



UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO
EMPRESARIAL
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



**EL ROL PROMOTOR DEL ESTADO EN EL FORTALECIMIENTO DE
LA INDUSTRIA TEXTIL: UN ESTUDIO DE CASO DE LA MARCA
SECTORIAL ALPACA DEL PERÚ**

Meyli Yoshie Mamani Mamani
Judith Gleny Apaza Macedo

Tesis para optar el título de:
Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Asesor: Dr. Vitaliano Enríquez Mamani



Juliaca- Perú, 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO
EMPRESARIAL
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



EL ROL PROMOTOR DEL ESTADO EN EL FORTALECIMIENTO
DE LA INDUSTRIA TEXTIL: UN ESTUDIO DE CASO DE LA
MARCA SECTORIAL ALPACA DEL PERÚ

Meyli Yoshie Mamani Mamani
Judith Gleny Apaza Macedo

Tesis para optar el título de:
Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Asesor: Dr. Vitaliano Enríquez Mamani



Juliaca - Perú, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO
EMPRESARIAL
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



EL ROL PROMOTOR DEL ESTADO EN EL FORTALECIMIENTO
DE LA INDUSTRIA TEXTIL: UN ESTUDIO DE CASO DE LA
MARCA SECTORIAL ALPACA DEL PERÚ

Meyli Yoshie Mamani Mamani
Judith Gleny Apaza Macedo

Tesis para optar el título de:
Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Asesor: Dr. Vitaliano Enríquez Mamani

Juliaca - Perú, 2025

Mamani, M. y Apaza, J. (2025). *El rol promotor del estado en el fortalecimiento de la industria textil: un estudio de caso de la marca sectorial alpaca del Perú*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional de Juliaca. Juliaca.

AUTORES: Mamani Mamani, Meyli Yoshie; Apaza Macedo, Judith Gleny

TÍTULO: El rol promotor del estado en el fortalecimiento de la industria textil: un estudio de caso de la marca sectorial alpaca del Perú.

PUBLICACIÓN: Juliaca, 2025

DESCRIPCIÓN: Cantidad de páginas (116 pp.)

NOTA: Tesis de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social – Universidad Nacional de Juliaca.

CÓDIGO: 05-000169-05/M21

NOTA: Incluye bibliografía.

ASESOR: Dr. Vitaliano Enríquez Mamani

PALABRAS CLAVE:

Fibra de alpaca, industria textil, rol del Estado, marca sectorial, competitividad.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA

FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

**EL ROL PROMOTOR DEL ESTADO EN EL FORTALECIMIENTO DE LA
INDUSTRIA TEXTIL: UN ESTUDIO DE CASO DE LA MARCA SECTORIAL
ALPACA DEL PERÚ**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL**

Presentada por:

Meyli Yoshie Mamani Mamani

Judith Gleny Apaza Macedo

Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:

Dr. Enrique Gualberto Parillo Sosa
PRESIDENTE DE JURADO



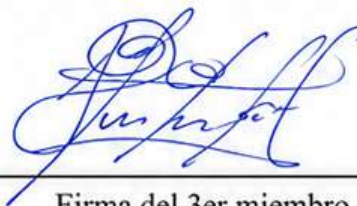
Firma del presidente

Dr. Jose Oscar Huanca Frias
JURADO



Firma del 2do miembro

Mg. Alcides Ponciano Ponce Peñaloza
JURADO



Firma del 3er miembro

Dr. Vitaliano Enriquez Mamani
ASESOR



Firma del asesor

Meyli Yoshie Mamani Mamani - Judith Gleny Apaza ...

EL ROL PROMOTOR DEL ESTADO EN EL FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA TEXTIL UN ESTUDIO DE CASO DE LA MAR...

 Universidad Nacional de Juliaca

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:586717086

Fecha de entrega

5 may 2026, 6:03 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

5 may 2026, 6:08 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

EL ROL PROMOTOR DEL ESTADO EN EL FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA TEXTIL UN ESTUDI....docx

Tamaño del archivo

14.0 MB

116 páginas

25.770 palabras

152.626 caracteres



Firmado digitalmente por CALSINA
CALSINA Benito Pepe FAU
20448261272 soft
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 05.05.2026 18:11:08 -05:00




9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Firmado digitalmente por CALSINA
CALSINA Benito Pepe FAU
20448261272 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 05.05.2026 18:11:21 -05:00

DEDICATORIA

A mis padres, por su paciencia, su amor incondicional y por creer en mí incluso en los momentos más inciertos, siempre decirme que no me olvide de comer.

A mi hermana, por sus bromas oportunas que lograban hacerme reír cuando mi mente ya no daba más.

A Glensito, por su inmensa paciencia, por acompañarme en cada etapa de esta tesis y por todas las veces que me instaló programas sin quejarse y siempre animarme.

A Magnus, Porscha y Theo, mis gatitos, por estar siempre despiertos conmigo en las madrugadas, haciéndome compañía con su ternura silenciosa.

A cada uno de ustedes, gracias por ser parte de este logro.

Meyli Yoshie, MAMANI MAMANI

A Dios, por ser mi fortaleza, soporte y guía en este camino académico que no fue fácil, por darme la fuerza para seguir y no rendirme.

A mis padres, Dionisio Apaza e Hilda Macedo, pilares de mi vida, por inculcarme con su ejemplo la perseverancia, responsabilidad y amor por el aprendizaje. Su sacrificio y confianza me recordaron que este sueño también es de ustedes.

A mi hermanito James Leonel, por alegrar mis días con su risa y recordarme que siempre hay espacio para la alegría, incluso en el cansancio, siendo un motivo más para esforzarme.

A mi novio Jheferson Palero, por su apoyo incondicional, por motivarme a no rendirme, creer en mí y acompañarme siempre; sin tu amor y paciencia nada de esto hubiera sido posible. Te amo.

Extiendo igualmente mi gratitud a mis familiares y amigos, por sus palabras de ánimo y compañía en este proceso.

Esta tesis es resultado de todo ese amor y apoyo; a ustedes les pertenece cada logro que hoy celebro.

Judith Gleny, APAZA MACEDO

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Vitaliano Enriquez Mamani, quien nos brindó la orientación y asesoría para desarrollar la tesis de manera profesional e incondicional.

Al Dr. Gustavo Vilca, quien también nos brindó la orientación y asesoría para desarrollar la tesis de manera profesional e incondicional.

A las empresas que nos abrieron las puertas y se dieron el tiempo de atendernos, y nos dieron facilidades, así como, a las artesanas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Índice de contenido	6
Índice de tablas	8
Índice de figuras	9
Índice de anexos	10
Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
Capítulo I	
Planteamiento del problema	15
1.1 Problema de investigación	15
1.2 Preguntas de investigación	17
1.3 Objetivos de investigación	17
1.4 Justificación	18
Capítulo II	
Revisión de literatura	20
2.1 Antecedentes	20
2.2 Marco teórico	28
2.3 Marco conceptual	34
2.3 Hipótesis de investigación	37
2.4 Variables de investigación / categorías de análisis	38
Capítulo III	
Materiales y métodos	40
3.1 Diseño de investigación	40
3.2 Ámbito de estudio	41
3.3 Población y muestra	42
3.4 Recolección de datos	44
3.5 Análisis de datos	45
Capítulo IV	
Resultados y discusión	47
4.1 Descripción general de los actores entrevistados	48

4.2	Respecto al análisis del rol promotor del estado	54
4.3	Respecto a las acciones implementadas por promperú	63
4.4	Respecto a la percepción de las empresas	71
4.5	Respecto a la percepción de las artesanas	77
4.6	Triangulación de actores	84
4.6	Discusión	91
	Conclusiones	95
	Recomendaciones	97
	Referencias	98
	Anexos	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN / CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	38
Tabla 2	Ámbito de estudio	41
Tabla 3	Muestra	43
Tabla 4	Actores institucionales (Estado – PromPerú)	49
Tabla 5	Actores empresariales (CEOs – sector privado)	50
Tabla 6	Actores comunitarios (artesanas – base productiva rural)	52
Tabla 7	Triangulación de Competitividad y Visibilidad Internacional	84
Tabla 8	Triangulación de Acceso a Beneficios y Certificaciones	86
Tabla 9	Triangulación de Participación en Ferias y Visibilidad Global	88
Tabla 10	Triangulación de Capacitación y Mejora de Procesos	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Teoría del desarrollo endógeno	28
Figura 2	Teoría de las marcas sectoriales según Simón Anholt	30
Figura 3	Teoría del Valor Compartido de Porter & Kramer	33
Figura 4	Ciclo de Gobernanza Colaborativa	34
Figura 5	Mapa hermenéutico sobre Apoyo Institucional	56
Figura 6	Mapa hermenéutico sobre Articulación interinstitucional	58
Figura 7	Mapa hermenéutico de la subcategoría “Marca Sectorial”	60
Figura 8	Mapa hermenéutico de Visibilidad internacional	62
Figura 9	Mapa hermenéutico de Ferias internacionales	65
Figura 10	Mapa hermenéutico de Capacitaciones y asistencia técnica	67
Figura 11	Mapa hermenéutico sobre Mejora de procesos productivos	76
Figura 12	Mapa hermenéutico sobre Formalización y estabilidad	78
Figura 13	Mapa hermenéutico sobre Comercialización sostenible	81
Figura 14	Mapa hermenéutico de Promoción y venta	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Matriz de consistencia	103
Anexo 2	Guías de entrevistas	104
Anexo 3	Documentación visual de las entrevistas	110

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el rol promotor del Estado en el fortalecimiento de la industria textil de alpaca a través de la marca sectorial “Alpaca del Perú”. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y diseño de estudio de caso. La población estuvo conformada por representantes de PROMPERÚ, empresas del sector textil alpaquero y artesanas de las regiones de Puno, Arequipa, Ayacucho y Lima. La muestra fue de tipo intencional, seleccionando a 18 informantes clave con experiencia en la cadena de valor. Se utilizó la entrevista semiestructurada como técnica principal de recolección de datos. Los resultados evidencian que el Estado, a través de PROMPERÚ, ha desempeñado un rol activo en la promoción internacional de la fibra de alpaca mediante la participación en ferias, ruedas de negocio, estrategias de posicionamiento y asistencia técnica orientada al cumplimiento de estándares de calidad y trazabilidad. Estas acciones han contribuido a mejorar la visibilidad internacional y la competitividad de las empresas exportadoras. Sin embargo, también se identificó que los beneficios de la marca sectorial se concentran principalmente en empresas formalizadas, mientras que las artesanas y pequeños productores presentan una participación limitada en la comercialización y acceso a mercados. Las artesanas no tienen acceso directo a mercados internacionales, certificaciones ni a ferias internacionales. Se concluye que, si bien la marca constituye una estrategia efectiva de promoción, es necesario fortalecer un enfoque inclusivo que permita ampliar el acceso a sus beneficios y promover un desarrollo más equitativo en la cadena de valor alpaquera.

Palabras clave: fibra de alpaca, industria textil, rol del Estado, marca sectorial, competitividad.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the State's role in promoting the alpaca textile industry through the sectoral brand "Alpaca del Perú." The study employed a qualitative approach and a case study design. The population consisted of representatives from PROMPERÚ, companies in the alpaca textile sector, and artisans from the regions of Puno, Arequipa, Ayacucho, and Lima. The sample was purposive, selecting 18 key informants with experience in the value chain. Semi-structured interviews were used as the primary data collection technique. The results demonstrate that the State, through PROMPERÚ, has played an active role in the international promotion of alpaca fiber through participation in trade fairs, business matchmaking events, positioning strategies, and technical assistance focused on compliance with quality and traceability standards. These actions have contributed to improving the international visibility and competitiveness of exporting companies. However, it was also identified that the benefits of the sectoral brand are concentrated primarily among formalized businesses, while artisans and small producers have limited participation in marketing and market access. Artisans lack direct access to international markets, certifications, and international trade fairs. It is concluded that, while the brand is an effective promotional strategy, it is necessary to strengthen an inclusive approach that expands access to its benefits and promotes more equitable development within the alpaca value chain.

Keywords: alpaca fiber, textile industry, role of the State, sectoral brand, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El Perú posee una de las mayores riquezas naturales en el ámbito textil: la fibra de alpaca. Reconocida mundialmente por su calidad, suavidad, durabilidad y propiedades térmicas, esta materia prima representaba no solo una ventaja comparativa para el país, sino también una oportunidad estratégica para el desarrollo económico de las regiones altoandinas, donde se concentraba más del 80 % de su producción. Sin embargo, a pesar de su enorme potencial, el sector textil alpaquero enfrentaba diversas limitaciones estructurales que dificultaban su posicionamiento competitivo en los mercados internacionales: bajos niveles de tecnificación, escasa articulación en la cadena de valor, barreras de acceso a financiamiento, debilidad institucional y limitada capacidad de diferenciación frente a una competencia global creciente.

Frente a estos desafíos, el Estado peruano, a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), desarrolló diversas iniciativas para fortalecer la imagen país y dinamizar sectores clave para la economía. Una de las principales apuestas fue la creación e implementación de la marca sectorial “Alpaca del Perú”, cuyo propósito consistió en posicionar la fibra de alpaca peruana como un producto de calidad premium, sostenible y con identidad cultural en mercados internacionales especializados. Esta marca buscó articular esfuerzos entre el Estado y las empresas exportadoras asociadas, funcionando como una herramienta de política pública para impulsar la competitividad del sector.

A más de una década desde su lanzamiento, surgieron preguntas clave sobre el impacto real de esta marca sectorial: ¿había logrado fortalecer efectivamente la imagen de la fibra de alpaca peruana en los mercados internacionales? ¿Cuál había sido su efecto sobre la competitividad e inclusión de los actores del ecosistema alpaquero? ¿Qué acciones podrían reforzar su alcance y sostenibilidad en el tiempo?

En este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar cómo el Estado, a través de la marca sectorial “Alpaca del Perú”, ejerció su rol promotor en la promoción y el posicionamiento internacional de la industria textil alpaquera. Desde un enfoque cualitativo de carácter interpretativo y con un alcance exploratorio-descriptivo, se

examinaron las estrategias implementadas por PromPerú y sus efectos en los distintos eslabones de la cadena de valor (empresas, asociaciones y artesanas y/o productores), considerando además criterios de inclusión social, sostenibilidad y gobernanza.

La metodología adoptada combinó entrevistas semiestructuradas a informantes clave, como representantes de PromPerú, empresas asociadas y artesanos y productores, con el análisis documental y la triangulación de fuentes. El tratamiento de los datos se llevó a cabo mediante herramientas de análisis cualitativo como ATLAS.ti, complementadas con Excel, según correspondió, para organizar y sistematizar la información recopilada.

Esta investigación adquirió relevancia por su contribución al entendimiento del rol que desempeñó el Estado en la promoción de una de las industrias más emblemáticas del país: la textil alpaquera. Al centrarse en el caso de la marca sectorial “Alpaca del Perú”, permitió analizar cómo se posicionó la fibra de alpaca en los mercados internacionales y cuál fue el impacto de estas acciones en los distintos actores involucrados, como empresas, artesanos y comunidades productoras. Asimismo, aportó una mirada integral sobre los desafíos y oportunidades que enfrentó el sector, desde una perspectiva de sostenibilidad, inclusión y competitividad.

Finalmente, la estructura del trabajo comprendió cinco capítulos. El **Capítulo I** presentó el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, así como la justificación y delimitación del estudio. El **Capítulo II** desarrolló la revisión de la literatura y el marco teórico y conceptual, abordando experiencias internacionales, nacionales y regionales. El **Capítulo III** detalló la metodología de investigación, incluyendo el diseño, el ámbito de estudio, la población, la muestra y los instrumentos utilizados. El **Capítulo IV** expuso y discutió los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo. Finalmente, el **Capítulo V** presentó las conclusiones generales, las recomendaciones derivadas del estudio y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La industria textil constituye un sector estratégico a nivel mundial debido a su capacidad para generar empleo, su contribución significativa a las exportaciones y su papel en el fortalecimiento de las cadenas productivas y en la promoción de la identidad cultural de los países productores (ComexPerú, 2022). Dentro de este panorama global, la industria textil alpaquera peruana destaca por la singularidad de su materia prima: la fibra de alpaca, altamente valorada en los mercados internacionales por su suavidad, resistencia, ligereza y versatilidad.

Con aproximadamente el 87 % de la población mundial de alpacas, el Perú posee una ventaja comparativa única en este sector. En los últimos años, las exportaciones de productos elaborados con fibra de alpaca han mostrado un crecimiento cercano al 3 % anual, concentrándose en mercados como Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Japón, Francia y Chile, que en conjunto representan cerca del 75 % de las exportaciones de este producto (El Peruano, 2022). A pesar de este crecimiento, el sector enfrenta desafíos que limitan su competitividad global, tales como la informalidad en diversas áreas de la cadena productiva, la falta de coordinación efectiva entre los actores clave, la escasa diferenciación en los mercados internacionales y la baja participación de pequeños productores en procesos de valor agregado.

En este contexto, el rol del Estado cobra una relevancia central. A través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), y con el apoyo de PROMPERÚ, se lanzó en 2014 la marca sectorial “Alpaca del Perú”, que tiene como objetivo posicionar la fibra de alpaca como un producto premium en los mercados internacionales y promover la competitividad del sector textil peruano (PROMPERÚ, 2022).

Las marcas sectoriales, como “Alpaca del Perú”, constituyen herramientas clave para crear reputación, diferenciación y valor en mercados globales, articulando una identidad compartida entre los actores del sector. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, se han identificado limitaciones estructurales que afectan tanto el ámbito nacional como el internacional (Nazaret, 2015). La experiencia de otros países productores de camélidos,

como Bolivia y Ecuador, que han implementado marcas sectoriales con un enfoque similar, ofrece lecciones valiosas sobre los beneficios de una mayor articulación entre los actores de la cadena de valor.

A nivel global, marcas como “Made in Italy” y “Marca Colombia” han demostrado que una estrategia de marca sectorial bien gestionada puede transformar ventajas comparativas en ventajas competitivas (Rodríguez, 2024). Estos ejemplos subrayan la importancia de posicionar productos con identidad territorial, calidad y sostenibilidad. En contraste, la falta de una estrategia eficaz puede traducirse en una pérdida paulatina de competitividad del sector peruano frente a mercados emergentes, con impactos negativos potenciales en la generación de empleo y en la estabilidad de las comunidades rurales altoandinas.

La limitada presencia internacional de la fibra de alpaca afecta también a las poblaciones rurales que dependen de esta actividad para su subsistencia. Estas comunidades enfrentan obstáculos como el aislamiento geográfico, la infraestructura deficiente y el acceso limitado a servicios básicos, lo que dificulta su integración efectiva en las cadenas de valor globales. Por ello, fortalecer el sector alpaquero mediante políticas públicas como la marca sectorial no solo se configura como una herramienta de desarrollo económico, sino también como un mecanismo de inclusión social y sostenibilidad.

A pesar de los esfuerzos del Estado y de las empresas dedicadas al rubro textil alpaquero, desde las más pequeñas hasta las más consolidadas, persisten varios obstáculos, tales como la falta de coordinación entre el Estado y las empresas, la escasa inclusión de pequeños productores en la cadena de valor y la concentración del mercado del hilado en pocas industrias. Estas brechas limitan el impacto real de la marca sectorial “Alpaca del Perú”, dificultando que sus beneficios alcancen a todos los actores de la cadena productiva, especialmente a los más vulnerables.

Por lo tanto, resulta esencial analizar el rol de la marca sectorial “Alpaca del Perú” como instrumento de política pública para la promoción y el posicionamiento internacional de la industria textil alpaquera, así como su contribución a la inclusión de los distintos actores de la cadena de valor. Este análisis busca contribuir a una gestión pública más eficiente, inclusiva y alineada con las necesidades reales del sector textil alpaquero peruano.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Pregunta general

¿Cómo es el rol promotor del estado en el fortalecimiento de la industria textil de alpaca a través de la marca sectorial “Alpaca del Perú”?

1.2.2 Preguntas específicas

- ¿Qué acciones ha implementado PromPerú para promover la marca sectorial “Alpaca del Perú”?
- ¿Cómo perciben las empresas del sector textil el rol del Estado en el desarrollo de la marca sectorial “Alpaca del Perú”?
- ¿Qué percepción tienen las artesanas sobre la marca sectorial en relación con su participación en la cadena de valor textil?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Analizar el rol promotor del estado en el fortalecimiento de la industria textil de alpaca a través de la marca sectorial "Alpaca del Perú".

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las acciones implementadas por PromPerú para promover la marca sectorial "Alpaca del Perú".
- Conocer la percepción de las empresas del sector textil sobre el rol del Estado en el desarrollo de la marca sectorial.
- Describir la percepción de las artesanas respecto a la marca sectorial en relación con su participación en la cadena de valor textil.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justificó por la importancia estratégica de la industria textil alpaquera para el desarrollo económico, social y cultural del Perú. Esta actividad no solo representa una fuente de empleo e ingresos para miles de familias altoandinas, sino que también es un emblema de la identidad nacional y un sector con alto potencial de crecimiento en los mercados internacionales.

Desde el **nivel económico**, la industria textil es uno de los sectores más dinámicos de la economía peruana, especialmente en las regiones rurales altoandinas, donde se concentran las actividades de crianza y transformación de la fibra de alpaca. El Perú alberga aproximadamente el 87 % de la población mundial de alpacas (3,6 millones de ejemplares), lo cual le otorga una ventaja comparativa clave en el comercio internacional. Esta fibra, reconocida por su suavidad, calidad y durabilidad, es un recurso valioso para el país, aunque actualmente no está siendo aprovechado de manera óptima ni sostenible. Analizar el rol de la marca sectorial “Alpaca del Perú” como instrumento del Estado permitió entender cómo este podía optimizar sus esfuerzos para incrementar las exportaciones, fortalecer la cadena productiva y generar mayor valor agregado para la economía nacional.

Desde el **nivel social**, esta investigación buscó resaltar el rol que desempeña la cadena de valor alpaquera en la inclusión social de comunidades rurales que enfrentan condiciones de pobreza, aislamiento geográfico y acceso limitado a servicios básicos. En las zonas altoandinas, la crianza de alpacas constituye la principal actividad pecuaria, representando hasta el 80 % del ingreso de aproximadamente 82 459 alpaqueros. Regiones como Puno (39,6 %), Cusco (14,7 %), Arequipa (12,7 %) y Huancavelica (8,3 %) concentran la mayor parte de esta población. Por tanto, estudiar la marca sectorial también implicó evaluar su capacidad para generar empleo, reducir la pobreza y revalorar el conocimiento ancestral andino, fortaleciendo así el tejido social de estas comunidades.

Desde el **nivel cultural**, la fibra de alpaca forma parte del legado histórico y simbólico del Perú. La producción artesanal de textiles representa no solo una actividad económica, sino una manifestación viva del patrimonio cultural del país. En este sentido, la marca sectorial “Alpaca del Perú” también constituye un vehículo para preservar, visibilizar y

proyectar internacionalmente las prácticas textiles tradicionales ligadas a las comunidades alpaqueras.

Desde el **nivel teórico**, la tesis se sustentó en el enfoque del desarrollo endógeno, que promueve el aprovechamiento de los recursos locales y la articulación entre actores públicos y privados para fomentar el crecimiento desde las regiones. También se apoya en los aportes de la teoría de las marcas sectoriales, que reconoce el valor estratégico de las marcas colectivas como herramientas de posicionamiento internacional, y en la teoría de la cadena de valor, que permite analizar de forma integral el proceso productivo, desde la crianza hasta la comercialización internacional del producto.

Desde el **nivel práctico**, esta investigación buscó aportar evidencia útil para mejorar las estrategias de promoción de la fibra de alpaca. Mediante el estudio de caso de la marca “Alpaca del Perú”, se evaluaron los logros y limitaciones de esta política pública, identificando recomendaciones aplicables que fortalecieran la articulación entre productores, artesanos, empresas exportadoras y entidades estatales, promoviendo así una industria más inclusiva, eficiente y sostenible.

