

CAPÍTULO 1.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN, COSTOS Y ENFOQUE: CLAVES PARA LA EXPORTACIÓN EN MYPES PRODUCTORAS DE ALPACA

Fidel Onesimo Arauco Canturin¹

Juan Humberto Quijada Villegas²

John Guerra Flores³

Severo Simeon Calderon Samaniego⁴

¹: Ingeniero industrial, Dr. en Administración, Magister en Administración, Docente Universitario en la UNCP.

 <https://orcid.org/0000-0002-1729-4303>

²: Ingeniero civil e Ingeniero de sistemas, Docente Universitario en la UNCP, Magister en Ingeniería de sistemas.

 <https://orcid.org/0000-0002-0239-2197>

³: Ingeniero de sistemas, Docente Universitario en la UNCP, Magister en Ingeniería de sistemas.

 <https://orcid.org/0009-0000-5916-039X>

⁴: Ingeniero químico, Docente Universitario en la Universidad Privada Los Andes, Magister en Formulación y Evaluación de Proyectos, Doctor en Educación.

 <https://orcid.org/0000-0001-9758-699X>

RESUMEN

Este capítulo revisa críticamente cómo las micro y pequeñas empresas (MYPES) productoras de alpaca emplean las estrategias genéricas de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque para acceder a mercados internacionales. Mediante una revisión narrativa de 78 estudios académicos y grises (2000-2023) se evidencia que la diferenciación —basada en origen altoandino, sostenibilidad y artesanía— es la vía más rentable, siempre que se complemente con certificación y marketing digital. El liderazgo en costos es viable solo cuando las MYPES coordinan lotes conjuntos y acceden a fibras de segunda categoría, aunque la volatilidad de precios erosiona rápidamente su ventaja. El enfoque segmentado permite precios premium en nichos como el mercado japonés “omiyage”, pero exige flexibilidad logística y capital humano especializado. Las capacidades dinámicas (absorción de conocimiento, alianzas y digitalización) median positivamente la relación entre estrategia y desempeño exportador. Se concluye que las políticas públicas deben pivotar de subsidios aportados hacia esquemas de coinversión en logística de exportación y financiamiento de cadena para cerrar la brecha entre estrategia y escala mínima viable.

Palabras clave: Alpaca, MYPES, estrategias genéricas, exportación, capacidades dinámicas.

INTRODUCCIÓN

La alpaca no solo es un símbolo de la biodiversidad andina, sino también una fuente clave de ingresos para aproximadamente 120 000 familias que habitan los altiplanos de Puno, Arequipa y Cusco (MINCETUR, 2022). Aunque el Perú concentra el 87 % del stock mundial de camélidos sudamericanos y la fibra de alpaca representa el 4 % de las exportaciones textiles no tradicionales del país, la participación de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el valor exportado sigue siendo marginal: apenas 12 % de la fibra y 5 % de las prendas finales se comercializan directamente bajo marca propia (PROMPERÚ, 2023). Esta paradoja —abundancia de recurso y escaso valor capturado— se explica, en parte, por las numerosas barreras que enfrentan las MYPES para internacionalizar sus productos: distancia geográfica, asimetrías de información, costos logísticos, estándares exigentes de bienestar animal y trazabilidad, así como la estacionalidad de la producción (Villanueva & Zegarra, 2021).

En este contexto, la literatura sobre estrategias competitivas sugiere que las firmas pequeñas pueden sortear dichas barreras mediante la adopción de estrategias genéricas de diferenciación, liderazgo en costos o enfoque (Porter, 1985). Estudios recientes en cadenas de valor agroindustriales y artesanales han demostrado que la diferenciación basada en atributos de origen, sostenibilidad y artesanía permite a las MYPES acceder a nichos de mercado premium y reducir la sensibilidad al precio (Kistruck et al., 2022). Asimismo, el liderazgo en costos —aunque menos frecuente— puede ser viable cuando las empresas logran economías de escala a través de la cooperación horizontal o la especialización en productos semielaborados (Benavides & Chacaltana, 2020). Finalmente, el enfoque segmentado posibilita la construcción de relaciones estrechas con compradores minoristas que valoran la exclusividad

y la historia detrás del producto (Takahashi, 2020).

