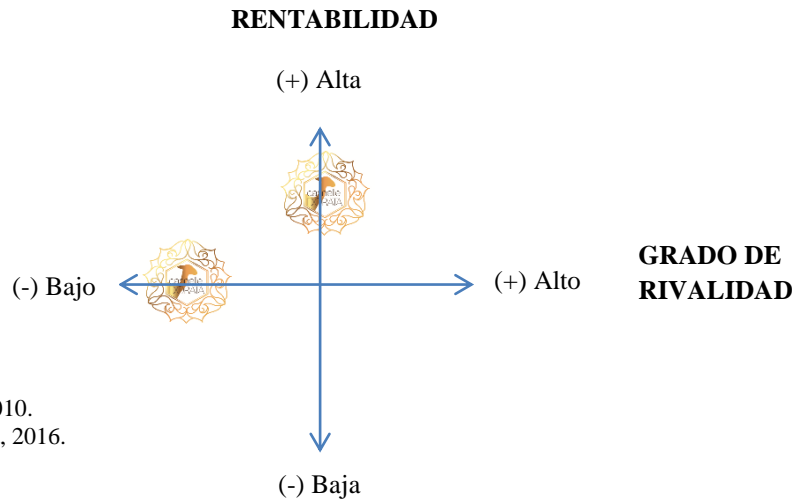
Fuente: Gimbert, 2010.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 6. Amenaza de los productos sustitutos a *Canelle Dorata*



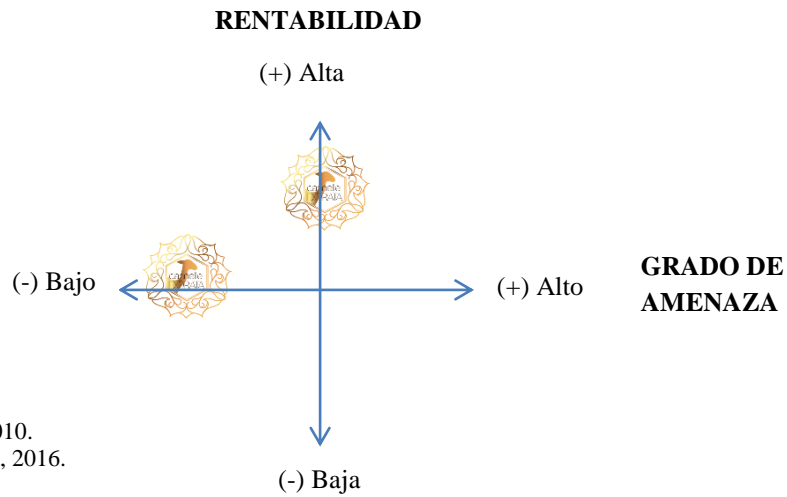
Fuente: Gimbert, 2010.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 7. Rivalidad entre competidores de *Canelle Dorata*



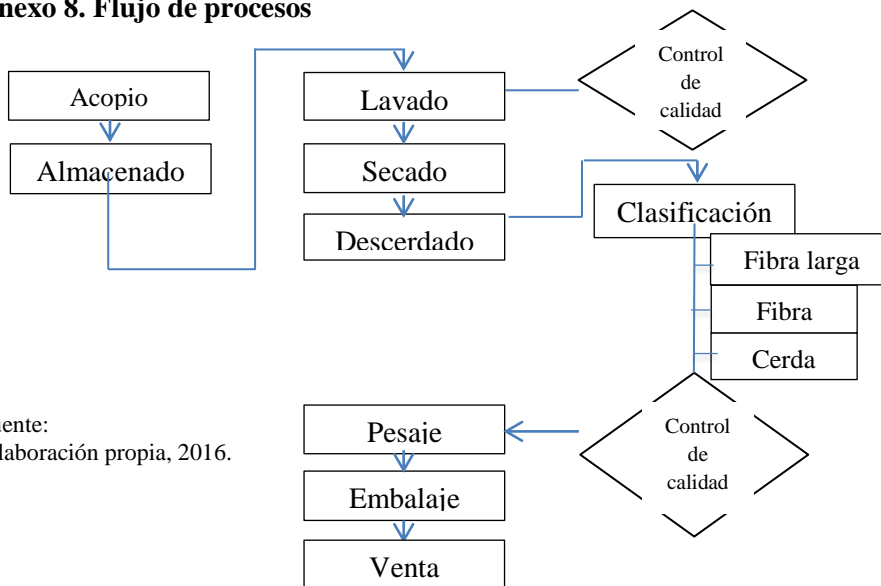
Fuente: Gimbert, 2010.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 8. Amenaza de nuevos competidores para *Canelle Dorata*



Fuente: Gimbert, 2010.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 8. Flujo de procesos



Fuente:
Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Plano de las instalaciones de la planta industrial de fibra de vicuña

Anexo 10. Plano de las instalaciones de la planta industrial de fibra de vicuña (continúa de la página anterior)

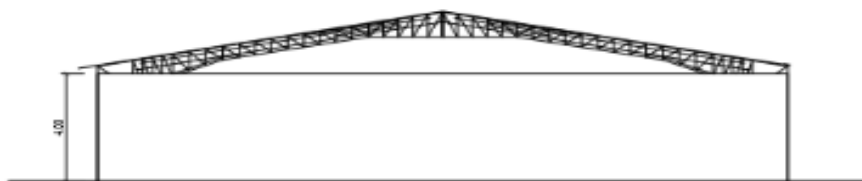


PLANTA DE DISTRIBUCION PRIMER NIVEL
ESC. 1/200

Fuente: Elaboración propia, 2016.