Finalmente, esta investigación pretende contribuir al análisis académico sobre el rol promotor del Estado en sectores estratégicos. Al generar información sistematizada sobre los impactos y percepciones en torno a la marca “Alpaca del Perú”, busca ofrecer aportes concretos para la formulación de políticas públicas sectoriales más efectivas, así como insumos valiosos para otros países andinos que poseen recursos similares y buscan posicionarlos en mercados globales.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES

A. Nivel internacional

La tesis de Fuentes (2020), titulada “Marcas sectoriales como instrumento de diversificación de mercados internacionales: el caso de Wines of Chile”, tuvo como objetivo identificar y analizar el impacto de la marca país sectorial “Wines of Chile” en las exportaciones del sector vitivinícola chileno. Para ello, empleó un diseño mixto: análisis cuantitativo de las exportaciones de vino chileno (por posiciones arancelarias y mercados de destino) y análisis cualitativo mediante entrevistas a empresarios, funcionarios de ProChile y representantes de Wines of Chile. Los resultados muestran que la marca sectorial ayudó a concentrar esfuerzos público-privados, generando economías de escala en promoción, mayor visibilidad internacional y una mejor identificación del origen Chile en los mercados analizados. Asimismo, se observaron avances en la diversificación de mercados y en el posicionamiento de la oferta vitivinícola chilena en segmentos de mayor valor. En sus conclusiones, Fuentes señala que las marcas sectoriales pueden ser un instrumento efectivo de política comercial para países exportadores, siempre que exista coordinación sostenida entre el Estado y el sector privado, claridad en los objetivos y continuidad de las acciones de promoción.

El estudio de Bermúdez y Escobar (2020), titulado “La marca país Colombia como estrategia de mercado de los pequeños empresarios del sector marroquinero de Medellín: estudio de caso”, tuvo como objetivo analizar de qué manera la marca país “Colombia” es utilizada como estrategia de mercado por pequeños empresarios del sector marroquinero en Medellín. A partir de un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso, las autoras recurrieron a entrevistas a empresarios, así como a la revisión de documentos institucionales y material promocional de la marca país. Los resultados indican que la marca país aumenta la visibilidad internacional de los productos marroquineros y aporta atributos de calidad, creatividad y origen colombiano, pero su aprovechamiento es muy desigual: muchas pymes desconocen los beneficios concretos o no cuentan con capacidades para integrar la marca en sus estrategias comerciales. En sus

conclusiones, Bermúdez y Escobar enfatizan que la marca país posee alto potencial como plataforma para pequeñas empresas, pero requiere mayor articulación institucional, capacitación y acompañamiento técnico para traducirse en ventajas competitivas reales para el sector marroquino.

El artículo de Micu, Arghiroiu, Micu y Beciu (2025), publicado en la revista *Foods* bajo el título “Ventaja competitiva en el mundo del vino: un análisis de las estrategias de diferenciación desarrolladas por las marcas sectoriales en el mercado global”, tuvo como objetivo analizar las estrategias de diferenciación desarrolladas por marcas sectoriales en la industria vitivinícola global y cómo estas se relacionan entre sí. Para ello, los autores construyeron una base de datos de 33 marcas sectoriales de vino y aplicaron un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas de análisis de conglomerados (*cluster analysis*) con un análisis cualitativo de atributos y narrativas de marca. Los resultados permitieron identificar siete clústeres de estrategias de diferenciación y tres clústeres de atributos de diferenciación, mostrando que las marcas sectoriales se posicionan a partir de elementos como el origen geográfico, la calidad, la sostenibilidad, el patrimonio cultural y el estilo de vida. El estudio concluye que las marcas sectoriales pueden generar ventajas competitivas sostenibles cuando logran articular coherentemente sus atributos intangibles con estrategias claras de diferenciación, y destaca oportunidades para países que aún no han desarrollado marcas sectoriales en su industria del vino.

La tesis de Adriana Abril Ortiz (2023–2024), titulada “Prendas artesanales de alpaca de los Andes Centrales: prácticas de moda lenta para la sostenibilidad cultural”, presentada en KU Leuven, tuvo como objetivo visibilizar las iniciativas de economía local de lana y comparar los modelos de negocio de empresas sociales que comercializan prendas artesanales de alpaca en los Andes centrales (Ecuador, Perú y Chile), desde la perspectiva del *slow fashion* y la sostenibilidad cultural. La autora utilizó un diseño cualitativo de estudio de casos múltiples, combinando revisión documental, recolección de datos secundarios y entrevistas semiestructuradas a actores clave de ocho empresas sociales, con un análisis temático de la información. Entre los principales resultados, la tesis muestra que estas iniciativas buscan articular valores económicos, sociales, culturales y ambientales: promueven pagos más justos a criadores y artesanos, revaloran el tejido y el hilado tradicional, y construyen narrativas que conectan las prendas de alpaca con la

identidad andina y la sostenibilidad. No obstante, persisten desigualdades estructurales en la cadena de valor, como la dependencia de intermediarios, las asimetrías en la fijación de precios y las barreras de acceso a mercados. Ortiz concluye que las prendas artesanales de alpaca, cuando se insertan en modelos de slow fashion y en empresas sociales, pueden contribuir a la sostenibilidad cultural y al desarrollo local, pero requieren mayor apoyo de políticas públicas, alianzas con academia y un aumento de la conciencia del consumidor para consolidar su impacto.

El artículo de Lourenção, Miyamaru, Giraldo y Pádua (2020), titulado “Desarrollo de marcas sectoriales con énfasis en estructura y procesos” (*Business Process Management Journal*), tuvo como objetivo analizar cómo se desarrollan y gestionan las marcas sectoriales, poniendo especial énfasis en la estructura organizativa y los procesos de gestión asociados a estos instrumentos, a partir del caso de la industria de la moda en Brasil. Para ello, las autoras realizaron un estudio de carácter cualitativo y exploratorio, basado en un análisis de procesos desde la perspectiva del Business Process Management (BPM). El trabajo combinó la revisión de literatura sobre gestión de marcas sectoriales con el estudio del caso brasileño, identificando actores involucrados, funciones, flujos de decisión y mecanismos de coordinación entre asociaciones empresariales y la agencia pública de promoción de exportaciones. Los resultados mostraron que el desempeño de una marca sectorial depende en gran medida de contar con una estructura clara de gobernanza, en la que se definan responsabilidades entre el Estado, las asociaciones y las empresas participantes, así como de la existencia de procesos formalizados para la planificación, implementación y evaluación de las acciones de promoción. El estudio evidenció que, cuando estas dimensiones no están bien definidas, se generan tensiones entre los socios, dispersión de recursos y dificultades para consolidar una identidad sectorial coherente en los mercados internacionales. En sus conclusiones, Lourenção y colegas señalaron que las marcas sectoriales pueden convertirse en herramientas eficaces para fortalecer la competitividad internacional de sectores específicos (como el de la moda) siempre que su diseño incorpore explícitamente una arquitectura de procesos y una estructura de gobernanza robusta, capaz de articular intereses diversos y sostener la marca en el largo plazo.

B. Nivel nacional

La tesis titulada “La marca sectorial ‘Cafés del Perú’ y su relación con el volumen exportado de café (casos de los departamentos Lima y Junín), año 2020”, tuvo como objetivo evaluar la relación entre la marca sectorial “Cafés del Perú” y el volumen exportado de café en dichos departamentos. La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, aplicando 58 encuestas en línea a empresas exportadoras de café. El estudio tuvo un alcance correlacional y un diseño no experimental, observando la relación entre el uso de la marca y variables como conocimiento, obtención de la licencia y percepción de importancia. Los resultados mostraron que la marca sectorial no tuvo un impacto notable en el volumen exportado de café en Lima y Junín en 2020. Entre las razones identificadas se encontraron el bajo nivel de conocimiento de la marca, la disconformidad con los plazos para obtener la licencia y la resistencia de las empresas a destinar recursos económicos para mantener el licenciamiento. En sus conclusiones, las autoras señalaron que, si bien las empresas valoraban los beneficios potenciales de la marca, no existían mecanismos claros de orientación ni acompañamiento estatal para facilitar el acceso y uso efectivo del licenciamiento (Bravo & Loa, 2021).

La tesis titulada “Influencia de la marca Superfoods Perú en la internacionalización de las empresas exportadoras de kiwicha 2017–2020”, tuvo como objetivo determinar si la marca sectorial “Superfoods Perú” influyó en la internacionalización de las empresas exportadoras de kiwicha bajo la partida arancelaria 1008902900, durante el periodo 2017–2020. La investigación utilizó un enfoque cualitativo con teoría fundamentada, y se aplicaron doce entrevistas semiestructuradas a expertos y a empresas exportadoras de kiwicha; los datos fueron procesados mediante el software ATLAS.ti 9. Los resultados indicaron que no se validó la hipótesis de que la marca “Superfoods Perú” hubiera influido directamente en la internacionalización de dichas empresas. Sin embargo, se encontró que la marca sectorial contribuyó a consolidar una identidad diferenciada para las empresas de alimentos funcionales, permitió su participación en eventos internacionales bajo una identidad única y visibilizó insumos peruanos poco explotados. Las autoras concluyeron que la marca “Superfoods Perú” generó beneficios simbólicos e indirectos, pero que su impacto en la internacionalización dependía de otros factores como las estrategias propias de las empresas y el rol de la gastronomía peruana en la promoción de estos alimentos (Fan Lei & Jaramillo, 2021).

La tesis titulada “Influencia de la marca sectorial ‘Superfoods Peru’ en el desempeño de empresas exportadoras de arándanos de la región Lima en el periodo 2017–2020”, tuvo como objetivo comprender la influencia de la marca sectorial “Superfoods Perú” en el desempeño exportador de estas empresas, considerando dimensiones como la participación de mercado, el precio de venta internacional y el volumen de ventas. La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas como técnica principal de recolección de datos. Se realizaron 15 entrevistas a representantes de PROMPERÚ, empresas exportadoras de arándanos y expertos del sector. Los resultados mostraron que no se validó la hipótesis de que la marca sectorial influyera de manera directa en el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos. Las personas entrevistadas percibieron la marca “Superfoods Perú” como una herramienta complementaria de promoción, útil para reforzar la imagen país y la visibilidad del producto, pero no como un factor determinante en los indicadores de desempeño exportador. En sus conclusiones, las autoras señalaron que la marca sectorial requería ser articulada con otras estrategias público–privadas y acompañada de programas de apoyo más específicos para incidir de forma más clara en el rendimiento exportador (Blanco & Fernández, 2022).

La tesis, titulada “El boom agroexportador: las dos caras del rol promotor del Estado a nivel local en el distrito Santiago de Ica (1990–2016)”, tuvo como objetivo analizar comparativamente el rol dual del Estado peruano como promotor del crecimiento económico y del bienestar social en el contexto del boom agroexportador de productos no tradicionales. Mediante un estudio de caso centrado en el distrito de Santiago de Ica, el autor realizó un análisis a profundidad del accionar estatal a nivel local, apoyándose en la revisión de literatura, normativa, políticas públicas y evidencia empírica sobre el sector agroexportador. Los resultados mostraron que, en el periodo analizado, el Estado actuó de forma consistente y vertical como promotor del crecimiento de la agroindustria exportadora, configurando territorios orientados casi exclusivamente a la producción para mercados externos. Sin embargo, como promotor del bienestar social, su actuación fue desarticulada y débil, lo que permitió que la actividad agroindustrial se desarrollara al margen de varias necesidades de la población local. La tesis concluyó que existían contradicciones importantes entre los objetivos de crecimiento económico y bienestar

social, y que el rol promotor del Estado generó impactos multidimensionales en el territorio que debían ser considerados en la evaluación de las políticas públicas (Paucar, 2019).

El artículo titulado “Actividad empresarial y rol promotor del Estado en la Constitución peruana de 1993” y publicado en la revista *Giuristi*, tuvo como objetivo proponer una interpretación constitucional del rol promotor del Estado y del principio de subsidiariedad en el marco de la Constitución de 1993. El análisis se desarrolló desde una perspectiva de derecho público, mediante un estudio doctrinal que revisó la normativa constitucional, la jurisprudencia y la doctrina especializada, utilizando el llamado “enfoque horizontal” del principio de subsidiariedad como criterio interpretativo. El artículo sostuvo que la Constitución peruana permite la actividad empresarial del Estado de manera restringida, pero reconoce de forma explícita su función de fomento o promoción de actividades alineadas con el interés público. Gasco concluyó que el rol promotor no se agota en la mera abstención de intervenir en la economía, sino que implica acciones positivas de apoyo, fomento y coordinación con el sector privado, siempre que se respeten los límites de la subsidiariedad y la competencia. En sus conclusiones, la autora propuso una interpretación que amplía y precisa el alcance del rol promotor, ofreciendo criterios útiles para evaluar políticas públicas de promoción económica, como las estrategias de marcas sectoriales impulsadas por el Estado (Gasco, 2022).

C. Nivel local

La tesis titulada “Relación entre la innovación y la competitividad empresarial de las asociaciones de artesanos textiles de la región Puno, periodo 2019”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la innovación y la competitividad de las asociaciones de artesanos textiles en dicha región. La investigación empleó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de tipo correlacional, aplicando cuestionarios a asociaciones de artesanos textiles de Puno. Los resultados mostraron que existía una relación directa y significativa entre el nivel de innovación (en productos, procesos y gestión) y los indicadores de competitividad empresarial, tales como la participación en ferias, acceso a mercados y capacidad de respuesta a la demanda. La autora concluyó que el fortalecimiento de la innovación en las asociaciones artesanales de Puno contribuye a

mejorar su competitividad, pero que ello requiere apoyo en capacitación, acceso a tecnología y articulación con programas públicos de promoción (Aliaga, 2021).

El artículo titulado “Proceso de la administración, innovación e internacionalización de empresas artesanales textiles de la región Puno”, tuvo como objetivo analizar el proceso administrativo, el nivel de innovación y el grado de internacionalización de las empresas artesanales textiles puneñas. El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo y descriptivo, aplicando encuestas a empresas artesanales y analizando variables como planificación, organización, innovación de productos y presencia en mercados externos. Los resultados evidenciaron que la mayoría de empresas artesanales de Puno presentaban debilidades en gestión administrativa y planificación, así como niveles limitados de innovación sistematizada. Asimismo, solo una fracción de estas empresas había logrado alguna forma de internacionalización, generalmente a través de intermediarios y con escasa participación directa en ferias o misiones comerciales. En sus conclusiones, las autoras señalaron que la mejora de la gestión empresarial y de la innovación resulta clave para aprovechar de mejor manera el potencial exportador del sector artesanal textil en Puno (Aliaga & Tudela, 2022).

La tesis titulada “Relación entre la gestión empresarial y la capacidad exportadora de la Asociación de Artesanos Textiles del Puerto Muelle, región Puno, 2018”, tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión empresarial y la capacidad exportadora de dicha asociación. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y correlacional, aplicando encuestas a los miembros de la asociación para evaluar dimensiones como planificación, organización, liderazgo y gestión comercial. Los resultados mostraron que una mejor gestión empresarial se asociaba con una mayor capacidad exportadora, expresada en la participación en ferias, contactos con compradores y cumplimiento de estándares de calidad. Sin embargo, se identificaron limitaciones en formación gerencial, acceso a información de mercados y articulación con entidades de apoyo. Sánchez concluyó que el fortalecimiento de la gestión empresarial en asociaciones artesanales como Puerto Muelle es fundamental para aumentar su capacidad de inserción en mercados internacionales (Sánchez, 2019).

El artículo titulado “Diagnóstico del proceso artesanal de producción de hilo de fibra de alpaca en Puno, Perú” y publicado en la revista *Ingeniería Industrial*, tuvo como objetivo conocer el estado actual del proceso artesanal de producción de hilo de fibra de alpaca en la región Puno. Para ello, se desarrolló un estudio descriptivo y exploratorio, utilizando como unidades de análisis a alpaqueros, artesanos, productores de mediana escala y algunos gestores textiles; se combinaron investigación documental, recopilación de datos cuantitativos y trabajo de campo realizado en 2019 en comunidades alpaqueras. Los resultados mostraron que la producción de hilo de alpaca se realizaba mayoritariamente mediante procesos manuales, aunque en algunos casos se habían incorporado pequeñas máquinas (abridoras, hiladoras simples) para reducir tiempos y mejorar la calidad del hilo. Se identificaron cuellos de botella relacionados con la falta de estandarización de procesos, limitaciones tecnológicas y bajos niveles de productividad. En sus conclusiones, los autores señalaron la necesidad de mejorar la tecnología apropiada, capacitar a los actores de la cadena y articular esfuerzos de apoyo técnico, como condiciones para incrementar la competitividad de la producción artesanal de hilo de alpaca en Puno (Díaz-Garay et al., 2021).

La tesis titulada “El impacto del COVID-19 en las exportaciones de tejidos de fibra de alpaca de la provincia de Puno, periodo 2020–2021”, tuvo como objetivo analizar el impacto de la pandemia del COVID-19 en las exportaciones de tejidos de fibra de alpaca de la provincia de Puno. El estudio empleó un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y de corte longitudinal, con diseño descriptivo-correlacional; utilizó como fuente principal los registros de exportación del periodo 2020–2021 y aplicó el método hipotético–deductivo, con un nivel de investigación analítico y explicativo. Los resultados mostraron una disminución significativa de las exportaciones de tejidos de alpaca durante el periodo analizado, asociada a las restricciones sanitarias, la contracción de la demanda internacional y las dificultades logísticas. Asimismo, se evidenció que las asociaciones de artesanos y pequeñas empresas exportadoras fueron particularmente vulnerables a estos choques externos. En sus conclusiones, la autora enfatizó la necesidad de políticas de apoyo específicas para el sector textil alpaquero de Puno, orientadas a mejorar la resiliencia frente a crisis externas, diversificar mercados y fortalecer las capacidades de los actores locales (Quispe Ccama, 2023).

2.2 MARCO TEÓRICO

Delimitar el marco teórico permite comprender el rol del Estado en la promoción de la industria alpaquera y su articulación con la cadena de valor.

2.2.1 Teoría del Desarrollo Endógeno

La teoría del desarrollo endógeno sostiene que el crecimiento económico debe surgir desde las capacidades internas de una región, haciendo uso de sus recursos locales, saberes tradicionales e identidad territorial (Vázquez Barquero, 2018). A diferencia de los enfoques exógenos que privilegian modelos universales, esta perspectiva reconoce que el desarrollo debe adecuarse a las características culturales, sociales y productivas de cada territorio.

En este marco, la industria textil alpaquera representa un ejemplo de desarrollo endógeno, al estar arraigada en comunidades altoandinas cuya economía, cultura y modos de vida están íntimamente ligados a la crianza de alpacas y la transformación artesanal de su fibra. La marca sectorial “Alpaca del Perú” se presenta, así, como una herramienta del Estado para potenciar esta economía local con valor internacional, promoviendo el fortalecimiento desde adentro hacia afuera.

Figura 1

Teoría del desarrollo endógeno



Nota. Elaborado por el investigador en base a las referencias del autor.

2.2.2 Teoría de la Marca Sectorial

Las marcas sectoriales son estrategias de promoción conjunta que articulan esfuerzos del sector público y privado con el fin de posicionar productos o sectores completos bajo una identidad compartida, generalmente vinculada a atributos de calidad, origen y

diferenciación. Este tipo de marca colectiva actúa como una marca paraguas, agrupando a empresas, productores y otros actores bajo un mismo símbolo reputacional que facilita la inserción en mercados globales, genera economías de escala y otorga coherencia narrativa al producto o sector.

Según (Anholt, 2003), en su obra *Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World*, el branding puede y debe ir más allá de los fines comerciales, funcionando como una herramienta de desarrollo para países en vías de industrialización. Su propuesta, conocida como Branding Justo, se basa en la idea de que muchos productos del sur global poseen calidad equiparable (e incluso superior) a los de países desarrollados, pero no logran obtener un valor justo en el mercado por carecer de una marca fuerte que respalde su autenticidad.

Desde esta lógica, las marcas sectoriales coinciden plenamente con los principios de Anholt, ya que permiten transformar ventajas comparativas (recursos naturales, tradición, origen) en ventajas competitivas sostenibles, al incorporar elementos simbólicos y culturales en la propuesta de valor. El caso de la marca “Alpaca del Perú”, creada en 2014 por PROMPERÚ, ejemplifica este modelo: es una marca paraguas que representa al sector textil alpaquero peruano, fusionando atributos como calidad, origen andino, sostenibilidad y herencia cultural.

Principios del Branding Justo aplicados a marcas sectoriales:

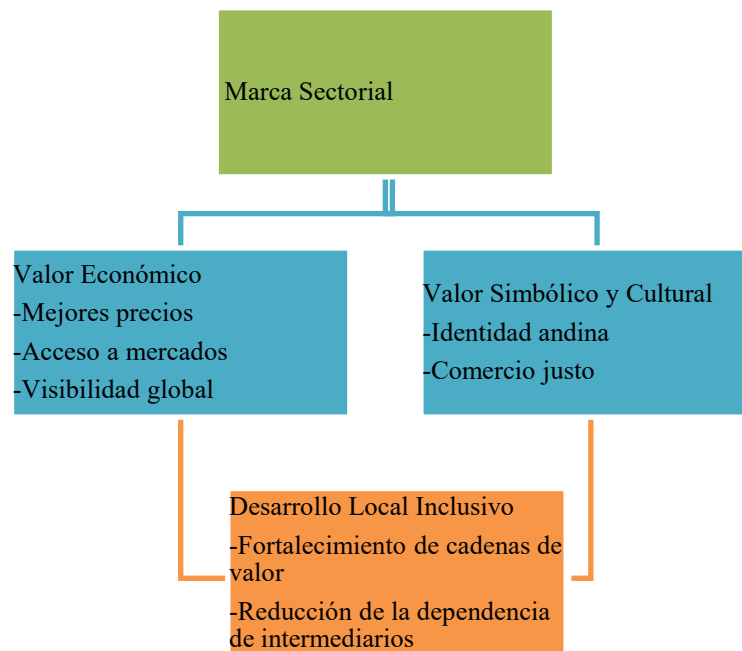
- **Transformación de ventajas comparativas en ventajas competitivas:**
Productos como la fibra de alpaca pueden posicionarse en mercados premium si son presentados bajo una narrativa de origen ético, sostenible y culturalmente rica.
- **Marca paraguas sectorial:**
Permite a productores y empresas unirse bajo una imagen común que eleva su reputación colectiva, compensa su escasa capacidad individual de internacionalización y transmite coherencia en calidad y valores.
- **Valor simbólico e identidad diferenciada:**
Anholt destaca que una marca poderosa transmite significados (comunidad, historia, ética, territorio) más allá del producto físico. “Alpaca del Perú” no solo exporta un bien textil, sino también una historia viva del mundo andino.

- **Inclusión y articulación institucional:**

Para que el branding tenga un impacto justo, debe existir una estructura institucional sólida que garantice que los beneficios económicos alcancen a los pequeños productores. En el caso peruano, esta lógica se refleja en la colaboración entre PROMPERÚ, empresas exportadoras y comunidades artesanas, bajo un modelo de gobernanza colaborativa.

Figura 2

Teoría de las marcas sectoriales según Simón Anholt



Nota. Elaborado por el investigador en base a las referencias del autor.

2.2.3 Teoría del Valor Compartido Porter & Kramer

La teoría del Valor Compartido, propuesta por Michael Porter y Mark Kramer (2011), establece que las empresas y organizaciones pueden generar valor económico al mismo tiempo que abordan problemáticas sociales o ambientales. A diferencia de la responsabilidad social tradicional, que suele estar desvinculada del modelo de negocio central, el valor compartido propone una integración estratégica entre el éxito empresarial y el bienestar colectivo.

Porter y Kramer sostienen que los problemas sociales no deben ser vistos como costos externos, sino como oportunidades para innovar, aumentar la productividad, abrir nuevos mercados y fortalecer los vínculos con el entorno. De este modo, el valor compartido se convierte en una herramienta clave para el desarrollo sostenible, permitiendo que las empresas participen activamente en la solución de desafíos como la pobreza, la informalidad laboral, el deterioro ambiental o la exclusión productiva.

Desde este enfoque, se identifican tres niveles principales de aplicación:

a) Redefinición de productos y mercados

Consiste en adaptar bienes y servicios para responder a necesidades sociales no satisfechas, incorporando criterios de sostenibilidad, calidad e identidad cultural. De esta manera, las empresas pueden diferenciar su oferta y, al mismo tiempo, generar beneficios para la sociedad.