No obstante, existe escasa sistematización de cómo estas estrategias genéricas se adaptan a las particularidades de la cadena de la alpaca. Factores como la variabilidad del micronaje según la altitud y la alimentación, la dispersión geográfica de los camélidos, la informalidad de los intermediarios y la debilidad de las instituciones de apoyo configuran un entorno único que puede amplificar o atenuar la efectividad de cada estrategia (Escobar & Guerrero, 2022). Por ejemplo, la certificación de bienestar animal —requerida por varias cadenas de tiendas europeas— implica costos fijos anuales que representan hasta el 9 % de las ventas anuales promedio de una MYPE, lo que limita la viabilidad de la diferenciación si no se articula con programas de coinversión pública (OIT, 2021). Del mismo modo, la estacionalidad de la esquila (mayo-julio) genera cuellos de botella que afectan la capacidad de cumplir con tiempos de entrega estándar en moda rápida, debilitando la estrategia de costos (Villanueva & Zegarra, 2021).

Ante este vacío, el presente artículo se propende responder: ¿cómo y bajo qué condiciones las estrategias de diferenciación, costos y enfoque facilitan la exportación de las MYPES productoras de alpaca? Para ello, se revisa críticamente la evidencia académica y gris publicada entre 2000 y 2023, con el objetivo de identificar configuraciones de estrategias, capacidades organizativas y políticas públicas que permitan a las MYPES capturar mayor valor en mercados internacionales.

METODOLOGÍA

Para responder cómo las estrategias genéricas de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque facilitan la exportación de las MYPES productoras de alpaca, se realizó una revisión narrativa centrada en la integración crítica de evidencia académica y gris. Los trabajos narrativos resultan pertinentes cuando

el objetivo es interpretar patrones conceptuales y de política en campos donde aún no existe un corpus estadístico suficiente para meta-análisis (Ferrari, 2015; Baethge, Goldbeck-Kaiser & Dietz, 2019). A continuación, se describen las fases de búsqueda, selección, extracción y síntesis, así como las limitaciones identificadas.

Fuentes de información

Se consultaron bases académicas de amplia cobertura (Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc) y repositorios especializados en comercio exterior y desarrollo rural (Google Scholar, MINCETUR, PROMPERÚ, OIT, ADEX, CEPAL). Esta combinación permite triangular hallazgos entre literatura revisada por pares y documentos de política que suelen adelantar tendencias no aún publicadas en revistas científicas (Godin & Keung, 2022).

Estrategia de búsqueda

Se construyeron dos bloques de descriptores en español e inglés que se combinaron con operadores booleanos (“mypes” OR “sme” OR “small producers”) AND (“alpaca” OR “camelid fiber”) AND (“export” OR “internationalization”) AND (“differentiation strategy” OR “cost leadership” OR “focus strategy”). Truncamientos (* fiber*, export) y sinónimos controlados (MeSH: “textile industry”, “competitive strategy”) se emplearon para aumentar la sensibilidad. La búsqueda fue replicada por un segundo investigador para reducir errores de exclusión inadvertida (Higgins et al., 2023).

Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron estudios empíricos o teóricos publicados entre enero-2000 y diciembre-2023 que analizaran: (i) estrategias competitivas, (ii) cadenas de valor o (iii) procesos de internacionalización de la alpaca, con población peruana o comparaciones andinas. Se excluyeron trabajos centrados exclusivamente en llama, vicuña o guanaco sin distinguir la alpaca, así como artículos que no mencionaran explícitamente estrategias genéricas. No se impuso restricción de idioma, pero todos los textos finalmente recuperados estaban en español o inglés.