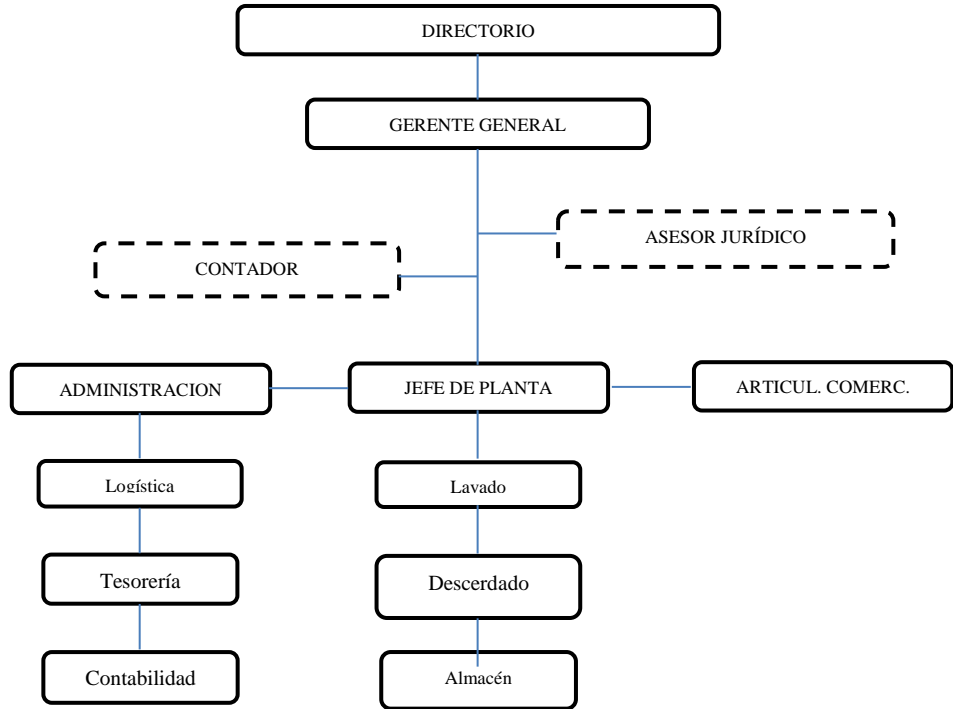


Fuente: Elaboración propia, 2016.
CORTE A-A
ESC. 1/200



ELEVACION E-1
ESC. 1/200

Anexo 11. Organigrama y política de recursos humanos de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Política de incrementos y distribución del personal de la empresa



11

Miembros en planilla los dos primeros años.



Miembros por honorarios según demanda de producción

Política de incrementos a partir del

3er AÑO

Política de méritos en el desempeño



ADMINISTRACIÓN			
Planilla		Recibo por honorarios	
Gerente General	1	Asesor jurídico	1
Asistente contable	1	Contador	1
Asistente de Gerencia	1		
PRODUCCION			
Años 1 y 2		Años 3, 4 y 5	
Planilla			
Jefe de Planta	1	Jefe de Planta	1
Almacenero	1	Almacenero	1
Vigilante	1	Vigilante	1
Operador Lavado	1	Operador Lavado	2
Operador Maquina	1	Operador Maquina	1
Batido y Carga	1	Batido y Carga	2
Control	1	Control	2
VENTAS			
Articul. Comercial	1	Rec. Honor	1
TOTAL años 1 Y 2	11	TOTAL años 3, 4 y 5	14

Planilla

Gerente General

Asesor Contable

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Olga Flor Horna Horma

Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega; especialista en Gestión Inmobiliaria y Financiera (Florida, Estados Unidos). Tiene estudios de Administración de Empresas por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), certificación en el Senior Management Program por el Instituto de Empresa de Madrid (IE) y CENTRUM Católica; es miembro del Comité de Sostenibilidad de ProÉtica. Ha sido socia fundadora y gerente general de Remax City Club, franquicia internacional líder en el sector inmobiliario ahora en Perú. Actualmente se desempeña como gerente general del Grupo Educativo Wiener-Carrión, integrado por la Universidad Privada Norbert Wiener, el Instituto Carrión y el Instituto Norbert Wiener.

Isabel Quicaño Quispe

Médico Veterinario y Zootecnista, tiene estudios de Maestría en Desarrollo Rural por la Universidad Nacional del Altiplano, y Maestría en Ciencia Política y Gobierno por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cuenta con especialización en política comercial agraria y seguridad alimentaria (Grupo Técnico APEC); en desarrollo de biocomercio y conservación zogenética (Instituto Andaluz de Investigación Agraria de Hinojosa del Duque de Córdoba, España); y en desarrollo rural (Centro Nacional de Capacitación Agraria de San Fernando de Henares de Madrid, España). Ha sido asesora del despacho ministerial del MINAGRI; directora de Agronegocios de la Dirección General de Competitividad Agraria y directora de la Dirección de Negocios Pecuarios. Actualmente se desempeña como gerente general de L'Empire du Soleil, empresa exportadora de insumos agrarios y es representante comercial en Sudamérica de las empresas textiles italianas IFY-I Biella y Brandamour Spa.

Frank Joshua Vásquez Torres

Ingeniero de Minas, especialista en el área comercial con 19 años de experiencia estratégica y operacional en proyectos complejos, laborando en importantes empresas nacionales e internacionales de la minería y de la construcción, con experiencia en el desarrollo de nuevos mercados. Tiene un Máster en Finanzas por la Escuela de Graduados de la Universidad Católica del Perú (CENTRUM), y la Escuela de Alta Dirección y Administración de Barcelona (EADA); tiene una especialización en Marketing Estratégico y Ventas por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (PAD). Actualmente se desempeña como gerente de Ventas para Latinoamérica en New Concept Mining de Sud África, empresa especializada en el diseño y fabricación de equipos de apoyo a minas subterráneas.