En el caso de “Alpaca del Perú”, este nivel se refleja en el impulso de productos textiles de fibra de alpaca con atributos de alta calidad, sostenibilidad e identidad andina, dirigidos a mercados internacionales especializados (moda, lujo, diseño). La marca sectorial contribuye a redefinir la alpaca no solo como materia prima, sino como un producto asociado a valores culturales, ambientales y sociales, lo que abre nichos de mercado con mayor disposición a pagar y genera oportunidades económicas para los actores de la cadena.

b) Reconfiguración de la cadena de valor

Implica revisar y mejorar los procesos productivos a lo largo de la cadena, con el fin de optimizar la eficiencia, mejorar las condiciones laborales, reducir los impactos ambientales y fortalecer a los proveedores. Estas mejoras no solo incrementan la productividad, sino que también repercuten positivamente en las comunidades locales vinculadas a la actividad económica.

En el contexto de la fibra de alpaca, la marca “Alpaca del Perú” se vincula con esfuerzos orientados a mejorar la trazabilidad, estandarizar la calidad, promover buenas prácticas productivas y fortalecer la relación entre empresas exportadoras, artesanos y productores alpaqueros. Una mejor articulación de la cadena de valor puede traducirse en mejores precios, mayor estabilidad en la demanda y condiciones más favorables para los pequeños productores, lo que se alinea con el enfoque de valor compartido.

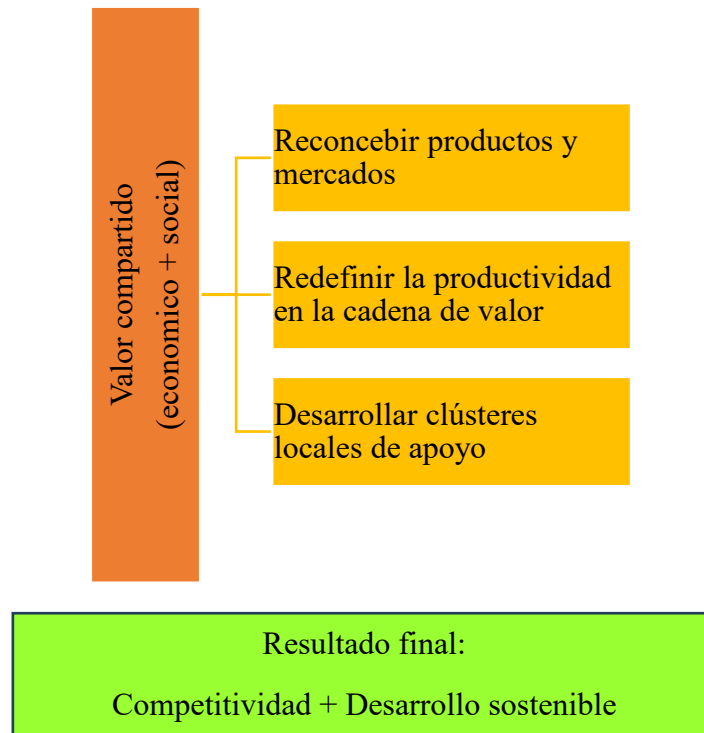
c) Desarrollo de clústeres productivos locales

Se orienta a fortalecer el ecosistema económico del territorio donde operan las empresas, mediante el impulso de infraestructura, servicios básicos, educación, salud y capital social. Un entorno local más robusto contribuye a elevar la competitividad general del sector y favorece el desarrollo sostenible del territorio.

Aplicado al caso alpaquero, este enfoque implica que la marca “Alpaca del Perú” no solo se limite a la promoción comercial, sino que se integre en estrategias más amplias de desarrollo territorial en las regiones altoandinas (Puno, Cusco, Arequipa, entre otras). Esto incluye la articulación con programas de capacitación, mejora de infraestructura productiva, acceso a financiamiento y fortalecimiento de organizaciones de artesanos y productores, de modo que el posicionamiento internacional de la fibra de alpaca se traduzca en beneficios concretos para los clústeres locales y no solo para las empresas exportadoras (Figuroa et al., 2022).

Figura 3

Teoría del Valor Compartido de Porter & Kramer



Nota. Elaborado por el investigador en base a las referencias del autor.

2.2.4 Gobernanza Colaborativa

La gobernanza colaborativa es un modelo teórico que se refiere a los procesos en los cuales múltiples actores del Estado, el sector privado y la sociedad civil participan de manera conjunta y deliberada en la toma de decisiones para enfrentar problemáticas públicas complejas. Este enfoque se distancia de los modelos jerárquicos tradicionales de gobernanza, al apostar por un modelo horizontal, participativo y basado en el consenso (Simon & Ceballos Sáez, 2023).

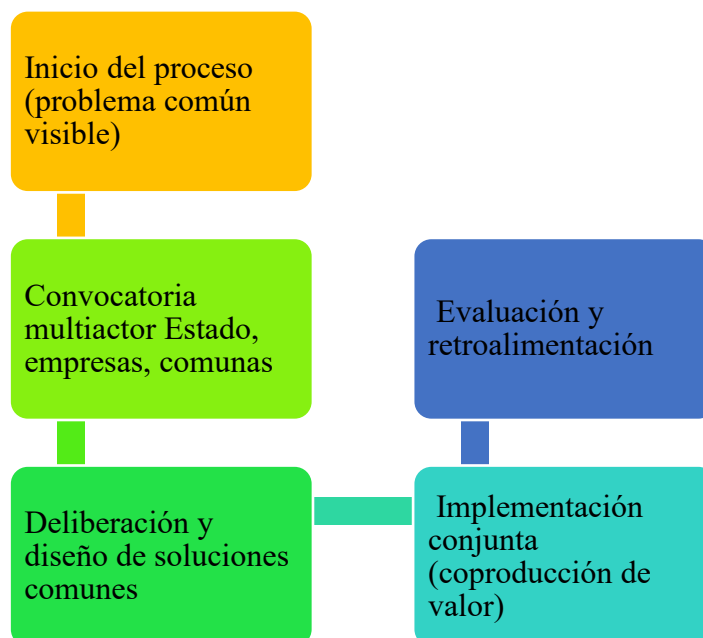
Según los autores, este tipo de gobernanza surge cuando ninguna organización por sí sola puede resolver un problema, y se requiere coordinación interinstitucional, legitimidad compartida y compromiso mutuo (Glückler et al., 2019). Para que esta dinámica funcione, se requieren cinco condiciones básicas:

- Diálogo inclusivo entre los actores
- Construcción de confianza mutua

- Reglas claras de participación
- Compromisos compartidos

Figura 4

Ciclo de Gobernanza Colaborativa



Nota. Elaborado por el investigador en base a las referencias del autor.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Industria textil

La industria textil en Perú es un sector clave para la economía, representando el 6,4% del PBI manufacturero y generando aproximadamente 398,000 empleos directos. Su importancia económica se debe en gran medida a productos como la fibra de alpaca, que tiene una alta demanda en mercados internacionales como Estados Unidos, Europa y América Latina, debido a su calidad y características únicas (MINCETUR, 2021).

Sin embargo, la industria enfrenta varios retos significativos, tales como la informalidad en algunas partes de la cadena productiva, la falta de tecnificación y una baja diversificación en los productos ofrecidos. Estos obstáculos afectan la competitividad del sector, limitando su capacidad para aprovechar todo su potencial en mercados internacionales. En este contexto, la sostenibilidad y el creciente interés global por

productos éticos brindan una oportunidad importante para posicionar la fibra de alpaca como un producto premium en mercados responsables.

2.3.2 Rol promotor del estado

El Estado desempeña un papel crucial en la promoción del sector textil, no solo como regulador, sino también como facilitador del desarrollo económico. A través de políticas públicas como la marca sectorial "Alpaca del Perú", lanzada por PROMPERÚ en 2014, se busca posicionar la fibra de alpaca como un producto de alta calidad en mercados internacionales. Esta estrategia tiene como objetivo mejorar la competitividad de los pequeños y medianos productores, fortaleciendo la cadena de valor y la integración de todos los actores del sector (Gasco, 2022).

Además, el Estado debe promover políticas inclusivas que fomenten la tecnificación y la innovación en la producción de fibra de alpaca. De esta manera, la industria puede mantenerse competitiva frente a las tendencias globales, como la creciente demanda de productos sostenibles.

2.3.3 Marca sectorial

Una marca sectorial es una estrategia colectiva que agrupa productos de un mismo sector bajo una identidad común. El objetivo principal es mejorar la diferenciación y aumentar la competitividad de los productos en mercados internacionales. En el caso de "Alpaca del Perú", la marca busca posicionar la fibra de alpaca como un producto premium, asociado con la sostenibilidad y la alta calidad, características que son altamente valoradas en los mercados globales.

Las marcas sectoriales también permiten que los productores trabajen de manera conjunta para enfrentar la competencia global. Al unirse bajo una misma identidad, se aprovecha la reputación colectiva del país y se aseguran estándares comunes de calidad y sostenibilidad. Este enfoque ha sido exitoso en otros países, como en el caso de la marca "Café de Colombia", que ha consolidado la reputación de su café en los mercados internacionales (Ancin, 2018).

2.3.4 Alpaca

La alpaca es un mamífero nativo de los Andes peruanos, criado principalmente por su fibra, que es considerada una de las más finas y lujosas del mundo. La fibra de alpaca es conocida por su suavidad, ligereza y excelentes propiedades térmicas, lo que la hace ideal para la industria textil de lujo. Además, es hipoalergénica, ya que no contiene lanolina, lo que la hace apta para personas con piel sensible.

La cría de alpacas tiene un bajo impacto ambiental en comparación con otras especies ganaderas, lo que refuerza su atractivo en un mercado global cada vez más consciente de la sostenibilidad. Además, la producción de alpacas es vital para las comunidades rurales de Perú, generando empleo e ingresos, especialmente en las zonas altoandinas, mejorando así las condiciones de vida de estas comunidades (Contreras, 2019).

2.3.5 Tipos de alpaca

Existen dos tipos principales de alpacas: **Huacaya** y **Suri**.

- **Huacaya:** Representa aproximadamente el 90% de la población de alpacas. Su fibra es esponjosa y rizada, ideal para productos de uso diario y prendas de abrigo.
- **Suri:** Representa solo el 10% de la población. Su fibra es sedosa, brillante y lacia, lo que la hace especialmente adecuada para productos de lujo debido a su apariencia y textura fina.

Ambos tipos de alpaca tienen diferentes aplicaciones en la industria textil. La Huacaya domina la producción masiva, mientras que la Suri se utiliza para productos exclusivos de gama alta (Bustinza et al., 2021).

2.3.6 Fibra de alpaca

La fibra de alpaca es una de las más finas y exclusivas del mundo. Es conocida por su suavidad, ligereza y excelente capacidad de aislamiento térmico. A diferencia de otras fibras, como la lana de oveja, la fibra de alpaca no contiene lanolina, lo que la hace hipoalergénica y apta para personas con piel sensible.

La sostenibilidad de la producción de fibra de alpaca es una de sus características más atractivas. Su producción genera menos emisiones de carbono en comparación con otras fibras animales, lo que la convierte en una opción muy solicitada por mercados que valoran la responsabilidad ambiental (ASCALPE, 2022).

2.3.7 Exportaciones

Las exportaciones de productos derivados de la fibra de alpaca son un pilar fundamental de la economía peruana. Las exportaciones textiles, especialmente la fibra de alpaca, han mostrado un crecimiento sostenido, apoyado por la promoción de la marca "Alpaca del Perú". A medida que los mercados internacionales demandan productos más sostenibles y éticos, la fibra de alpaca se ha posicionado como una opción atractiva para los consumidores conscientes.

Las exportaciones no solo representan una fuente importante de ingresos, sino que también son clave para la diversificación de la economía peruana. La marca sectorial ha permitido que Perú se destaque en mercados competitivos, aumentando la visibilidad de sus productos y consolidando la reputación del país como productor de fibras de alta calidad (Valero et al., 2016).

2.3 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En el enfoque cualitativo, la investigación no se sustenta en hipótesis estadísticas rígidas, sino en proposiciones orientadoras construidas a partir de la observación, el análisis contextual y la interpretación de los significados sociales (Amaiquema Marquez et al., 2019). En ese marco, esta tesis parte de la premisa de que la marca sectorial "Alpaca del Perú" actúa como un instrumento de promoción estatal que ha contribuido al posicionamiento internacional del sector textil alpaquero mediante mecanismos simbólicos, identitarios e institucionales. Sin embargo, su impacto efectivo se ve limitado por una débil articulación entre los actores de la cadena de valor, lo que representa un obstáculo para alcanzar un desarrollo más inclusivo y sostenible. Esta hipótesis orientadora dirige el análisis hacia el rol del Estado como promotor, la gobernanza colaborativa y la capacidad transformadora de las estrategias de marca colectiva, reconociendo que el valor simbólico y cultural de la fibra de alpaca representa una ventaja

competitiva aún no plenamente capitalizada, y que el éxito de iniciativas como esta depende de su capacidad de inclusión, redistribución del valor y fortalecimiento institucional.

2.4 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN / CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Las siguientes categorías y subcategorías representan el marco metodológico para el análisis e interpretación de los datos recolectados a través de entrevistas y observaciones, organizados en función de los objetivos y preguntas de investigación.

Tabla 1

Variables de investigación / categorías de análisis

Categoría	Subcategoría I	Subcategoría II	Concepto heurístico
1. Rol promotor del Estado	Político– institucional	Políticas públicas sectoriales	Iniciativas del Estado para promover el sector alpaquero.
		Articulación interinstitucional	Coordinación entre Estado, empresa y comunidad.
	Social–formativo	Capacitaciones y asistencia técnica	Programas que fortalecen capacidades productivas y organizativas.
		Participación en ferias y ruedas comerciales	Espacios comerciales facilitados por el Estado.
2. Fortalecimiento textil	Competitividad empresarial	Posicionamiento institucional	Uso estratégico de la marca como símbolo país.
		Mejora en procesos productivos	Innovación y eficiencia en producción textil de alpaca.

	Visibilidad internacional	Acceso a ferias y redes internacionales mediante la marca.
Condiciones laborales	Formalización y estabilidad económica	Mejoras en condiciones de trabajo de artesanos/as y empleados.
Acceso a mercados	Comercialización sostenible	Inserción en mercados internacionales con trazabilidad y ética.
Reconocimiento cultural	Valor agregado y origen	Revalorización de la fibra de alpaca como identidad y patrimonio.

Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador (2025)

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo de tipo interpretativo, el cual permite un acercamiento profundo a los significados, percepciones, así como también a las experiencias construidas por los diversos actores que integran la cadena de valor de la alpaca en el Perú. Esta elección responde a la necesidad de comprender la complejidad de los procesos sociales, económicos, culturales e institucionales que intervienen en la implementación, apropiación y percepción de la marca sectorial “Alpaca del Perú” como instrumento de posicionamiento de la alpaca en el mundo.

El enfoque cualitativo brindó una aproximación flexible, contextualizada y reflexiva, lo cual fue esencial para interpretar los discursos de tres grupos clave de informantes:

- Funcionarios de PROMPERÚ vinculados al desarrollo y promoción de la marca sectorial.
- Representantes de empresas las cuales portan la licencia, responsables de la producción y exportación de prendas de alpaca.
- Artesanas que participan en los eslabones iniciales de la cadena productiva, especialmente en procesos de hilado y confección.

Este diseño permitió captar las distintas miradas sobre el rol del Estado, el nivel de articulación interinstitucional, los beneficios percibidos y las tensiones entre políticas públicas y realidades productivas. La triangulación de estas tres perspectivas aportó riqueza analítica, contrastes significativos y mayor validez interpretativa a los resultados.

En cuanto a su alcance, la investigación es de tipo exploratorio-descriptivo. Es exploratorio porque se adentra en un fenómeno poco estudiado desde la mirada de los actores involucrados; y es descriptivo porque busca detallar y caracterizar las estrategias, dinámicas institucionales y percepciones construidas entorno a la marca “Alpaca del Perú” desde su creación hasta su implementación operativa.

El diseño metodológico se sostiene en una lógica fenomenológico-interpretativa, centrada en recuperar el sentido subjetivo que los actores sociales atribuyen a su participación en el ecosistema de la marca. Esta perspectiva es particularmente pertinente cuando se analiza el diálogo entre estrategias de posicionamiento internacional y procesos comunitarios. Asimismo, permite valorar las dimensiones simbólicas, económicas que configuran la experiencia vivida de los participantes.

3.2 ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se desarrolló en tres niveles funcionales que reflejan la diversidad de actores vinculados con la marca sectorial “Alpaca del Perú”, tanto en su fase institucional como en la cadena productiva y social. Esta segmentación metodológica permitió recopilar información desde distintas perspectivas clave del fenómeno de estudio.

Las regiones seleccionadas fueron Lima, Ayacucho, Arequipa y Puno, debido a su participación activa en procesos vinculados a la marca, como ferias internacionales, ruedas de negocios, capacitaciones, asistencia técnica y actividades de exportación.

Tabla 2

Ámbito de estudio

Nivel	Ubicación	Participantes clave
Institucional	Lima (PROMPERÚ)	Funcionarios de la Dirección de Promoción de Exportaciones
Empresarial	Ayacucho, Arequipa, Lima, Puno	CEOs y representantes de empresas exportadoras de productos de alpaca
Comunitario-artesanal	Ayacucho, Arequipa, Lima, Puno	Artesanas de las empresas

Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador (2025)

Esta estructura territorial permitió realizar un análisis cruzado entre niveles institucionales, productivos y comunitarios, facilitando una visión holística sobre el rol promotor del Estado y el impacto de la marca sectorial en distintos eslabones de la cadena.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población objetiva de esta investigación estuvo conformada por tres grupos clave de actores involucrados directamente en la promoción, desarrollo y apropiación de la marca sectorial “Alpaca del Perú”, así como en los procesos productivos y comerciales que conforman la cadena de valor textil alpaquera.

Estos actores representan distintos niveles de intervención: institucional, empresarial y comunitario. Su selección responde a la necesidad de captar las percepciones, experiencias y sentidos construidos desde cada uno de sus espacios.

a) Funcionarias de PROMPERÚ

Integrantes de la Dirección de Promoción de Exportaciones de PROMPERÚ, específicamente aquellas responsables del diseño estratégico, implementación, seguimiento, articulación interinstitucional y posicionamiento internacional de la marca sectorial “Alpaca del Perú”.

b) Representantes empresariales

Directivos, CEOs, gerentes generales o responsables de producción de empresas textiles exportadoras que cuentan con licencia de uso de la marca “Alpaca del Perú”. Estas empresas están involucradas en ferias internacionales, procesos de comercialización externa y en la incorporación de artesanas en su cadena productiva.

c) Artesanas y tejedoras

Mujeres productoras, generalmente organizadas en asociaciones o talleres locales, que participan activamente en la confección de prendas, hilado, teñido y tejido de alpaca. Su trabajo representa un aporte esencial de saberes tradicionales, técnicas ancestrales y valor cultural al producto final.

Esta estructura poblacional permitió recoger narrativas diversas y complementarias sobre la marca, abarcando tanto la visión institucional del Estado, como las experiencias de los actores privados y las comunidades productoras.

3.3.2 Muestra

La muestra seleccionada fue de tipo intencional, teórica y por saturación, empleada conforme al enfoque cualitativo e interpretativo de esta investigación. Esta estrategia permitió identificar a informantes clave con experiencia directa en la implementación o uso de la marca sectorial “Alpaca del Perú”, dentro de los distintos niveles de la cadena de valor textil alpaquera.

La selección de los participantes se realizó considerando tanto su conocimiento temático como su disposición voluntaria, es decir, solo se incluyó a aquellas personas que aceptaron ser entrevistadas de manera libre, informada y con consentimiento documentado.

Tabla 3

Muestra

Tipo de informante	N° de entrevistas	Criterios de selección
Funcionarias de PROMPERÚ	2	Participación activa en la gestión, articulación y promoción internacional de la marca
CEOs y gerentes de empresas	6	Representantes de empresas exportadoras con licencia vigente de uso de la marca
Artesanas y tejedoras	10	Miembros activos que trabajan con empresas licenciatarias

Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador (2025).

En total se realizaron 18 entrevistas a profundidad, distribuidas estratégicamente entre los niveles institucional, empresarial y comunitario. Este proceso permitió triangular información y lograr una visión integral del rol del Estado, la funcionalidad de la marca

sectorial y su impacto en las dinámicas de producción y comercialización del sector alpaquero.

Criterios de inclusión:

- Tener un vínculo activo o reciente con la marca sectorial “Alpaca del Perú”.
- Participar de manera directa en alguno de los eslabones de la cadena de valor (gestión institucional, producción, exportación o elaboración artesanal).
- Mostrar disposición voluntaria para participar y brindar su testimonio.
- Aceptar ser entrevistado bajo condiciones éticas de confidencialidad y respeto.

3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas utilizadas

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Entrevistas a semiestructuradas:** Esta técnica permitió obtener información de primera mano además de detallada, mediante un diálogo guiado pero flexible. Las entrevistas se centraron en explorar experiencias personales, valoraciones institucionales, estrategias empresariales y vivencias relacionadas con la marca sectorial “Alpaca del Perú”. Su formato permitió adaptarse al perfil de cada participante, generando espacios de reflexión y apertura.
- **Análisis documental:** se revisaron manuales de marca, informes institucionales, registros de ferias internacionales, documentos técnicos de PROMPERÚ y catálogos de productos.

3.4.2 Instrumentos

Se diseñaron tres guías de entrevista diferenciadas, adaptadas al perfil de cada grupo de informantes clave. Estas guías se estructuraron a partir de los objetivos específicos y las categorías de análisis definidas en el marco teórico y metodológico.

- **Guía para funcionarias de PROMPERÚ:**

Dirigida a obtener información sobre el origen, diseño y objetivos estratégicos de la marca sectorial, así como sobre sus mecanismos de implementación, articulación interinstitucional y acciones de posicionamiento internacional.

- **Guía para representantes empresariales:**

Fue orientada a explorar las experiencias de las empresas con la marca, sus percepciones sobre la competitividad, la sostenibilidad, los beneficios de la licencia, su participación en ferias, la innovación en productos y la relación con las artesanas.

- **Guía para artesanas y tejedoras:**

Focalizada en las condiciones de trabajo, acceso a capacitaciones, percepción sobre la marca, sostenibilidad del empleo artesanal, valorización de su saber tradicional y vínculo con las empresas licenciatarias.

Todas las entrevistas fueron grabadas con autorización previa y consentimiento informado, posteriormente transcritas de manera textual y archivadas en formato digital. Las citas más representativas se organizaron temáticamente para su posterior codificación e interpretación hermenéutica, como parte del análisis cualitativo.

3.5 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos se desarrolló bajo un enfoque cualitativo interpretativo, con el objetivo de comprender en profundidad las percepciones, experiencias y significados construidos por los actores vinculados a la marca sectorial “Alpaca del Perú”. Para ello, se utilizó el software ATLAS.ti v25, herramienta especializada en el tratamiento de datos cualitativos, que facilitó el proceso de codificación, categorización, comparación y visualización de patrones que nos ayudaron a llegar a diferentes reflexiones.

El análisis se estructuró en cinco etapas progresivas, orientadas a garantizar la rigurosidad metodológica y la fidelidad al sentido de los testimonios:

A. Etapas del análisis:

1. Transcripción textual de las entrevistas:

Todas las entrevistas fueron transcritas de manera literal, respetando el lenguaje expresado por los participantes, incluyendo pausas, expresiones culturales y particularidades lingüísticas que aportan sentido al discurso.

2. Codificación abierta:

Se identificaron conceptos emergentes, palabras clave, expresiones recurrentes y unidades de significado. Esta etapa permitió captar la riqueza del lenguaje espontáneo sin imponer categorías previas.

3. Codificación axial:

Las unidades codificadas fueron agrupadas en categorías y subcategorías temáticas, previamente definidas en el marco metodológico, pero también refinadas a partir de los hallazgos del trabajo de campo. Este proceso facilitó establecer vínculos entre los distintos componentes del fenómeno estudiado.