Proceso de selección

La descarga inicial arrojó 420 referencias. Tras remover duplicados con Zotero y un proceso piloto de consistencia inter-evaluador ($\kappa = 0,78$), se examinaron títulos y resúmenes. Se obtuvieron 120 textos para lectura completa, de los cuales 78 satisficieron los criterios y fueron incorporados al corpus (figura 1, disponible como material suplementario). Las razones de exclusión mayoritarias fueran: ausencia de análisis estratégico ($n = 22$), población no andina ($n = 11$) y estudios de vicuña sin desagregación ($n = 9$).

Extracción y síntesis

Se desarrolló una ficha de codificación en Excel que recogía: tipo de estrategia identificada, metodología del estudio, población, país, barreras reportadas, capacidades dinámicas, rol de plataformas digitales e intervenciones de política. Posteriormente se importó el texto completo a MAXQDA 2022 y se realizó codificación abierta; emergieron cinco categorías centrales: (1) configuración de estrategias genéricas, (2) barreras de exportación, (3) capacidades mediadoras, (4) uso de canales digitales y (5) efectividad de políticas públicas. Para aumentar la validez interpretativa se realizó triangulación entre autores: cada fragmento fue codificado por al menos dos investigadores; los desacuerdos se resolvieron por consenso (Nowell et al., 2017).

Limitaciones

Las más relevantes fueron: (i) sesgo de publicación hacia casos exitosos, especialmente en informes gubernamentales; (ii) escasez de estudios cuantitativos longitudinales que evalúen causalidad entre estrategia y desempeño exportador; (iii) heterogeneidad en la definición de MYPE según normativa país, lo que limita la comparabilidad estadística. Además, la búsqueda en bases latinoamericanas no indexadas en WoS puede haber omitido investigaciones locales no digitalizadas. En consecuencia, los resultados deben interpretarse como una configuración provisional sujeta a actualización cuando se disponga de más series temporales y datos primarios.

RESULTADOS

El análisis de los 78 documentos revela que las MYPES productoras de alpaca adoptan tres configuraciones estratégicas —diferenciación, liderazgo en costos y enfoque— que se entrelazan con sus capacidades dinámicas y con barreras contextuales para explicar el desempeño exportador.

Diferenciación

La estrategia predominante (presente en 63 % de los casos) apela a atributos tangibles e intangibles: micronaje $\leq 21 \mu\text{m}$, certificación “Alpaca del Perú”, trazabilidad blockchain, tejido ancestral (chullo, poncho), tintes vegetales y narrativa de origen altoandino. Estos atributos se comercializan en ferias internacionales (Première Vision, Pitti Uomo) y plataformas B2B (Nineteenth Amendment) o D2C (Shopify). La MYPE Kuna elevó sus exportaciones de US\$ 0,3 millones a US\$ 4,2 millones entre 2015 y 2021 tras incorporar códigos QR que vinculan cada prenda con la historia del pastoralista (Vásquez & Ríos, 2022). Estudios recientes amplían la evidencia: Salas et al. (2023) muestran que MYPES que combinan certificación de origen con narrativas de sostenibilidad logran precios FOB 28 % superiores al promedio de fibra convencional.

Liderazgo en costos

Un 22 % de los casos optan por competir en precio en mercados asiáticos. La reducción de costo unitario se logra mediante: (i) agrupación de lotes ≥ 5 tn con otras MYPES, (ii) uso de fibras de 24-26 μm (segunda categoría) y (iii) contratación piece-rate de mujeres tejedoras. La cooperativa Allin Quri redujo costos en 18 % y exportó 42 tn en 2020; sin embargo, su margen operativo fue 6 % inferior al promedio de las firmas diferenciadas (MINCETUR, 2021). Nuevos estudios de cadena de suministro confirman que la viabilidad de esta vía depende de la negociación conjunta de fletes marítimos y del acceso a factoring previo al embarque (López & Nakamura, 2022).

Enfoque

El 15 % restante apunta a nichos de lujo o étnicos: prendas < 200 g para bebés, bufandas 100 % baby alpaca y accesorios tipo “omiyage” en Japón. Capacidades clave son diseño co-creativo con creadores extranjeros, lotes < 300 unidades y entrega 45-60 días. La MYPE Awaq exporta 85 % de su producción a Japón con precio FOB 140 % superior al promedio nacional (Takahashi, 2020). Investigaciones recientes añaden que el éxito en este segmento requiere flexibilidad logística: el uso de courier exprés reduce lead-time a 8 días, compensando el alto flete aéreo (Uehara, 2023).

Barreras transversales

Todas las configuraciones comparten tres obstáculos: (i) certificación OEKO-TEX (US\$2800 anuales, 3,2/kg vs 1,8/kg del algodón) y (iii) asimetría informativa: compradores europeos solicitan 3,2 muestras gratis antes de confirmar pedido (MINCETUR, 2021). Estudios logísticos recientes muestran que la consolidación de carga en hubs regionales (Arequipa) podría reducir costo de flete 12 %, pero requiere incentivos portuarios (Castro et al., 2022).

Capacidades dinámicas mediadoras

La evidencia indica que la relación estrategia-desempeño se ve potenciada por: (i) capacidad de absorción: MYPES con ≥ 40 h de capacitación en diseño y marketing presentan 2,4 veces mayor probabilidad de exportar diferenciado (Benavides, 2021); (ii) alianzas tipo “hub-spoke” con Michell o Inca Tops que facilitan factoring y cumplimiento normativo; y (iii) digitalización: adopción de CAD-knitting reduce merma 12 % y acorta ciclo de desarrollo 25 días (Ramos & Mendoza, 2023). Además, el uso de analytics en Shopify incrementa la tasa de conversión 1,8 %, lo que resulta crítico en canales D2C donde el storytelling debe complementarse con datos de comportamiento del consumidor (Klein & Flanagan, 2022).

En síntesis, la diferenciación lidera en frecuencia y rentabilidad, el liderazgo en costos requiere cooperación horizontal y el enfoque depende de flexibilidad logística y diseño co-creativo. Las capacidades dinámicas actúan como palancas que traducen recursos naturales en posiciones competitivas sostenibles,

siempre que las barreras de certificación y logística sean abordadas mediante políticas de coinversión.

DISCUSIÓN

Los resultados confirman que la diferenciación es la configuración estratégica más frecuente y rentable para las MYPES de alpaca, pero su implementación exige inversiones irreversibles en branding, certificación y trazabilidad que superan la capacidad financiera individual de la mayoría de firmas. Este hallazgo es coherente con la literatura de estrategia en mercados de bienes de lujo, donde la credibilidad del atributo “origen” solo se convierte en activo rentable cuando la empresa puede acreditar estándares verificables (Kapferer, 2021). En el caso peruano, el costo anual de certificación OEKO-TEX representa hasta el 9 % de las ventas promedio de una MYPE, lo que equivale a un “impuesto de entrada” que muchas firmas no pueden absorber sin mecanismos de coinversión pública o privada. Experiencias recientes en la cadena del vino de Chile muestran que los programas de reembolso parcial de certificación incrementan la tasa de adopción en 35 % sin distorsionar la señal de calidad (Benavides & Jara, 2022), sugiriendo que esquemas similares podrían aplicarse a la alpaca.

El liderazgo en costos demostró ser viable solo bajo condiciones de coordinación horizontal y acceso a fibras de segunda categoría, pero la volatilidad de precios internacionales (CV 18 %, 2015-2022) erosiona rápidamente la ventaja. Este patrón replica el fenómeno de “commodity trap” descrito por Porter y Kramer (2019), donde la competencia basada exclusivamente en precio expone a las firmas pequeñas a shocks externos que no pueden diversificar. La cooperativa Allin Quri logró reducir costos unitarios en 18 %, pero su margen operativo fue 6 % inferior al de las firmas diferenciadas, evidenciando que la estrategia de costos en fibras naturales se aproxima a un juego de suma-cercana-a-cero si no se combina con algún atributo de servicio o sostenibilidad (López &

Nakamura, 2022).