4. Construcción de mapas conceptuales y redes semánticas:

Se elaboraron visualizaciones que permitieron representar relaciones entre categorías, actores, dimensiones analizadas y sentidos atribuidos. Estas herramientas gráficas fueron clave para entender la complejidad y la dinámica interna del fenómeno.

5. Elaboración de matrices de doble entrada:

Se construyeron matrices comparativas que cruzaron información entre los tres tipos de informantes (funcionarias de PROMPERÚ, empresarios y artesanas), lo cual permitió identificar convergencias, divergencias y patrones comunes en sus discursos.

Este proceso de análisis permitió una interpretación densa, contextualizada y triangulada, contribuyendo a responder con profundidad la pregunta general de investigación y los objetivos específicos planteados en el estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación, titulada “Análisis del impacto de la marca sectorial Alpaca del Perú en la cadena de valor textil: una mirada desde el Estado, las empresas y las artesanas”, se centró en comprender cómo esta iniciativa estatal influye en distintos niveles del ecosistema textil alpaquero peruano. Para ello, el análisis se estructuró en torno a dos grandes categorías:

1. El rol promotor del Estado, y
2. El fortalecimiento de la industria textil de alpaca.

Ambas categorías integran dimensiones político-institucionales, sociales, económicas, culturales y comerciales, lo cual permitió desarrollar un enfoque comprensivo y contextualizado sobre la implementación de la marca sectorial “Alpaca del Perú”.

La investigación adoptó un enfoque cualitativo interpretativo, orientado a explorar en profundidad las percepciones, experiencias y sentidos construidos por los actores clave de la cadena de valor. Se realizaron 18 entrevistas semiestructuradas, dirigidas a tres perfiles de informantes:

- Funcionarias de PROMPERÚ
- CEOs o gerentes de empresas licenciatarias
- Artesanas y tejedoras

El análisis de la información recolectada se efectuó con el apoyo del software ATLAS.ti v25, herramienta que facilitó la codificación temática, la categorización de discursos y la visualización de relaciones entre conceptos. A partir de este proceso, se identificaron tanto categorías predefinidas como otras emergentes, lo cual enriqueció la interpretación.

- Los hallazgos revelan que la marca sectorial ha contribuido a:
- Fortalecer la articulación institucional,
- Mejorar la visibilidad internacional del producto alpaca,

- Facilitar el acceso a ferias y espacios de promoción,
- Impulsar la innovación en procesos productivos, y
- Revalorizar el trabajo artesanal, particularmente el de mujeres en zonas altoandinas.

Asimismo, los testimonios evidencian avances significativos en cuanto a percepción de calidad, trazabilidad y sostenibilidad, asociados al uso de la marca. No obstante, también se identifican limitaciones persistentes, como la falta de acceso sostenido a mercados internacionales, la necesidad de formación digital en los sectores más vulnerables, y la escasa visibilidad del aporte artesanal dentro del discurso comercial dominante.

Este capítulo presenta los resultados en función de las dos grandes categorías señaladas, articulando las voces de los distintos actores, los conceptos analizados y su interpretación crítica, con el objetivo de responder a la pregunta general y a los objetivos específicos del estudio.

4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS ACTORES ENTREVISTADOS

La presente investigación se propuso analizar el impacto de la marca sectorial “Alpaca del Perú” en la cadena de valor textil, desde una mirada integral que considera el rol del Estado, las empresas y las artesanas como actores clave del ecosistema alpaquero. En este marco, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres perfiles diferenciados: institucional (funcionarias públicas), empresarial (gerentes y directivos de empresas con licencia de la marca) y comunitario (artesanas de distintas regiones). La diversidad de estos actores permite explorar los diferentes niveles de apropiación, implementación y percepción sobre la marca sectorial, así como su incidencia en el posicionamiento y sostenibilidad del sector textil alpaquero peruano.

Nota ética: Por principios de confidencialidad, los nombres reales de los informantes han sido reemplazados por seudónimos. Esta medida responde a los lineamientos éticos en investigación cualitativa y tiene como fin resguardar la identidad de los participantes, sin afectar la validez del análisis.

Las entrevistas se realizaron de forma presencial y remota, según disponibilidad, y fueron grabadas, transcritas y analizadas con el software Atlas.ti v25. A través de la codificación abierta y axial, se identificaron patrones comunes y contrastes discursivos entre los actores, lo que permitió construir una visión comprehensiva del fenómeno investigado.

Tabla 4

Actores institucionales (Estado – PromPerú)

Seudónimo	Cargo / Rol	Entidad	Experiencia	Aporte clave en la investigación
Informante Institucional 1	Especialista en línea de alpaca	PROMPERÚ	Más de 20 años	Gestión técnica del producto alpaca; acompañamiento empresarial
Informante Institucional 2	Especialista en gestión de marca sectorial	PROMPERÚ	Más de 3 años	Coordinación de posicionamiento, sostenibilidad y proyección externa

Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador (2025).

La Tabla 4 presenta a dos especialistas de PROMPERÚ, quienes desempeñan un rol fundamental en la gestión de la marca sectorial “Alpaca del Perú”. Ambas representan perfiles complementarios dentro del aparato institucional del Estado, encargados no solo de la implementación operativa de la marca, sino también de su proyección estratégica a nivel nacional e internacional.

Informante Institucional 1, con más de veinte años de experiencia en el sector público, encarna un enfoque técnico orientado al acompañamiento de empresas exportadoras, la supervisión de estándares de calidad y la mejora continua del diseño y valor agregado de los productos de alpaca. Su experiencia refleja el trabajo silencioso pero esencial que sustenta la cadena productiva desde lo institucional.

En contraste, Informante Institucional 2, con más de tres años de trayectoria específica en la marca sectorial, aporta una mirada estratégica centrada en el desarrollo de la narrativa simbólica de la marca, su posicionamiento internacional y su articulación con objetivos de sostenibilidad. Su rol resulta clave en la construcción de la imagen país asociada a la fibra de alpaca, alineada con las exigencias del comercio ético y la trazabilidad global.

Ambas especialistas se desempeñan en niveles distintos pero complementarios: mientras una se focaliza en el fortalecimiento de la cadena productiva a través de la asesoría técnica y la mejora operativa, la otra impulsa una visión macro de posicionamiento e identidad cultural. En conjunto, sus aportes permiten comprender cómo el Estado ejerce su rol promotor a través de una política pública que busca articular competitividad, sostenibilidad y representación simbólica. La marca “Alpaca del Perú”, en este sentido, no solo opera como un sello de calidad, sino como una herramienta estratégica de diplomacia económica y revalorización cultural en mercados globales.

Tabla 5

Actores empresariales (CEOs – sector privado)

Seudónimo	Cargo / Rol	Empresa	Ubicación	Enfoque empresarial
Empresario 1	Gerente general	Empresa A	Arequipa	Comercialización internacional; control de calidad
Empresario 2	Director comercial	Empresa B	Lima	Participación en ferias internacionales; innovación ética
Empresario 3	Jefe comercial	Empresa B	Arequipa	Integración de tradición con sostenibilidad
Empresario 4	Jefa de operaciones	Empresa C	Puno	Revalorización del trabajo artesanal; inclusión de mujeres
Empresario 5	Gerente de marketing	Empresa D	Arequipa	Posicionamiento digital; diseño de autor
Empresario 6	Socia fundadora	Empresa E	Ayacucho	Comercio justo; trazabilidad; producción eco-amigable

Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador (2025).

La Tabla 5 presenta a seis representantes del sector privado, todos ellos actores clave dentro de la cadena de valor de la alpaca peruana. Su participación se basa en la tenencia de licencias vigentes de la marca sectorial “Alpaca del Perú” y una activa presencia en diferentes etapas del proceso productivo y comercial, tanto a nivel nacional como internacional. Se evidencia una notable diversidad de enfoques estratégicos entre las empresas, producto de sus distintos contextos regionales, capacidades operativas, y visiones empresariales.

Por un lado, Empresario 1, desde Empresa A (Arequipa), representa una firma consolidada en el ámbito de exportación textil, cuya estrategia prioriza el control de calidad, el cumplimiento de estándares internacionales y el desarrollo de un diseño moderno y sofisticado como sello de competitividad. Esta visión coincide con la de Empresario 2 y Empresario 3, ambos de Empresa B (Lima y Arequipa), quienes destacan la importancia de participar en ferias internacionales y apuestan por una innovación ética, integrando tradición artesanal con procesos productivos sostenibles y visión comercial global.

En contraste, Empresario 4 (Empresa C, Puno) y Empresario 6 (Empresa E, Ayacucho) lideran empresas emergentes con una fuerte vocación social. Su enfoque pone énfasis en el fortalecimiento del trabajo artesanal, la inclusión de mujeres rurales y la implementación de prácticas asociadas al comercio justo y la trazabilidad del producto. Estas empresas encuentran en la marca sectorial una herramienta para legitimar su propuesta diferenciadora y reforzar el valor simbólico y cultural de la fibra de alpaca.

Por su parte, Empresario 5 (Empresa D, Arequipa) representa una propuesta innovadora centrada en el posicionamiento digital, la estética de autor y el acceso a nichos de lujo en el mercado internacional. Esta empresa utiliza la marca “Alpaca del Perú” como una insignia que combina modernidad y autenticidad, lo que le permite destacarse en plataformas de comercio electrónico de alto valor agregado.

En conjunto, esta variedad de trayectorias empresariales demuestra que la marca sectorial no se aplica de manera uniforme. Más bien, es apropiada según las capacidades, objetivos y valores de cada organización. Algunas empresas la emplean como un recurso de

validación técnica y comercial, mientras que otras la adoptan como elemento de legitimidad ética y cultural. Este hallazgo será clave para entender, en los siguientes apartados, cómo el sector privado se articula con el Estado y con la base artesanal para fortalecer el posicionamiento global de la alpaca peruana.

Tabla 6

Actores comunitarios (artesanas – base productiva rural)

Seudónimo	Edad	Rol productivo	Empresa / Organización	Ubicación	Observaciones adicionales
Artesana 1	30	Artesana textil	Empresa E	Ayacucho	Especializada en técnicas tradicionales
Artesana 2	36	Artesana textil	Empresa E	Ayacucho	Trabajo colaborativo
Artesana 3	48	Artesana textil	Empresa A	Arequipa	Con experiencia en tejido en telar
Artesana 4	44	Líder de grupo artesanal	Empresa D	Arequipa	Coordinadora de producción y diseño
Artesana 5	39	Artesana	Empresa D	Arequipa	Participa en ferias locales
Artesana 6	45	Tejedora y control de calidad	Empresa F	Arequipa	Encargada de asegurar calidad en tejidos
Artesana 7	32	Artesana tejedora	Empresa B	Lima	Experiencia en elaboración de prendas finas
Artesana 8	40	Tejedora manual y promotora comunitaria	Empresa C	Puno	Promueve el aprendizaje de jóvenes en tejido
Artesana 9	46	Lideresa comunal	Empresa C	Puno	Coordina con empresas y

					fomenta producción organizada
Artesana 10	54	Formadora comunitaria	Empresa C	Puno	Transmite saberes ancestrales a nuevas generaciones

Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

La tabla 6 muestra a diez artesanas de diversas regiones del país que participan activamente en la cadena de valor de la alpaca. Estas mujeres representan a la base productiva rural, y están vinculadas a empresas con licencia de uso de la marca sectorial “Alpaca del Perú”. La selección de estas participantes respondió a su experiencia directa en procesos textiles y su articulación con iniciativas institucionales, lo que permite analizar de manera detallada el impacto de la marca desde los márgenes productivos.

Se observa una distribución territorial estratégica, destacando departamentos como Ayacucho, Arequipa, Lima y Puno, regiones con fuerte arraigo textil. La presencia de artesanas provenientes de distintos contextos geográficos permite una lectura más rica de las dinámicas socioculturales, económicas y simbólicas que configuran el universo alpaquero.

Muchas de las entrevistadas no solo son tejedoras, sino que también cumplen roles de liderazgo, formación comunitaria y gestión productiva. Por ejemplo, Artesana 4 y Artesana 9 lideran grupos organizados de mujeres tejedoras, facilitando su vinculación con empresas privadas, ferias comerciales y programas de capacitación. Este tipo de liderazgo es clave para el sostenimiento organizativo y la participación colectiva en cadenas de valor más estructuradas.

Asimismo, destacan casos como Artesana 10 y Artesana 8, quienes desempeñan un rol activo en la transmisión de saberes ancestrales, capacitando a nuevas generaciones y promoviendo la permanencia de técnicas tradicionales. Su rol como formadoras y promotoras comunitarias refuerza la dimensión cultural del trabajo artesanal, más allá del aspecto económico.

El análisis de estas experiencias permite afirmar que la marca sectorial “Alpaca del Perú” ha operado, en muchos casos, como un puente entre el trabajo artesanal y la formalización productiva, brindando oportunidades de mejora económica, reconocimiento simbólico y acceso a mercados. Las artesanas han logrado integrarse a cadenas más estables, elevando su autoestima, fortaleciendo su identidad cultural y ampliando su visibilidad en escenarios internacionales. Este empoderamiento progresivo revela el potencial transformador de políticas públicas que articulan identidad, sostenibilidad y comercio justo desde una perspectiva intercultural.

4.2 RESPECTO AL ANÁLISIS DEL ROL PROMOTOR DEL ESTADO

I. Mapa hermenéutico Apoyo institucional

La marca sectorial orientada al fortalecimiento de la cadena de valor alpaquera y este encuentra uno de sus pilares más visibles en el accionar institucional de PromPerú. A partir de la lectura del mapa hermenéutico y las entrevistas, se observa cómo el Estado asume un rol articulador, promotor y facilitador del desarrollo competitivo del sector, con una visión enfocada en sostenibilidad, calidad y posicionamiento internacional.

La Informante Institucional 1, especialista en línea de alpaca con más de 20 años de experiencia en la entidad, subraya el valor del acompañamiento técnico especializado que brinda PromPerú a empresas y actores clave de la cadena textil. Este acompañamiento no se limita a lo formativo, sino que impulsa mejoras en diseño, innovación en producto y cumplimiento de estándares globales, contribuyendo así al fortalecimiento estructural de los procesos productivos.

“Estoy a cargo de la línea de alpaca (...) brindamos acompañamiento técnico a empresas.”

(Informante Institucional 1, PromPerú)

El mapa también destaca que el apoyo institucional se manifiesta en la creación de herramientas estratégicas como la marca sectorial “Alpaca del Perú”, que funciona como distintivo de origen, sostenibilidad y valor cultural en espacios internacionales. Esta marca no es solo una estrategia de marketing, sino un instrumento de política pública

estructural, respaldado por estándares de certificación, estrategias de posicionamiento y criterios de ingreso que buscan formalizar y profesionalizar al sector exportador.

Adicionalmente, PromPerú fomenta la participación del ecosistema alpaquero en ferias internacionales, donde la alpaca peruana se presenta no solo como un producto textil, sino como un símbolo identitario del país. En este proceso, la entidad trabaja articuladamente con empresas y regiones productoras, promoviendo un modelo de competitividad inclusiva y culturalmente representativa.

“Hemos logrado posicionarla a través de ferias especializadas, alianzas estratégicas y colaboraciones con marcas internacionales de lujo.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

Pese a estos logros, las entrevistadas también reconocen limitaciones presupuestales y de alcance, que restringen acciones promocionales dirigidas directamente al consumidor final. Si bien existe una estrategia clara, su implementación enfrenta desafíos vinculados a la falta de financiamiento continuo y a la necesidad de una mayor planificación de largo plazo.

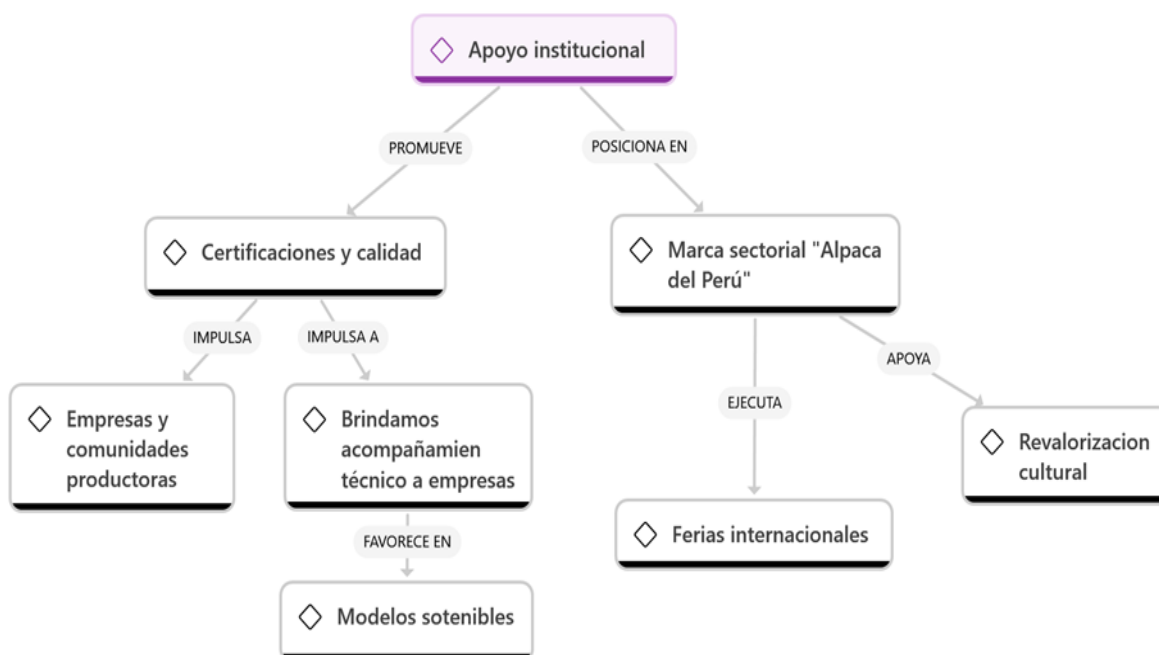
“Nos gustaría llegar directamente al consumidor final mediante campañas publicitarias (...) pero eso requiere inversiones mayores.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

La figura 5 evidencia cómo el Estado, a través de PromPerú, ha asumido un rol protagónico en el fortalecimiento del sector alpaquero, además de promoverlo siempre orientados al posicionamiento global, a la modernización empresarial y al desarrollo técnico sostenible. No obstante, también muestra que el impacto de estas acciones podría incrementarse con una política de mayor alcance presupuestal y territorial.

Figura 5

Mapa hermenéutico sobre Apoyo Institucional



Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

II. Mapa hermenéutico Articulación interinstitucional

Desde la perspectiva estatal, la articulación con empresas es vista como una vía para descentralizar las acciones de promoción y asistencia técnica. Según Informante Institucional 1, esta estrategia permite que empresas previamente evaluadas por sus prácticas sostenibles y trayectoria exportadora trabajen directamente con comunidades, transfiriendo conocimientos y estándares de calidad.

“Tenemos empresas que trabajan directamente con comunidades... ahí es donde la marca también cobra sentido: no solo es exportación, es sostenibilidad.”

(Informante Institucional 1, PromPerú)

Asimismo, Informante Institucional 2 reconoce que esta articulación se basa en relaciones de confianza, donde el Estado actúa como facilitador de vínculos entre empresas y territorios. No obstante, advierte que no todas las comunidades pueden ser atendidas directamente por el Estado, debido a limitaciones presupuestarias y logísticas, por lo que el modelo de articulación se vuelve clave.

“Buscamos que las empresas puedan llevar desarrollo a la comunidad... pero no podemos hacerlo solos.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

Desde la mirada empresarial, las empresas reconocen su rol articulador como una extensión de las políticas públicas. Un representante empresarial señala que no solo capacitan a las artesanas, sino que también cumplen funciones de curaduría, asegurando que los productos cumplan estándares internacionales. Esta doble función —productiva y social— es entendida como parte de su responsabilidad sectorial.

“Nosotros capacitamos a las tejedoras, les damos fichas, recogemos producto... pero hay muchas otras que están fuera de esto.”

(Informante Empresarial 1, Ayacucho)

Otro representante subraya que la articulación con comunidades requiere condiciones mínimas: liderazgo, conectividad, disposición organizativa. Señala que no todas las zonas están listas para integrarse a las cadenas de exportación, por lo que la articulación se da en forma escalonada.

“No se puede trabajar con todas las comunidades... algunas no tienen aún condiciones para cumplir estándares.”

(Informante Empresarial 2)

Desde el testimonio de las artesanas, esta articulación ha permitido acceder a mercados formales, mejorar su producción y adquirir nuevos conocimientos técnicos. Informante Artesanal 1 indica que antes solo vendían en ferias locales, pero que ahora, al trabajar con una empresa vinculada a PromPerú, han aprendido a seguir fichas técnicas y a mejorar acabados.

“Antes tejía para vender en la feria... ahora entregamos con medida, ficha, hay revisión.”

(Informante Artesanal 1)

Sin embargo, también reconocen que esta relación articulada se basa en dependencia: el acceso al mercado, al hilo, y a capacitaciones, depende de su permanencia en las redes

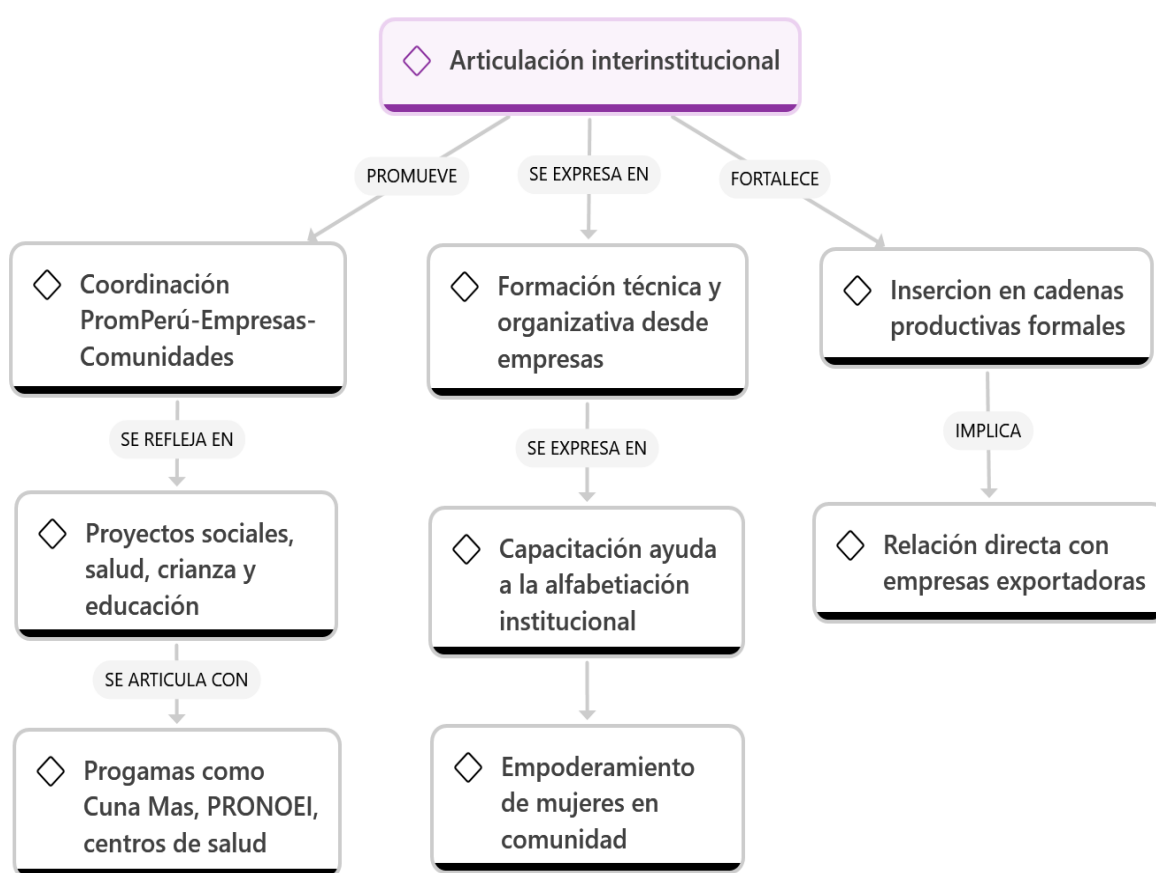
empresariales. Además, aún no perciben un contacto directo con el Estado, lo que refuerza su sensación de exclusión institucional.

“Con la empresa aprendí mucho, pero todo pasa por ellos... si no entregas bien, te quedas fuera.”

(*Informante Artesanal 2*)

Figura 6

Mapa hermenéutico sobre Articulación interinstitucional



Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

III. Mapa hermenéutico Posicionamiento Institucional

En la figura 7, se representa un eje estructurante dentro de la marca sectorial las cuales son implementadas por PromPerú. Desde su lanzamiento en 2014, la marca “Alpaca del Perú” ha sido concebida como un instrumento institucional que articula visibilidad

internacional, regulación técnica y proyección cultural del producto alpaquero. Según el testimonio de las informantes, esta marca cumple funciones que trascienden la promoción: es la de ordenar, jerarquizar y representar a la industria ante el mundo.

La Informante Institucional 2, encargada de la gestión de marca sectorial, destaca que la iniciativa surge ante la necesidad de construir una narrativa sólida de origen, autenticidad y sostenibilidad, que permita proyectar a la alpaca como un producto de lujo, alineado con tendencias éticas y medioambientales del mercado global.

“El objetivo principal fue posicionar la fibra de alpaca peruana en los mercados internacionales con una propuesta clara de valor.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

Esta marca no está abierta de forma indiscriminada. Las entrevistas revelan que existen criterios técnicos de selección para empresas que desean portarla, incluyendo exigencias de formalización, experiencia exportadora y prácticas sostenibles. Este sistema busca evitar la informalidad en la cadena y elevar los estándares de producción y comercialización del sector.

“Para integrar la marca Alpaca del Perú, es necesario demostrar prácticas sostenibles.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

Desde la perspectiva de la Informante Institucional 1, el componente técnico también es central. Ella remarca que la marca se apoya en un trabajo de base que incluye asesoramiento técnico, monitoreo de calidad y formación empresarial. Así, la política de marca se articula con otras dimensiones del acompañamiento estatal, generando un ecosistema más robusto y competitivo.

“Desde PromPerú brindamos asistencia técnica a empresas (...) les ayudamos a elevar su nivel de diseño, presentación y calidad.”

(Informante Institucional 1, PromPerú)

No obstante, las funcionarias reconocen que uno de los mayores retos es lograr que esta marca llegue efectivamente a todos los niveles de la cadena, especialmente a productores rurales y artesanos, quienes a menudo están alejados de los procesos formales de exportación. Asimismo, se enfrentan al reto de la difusión directa al consumidor final,

pues las campañas de marketing internacional requieren recursos que exceden el presupuesto regular de la institución. A pesar de ello, se han logrado alianzas con marcas internacionales de lujo y la marca se ha consolidado en eventos clave como ferias de moda y diseño.

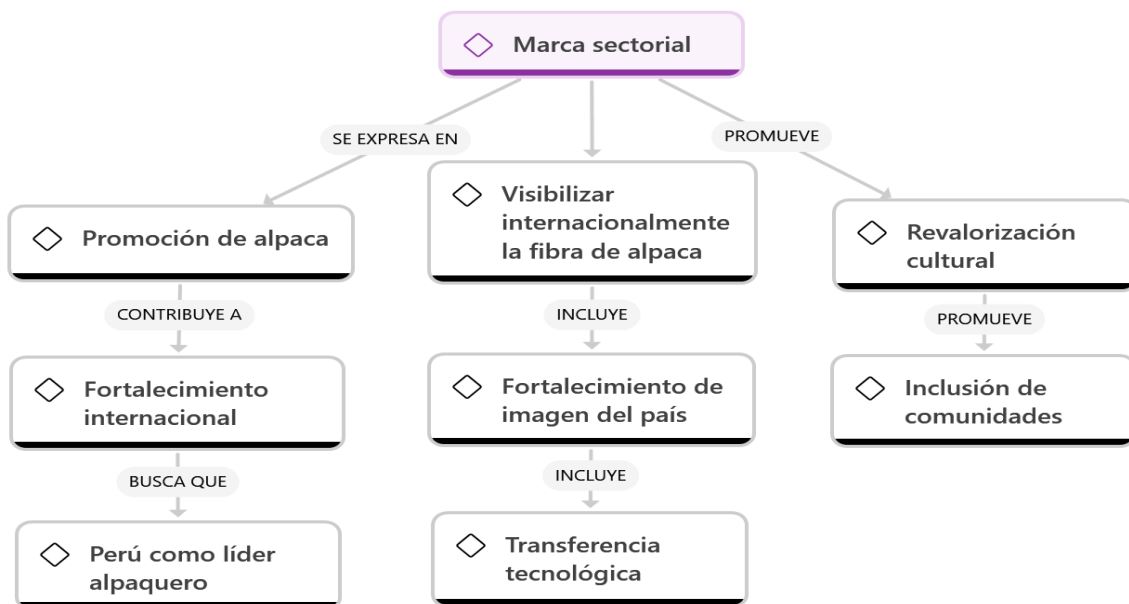
“Nos hemos enfocado en construir alianzas estratégicas que posicionen la marca en espacios clave de decisión.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

La figura 7 refleja que la marca sectorial no es simplemente un logotipo o sello distintivo, sino una estrategia institucionalizada que sintetiza los principios de sostenibilidad, competitividad e identidad cultural de nuestro país. Es una expresión tangible del rol del Estado en la internacionalización del sector alpaquero, aunque aún con desafíos pendientes en términos de cobertura territorial y democratización del acceso.

Figura 7

Mapa hermenéutico de la subcategoría “Marca Sectorial”



Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

IV. Mapa hermenéutico de Visibilidad Internacional

En la figura 8, se representa el conjunto de mecanismos desplegados por el Estado y las empresas privadas para posicionar la fibra de alpaca peruana en mercados globales. La

visibilidad internacional se configura, así como una estrategia clave de competitividad, donde confluyen acciones promocionales, comerciales y simbólicas en ferias, plataformas digitales y alianzas estratégicas.

Desde el enfoque estatal, las informantes institucionales coinciden en que uno de los principales ejes de intervención es la participación en ferias internacionales especializadas, tales como *Première Vision* (Francia), *Pitti Filati* (Italia), *BioFach* (Alemania), *White Milano* (Italia) o *Alpaca Fiesta* (Perú). Estas ferias se entienden no solo como vitrinas comerciales, sino también como escenarios para posicionar la narrativa de sostenibilidad y autenticidad de la fibra alpaquera:

“A través de la participación en ferias hemos logrado visibilidad, y también generar confianza en marcas globales que apuestan por trabajar con alpaca.”

(Informante Institucional 2)

Además, el Estado ha impulsado colaboraciones con casas de moda de lujo como *MaxMara* y *Stella McCartney*, lo cual ha permitido vincular el producto alpaquero con narrativas de exclusividad, ética ambiental y responsabilidad social. Estas alianzas contribuyen a consolidar la alpaca como un producto de alta gama, aumentando su valorización en mercados premium.

“Estas marcas ayudan a contar la historia de la alpaca peruana desde un lugar de prestigio. No es solo lana, es identidad.”

(Informante Institucional 1)

Desde la perspectiva de las empresas entrevistadas, la visibilidad internacional es entendida como una dimensión vital para su posicionamiento y competitividad. Sin embargo, también señalan que el proceso es complejo y requiere de estrategias integrales que articulen marketing digital, storytelling y trazabilidad. El uso de plataformas digitales, redes sociales y herramientas como códigos QR es cada vez más frecuente:

“Tenemos una web en varios idiomas donde contamos quiénes somos, quién teje, de dónde viene el hilo. Cada prenda tiene una historia.”

(Representante Empresarial, Quechua Alpaca)

Las empresas reconocen también que la marca sectorial “Alpaca del Perú” aporta una capa de legitimidad frente a compradores internacionales, aunque advierten que su reconocimiento aún no está plenamente consolidado en todos los mercados:

“Hay clientes que no la conocen, pero cuando les explicamos que es un sello del Estado, con criterios de calidad y sostenibilidad, genera interés.”

(Representante Empresarial, Lima)

No obstante, uno de los desafíos mencionados es la dependencia de intermediarios y la dificultad de acceder a canales directos de comercialización en el extranjero. La estructura actual privilegia dinámicas B2B (empresa a empresa), lo cual restringe la conexión directa con el consumidor final y limita el potencial de posicionamiento a largo plazo.

Por su parte, algunas artesanas vinculadas a redes empresariales también participan indirectamente en estos procesos de visibilización. Aunque su presencia no es siempre física en ferias internacionales, sus productos —y sus historias— son parte del discurso comercial. Esto contribuye a que sus saberes, técnicas y roles comunitarios sean reconocidos en espacios globales:

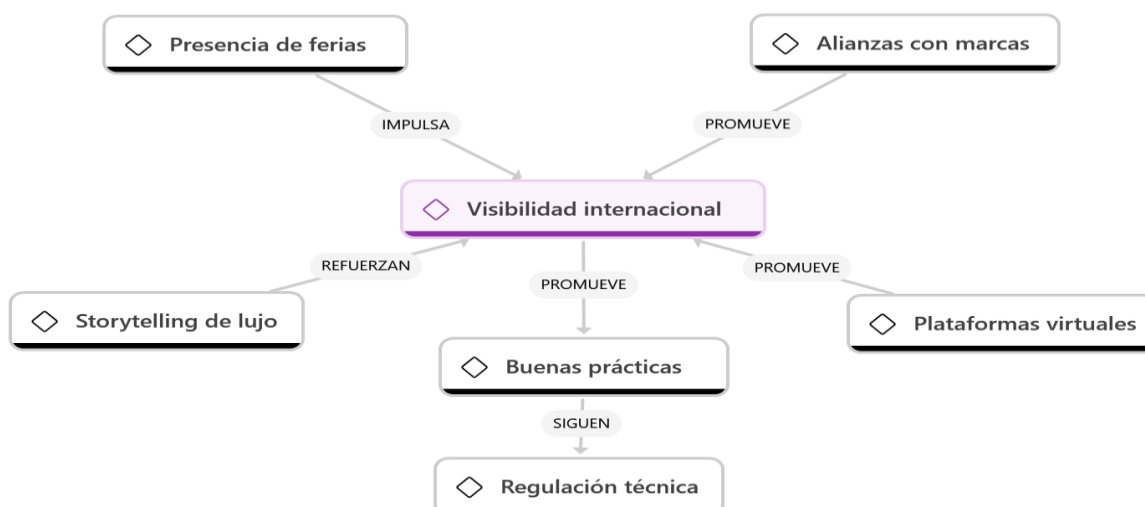
“En la etiqueta va mi nombre. Cuando alguien compra, sabe que esa prenda la tejí yo. Eso me hace sentir orgullosa.”

(Informante Artesanal, Ayacucho)

Es por eso que la visibilidad internacional de la fibra de alpaca se construye a partir de una convergencia de esfuerzos entre el Estado, las empresas y las comunidades productoras. Aunque se han logrado avances importantes, los testimonios revelan que aún existen retos vinculados al reconocimiento global del sello sectorial, la sostenibilidad financiera de las campañas de posicionamiento, y la necesidad de descentralizar el protagonismo hacia los actores de base.

Figura 8

Mapa hermenéutico de Visibilidad internacional



Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

4.3 RESPECTO A LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS POR PROMPERÚ

I. Mapa hermenéutico sobre Participación en ferias y ruedas comerciales

Las ferias internacionales y ruedas comerciales son concebidas por PromPerú y las empresas como ejes estratégicos para el posicionamiento global de la fibra de alpaca. Estas actividades, enmarcadas en el modelo B2B (business to business), no solo buscan concretar oportunidades de exportación, sino proyectar la alpaca como símbolo de sostenibilidad, trazabilidad y lujo ético.

Desde la visión institucional, PromPerú utiliza las ferias internacionales como un espacio prioritario para consolidar la marca sectorial “Alpaca del Perú”. Las funcionarias entrevistadas destacan que estas plataformas permiten mostrar los atributos diferenciales del producto peruano —como calidad, autenticidad y origen— ante un público especializado. Se trata de una estrategia que, además de visibilidad, refuerza alianzas con marcas de moda globales.

“Nos hemos enfocado en posicionar la marca en ferias estratégicas como Paris Fashion Week, donde se valora el origen, la trazabilidad y el diseño sostenible.”

(Informante Institucional 2)

Sin embargo, este esfuerzo tiene una limitación estructural: el enfoque B2B favorece a empresas formalizadas con experiencia exportadora, lo que deja fuera a gran parte del tejido artesanal. Las especialistas reconocen que no se cuenta con presupuesto suficiente para promover directamente al consumidor final ni para incluir a actores informales o comunitarios.

“Las empresas que participan en ferias son parte del programa de la marca. Eso implica una evaluación previa, no es abierto a todos.”

(Informante Institucional 1)

De esta manera, PromPerú actúa como curador estatal, seleccionando y respaldando empresas que representen al país en escenarios globales, pero dejando pendiente una estrategia más inclusiva hacia los actores de base.

Los CEOs entrevistados coinciden en que las ferias internacionales son instrumentos clave para legitimar su participación en el mercado global. Participar bajo el paraguas de la marca sectorial aporta respaldo institucional y genera una ventaja simbólica frente a compradores extranjeros, aunque no garantice ventas inmediatas.

“Cuando participamos con la marca, sentimos que no solo vendemos, sino que representamos al Perú... nos miran distinto.”

(Informante Empresarial 1)

Además del componente comercial, las ferias funcionan como espacios de aprendizaje empresarial. Algunas empresas han mejorado sus procesos gracias a los talleres ofrecidos por PromPerú antes de participar en estos eventos, incluyendo formación en etiquetado, códigos QR y presentación de marca.

“Nos enseñaron a mejorar etiquetado, usar código QR, manejar imagen de marca, cosas clave para internacionalizarnos.”

(Informante Empresarial 2)

También se destaca que algunas empresas actúan como puentes entre las artesanas y las ferias, llevando los productos elaborados por comunidades a estos escenarios. Sin

embargo, esta mediación no siempre garantiza visibilidad para las artesanas, ni participación directa en los beneficios.

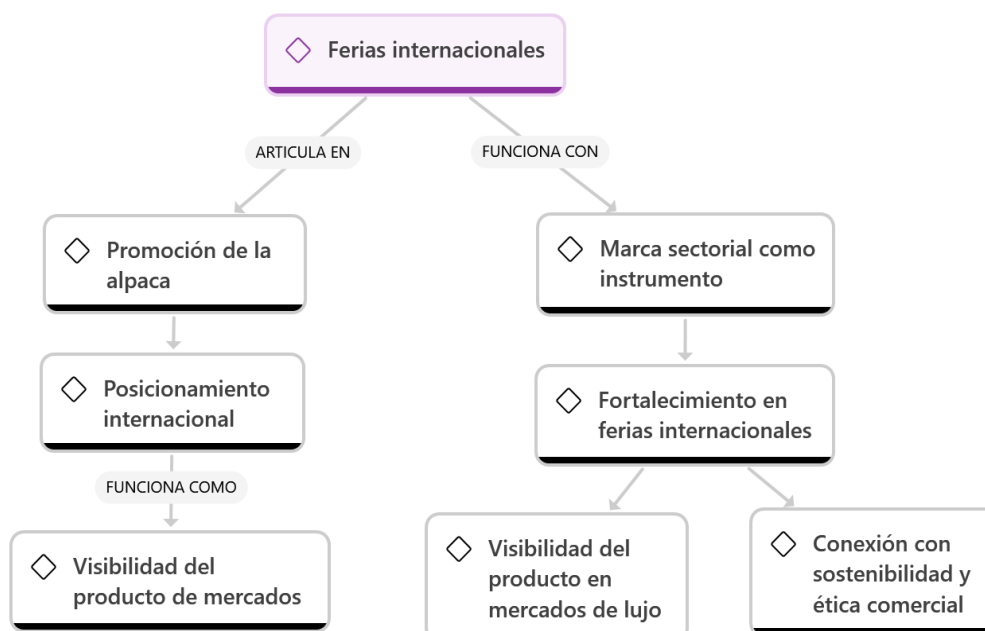
“Llevamos productos hechos por artesanas, pero ellas no pueden viajar... tratamos de que su historia esté presente, pero no siempre se nota.”

(Informante Empresarial 3)

En este sentido, las empresas cumplen un rol dual: como representantes del país ante mercados de alto valor, y como intermediarios que conectan con la base artesanal, aunque sin resolver del todo las brechas de acceso ni de reconocimiento.

Figura 9

Mapa hermenéutico de Ferias internacionales



Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

II. Mapa hermenéutico Capacitaciones y asistencia técnica

La capacitación técnica y la asistencia a los actores de la cadena de valor textil alpaquera se configura como una acción clave dentro del rol social-formativo del Estado. Desde la perspectiva institucional, esta labor se implementa a través de programas diseñados por PromPerú y ejecutados principalmente con apoyo de las empresas del sector, bajo enfoques de sostenibilidad, formalización y mejora continua.

Según las entrevistadas del ámbito estatal, las capacitaciones no se limitan a la transferencia de conocimientos técnicos, sino que también buscan fortalecer la sostenibilidad y la innovación dentro de la cadena productiva. La capacitación está orientada a elevar el nivel de las empresas exportadoras, artesanas organizadas y otras unidades productivas en materia de etiquetado, control de calidad, gestión del diseño y trazabilidad.

“Desde PromPerú brindamos asistencia técnica para fortalecer la calidad de los productos, mejorar procesos y asegurar cumplimiento de estándares internacionales.”

Las empresas, por su parte, cumplen un rol activo en este proceso. Sus representantes señalan que las capacitaciones no solo benefician a sus propios equipos, sino también a las comunidades artesanales que integran sus redes de producción. Se priorizan temas como la formalización, la mejora de acabados, el manejo de fichas técnicas y la incorporación de innovación tecnológica en etapas clave del proceso.

“Les enseñamos cómo usar fichas, cómo leer gráficos, cómo mantener calidad constante. Sin eso no podemos exportar.”

Sin embargo, tanto artesanas como empresarios coinciden en que las capacitaciones ofrecidas por el Estado no son permanentes, sino más bien esporádicas y centralizadas. Las artesanas expresan que las oportunidades formativas suelen depender de los contactos o de la vinculación con empresas formales. Las demandas más recurrentes incluyen mayor cobertura territorial, seguimiento post-capacitación y formación digital/comercial para insertarse en mercados más amplios.

“Solo vienen a enseñar una vez. Luego ya no vuelven. Y no sabemos si estamos haciendo bien después.”

Asimismo, se identifican brechas vinculadas al desfase entre contenidos impartidos y necesidades reales de las comunidades, como el enfoque en herramientas digitales sin brindar conectividad, o la enseñanza de conceptos técnicos sin acompañamiento adecuado para su aplicación práctica.

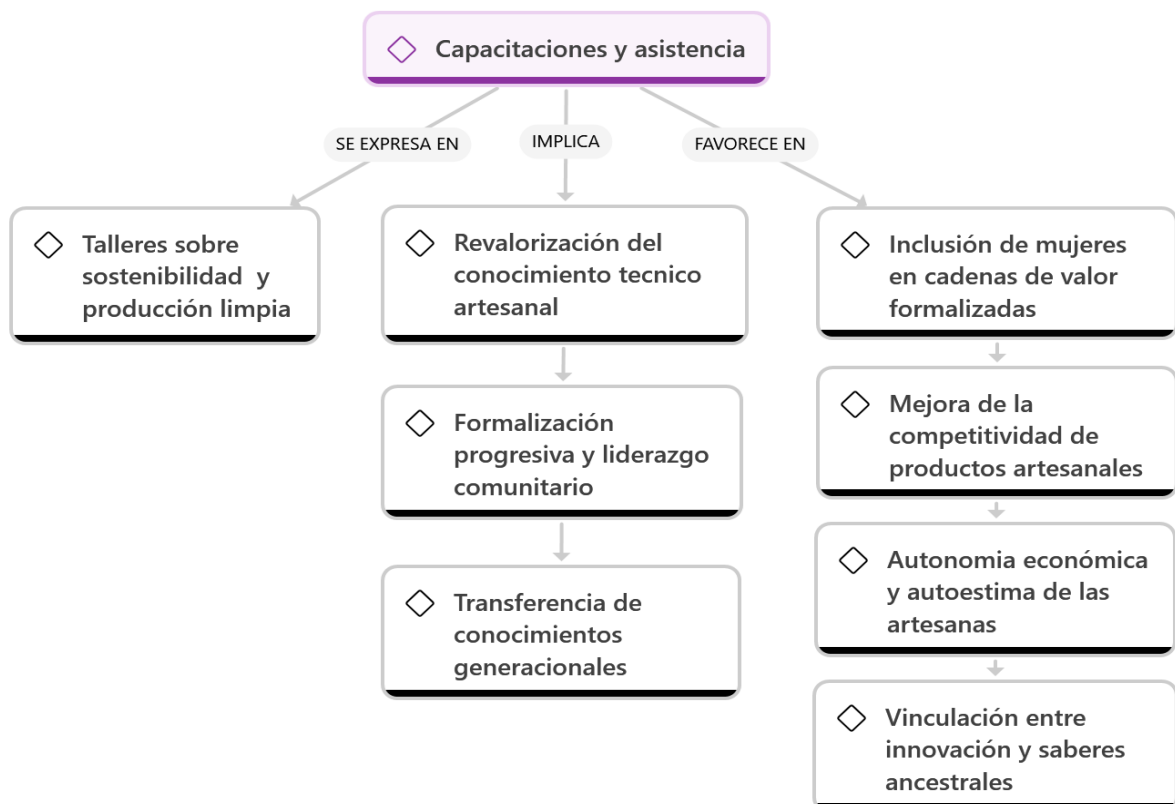
En contraste, varias entrevistas también resaltan el papel de las capacitaciones como herramientas de empoderamiento, ya que fortalecen la autoestima y el liderazgo de las mujeres artesanas dentro de sus grupos.

“Yo antes no hablaba, me daba vergüenza. Ahora enseño a las jóvenes, reviso trabajos, organizo.”

Finalmente, la articulación entre PromPerú y las empresas privadas no siempre es sistemática ni transparente. Si bien existe colaboración, no hay una política nacional clara que garantice continuidad ni monitoreo de resultados. Esto deja a las artesanas en una situación de alta dependencia de iniciativas aisladas, en lugar de una estrategia pública articulada y descentralizada.

Figura 10

Mapa hermenéutico de Capacitaciones y asistencia técnica



Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

III. Mapa hermenéutico sobre Apoyo institucional

La marca sectorial orientada al fortalecimiento de la cadena de valor alpaquera y este encuentra uno de sus pilares más visibles en el accionar institucional de PromPerú. A partir de la lectura del mapa hermenéutico y las entrevistas, se observa cómo el Estado asume un rol articulador, promotor y facilitador del desarrollo competitivo del sector, con una visión enfocada en sostenibilidad, calidad y posicionamiento internacional.

La Informante Institucional 1, especialista en línea de alpaca con más de 20 años de experiencia en la entidad, subraya el valor del acompañamiento técnico especializado que brinda PromPerú a empresas y actores clave de la cadena textil. Este acompañamiento no se limita a lo formativo, sino que impulsa mejoras en diseño, innovación en producto y cumplimiento de estándares globales, contribuyendo así al fortalecimiento estructural de los procesos productivos.

“Estoy a cargo de la línea de alpaca (...) brindamos acompañamiento técnico...”
(Informante Institucional 1, PromPerú)

El mapa también destaca que el apoyo institucional se manifiesta en la creación de herramientas estratégicas como la marca sectorial “Alpaca del Perú”, que funciona como distintivo de origen, sostenibilidad y valor cultural en espacios internacionales. Esta marca no es solo una estrategia de marketing, sino un instrumento de política pública estructural, respaldado por estándares de certificación, estrategias de posicionamiento y criterios de ingreso que buscan formalizar y profesionalizar al sector exportador.

Adicionalmente, PromPerú fomenta la participación del ecosistema alpaquero en ferias internacionales, donde la alpaca peruana se presenta no solo como un producto textil, sino como un símbolo identitario del país. En este proceso, la entidad trabaja articuladamente con empresas y regiones productoras, promoviendo un modelo de competitividad inclusiva y culturalmente representativa.