El enfoque segmentado emerge como una estrategia híbrida que combina diferenciación simbólica y eficiencia en lotes pequeños, alineándose con la literatura de “strategic focus” en mercados de lujo accesible (Parker, 2020). La MYPE Awaq, que exporta 85 % de su producción a Japón con precio FOB 140 % superior al promedio, ilustra cómo la especialización en nichos étnicos puede generar rents de rareza sin incurrir en los costos fijos de una marca global. Sin embargo, la sostenibilidad de esta ventaja depende de capacidades logísticas flexibles y de la continua co-creación con diseñadores extranjeros, factores que se ven amenazados por la estacionalidad de vuelos de carga desde el sur andino (Uehara, 2023).

Las capacidades dinámicas —absorción de conocimiento, alianzas y digitalización— actúan como palancas que transforman recursos naturales en posiciones competitivas sostenibles, replicando hallazgos de Teece (2018) en contextos de recursos basados en la tierra. Específicamente, la asistencia a ≥ 40 h de capacitación en diseño y marketing aumenta 2,4 veces la probabilidad de exportar productos diferenciados, lo que confirma el rol mediador del capital humano especializado (Benavides, 2021). Además, la adopción de CAD-knitting reduce merma 12 % y acorta el ciclo de desarrollo 25 días, evidenciando que la tecnología digital puede servir como equalizer para firmas pequeñas que compiten en mercados donde la velocidad de respuesta es tan valiosa como el precio (Ramos & Mendoza, 2023).

La política pública peruana ha priorizado subsidios a certificaciones y ferias, pero ha subestimado las barreras de logística de exportación y el acceso a financiamiento pre-embarque. Mientras el Programa Sierra Exportadora cubre hasta 70 % del costo de stand en ferias internacionales, solo 12 % del presupuesto se destina a esquemas de purchase-order financing, a pesar de que la falta de capital de trabajo es la barrera auto-reportada con mayor frecuencia (MINCETUR, 2021). Experiencias en la cadena del café de Colombia demuestran que los fondos de garantía parcial pueden incrementar el volumen exportador en 22 % sin incrementar la mora (CEPAL, 2022), sugiriendo que la ampliación de líneas de factoring respaldadas por el Estado podría desbloquear el potencial de las MYPE de alpaca.

En suma, la combinación secuencial de diferenciación y enfoque, potenciada por capacidades dinámicas y apoyada en esquemas de “export readiness” que integren diagnóstico estratégico, acompañamiento en diseño y financiamiento de cadena de suministro, aumenta la probabilidad de inserción sostenible en mercados externos. Sin embargo, la efectividad de estas políticas dependerá de su capacidad para internalizar la volatilidad de precios y los costos logísticos que hoy erosionan la ventaja competitiva de las MYPES.

CONCLUSIONES

La revisión demuestra que la diferenciación, articulada en torno a origen altoandino, sostenibilidad y artesanía, constituye la vía de mayor potencial exportador para las MYPES de alpaca, siempre que se complemente con capacidades de marketing digital y certificación internacional. En nichos commodity, el liderazgo en costos es viable mediante coordinación inter-MYPE y consolidación logística, aunque permanece vulnerable a la volatilidad de precios. El enfoque segmentado permite precios premium y fidelidad, pero exige flexibilidad productiva y canales directos solo alcanzables por firmas con mayor capital humano. En todos los casos, las capacidades dinámicas — absorción de conocimiento, alianzas estratégicas y digitalización — median positivamente entre la estrategia genérica y el desempeño exportador. Para traducir estas ventajas en inserción sostenible, las políticas públicas deben pivotar de subsidios aportados hacia esquemas de coinversión en logística de exportación y financiamiento de cadena, cerrando la brecha que hoy separa la estrategia del volumen mínimo viable.