“Hemos logrado posicionarla a través de ferias especializadas, alianzas estratégicas y colaboraciones con marcas internacionales de lujo.”
(Informante Institucional 2, PromPerú)

Pese a estos logros, las entrevistadas también reconocen limitaciones presupuestales y de alcance, que restringen acciones promocionales dirigidas directamente al consumidor

final. Si bien existe una estrategia clara, su implementación enfrenta desafíos vinculados a la falta de financiamiento continuo y a la necesidad de una mayor planificación de largo plazo.

“Nos gustaría llegar directamente al consumidor final mediante campañas publicitarias (...) pero eso requiere inversiones mayores.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

La figura 5 evidencia cómo el Estado, a través de PromPerú, ha asumido un rol protagónico en el fortalecimiento del sector alpaquero, además de promoverlo siempre orientados al posicionamiento global, a la modernización empresarial y al desarrollo técnico sostenible. No obstante, también muestra que el impacto de estas acciones podría incrementarse con una política de mayor alcance presupuestal y territorial.

IV. Mapa hermenéutico Articulación interinstitucional

Desde la perspectiva estatal, la articulación con empresas es vista como una vía para descentralizar las acciones de promoción y asistencia técnica. Según Informante Institucional 1, esta estrategia permite que empresas previamente evaluadas por sus prácticas sostenibles y trayectoria exportadora trabajen directamente con comunidades, transfiriendo conocimientos y estándares de calidad.

“Tenemos empresas que trabajan directamente con comunidades... ahí es donde la marca también cobra sentido: no solo es exportación, es sostenibilidad.”

(Informante Institucional 1, PromPerú)

Asimismo, Informante Institucional 2 reconoce que esta articulación se basa en relaciones de confianza, donde el Estado actúa como facilitador de vínculos entre empresas y territorios. Sin embargo, no todas las comunidades pueden ser atendidas directamente por el Estado por limitaciones presupuestarias y logísticas, por lo que la articulación resulta clave.

“Buscamos que las empresas puedan llevar desarrollo a la comunidad... pero no podemos hacerlo solos.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

Desde la mirada empresarial, las empresas reconocen su rol articulador como una extensión de las políticas públicas. Un representante empresarial señala que no solo capacitan a las artesanas, sino que también cumplen funciones de curaduría, asegurando que los productos cumplan estándares internacionales. Esta doble función - productiva y social - es entendida como parte de su responsabilidad sectorial.

“Nosotros capacitamos a las tejedoras, les damos fichas, recogemos producto... pero hay muchas otras que están fuera de esto.”

(Informante Empresarial 1, Ayacucho)

Otro representante subraya que la articulación con comunidades requiere condiciones mínimas: liderazgo, conectividad, disposición organizativa. Señala que no todas las zonas están listas para integrarse a las cadenas de exportación, por lo que la articulación se da en forma escalonada.

“No se puede trabajar con todas las comunidades... algunas no tienen aún condiciones para cumplir estándares.”

(Informante Empresarial 2)

Desde el testimonio de las artesanas, esta articulación ha permitido acceder a mercados formales, mejorar su producción y adquirir nuevos conocimientos técnicos. Informante Artesanal 1 indica que antes solo vendían en ferias locales, pero ahora, al trabajar con una empresa vinculada a PromPerú, han aprendido a seguir fichas técnicas y a mejorar acabados.

“Antes tejía para vender en la feria... ahora entregamos con medida, ficha, hay revisión.”

(Informante Artesanal 1)

Sin embargo, también reconocen que esta relación articulada se basa en dependencia: el acceso al mercado, al hilo, y a capacitaciones, depende de su permanencia en las redes empresariales. Además, aún no perciben un contacto directo con el Estado, lo que refuerza su sensación de exclusión institucional.

“Con la empresa aprendí mucho, pero todo pasa por ellos... si no entregas bien, te quedas fuera.”

(Informante Artesanal 2)

4.4 RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS

I. Mapa hermenéutico Posicionamiento Institucional

En la figura 7, se representa un eje estructurante dentro de la marca sectorial las cuales son implementadas por PromPerú. Desde su lanzamiento en 2014, la marca “Alpaca del Perú” ha sido concebida como un instrumento institucional que articula visibilidad internacional, regulación técnica y proyección cultural del producto alpaquero. Según el testimonio de las informantes, esta marca cumple funciones que trascienden la promoción: es la de ordenar, jerarquizar y representar a la industria ante el mundo.

La Informante Institucional 2, encargada de la gestión de marca sectorial, destaca que la iniciativa surge ante la necesidad de construir una narrativa sólida de origen, autenticidad y sostenibilidad, que permita proyectar a la alpaca como un producto de lujo, alineado con tendencias éticas y medioambientales del mercado global.

“El objetivo principal fue posicionar la fibra de alpaca peruana en los mercados internacionales con una propuesta clara de valor.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

Esta marca no está abierta de forma indiscriminada. Las entrevistas revelan que existen criterios técnicos de selección para empresas que desean portarla, incluyendo exigencias de formalización, experiencia exportadora y prácticas sostenibles. Este sistema busca evitar la informalidad en la cadena y elevar los estándares de producción y comercialización del sector.

“Para integrar la marca Alpaca del Perú, es necesario demostrar prácticas sostenibles.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

Desde la perspectiva de la Informante Institucional 1, el componente técnico también es central. Ella remarca que la marca se apoya en un trabajo de base que incluye asesoramiento técnico, monitoreo de calidad y formación empresarial. Así, la política de

marca se articula con otras dimensiones del acompañamiento estatal, generando un ecosistema más robusto y competitivo.

“Desde PromPerú brindamos asistencia técnica a empresas (...) les ayudamos a elevar su nivel de diseño, presentación y calidad.”

(Informante Institucional 1, PromPerú)

No obstante, las funcionarias reconocen que uno de los mayores retos es lograr que esta marca llegue efectivamente a todos los niveles de la cadena, especialmente a productores rurales y artesanos, quienes a menudo están alejados de los procesos formales de exportación. Asimismo, se enfrentan al reto de la difusión directa al consumidor final, pues las campañas de marketing internacional requieren recursos que exceden el presupuesto regular de la institución. A pesar de ello, se han logrado alianzas con marcas internacionales de lujo y la marca se ha consolidado en eventos clave como ferias de moda y diseño.

“Nos hemos enfocado en construir alianzas estratégicas que posicionen la marca en espacios clave de decisión.”

(Informante Institucional 2, PromPerú)

La figura 7 refleja que la marca sectorial no es simplemente un logotipo o sello distintivo, sino una estrategia institucionalizada que sintetiza los principios de sostenibilidad, competitividad e identidad cultural de nuestro país. Es una expresión tangible del rol del Estado en la internacionalización del sector alpaquero, aunque aún con desafíos pendientes en términos de cobertura territorial y democratización del acceso.

II. Mapa hermenéutico de Visibilidad Internacional

En la figura 8, se representa el conjunto de mecanismos desplegados por el Estado y las empresas privadas para posicionar la fibra de alpaca peruana en mercados globales. La visibilidad internacional se configura, así como una estrategia clave de competitividad, donde confluyen acciones promocionales, comerciales y simbólicas en ferias, plataformas digitales y alianzas estratégicas.

Desde el enfoque estatal, las informantes institucionales coinciden en que uno de los principales ejes de intervención es la participación en ferias internacionales

especializadas, tales como Première Vision (Francia), Pitti Filati (Italia), BioFach (Alemania), White Milano (Italia) o Alpaca Fiesta (Perú). Estas ferias se entienden no solo como vitrinas comerciales, sino también como escenarios para posicionar la narrativa de sostenibilidad y autenticidad de la fibra alpaquera:

“A través de la participación en ferias hemos logrado visibilidad, y también generar confianza en marcas globales que apuestan por trabajar con alpaca.”

(Informante Institucional 2)

Además, el Estado ha impulsado colaboraciones con casas de moda de lujo como MaxMara y Stella McCartney, lo cual ha permitido vincular el producto alpaquero con narrativas de exclusividad, ética ambiental y responsabilidad social. Estas alianzas contribuyen a consolidar la alpaca como un producto de alta gama, aumentando su valorización en mercados premium.

“Estas marcas ayudan a contar la historia de la alpaca peruana desde un lugar de prestigio. No es solo lana, es identidad.”

(Informante Institucional 1)

Desde la perspectiva de las empresas entrevistadas, la visibilidad internacional es entendida como una dimensión vital para su posicionamiento y competitividad. Sin embargo, también señalan que el proceso es complejo y requiere de estrategias integrales que articulen marketing digital, storytelling y trazabilidad. El uso de plataformas digitales, redes sociales y herramientas como códigos QR es cada vez más frecuente:

“Tenemos una web en varios idiomas donde contamos quiénes somos, quién teje, de dónde viene el hilo. Cada prenda tiene una historia.”

(Representante Empresarial, Quechua Alpaca)

Las empresas reconocen también que la marca sectorial “Alpaca del Perú” aporta una capa de legitimidad frente a compradores internacionales, aunque advierten que su reconocimiento aún no está plenamente consolidado en todos los mercados:

“Hay clientes que no la conocen, pero cuando les explicamos que es un sello del Estado, con criterios de calidad y sostenibilidad, genera interés.”

(Representante Empresarial, Lima)

No obstante, uno de los desafíos mencionados es la dependencia de intermediarios y la dificultad de acceder a canales directos de comercialización en el extranjero. La estructura actual privilegia dinámicas B2B (empresa a empresa), lo cual restringe la conexión directa con el consumidor final y limita el potencial de posicionamiento a largo plazo.

Por su parte, algunas artesanas vinculadas a redes empresariales también participan indirectamente en estos procesos de visibilización. Aunque su presencia no es siempre física en ferias internacionales, sus productos —y sus historias— son parte del discurso comercial. Esto contribuye a que sus saberes, técnicas y roles comunitarios sean reconocidos en espacios globales:

“En la etiqueta va mi nombre. Cuando alguien compra, sabe que esa prenda la tejí yo. Eso me hace sentir orgullosa.”

(Informante Artesanal, Ayacucho)

Es por eso que la visibilidad internacional de la fibra de alpaca se construye a partir de una convergencia de esfuerzos entre el Estado, las empresas y las comunidades productoras. Aunque se han logrado avances importantes, los testimonios revelan que aún existen retos vinculados al reconocimiento global del sello sectorial, la sostenibilidad financiera de las campañas de posicionamiento, y la necesidad de descentralizar el protagonismo hacia los actores de base.

III. Mapa hermenéutico sobre la Mejora de procesos productivos

Desde la perspectiva de las empresas, la mejora de procesos en la cadena alpaquera representa un componente fundamental para alcanzar competitividad internacional. A través de la implementación de fichas técnicas, estandarización de medidas y control de acabados, las empresas han logrado sistematizar la producción artesanal sin eliminar el valor simbólico del tejido manual.

Según uno de los representantes entrevistados, este proceso técnico no solo responde a exigencias del mercado externo, sino que también fortalece la autoestima profesional de las tejedoras, quienes asumen nuevos roles y responsabilidades dentro de sus asociaciones.

“Antes hacían a ojo, ahora miden, revisan gráfico, controlan calidad... eso las hace más seguras.”

(Informante Empresarial 1)

Otro testimonio empresarial señala que este proceso requiere una presencia constante de acompañamiento, dado que se trata de prácticas nuevas que deben incorporarse progresivamente, respetando los tiempos y modos de aprendizaje de las artesanas.

“Les explicamos por qué cambiar un acabado, cómo contar puntos... es un aprendizaje continuo.”

(Informante Empresarial 2)

Desde la mirada estatal, si bien la mejora técnica no es implementada directamente por PromPerú en todos los casos, las funcionarias reconocen el rol facilitador del Estado para que las empresas desarrollen estos procesos, a través de la marca sectorial, capacitaciones o asistencia indirecta.

“Apoyamos con capacitaciones y monitoreo, pero son las empresas las que implementan los procesos productivos.”

(Informante Institucional 1)

Las artesanas entrevistadas coinciden en que esta mejora ha transformado su forma de trabajar. Antes producían para ferias o turistas sin muchos requerimientos técnicos, pero ahora comprenden la importancia de cumplir con medidas exactas, utilizar materiales de calidad y entregar en plazos establecidos.

“Ya no tejemos como antes, ahora hay que seguir ficha, contar bien, cuidar los acabados.”

(Informante Artesanal 1)

Este cambio ha generado mayor valorización de su trabajo y apertura a nuevos mercados, aunque también implica mayor presión y responsabilidad. Algunas artesanas han asumido roles de control de calidad y liderazgo técnico dentro de sus organizaciones.

“Yo reviso las medidas, enseño a las más jóvenes... también corrijo si algo está mal.”

(Informante Artesanal 2)

Sin embargo, se identifican tensiones: no todas las artesanas logran adaptarse fácilmente a los nuevos estándares, y existen casos donde la presión por cumplir medidas puede generar rechazo o exclusión. Las empresas son conscientes de ello, pero consideran que la exigencia técnica es parte del proceso de profesionalización.

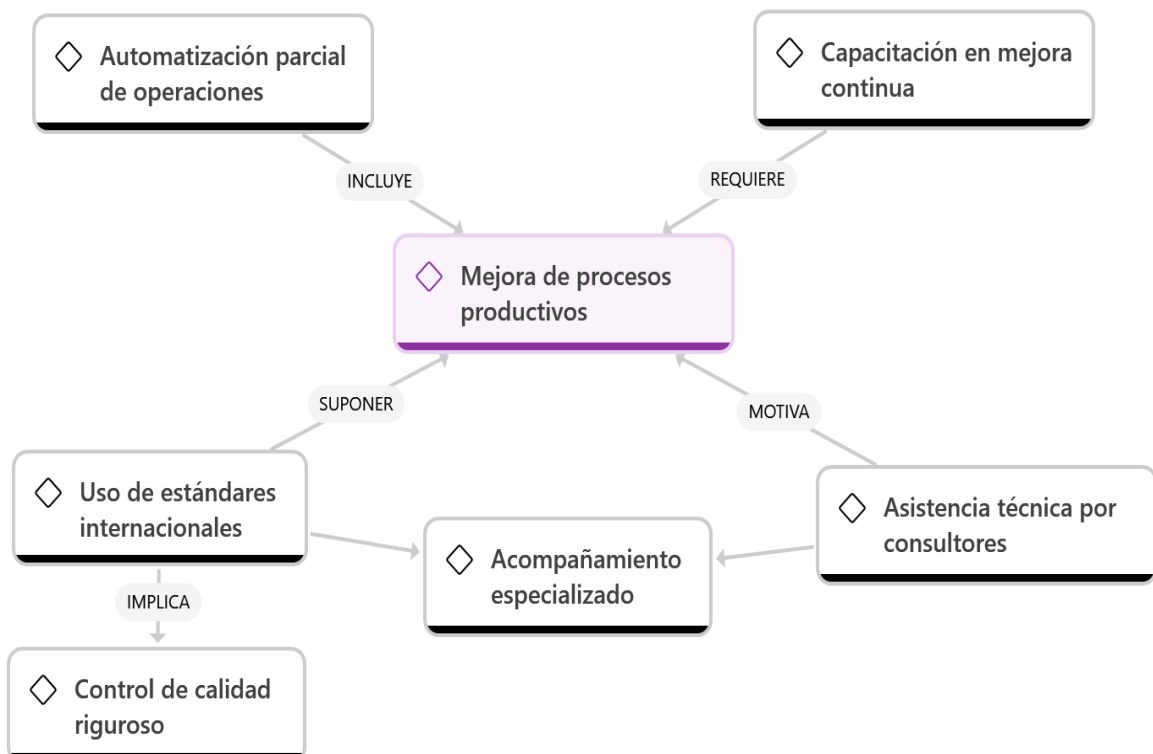
“Es difícil al inicio, pero luego ellas mismas se sienten mejor con su trabajo.”

(Informante Empresarial 3)

La mejora de procesos productivos es un nodo clave en el fortalecimiento textil alpaquero. Implica una articulación compleja entre exigencias del mercado global, saberes tradicionales y acompañamiento técnico, donde las empresas cumplen un rol protagónico, el Estado facilita y las artesanas resignifican su rol productivo.

Figura 11

Mapa hermenéutico sobre Mejora de procesos productivos



Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

4.5 RESPECTO A LA PERCEPCIÓN DE LAS ARTESANAS

I. Mapa hermenéutico formalización y estabilidad

La formalización y estabilidad en el trabajo artesanal representan uno de los cambios más significativos en la experiencia de las mujeres alpaqueras entrevistadas. Este proceso no solo ha modificado su forma de producir, sino también su posición dentro de sus comunidades, su autonomía económica y su valoración como trabajadoras. A partir del vínculo con empresas privadas, muchas de ellas han logrado transitar desde la informalidad hacia dinámicas más organizadas y estables.

Antes de establecer relaciones con empresas del sector, la mayoría de las artesanas comercializaban sus productos de forma directa y ocasional, a través de ferias locales o ventas a turistas. Estas prácticas, si bien les generaban ingresos, carecían de continuidad, reconocimiento y criterios técnicos de producción. En contraste, al integrarse a redes empresariales vinculadas al programa de la marca sectorial, muchas han comenzado a trabajar con fichas técnicas, medidas exactas, tiempos definidos y control de calidad.

“Antes tejía para vender en la feria, ahora entregamos por ficha, con medida, con revisión.”

(Artesana entrevistada, Puno)

Este paso hacia la formalización también ha implicado el reconocimiento de nuevos roles dentro de los grupos. Varias artesanas se desempeñan como lideresas, encargadas de distribuir materiales, organizar entregas, revisar acabados y guiar a las más jóvenes, convirtiéndose en figuras clave del proceso productivo.

“Yo soy lideresa, reparto el hilo, organizo a las chicas, reviso y enseño.”

(Artesana entrevistada, Ayacucho)

Una de las consecuencias más visibles de este cambio ha sido la mejora de las condiciones económicas y la autonomía financiera de las mujeres. Para muchas, el trabajo artesanal representa ahora una fuente estable de ingresos que les permite tomar decisiones sobre el hogar, la educación de sus hijos e incluso participar en espacios de liderazgo comunitario.

“Ya no le pido plata a mi esposo. Con lo que gano, mis hijos estudian.”

(Artesana entrevistada, Puno)

Este empoderamiento no es solo económico, sino también simbólico: las artesanas han ganado confianza en sí mismas, capacidad de negociación y orgullo por su trabajo. Algunas relatan que antes no se atrevían a hablar con los clientes o participar en capacitaciones, y hoy se sienten seguras y capaces.

“Antes tenía vergüenza, ahora hablo con los clientes y me siento segura.”

(Artesana entrevistada, Ayacucho)

No obstante, este avance no está exento de tensiones. Las artesanas reconocen que la formalización está estrechamente ligada a su permanencia dentro de la red empresarial. Quedar fuera de ese circuito implica volver a la informalidad. Además, hay que cumplir con tiempos de entrega, controles de calidad estrictos y, en ocasiones, aceptar retrasos en los pagos o cambios en las condiciones.

“Todo pasa por la empresa. Si no entregas bien, te quedas fuera.”

(Artesana entrevistada, Ayacucho)

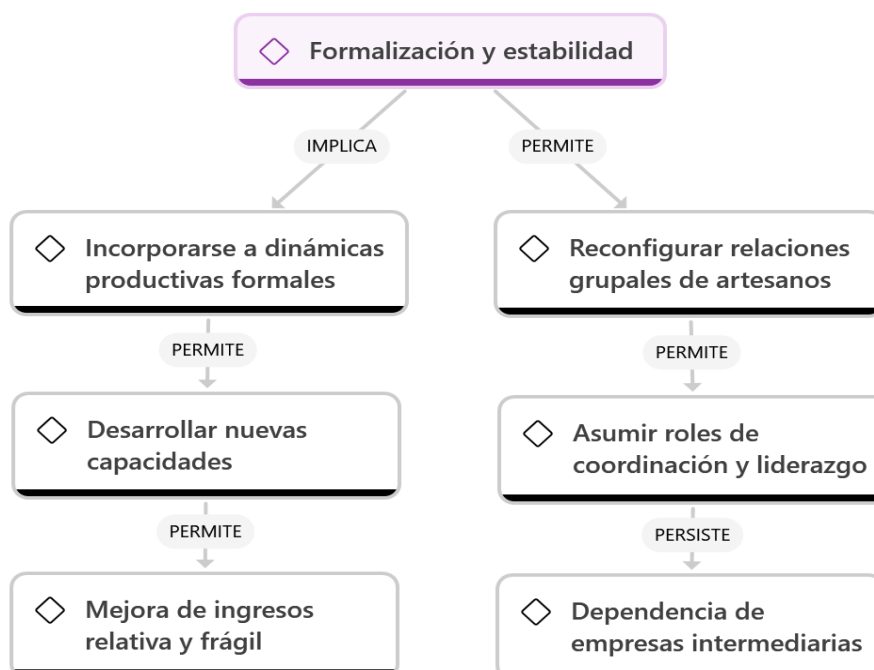
Otro aspecto crítico mencionado es la ausencia de presencia directa del Estado en este proceso. Si bien el acompañamiento técnico es valorado, la mayoría de los apoyos han sido gestionados por las empresas. Las artesanas piden una política pública más estructurada y territorializada, que no dependa únicamente de iniciativas privadas.

“Nos capacitan una vez, y ya no vuelven. No hay seguimiento.”

(Artesana entrevistada, Puno)

Figura 12

Mapa hermenéutico sobre Formalización y estabilidad



Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

II. Mapa hermenéutico sobre Comercialización sostenible

La comercialización sostenible en el contexto de la cadena de valor textil alpaquera se articula como una estrategia que permite conectar la producción artesanal y empresarial con mercados que valoran la trazabilidad, la autenticidad y el impacto social de los productos. Esta dimensión se refleja tanto en las prácticas implementadas por empresas exportadoras como en las aspiraciones de las artesanas que forman parte del proceso productivo.

Desde las empresas, la comercialización sostenible está íntimamente ligada al concepto de trazabilidad. Uno de los informantes empresariales menciona que parte de su esfuerzo ha estado en desarrollar sistemas de seguimiento del producto desde su origen hasta su venta, incorporando elementos como códigos QR, fichas técnicas y certificaciones de origen. Esto no solo fortalece la confianza del consumidor internacional, sino que también permite contar una historia de fondo:

“Cada prenda lleva el nombre de la artesana, la comunidad de donde viene, y un código QR para rastrear el proceso completo.”

(Informante Empresarial 2)

La sostenibilidad también está relacionada con la optimización de los procesos comerciales, evitando el sobrestock, manteniendo colecciones cápsula con materiales ecológicos y priorizando relaciones comerciales estables con sus proveedoras. La visión de las empresas apunta a construir una marca con propósito, en la que el respeto por los valores culturales y medioambientales sea parte del discurso comercial.

Además, varias empresas han señalado que el hecho de trabajar con comunidades organizadas les permite incorporar estándares de sostenibilidad y responsabilidad social sin comprometer la calidad ni la eficiencia productiva. Esto se convierte en un factor diferenciador frente a marcas globales de fast fashion.

Desde el testimonio de las artesanas, la comercialización sostenible es entendida en términos de acceso justo al mercado y reconocimiento del valor simbólico del trabajo artesanal. Las entrevistas evidencian que muchas de ellas dependen de las empresas para ingresar a mercados internacionales, ya que no cuentan con canales propios ni formación en marketing digital. Esta dependencia se traduce en una sensación ambivalente: por un lado, agradecen el acceso a un sistema más formal; por otro, reconocen que están sujetas a los filtros y decisiones de las empresas.

“Yo vendo porque la empresa lleva mis prendas, pero yo sola no tengo cómo hacerlo, no tengo página, no sé usar redes.”

(Informante Artesanal 3)

Varias artesanas han expresado el deseo de desarrollar marcas propias que les permitan autonomía, mantener un vínculo directo con los consumidores y controlar mejor el precio y el relato de sus productos. Sin embargo, mencionan que esto requiere formación específica, recursos técnicos y acompañamiento que el Estado aún no proporciona de forma sistemática:

“Yo quisiera tener mi marca, ponerle mi nombre, contar mi historia. Pero nadie nos enseña eso.”

(Informante Artesanal 4)

Algunas experiencias mencionadas en las entrevistas muestran que iniciativas de comercialización digital, como la participación en marketplaces o redes sociales, han comenzado a gestarse de manera aislada, pero aún no logran consolidarse como una política pública estructurada.