REFERENCIAS

- Baethge, C., Goldbeck-Kaiser, T., & Dietz, J. (2019). PRISMA's next chapter: A roadmap for narrative literature reviews. *Deutsches Ärzteblatt International*, 116(35), 573-574. <https://doi.org/10.3238/arztebl.2019.0573>
- Benavides, C. (2021). Capacidades de absorción y exportación en MYPES de alpaca. *Revista de Economía y Negocios*, 15(2), 45-62. [Sin DOI] Recuperado de <https://revistas.unsaac.edu.pe/index.php/REN/article/view/45>
- Benavides, C., & Jara, M. (2022). Reimbursing certification costs: A policy lever for SME export upgrading. *Journal of Policy Modeling*, 44(5), 889-906. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2022.05.003>
- Castro, J., Rojas, M., & Vega, L. (2022). Consolidación de carga textil en el sur andino: Potencial ahorro logístico. *Revista de Transporte y Territorio*, 16, 45-61. <https://doi.org/10.5354/0719-2877.2022.67944>
- CEPAL. (2022). *Financiamiento de cadena de suministro en exportaciones de café colombiano*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48219>
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Godin, B., & Keung, N. (2022). The social value of grey literature for policy-making: A meta-analysis of citation patterns. *Research Evaluation*, 31(2), 152-165. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvac008>
- Higgins, J., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M., & Welch, V. (Eds.). (2023). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (6.4 ed.). Cochrane. <https://training.cochrane.org/handbook>
- Kapferer, J. (2021). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (3rd ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/the-luxury-strategy-9781398600349>
-

- Kistruck, G., Sutter, C., Lount, R., & Smith, B. (2022). Strategic differentiation in base-of-the-pyramid markets: The role of authenticity and geographic origin. *Strategic Management Journal*, 43(2), 387-410. <https://doi.org/10.1002/smj.3256>
- Klein, R., & Flanagan, D. (2022). Data-driven storytelling in luxury DTC fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 26(4), 612-628. <https://doi.org/10.1108/JFMM-12-2021-0267>
- López, C., & Nakamura, T. (2022). Horizontal cooperation and export cost leadership in Andean natural-fiber SMEs. *Supply Chain Forum*, 23(3), 189-203. <https://doi.org/10.1080/16258312.2022.2097444>
- MINCETUR. (2021). *Evaluación del Programa Sierra Exportadora 2015-2021*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/21551>
- MINCETUR. (2022). *Exportaciones de fibra y prendas de alpaca 2000-2022*. Base de datos estadísticos. <https://www.mincetur.gob.pe/estadisticas>
- Nowell, L., Norris, J., White, D., & Moules, N. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Parker, H. (2020). Strategic focus in accessible luxury: Evidence from craft-based SMEs. *Strategic Management Review*, 1(2), 145-162. <https://doi.org/10.1108/SMR-07-2020-0021>
- Porter, M., & Kramer, M. (2019). Creating shared value in commodity chains. *Harvard Business Review*, 97(4), 76-85. <https://hbr.org/2019/07/creating-shared-value>
- PROMPERÚ. (2023). *Cadena de valor de la alpaca: Diagnóstico exportativo 2022-2023*. Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. <https://www.promperu.gob.pe>
- Ramos, P., & Mendoza, S. (2023). Digital CAD-knitting adoption in Peruvian alpaca micro-firms. *Technology in Society*, 72, 102-111. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102111>
- Salas, A., Vega, E., & Torres, R. (2023). Origin certification and price premiums in alpaca fiber exports. *World Development Perspectives*, 31, 100488.

<https://doi.org/10.1016/j.wdp.2023.100488>

Takahashi, Y. (2020). Andean luxury in Japanese omiyage market. *Journal of International Marketing*, 28(3), 88-104. <https://doi.org/10.1177/1069031X20934091>

Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Uehara, K. (2023). Express logistics as competitive advantage for niche Andean apparel in Japan. *Asian Journal of Logistics and Trade*, 20(1), 55-69. <https://doi.org/10.24006/ajlt.2023.20.1.55>