Tanto empresas como artesanas coinciden en que uno de los retos principales de la comercialización sostenible es la falta de plataformas de venta directa que reconozcan el trabajo artesanal sin intermediarios excesivos, así como la escasa articulación con el consumidor final. Se señala que el Estado debería facilitar espacios de exhibición, acceso a herramientas tecnológicas y apoyo para la creación de marcas comunitarias o individuales, con criterios de trazabilidad y sostenibilidad.

Asimismo, se identifica la necesidad de políticas diferenciadas por nivel de la cadena: mientras las empresas requieren apoyo para afianzar su posicionamiento en mercados éticos y de lujo, las artesanas necesitan fortalecimiento en habilidades comerciales, formalización y visibilidad.

Figura 13

Mapa hermenéutico sobre Comercialización sostenible



Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

III. Mapa hermenéutico sobre Promoción y venta directa

La promoción y venta directa ha emergido como una alternativa clave dentro de las estrategias comerciales del sector alpaquero, particularmente entre empresas formalizadas y artesanas articuladas a estas redes. Esta modalidad representa una vía para fortalecer la autonomía comercial, evitar la intermediación excesiva y generar mayor valor agregado a los productos confeccionados con fibra de alpaca.

Desde la perspectiva empresarial, la venta directa ya sea a través de tiendas físicas, ferias nacionales e internacionales o canales digitales permite posicionar mejor el relato detrás del producto (el llamado *storytelling*) y consolidar la identidad de marca. Algunas empresas han desarrollado tiendas virtuales con diseños personalizados, páginas web bilingües y perfiles activos en redes sociales como Instagram, donde promueven tanto el producto como la historia de las tejedoras que participan en la cadena.

“Vendemos por la web, pero también contamos quién hizo la prenda, eso da valor.”

(Informante empresarial, Arequipa)

Estos canales de promoción han sido posibles gracias a capacitaciones en imagen de marca, etiquetado, narrativas culturales y manejo técnico del e-commerce, procesos que han sido impulsados por PromPerú o por iniciativas privadas con visión de sostenibilidad.

“Nos capacitaron para tener tienda online, con códigos QR, fotos de buena calidad y narrativa.”

(Informante empresarial, Lima)

Desde la mirada de las artesanas, la promoción directa ha sido más limitada pero altamente significativa. En la mayoría de los casos, el acceso a estos espacios ocurre a través de su vinculación con empresas que actúan como mediadoras. Las artesanas reconocen que este modelo les ha permitido mostrar su trabajo en ferias, recibir pedidos personalizados y mejorar sus ingresos, aunque también subrayan su dependencia estructural respecto a estas redes organizadas.

“Yo no sabía vender, la empresa me enseñó a presentar mi trabajo, con precio, ficha y medida.”

(Informante artesanal, Ayacucho)

“Solo participo cuando la empresa me lleva, yo sola no tengo los medios.”

(Informante artesanal, Puno)

Uno de los principales desafíos identificados es el acceso desigual a conectividad digital, herramientas tecnológicas y competencias comunicacionales. En muchas comunidades rurales, las artesanas no cuentan con las condiciones para emprender de forma autónoma una estrategia de venta directa. Esto acentúa la brecha entre quienes están insertas en circuitos empresariales formales y aquellas que aún trabajan de forma independiente o en mercados informales.

“Aquí no hay buena señal ni sabemos usar redes... no podemos vender por internet.”

(Informante artesanal, Puno)

Por otro lado, las entrevistas revelan una valoración simbólica fuerte de este tipo de venta. El contacto directo con el comprador incluso si es mediado por las plataformas empresariales permite a las artesanas sentirse reconocidas, apreciadas y parte de un proceso cultural con alcance internacional. Algunas relatan con orgullo experiencias en las que sus prendas fueron compradas por personas de otros países, o recibieron mensajes de agradecimiento por su trabajo.

“Una señora de Canadá compró mi chompa y me mandó una foto usándola, me emocioné.”

(Informante artesanal, Arequipa)

En suma, la promoción y venta directa se configura como una estrategia en expansión dentro del sector, con un alto potencial para la valorización del trabajo artesanal, siempre que esté acompañada por procesos de formación, acceso tecnológico y políticas de inclusión digital. Su consolidación dependerá de la capacidad del Estado y las empresas para democratizar estos canales y garantizar condiciones equitativas para las artesanas más alejadas de los centros urbanos.

Figura 14

Mapa hermenéutico de Promoción y venta



Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

4.6 TRIANGULACIÓN DE ACTORES

A. Impacto en Competitividad y Visibilidad Internacional

Tabla 7

Triangulación de Competitividad y Visibilidad Internacional

Actor	Hallazgo	Evidencia	Convergencia	Sentido Analítico
Entidad Promotora	La marca posicionó “alpaca” como un producto premium en mercados internacionales.	"La marca es un sello de calidad que abre puertas a mercados exclusivos." [PROM-01, 12/09/2025]	Alta	Estrategia sólida: Posicionamiento claro hacia mercados B2B premium.

Empresas Exportadoras	Las empresas acceden a mercados exclusivos, ganando competitividad y visibilidad.	"Entramos a cadenas que antes no nos recibían." [EMP-02, 18/09/2025]	Alta	La marca redujo las barreras de entrada a mercados exclusivos.
Artesanas	Las artesanas no tienen visibilidad ni acceso a mercados internacionales.	"Sabemos de la marca, pero no nos beneficia directamente." [ART-02, 20/09/2025]	Alta	Desigualdad estructural: Sin acceso a la red de contactos y eventos internacionales.

Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador (2025).

Análisis:

La marca ‘Alpaca del Perú’ ha tenido un impacto significativo en la visibilidad internacional de las empresas exportadoras, quienes han logrado establecer relaciones comerciales con compradores en mercados exclusivos, especialmente en sectores de alto poder adquisitivo. Esto es claramente un éxito de la estrategia de posicionamiento de la fibra de alpaca como un producto premium con alto valor agregado, especialmente a partir de la sostenibilidad y el origen ético. Los actores clave, como la entidad promotora (PromPerú), han sido exitosos en reducir las barreras comerciales para las empresas grandes, mediante la consolidación de la marca como un sello de calidad en mercados internacionales.

Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados, existe una desigualdad estructural en la cadena de valor, ya que las artesanas no han logrado acceder de manera directa a los beneficios comerciales derivados de esta marca. Esto se debe principalmente a las dificultades económicas y logísticas que enfrentan las productoras locales para cumplir

con los requisitos de certificación y licenciamiento exigidos por la marca, lo que genera una brecha de exclusión entre las empresas grandes y las pequeñas productoras.

Lo que resalta aquí es que, aunque la marca ha tenido un efecto positivo en la competitividad de las empresas exportadoras, no ha tenido el mismo impacto en la base productiva. La brecha en visibilidad global y acceso a mercados está intensificando la desigualdad dentro de la cadena de valor. La concentración de poder comercial en las manos de unas pocas empresas, que dominan las certificaciones y la visibilidad, margina a las productoras que dependen de la comercialización local o indirecta.

B. Acceso a Beneficios y Certificaciones

Tabla 8

Triangulación de Acceso a Beneficios y Certificaciones

Actor	Hallazgo	Evidencia	Convergencia	Sentido Analítico
Entidad Promotora	Los requisitos de certificación son altos, excluyendo a las productoras pequeñas.	"Los requisitos aseguran calidad, pero no tenemos un canal para artesanas." [PROM-02]	Media	Estandarización elevada, pero sin inclusión de las pequeñas productoras.
Empresas Exportadoras	Las empresas tienen más acceso a los beneficios por cumplir con los requisitos.	"La certificación es clave, pero las artesanas no pueden costearla." [EMP-01]	Alta	Cohesión entre empresas para cumplir estándares, excluyendo a la base productiva.
Artesanas	Las artesanas carecen de los recursos	"No tenemos los medios para cumplir con	Alta	Brecha de acceso y asimetría de recursos: exclusión

necesarios para cumplir con los requisitos.	esos trámites." [ART-01]	derivada de los costos.
--	-----------------------------	----------------------------

Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

Análisis:

La certificación de calidad, que la marca ‘Alpaca del Perú’ utiliza como un sello de autenticidad y sostenibilidad, ha sido un mecanismo efectivo para consolidar la calidad del producto a nivel internacional. Sin embargo, este sistema presenta barreras significativas para las productoras locales, quienes no tienen los recursos necesarios para acceder a los costos asociados con la certificación. Las grandes empresas exportadoras tienen la capacidad de asumir estos costos y se benefician de la visibilidad y las oportunidades comerciales que la marca otorga.

Por otro lado, las artesanas se encuentran atrapadas en un círculo vicioso de exclusión estructural. A pesar de que producen la fibra de alpaca, no se benefician directamente de la marca porque carecen de recursos para cumplir con los estándares exigidos por el sistema de certificación. Este patrón no es único de Perú, sino que se observa en otros sectores con marcas sectoriales globales, como el sector vitivinícola brasileño o el sector de flores ecuatoriano, donde los grandes actores obtienen mayores beneficios de las políticas de marca, mientras que los pequeños productores quedan marginados.

Este análisis sugiere que el sistema de certificación actual, si bien es beneficioso para empresas grandes, está reproduciendo las desigualdades estructurales dentro de la cadena de valor. Se necesita un enfoque más inclusivo que permita a las artesanas cumplir con los requisitos de certificación, quizás mediante subvenciones, formación y un sistema de licencias diferenciado.

C. Participación en Ferias Internacionales y Visibilidad Global

Tabla 9*Triangulación de Participación en Ferias y Visibilidad Global*

Actor	Hallazgo	Evidencia	Convergencia	Sentido Analítico
Entidad Promotora	Facilita la participación de las empresas en ferias internacionales.	"Las ferias internacionales son cruciales para aumentar la visibilidad." [PROM-02]	Alta	Estrategia central para visibilidad en mercados internacionales.
Empresas Exportadoras	Acceden a espacios destacados en las ferias, consolidándose en mercados de lujo.	"En las ferias, tenemos espacios propios que nos permiten cerrar ventas." [EMP-01]	Alta	Acceso preferencial a vitrinas y compradores internacionales.
Artesanas	Las artesanas no tienen espacios propios en las ferias internacionales.	"Nunca nos invitan como productoras directas, solo como parte de un stand." [ART-02]	Alta	Desigualdad en visibilidad y acceso a plataformas globales.

Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

Análisis:

Las ferias internacionales son uno de los pilares de la estrategia comercial de la marca ‘Alpaca del Perú’, y proporcionan a las empresas exportadoras espacios exclusivos para promover sus productos. Estas ferias permiten a las empresas acceder a compradores de alto poder adquisitivo y establecer relaciones comerciales duraderas. La participación en ferias es vista como una herramienta poderosa de visibilidad y consolidación en mercados globales.

Sin embargo, este espacio de visibilidad no está disponible para las artesanas. Las productoras locales no tienen acceso a los espacios propios en las ferias internacionales, lo que las deja invisibilizadas dentro del sistema comercial global. Aunque algunas artesanas han logrado acceder a eventos mediante canales alternativos, como el contacto directo con turistas o el uso de redes sociales, su acceso a mercados internacionales sigue siendo muy limitado.

Este es un aspecto clave que debe ser abordado. Las artesanas necesitan espacios dedicados en estas ferias, no solo para vender productos, sino también para mostrar su identidad y valor cultural. Sin estos espacios, se perpetúa la exclusión de las productoras locales, y se priva a la marca de una oportunidad clave para demostrar su integridad cultural y valor artesanal.

D. Capacitación y Mejora de Procesos

Tabla 10

Triangulación de Capacitación y Mejora de Procesos

Actor	Hallazgo	Evidencia	Convergencia	Sentido Analítico
Entidad Promotora	Ofrece capacitación puntual, pero no seguimiento para artesanas.	"Las capacitaciones son puntuales, pero no siempre hay un seguimiento adecuado." [PROM-02]	Media	Capacitación fragmentada, falta de enfoque integral.
Empresas Exportadoras	Las empresas reciben capacitación continua y tienen programas de	"La capacitación constante es esencial para mejorar la eficiencia	Alta	Mejora continua beneficia a empresas con recursos y capacidad de inversión.

	mejora continua.	productiva." [EMP-02]		
Artesanas	Las artesanas tienen formación única y sin seguimiento.	"La capacitación es solo una vez y no da lugar a mejorar nuestra competitividad." [ART-01]	Alta	Brecha de formación: falta de seguimiento y formación especializada para pequeñas productoras.

Nota. Elaborado en base a los datos recopilados por el investigador.

Análisis:

La capacitación continua que reciben las empresas exportadoras permite que estas mejoren sus procesos de producción, calidad y comercialización de manera sistemática. Estas empresas tienen acceso a programas de formación de alto nivel, brindados por la entidad promotora y otros actores del sistema. Esto les permite estar siempre a la vanguardia en cuanto a tecnologías, tendencias y estándares internacionales.

En cambio, las artesanas reciben capacitación esporádica y sin seguimiento, lo que les impide mejorar continuamente sus habilidades y optimizar sus procesos. Sin un programa de formación continua que las prepare para los requisitos internacionales y las nuevas demandas del mercado, las artesanas seguirán siendo marginales en la cadena de valor. Este desajuste formativo crea una brecha de competitividad que impide que las productoras locales puedan competir en igualdad de condiciones con las empresas grandes que acceden a formación especializada.

Además, el hecho de que las artesanas dependan de formaciones puntuales refleja una falta de política pública sostenida en torno al fortalecimiento de la base productiva. La creación de programas de formación continua debe ser una prioridad para asegurar la inclusión de las artesanas en los beneficios de la marca.

4.6 DISCUSIÓN

Discusión respecto al rol promotor del Estado

Los resultados obtenidos evidencian que el Estado, a través de PROMPERÚ, cumple un rol promotor activo en el fortalecimiento de la industria textil de alpaca, no solo mediante acciones de promoción comercial, sino también a través de estrategias de acompañamiento técnico, articulación institucional y posicionamiento internacional. Este hallazgo se encuentra en concordancia con lo planteado por Gasco (2022), quien sostiene que el rol promotor del Estado implica una participación activa en la dinamización de sectores estratégicos, mediante acciones de fomento, coordinación y generación de condiciones favorables para el desarrollo productivo. En este contexto, la intervención estatal responde a un enfoque más actual de política pública, en el cual el Estado deja de ser un actor pasivo para asumir un rol facilitador y articulador dentro de la economía. Este planteamiento se refuerza con los aportes de Lourenção et al. (2020), quienes destacan que el éxito de las marcas sectoriales depende en gran medida de una adecuada estructura de gobernanza y de la articulación efectiva entre actores públicos y privados. En la presente investigación, se evidencia que PROMPERÚ actúa como un eje articulador dentro de la cadena de valor alpaquera; sin embargo, también se identifican desafíos relacionados con la continuidad, coherencia y alcance de estas acciones, lo cual coincide con las limitaciones señaladas en la literatura. Por otro lado, el posicionamiento de la marca sectorial “Alpaca del Perú” como estrategia de diferenciación en mercados internacionales se alinea con los hallazgos de Fuentes (2020), quien demuestra que las marcas sectoriales permiten generar economías de escala en promoción, fortalecer la identidad de origen y mejorar la visibilidad internacional de los productos. En ese sentido, los resultados confirman que la marca no solo cumple una función comercial, sino también simbólica, al representar atributos como calidad, tradición y valor cultural. No obstante, es importante destacar que, tal como advierte Paucar (2019), el rol promotor del Estado puede presentar una dualidad entre el impulso del crecimiento económico y la generación de bienestar social. En esta investigación, si bien se observa un impacto positivo en términos de posicionamiento internacional, también se evidencian limitaciones en la distribución equitativa de los beneficios a lo largo de la cadena de valor, especialmente en los eslabones más vulnerables, como las artesanas. Esto sugiere la

necesidad de repensar el alcance del rol promotor, incorporando una perspectiva más inclusiva y territorial.

Discusión respecto a las acciones implementadas por PROMPERÚ

Las acciones implementadas por PROMPERÚ, particularmente la participación en ferias internacionales, ruedas de negocio y estrategias de promoción comercial, se consolidan como herramientas clave para la internacionalización del sector textil de alpaca. Estos resultados coinciden con lo señalado por Fuentes (2020), quien destaca que este tipo de estrategias permite no solo incrementar la visibilidad de los productos, sino también facilitar el acceso a nuevos mercados y consolidar relaciones comerciales sostenibles. Asimismo, la capacitación y asistencia técnica identificadas en los resultados reflejan un enfoque orientado al fortalecimiento del capital humano y productivo, lo cual se encuentra en concordancia con los aportes de Aliaga (2021) y Díaz-Garay et al. (2021), quienes enfatizan que la mejora de capacidades técnicas y la incorporación de tecnología son factores determinantes para elevar la competitividad del sector artesanal textil. En este sentido, las acciones de PROMPERÚ contribuyen a la mejora de procesos productivos, estándares de calidad y adaptación a las exigencias del mercado internacional. Sin embargo, los resultados también evidencian que el acceso a estas acciones no es homogéneo, lo cual coincide con lo planteado por Bermúdez y Escobar (2020), quienes señalan que muchas pequeñas empresas no logran aprovechar plenamente los beneficios de las marcas sectoriales debido a limitaciones en capacidades, información o recursos. Esta situación pone en evidencia la existencia de brechas estructurales dentro del sector, que limitan el alcance real de las políticas públicas. Por otro lado, el acompañamiento integral brindado por PROMPERÚ se alinea con lo señalado por Blanco y Fernández (2022) y Fan Lei y Jaramillo (2021), quienes concluyen que las marcas sectoriales generan principalmente beneficios indirectos, como visibilidad e identidad, pero no necesariamente impactan de forma directa en indicadores de desempeño exportador. En este sentido, los resultados de la presente investigación refuerzan la idea de que las estrategias de promoción deben ser complementadas con políticas más específicas orientadas a mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

Discusión respecto a la percepción de las empresas

En relación con la percepción de las empresas del sector textil, los resultados evidencian una valoración positiva de la marca sectorial “Alpaca del Perú”, la cual es reconocida como una herramienta estratégica para el posicionamiento en mercados internacionales. Este hallazgo coincide con lo planteado por Micu et al. (2025), quienes sostienen que las marcas sectoriales generan ventajas competitivas sostenibles al articular atributos como calidad, origen geográfico y valor cultural. Asimismo, el incremento de la visibilidad internacional de los productos de alpaca se encuentra en línea con lo señalado por Fuentes (2020) y Bermúdez y Escobar (2020), quienes destacan que las marcas sectoriales contribuyen a fortalecer la imagen de los productos en mercados globales. No obstante, se observa que estos beneficios son aprovechados principalmente por empresas con mayor capacidad productiva, tecnológica y organizativa, lo que podría generar desigualdades dentro del sector. Por otro lado, la adopción de mejores prácticas productivas por parte de las empresas se vincula con lo planteado por Aliaga y Tudela (2022) y Sánchez (2019), quienes destacan que la innovación y la gestión empresarial son factores clave para mejorar la competitividad y la capacidad exportadora. En este sentido, las exigencias del mercado internacional, junto con el apoyo estatal, han impulsado procesos de mejora continua en las empresas, aunque estos avances no se presentan de manera uniforme en todo el sector.

Discusión respecto a la percepción de las artesanas

En cuanto a las artesanas, los resultados evidencian que su participación en la cadena productiva ha generado ciertos avances en términos de estabilidad laboral y acceso a oportunidades; sin embargo, estos beneficios no son homogéneos ni plenamente consolidados. Este hallazgo coincide con lo señalado por Ortiz (2023–2024), quien destaca que las iniciativas vinculadas a la producción de alpaca pueden contribuir al desarrollo local y a la sostenibilidad cultural, pero también presentan limitaciones estructurales dentro de la cadena de valor. Asimismo, la persistencia de la dependencia de intermediarios y la limitada participación de las artesanas en los procesos de comercialización se relaciona con lo planteado por Bermúdez y Escobar (2020), quienes evidencian que las artesanas enfrentan dificultades para integrarse plenamente a estrategias de mercado, incluso en contextos donde existen marcas sectoriales. Por otro

lado, los resultados también se vinculan con lo señalado por Quispe Ccama (2023), quien identifica la vulnerabilidad de las asociaciones artesanales frente a factores externos, así como la necesidad de fortalecer sus capacidades productivas y comerciales para mejorar su resiliencia económica. En este sentido, la limitada participación de las artesanas en la generación de valor económico evidencia la existencia de desigualdades dentro de la cadena productiva. Finalmente, estos hallazgos refuerzan la necesidad, planteada por Ortiz (2023–2024), de implementar estrategias orientadas a la inclusión económica, el empoderamiento y la revalorización del trabajo artesanal, promoviendo no solo su participación en la producción, sino también en la comercialización y toma de decisiones dentro de la cadena de valor.

CONCLUSIONES

PRIMERO: El Estado, a través de PromPerú, ha ejercido su rol promotor en el fortalecimiento de la industria textil de alpaca mediante acciones como la promoción de la marca “Alpaca del Perú”, la organización de ferias internacionales y la asistencia técnica para las empresas exportadoras. Estas acciones han permitido posicionar la fibra de alpaca en mercados internacionales, destacándola como un producto de calidad y sostenibilidad. Sin embargo, el enfoque B2B adoptado por el Estado ha limitado el acceso equitativo a la marca, ya que ha beneficiado principalmente a las empresas exportadoras formalizadas, mientras que las artesanas que constituyen la base productiva del sector no han tenido acceso directo a los beneficios comerciales. Este enfoque ha convertido a la marca en un instrumento técnico y comercial, más que en una estrategia integral para el desarrollo territorial de todo el sector textil de alpaca.

SEGUNDO: PromPerú ha implementado una serie de acciones clave que incluyen la participación en ferias internacionales, la organización de ruedas de negocios y la asistencia técnica a las empresas exportadoras. Estas acciones han sido cruciales para abrir mercados exclusivos y mejorar la competitividad de las empresas exportadoras. No obstante, estas acciones son puntuales, carecen de continuidad y cobertura territorial, lo que ha limitado su alcance a un pequeño número de actores dentro de la cadena de valor. Las artesanas, que son las principales productoras de fibra, no han sido incluidas en este proceso, lo que ha perpetuado una desigualdad dentro de la cadena productiva. Además, PromPerú no ha implementado políticas que incluyan de manera efectiva a las artesanas en los beneficios de la marca, como el acceso a certificación, mercados internacionales y capacitación continua.

TERCERO: Las empresas exportadoras reconocen el rol clave del Estado en el fortalecimiento de la marca “Alpaca del Perú”, ya que ha permitido a las empresas acceder a nuevas oportunidades comerciales y mejorar su presencia en mercados internacionales. Sin embargo, también señalan que el enfoque limitado a acciones puntuales y la falta de estrategias sostenibles han impedido un desarrollo integral del sector. Las empresas también mencionan que, aunque articulan con las comunidades locales, especialmente con las artesanas, estas relaciones son asimétricas, ya que las artesanas dependen de las

condiciones impuestas por las empresas y no cuentan con un marco estatal que las respalde en términos de acceso a formación, infraestructura y mercados internacionales. Este desequilibrio en las relaciones agrava la exclusión de las artesanas en los beneficios comerciales derivados de la marca.

CUARTO: Las artesanas reconocen la marca “Alpaca del Perú”, pero sienten que no se benefician directamente de ella. A pesar de ser las productoras clave de la fibra de alpaca, las artesanas no tienen acceso directo a mercados internacionales, certificaciones ni a ferias internacionales, lo que limita su capacidad para competir en igualdad de condiciones con las empresas exportadoras. Las artesanas reclaman un reconocimiento institucional que no solo valore su trabajo como productoras, sino también su rol como portadoras de saberes ancestrales y creadoras de identidad. En este sentido, la marca debería incluir a las artesanas en los procesos de innovación y trazabilidad, incorporando su perspectiva como creadoras culturales y no solo como proveedoras de materia prima.

RECOMENDACIONES

PRIMERO: Fortalecer el rol de PROMPERÚ en la facilitación del acceso a la marca “Alpaca del Perú”, mediante asistencia técnica permanente, capacitación en certificación y trazabilidad, y mecanismos que aseguren condiciones equitativas de participación para empresas de distinto tamaño.

SEGUNDO: Integrar el componente cultural de la fibra de alpaca en las estrategias de posicionamiento internacional, destacando atributos de identidad, tradición y sostenibilidad como elementos de diferenciación competitiva.

TERCERO: Implementar instrumentos de apoyo (financiamiento, adopción tecnológica y capacitación especializada) orientados a mejorar la competitividad y el cumplimiento de estándares internacionales del sector alpaquero.

CUARTO: Diseñar una estrategia de promoción internacional basada en embajadores de marca, orientada a incrementar la visibilidad de “Alpaca del Perú” en plataformas digitales y mercados objetivo.

REFERENCIAS

- Aliaga, M. G. (2021). *Relación entre la innovación y la competitividad empresarial de las asociaciones de artesanos textiles de la región Puno, periodo 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional Universidad Nacional del Altiplano.
- Aliaga, M. G., & Tudela, M. J. W. (2022). Proceso de la administración, innovación e internacionalización de empresas artesanales textiles de la región Puno. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 24(4), 302–310.
<https://doi.org/10.18271/ria.2022.484>
- Álvarez Cáceres, B. (2014). *Juventud y emprendimiento en el mundo rural* [Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid]. Repositorio Institucional UVa.
- Álvarez, C. G. E., & Maca, V. F. (2023). *Marca Loreto y estrategias de apoyo al crecimiento de las MYPES de la ciudad de Iquitos, año 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Científica del Perú]. Repositorio Institucional UCP.
- Amaiquema Márquez, F. A., Vera Zapata, J. A., & Zumba Vera, I. Y. (2019). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. *Conrado*, 15(70), 354–360.
- Anchapuri, Q. M., & Cutipa, L. A. M. (2017). Perfil de empresarios exportadores MYPES de artesanía textil de Puno. *Revista de Investigaciones*, 6(3), 213–220.
<https://doi.org/10.26788/riepg.v6i3.102>
- Ancin, I. A. (2018). Marcas sectoriales. *Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Anholt, S. (2003). *Brand new justice: How branding places and products can help the developing world*. Elsevier.
- Aparecida, C. V., Engracia, G. J. de M., & Caldeira, J. H. de O. (2018). Construction and operationalisation of sectorial brands: The case of the Brazilian winemaking sector from the perspective of different stakeholders. *Wine Economics and Policy*, 7(2), 153–164.
<https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.10.001>
- ASCALPE. (2022). *Características de la fibra de alpaca*. Asociación Civil Alpaca del Perú. <https://www.alpacadelperu.org.pe/caracteristicas-de-la-fibra-de-alpaca/>
- Bermúdez, M. C., & Escobar, A. M. (2020). *La marca país Colombia como estrategia de mercado de los pequeños empresarios del sector marroquinería de Medellín*:

- Estudio de caso* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional Universidad del Rosario.
- Blanco Ángeles, O. A., & Fernández Cubas, G. M. (2022). *Influencia de la marca sectorial “Superfoods Peru” en el desempeño de empresas exportadoras de arándanos de la región Lima en el periodo 2017–2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
- Bravo, M. T. D., & Loa y Pardo, E. D. J. (2021). *La marca sectorial “Cafés del Perú” y su relación con el volumen exportado de café (casos de los departamentos Lima y Junín), año 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8606/bravo_mt_d-loaypardo_edj.pdf
- Bustinza, C. V., Machaca, M. V., Cano, F. V., & Quispe, C. J. (2021). Evolución y desarrollo de las razas de alpaca: Suri y Huacaya. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 32(5). <https://doi.org/10.15381/rivep.v32i5.19876>
- ComexPerú. (2022, 25 de marzo). Exportaciones textiles crecieron un 31.1% en enero 2022, pero la competitividad del sector sigue en riesgo. *Sociedad de Comercio Exterior del Perú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-textiles-crecieron-un-311-en-enero-2022-pero-la-competitividad-del-sector-sigue-en-riesgo>
- Contreras, F. S. T. (2019). *Potencial productivo y comercial de la alpaca*. Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/423423/potencial_productivo_comercial_de_la_alpaca.pdf
- Díaz-Garay, B. H., Cuadros Villena, A., & Medina Mendoza, J. (2021). Diagnóstico del proceso artesanal de producción de hilo de fibra de alpaca en Puno, Perú. *Ingeniería Industrial*, 40, 145–169.
- El Peruano. (2022, 2 de febrero). El 87% de alpacas en el mundo está en el Perú. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/174887-el-87-de-alpacas-en-el-mundo-esta-en-el-peru>
- Fan Lei, L. M. K., & Jaramillo, A. I. F. (2021). *Influencia de la marca Superfoods Perú en la internacionalización de las empresas exportadoras de kiwicha 2017–*

- 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658558>
- Figueroa-Soledispa, S. M. L., Moreno-Ponce, P. M., & Tualombo-Tituaña, T. J. (2022). Responsabilidad social y la creación del valor compartido. Bases fundamentales en la dirección de las pymes. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(Extra 1-1), 430–439. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.963>
- Fuentes, M. E. (2020). *Marcas sectoriales como instrumento de diversificación de mercados internacionales: El caso de Wines of Chile* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Quilmes].
- Gasco, V. M. del C. (2022). Actividad empresarial y rol promotor del Estado en la Constitución peruana de 1993. *Giuristi: Revista de Derecho Corporativo*, 3(5), 94–116. <https://doi.org/10.46631/giuristi.2022.v3n5.07>
- Glückler, J., Rehner, J., & Handke, M. (2019). Gobernanza, redes y territorio. *Revista de Geografía Norte Grande*, 74, 5–20. <https://doi.org/10.4067/S0718-34022019000300005>
- Huahualuque, C. A., Peñarrieta, B. L. G., & Rodríguez, R. L. H. (2015). Aplicación del fairtrade por las empresas exportadoras de artesanía textil de la región Puno: Caso Jomatex S.R.L. – Sumac Perú S.C.R.L. – Perú. *Comuni@cción*, 6(1), 29–47.
- Lam, J. C. (2002). *Perú: El Estado como promotor de la inversión y el empleo*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Lourenção, M. T. de A., Miyamaru, L., Giraldi, J. de M. E., & Pádua, S. I. D. de. (2020). Development of sectoral brands with emphasis on structure and processes. *Business Process Management Journal*, 26(1), 24–58. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2017-0254>
- MINCETUR. (2021, 2 de septiembre). Textiles peruanos: ¿Por qué son tan valiosos? *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/32/-por-que-los-textiles-peruanos-conquistan-el-mundo>
- Micu, D. M., Arghiroiu, G. A., Micu, Ș., & Beciu, S. (2025). Competitive advantage in the world of wine—An analysis of differentiation strategies developed by sectoral brands in the global market. *Foods*, 14(11), 1858. <https://doi.org/10.3390/foods14111858>

- Nazaret, V. M. (2015). *La importancia de una marca sectorial para el desarrollo acuícola nacional* [Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales].
- Ortiz, A. A. (2024). *Artisanal alpaca garments from the Central Andes: Slow fashion practices for cultural sustainability* [Master's thesis, KU Leuven].
- Paucar, J. C. E. (2019). *El boom agroexportador: Las dos caras del rol promotor del Estado a nivel local en el distrito Santiago de Ica (1990–2016)* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15734>
- Pino, M. (2008). *Textiles peruanos: Hilando crecimiento*. Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- ProColombia. (2025). *Colombia, el país de la belleza | Marca país*. Esto es Colombia.
<https://colombia.co/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2022). *¿Quiénes somos?* <https://institucional.promperu.gob.pe>
- Quispe Ccama, C. M. (2023). *El impacto del COVID-19 en las exportaciones de tejidos de fibra de alpaca de la provincia de Puno, periodo 2020–2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada San Carlos].
<http://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/656>
- Rodríguez, A. (2024). Made in Italy, tradición y vanguardia. *Forbes*.
- Sánchez, R. R. R. (2019). *Relación entre la gestión empresarial y la capacidad exportadora de la Asociación de Artesanos Textiles del Puerto Muelle, región Puno, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez]. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/3118>
- Simbaña, B. B. A., & Torres, M. A. E. (2018). *La marca sectorial en las exportaciones de flores y su incidencia en el comercio exterior ecuatoriano* [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil].
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30372>
- Simón, J. W., & Ceballos Sáez, C. (2023). Análisis del proceso de gobernanza colaborativa para abordar un problema socioambiental en un contexto

conflictivo. *Economía, Sociedad y Territorio*, 23(72), 629–660.

<https://doi.org/10.22136/est20231768>

Valero, C. G. M., Rodenes, A. M., & Rueda, B. G. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras: Estado de la cuestión. *Revista Le Bret*, 8, 127–147.

Vázquez Barquero, A. (2018). Reflexiones teóricas sobre la relación entre desarrollo endógeno y economía social. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 1. <https://doi.org/10.33776/RIESISE.v1i0.3581>

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

Planteamiento del Problema	Objetivos	Tipo y Diseño	Conceptos Centrales
¿Cómo es el rol promotor del Estado en el fortalecimiento de la industria textil de alpaca a través de la marca sectorial “Alpaca del Perú”?	Analizar el rol promotor del Estado en el fortalecimiento de la industria textil de alpaca a través de la marca sectorial "Alpaca del Perú".	1. Tipo de investigación Mixto - aplicada 2. Nivel de investigación Descriptivo 3. Diseño de investigación Exploratoria 4. Población universal: Actores clave vinculados a la marca sectorial “Alpaca del Perú” (funcionarios estatales, representantes empresariales y artesanas). 5. Muestra: No probabilística intencionada: funcionarios de PromPerú, CEOs de empresas textiles exportadoras y artesanas de Puno, Ayacucho, Arequipa y Lima 6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos Entrevistas semiestructuradas 7. Instrumento Guía de entrevista adaptada a cada actor clave	Variable 1 EL rol promotor del Estado Variable 2 Fortalecimiento de la industria textil
1. ¿Qué acciones ha implementado PromPerú para promover la marca sectorial “Alpaca del Perú”? 2. ¿Cómo perciben las empresas del sector textil el rol del Estado en el desarrollo de la marca sectorial “Alpaca del Perú”? 3. ¿Qué percepción tienen las artesanas sobre la marca sectorial en relación con su participación en la cadena de valor textil?	1. Identificar las acciones implementadas por PromPerú para promover la marca sectorial "Alpaca del Perú". Examinar la influencia de la marca en el fortalecimiento de la competitividad comercial y productiva de las empresas vinculadas a la cadena de valor alpaca. 2. Conocer la percepción de las empresas del sector textil sobre el rol del Estado en el desarrollo de la marca sectorial. 3. Describir la percepción de las artesanas respecto a la marca sectorial en relación con su participación en la cadena de valor textil.		

GUÍA DE ENTREVISTA REPRESENTANTES DE PROMPERU

APERTURA

Buenos días/tardes, soy [nombre del entrevistador]. Estamos investigando el papel que desempeña el Estado como promotor activo en el fortalecimiento y desarrollo de la industria textil.

Lo que comparta será confidencial, y su nombre no aparecerá en los resultados.

¿Está de acuerdo en participar? Durará aproximadamente 30-45 minutos.

SECCIÓN 1: ESTRATEGIA Y VISIÓN DE PROMPERÚ

E1 ¿Cuáles fueron las principales razones para que el Estado decidiera crear la marca sectorial "Alpaca del Perú"?

E2 ¿Cuáles son los principales objetivos que PROMPERÚ busca alcanzar a través de esta marca sectorial?

SECCIÓN 2: SELECCIÓN DE PRODUCTORES Y EMPRESAS

E3 ¿Qué criterios utiliza PROMPERÚ para seleccionar a los productores y empresas que pueden afiliarse a la marca "Alpaca del Perú"?

E4 ¿Cómo PROMPERÚ asegura que los productores y artesanos pequeños puedan ser parte de la cadena de valor de la fibra de alpaca y beneficiarse del posicionamiento internacional?

SECCIÓN 3: IMPACTO EN EL SECTOR Y LA ECONOMÍA LOCAL

E5 ¿Qué impacto ha tenido la marca "Alpaca del Perú" en términos de creación de empleo y desarrollo económico en las comunidades vinculadas a la producción de alpaca?

E6 ¿Qué beneficios ha generado esta marca sectorial en el ámbito social y económico para los pequeños productores rurales del país?

SECCIÓN 4: INTEGRACIÓN DE TÉCNICAS TRADICIONALES Y TECNOLOGÍA

E7 ¿Cómo se promueve la integración de técnicas ancestrales en la producción de alpaca sin que se pierdan las ventajas de la tecnología moderna en el proceso de fabricación?

E8 ¿Qué estrategias utiliza PROMPERÚ para garantizar que los productos de alpaca mantengan un equilibrio entre la tradición y la innovación?

SECCIÓN 5: ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

E9 ¿Cuáles son las principales estrategias que utiliza PROMPERÚ para posicionar los productos de alpaca en mercados internacionales?

E10 ¿Qué tan relevante considera que el respaldo de una marca sectorial como "Alpaca del Perú" es para la competitividad global de la industria alpaquera peruana?

SECCIÓN 6: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR

E9 ¿Cuáles son los mayores retos que enfrenta la marca "Alpaca del Perú" en términos de promoción y exportación? ¿Cómo planean superar estos desafíos?

E10 ¿Qué oportunidades globales está observando PROMPERÚ para los productos de alpaca y cómo se están aprovechando?

Epilogo

E11 Si pudiera compartir un mensaje con los productores de alpaca o los futuros empresarios del sector, ¿qué les diría sobre el camino hacia el éxito en este sector tan importante para el Perú?

CIERRE DE ENTREVISTA

Agradecer al entrevistado por su tiempo y disposición.

Informar que los resultados serán compartidos una vez finalizada la investigación.

=====

Datos que deben ser llenados por el entrevistador luego de finalizada la entrevista:

Apellidos y nombres del entrevistado: _____

Fecha de realización de la entrevista: ____ / ____ / ____

Duración en minutos: _____

Modalidad de la entrevista: (1) Física (2) Virtual

GUÍA DE ENTREVISTA CEOS DE LAS EMPRESAS

APERTURA

Buenos días/tardes, soy [nombre del entrevistador]. Estamos investigando el papel que desempeña el Estado como promotor activo en el fortalecimiento y desarrollo de la industria textil.

Lo que comparta será confidencial, y su nombre no aparecerá en los resultados.

¿Está de acuerdo en participar? Durará aproximadamente 30-45 minutos.

SECCIÓN 1: ESTRATEGIA Y VISIÓN EMPRESARIAL

E1 ¿Qué motivó a su empresa a unirse a la marca "Alpaca del Perú"?

E2 ¿Cómo evalúa el impacto de esta asociación en términos de crecimiento y competitividad?

SECCIÓN 2: PRODUCCIÓN Y SOSTENIBILIDAD

E3 ¿Qué estrategias implementa su empresa para garantizar la sostenibilidad en la cadena de suministro de fibra de alpaca?

E4 ¿Cómo equilibra la incorporación de tecnología con la preservación de técnicas ancestrales en sus productos?

SECCIÓN 3: MARKETING Y POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

E5 ¿Qué tácticas utiliza para posicionar sus productos en mercados internacionales?

E6 ¿Qué tan relevante considera el respaldo de una marca sectorial como "Alpaca del Perú" para competir a nivel global?

SECCIÓN 4: IMPACTO SOCIAL Y GESTIÓN DEL TALENTO

E7 ¿Qué rol juega su empresa en el apoyo a las comunidades locales y a los artesanos que participan en la cadena de valor?

E8 ¿Qué procesos sigue para identificar y capacitar a los artesanos que trabajan con su empresa?

SECCIÓN 5: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR

E9 ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector alpaquero en Perú desde su perspectiva?

E10 ¿Qué tendencias globales está observando en el mercado textil que podrían beneficiar a los productos de alpaca?

Epilogo

E11 Si pudiera compartir un mensaje sobre la importancia del sector alpaquero para el desarrollo del país, ¿qué diría?

CIERRE DE ENTREVISTA

Agradecer al entrevistado por su tiempo y disposición.

Informar que los resultados serán compartidos una vez finalizada la investigación.

=====

Datos que deben ser llenados por el entrevistador luego de finalizada la entrevista:

Apellidos y nombres del entrevistador: _____

Fecha de realización de la entrevista: ____/____/____

Duración en minutos: _____

Modalidad de la entrevista: (1) Física (2) Virtual

GUÍA DE ENTREVISTA ARTESANAS

APERTURA

Buenos días/tardes, soy [nombre del entrevistador]. Estamos investigando el papel que desempeña el Estado como promotor activo en el fortalecimiento y desarrollo de la industria textil.

Lo que comparta será confidencial, y su nombre no aparecerá en los resultados.

¿Está de acuerdo en participar? Durará aproximadamente 30-45 minutos.

SECCIÓN 1: IDENTIFICACIÓN Y EXPERIENCIA LABORAL

E1 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como artesano o productor de alpaca?

E2 ¿Cuántas personas colaboran con usted, y cuál es su rol principal en el proceso productivo?

SECCIÓN 2: IMPACTO DE POLÍTICAS Y CAPACITACIONES

E3 ¿Ha recibido apoyo o capacitaciones por parte de PROMPERÚ u otra institución?
¿Fueron útiles para mejorar su trabajo?

E4 ¿Qué tipo de asistencia técnica le gustaría recibir en el futuro?

SECCIÓN 3: PROCESOS PRODUCTIVOS Y DESAFÍOS

E5 ¿Cómo obtiene su materia prima? ¿Enfrenta problemas para adquirirla?

E6 ¿Utiliza técnicas tradicionales o maquinaria para procesar la fibra de alpaca? ¿Qué ventajas o desafíos tiene cada método?

E7 ¿Qué tipo de prendas produce principalmente, y cuáles son las más demandadas?

SECCIÓN 4: MERCADO Y PROMOCIÓN

E8 ¿Qué estrategias utiliza para promocionar sus productos?

E9 ¿Considera que sus productos tienen mayor aceptación en el mercado nacional o internacional?

SECCIÓN 5: VALORACIÓN DE IMPACTO

E10 ¿Ser parte de una iniciativa como Alpaca Perú ha mejorado su calidad de vida o sus oportunidades laborales?

E11 En una escala de 00 a 20, donde 00 es pésimo y 20 es excelente, ¿cómo calificaría el impacto de estas iniciativas en su labor?

Epilogo

E12 ¿Qué mensaje le gustaría enviar a las autoridades para mejorar el apoyo a los artesanos y productores de alpaca?

CIERRE DE ENTREVISTA

Agradecer al entrevistado por su tiempo y disposición.

Informar que los resultados serán compartidos una vez finalizada la investigación.

=====

Datos que deben ser llenados por el entrevistador luego de finalizada la entrevista:

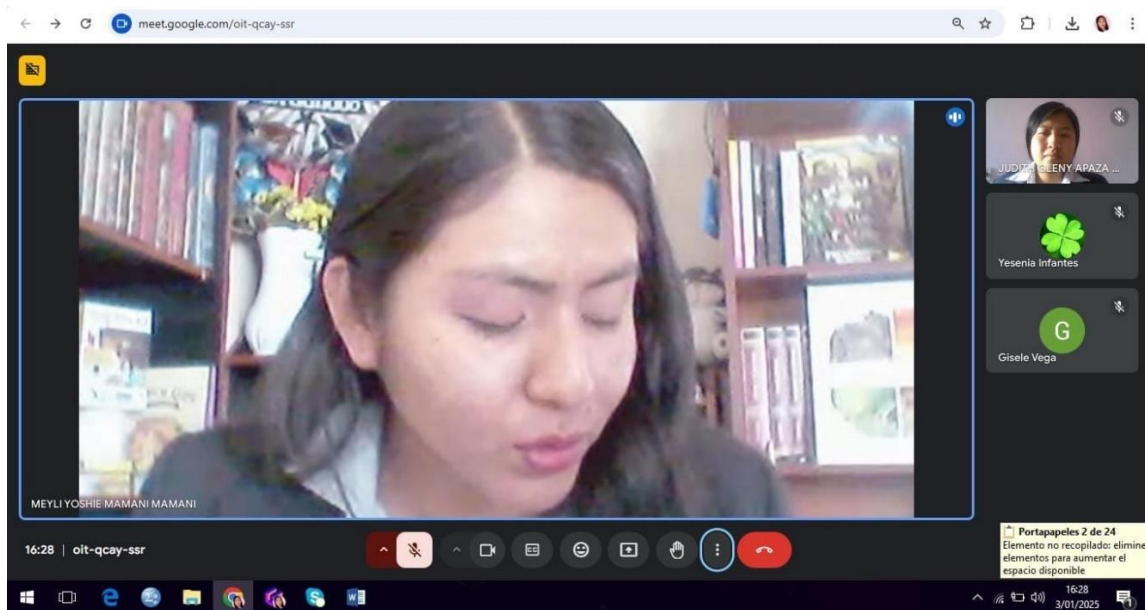
Apellidos y nombres del entrevistador: _____

Fecha de realización de la entrevista: ____/____/____

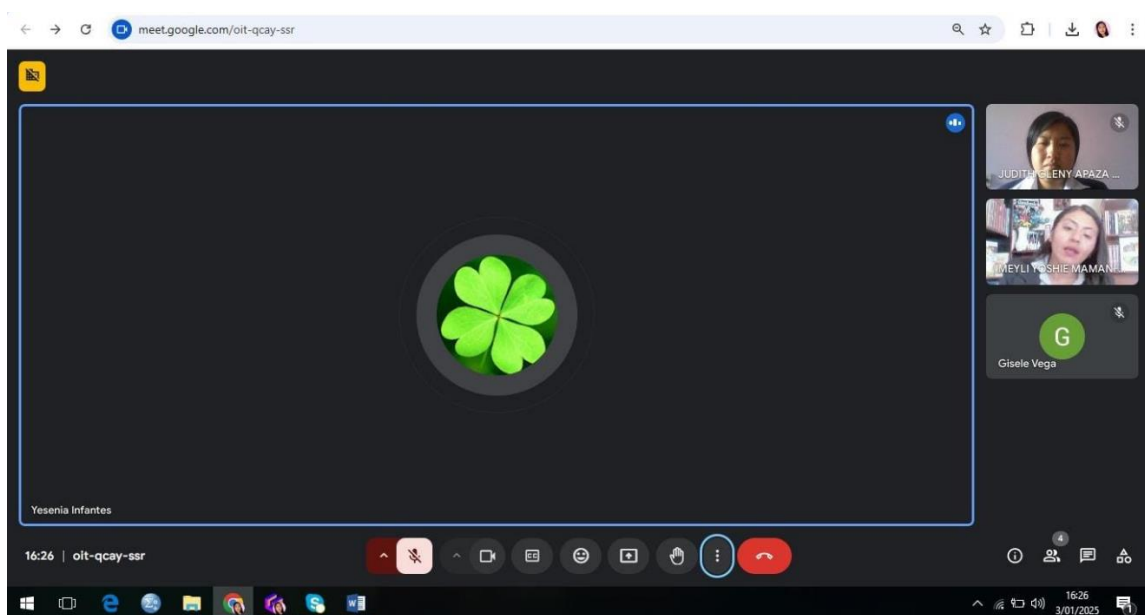
Duración en minutos: _____

Modalidad de la entrevista: (1) Física (2) Virtual

Anexo 3 Documentación visual de las entrevistas



Nota. Captura de pantalla de la reunión virtual con PromPerú.



Nota. Captura de la entrevista a las representantes de PromPerú.



Nota. Fotografía con los representantes de la empresa Diamanta.



Nota. Fotografía entrevistando a las artesanas.



Nota. Fotografía de una artesana firmando la autorización para la entrevista.



Nota. Fotografía del taller de la empresa Diamanta.



Nota. Fotografía a las artesanas de la empresa Diamanta.



Nota. Fotografía con el representante de la empresa Michell.



Nota. Fotografía dentro de la empresa Michell.



Nota. Fotografía de los encargados de la empresa Michell.



Nota. Fotografía dentro del establecimiento junto a la representante de la empresa Incalpaca.



Nota. Fotografía junto a la encargada de marketing de la empresa Incalpaca.



Nota. Fotografía de las artesanas de la empresa Quechualpaca.



Nota. Fotografía del almacén de la empresa Quechualpaca.

