

DINAMICA Y ACUMULACION DE DOS GRUPOS ECONOMICOS REGIONALES:  
EL CASO DEL MERCADO DE FIBRA DE ALPACA EN EL SUR ANDINO

1970 - 1987\*

Francisco Bustamante

RESUMEN

*La expansión de la industria textil inglesa luego de la 2da. revolución industrial genera una gran demanda de materia prima, demanda que permite que la región sur andina de nuestro país se articule con el mercado internacional vía la exportación de fibra de alpaca. En el presente artículo, analizamos cómo dos inmigrantes llegados al Perú con el fin de participar en el comercio de fibra de alpaca, logran primeramente consolidarse en el campo de la comercialización de la fibra, para luego dar origen a dos importantes grupos económicos que han logrado implementar Complejos Textiles verticalmente integrados empleando diferentes estrategias de crecimiento.*

ABSTRACT

*The expansion of the English textile industry after the second industrial revolution created a great demand of raw materials, which allowed Peru's southern andean region to connect itself with the international market through alpaca wool exports. This article analyzes how two immigrants, who arrived to Perú seeking to participate in the alpaca fiber trade, were able to consolidate themselves in the trade field, and to create later two important economic groups which have built vertically integrated textile industries employing different growth strategies.*

1. Introducción

A lo largo de la historia, nuestra economía se ha sustentado sobre la base de la explotación de recursos naturales destinados a la exportación. Durante la época de la Conquista fueron los metales preciosos, luego el guano, el caucho, el cobre, la harina de pescado, el petróleo y, actualmente las esperanzas de muchos están cifradas en los yacimientos de gas natural recientemente encontrados. Sin embargo, si analizamos la mayor parte de estos casos podremos comprobar que la explotación de dichos recursos naturales no ha traído consigo, como hubiera sido lógico, un mayor progreso a las zonas o regiones productoras, sino que más bien la

mayoría de éstas continúan en la misma situación de atraso y marginalidad que las caracterizaba antes de que fuera explotado el recurso.

Precisamente, en el presente estudio analizamos un recurso exportable que no ha sido ajeno a esta realidad: la fibra de alpaca. Trataremos de reconstruir la forma en que se articuló la región surandina al mercado internacional, para luego analizar la forma en que el sector moderno o comercial industrial ha captado la mayor parte de los excedentes generados en este mercado.

La importancia de este tema radica en que reúne a dos sectores que hoy en día han cobrado especial relevancia en nuestra sociedad; por un lado, los produc-

(\*) Este artículo se basa en el trabajo de investigación que presentáramos para obtener el grado académico de Bachiller en Economía en la Universidad del Pacífico, con el título "F1 mercado de fibra de alpaca en el sur andino: 1970-1987", Tesis de Bachiller en Economía, Universidad del Pacífico, Lima, junio de 1989, 316 pp. En dicho trabajo se hace, además, un análisis de la problemática de la comercialización y producción de fibra de alpaca.

tores de fibra de alpaca del sur andino reunidos en comunidades campesinas representando al sector más pobre y atrasado de nuestro país y, por el otro, un sector que iniciándose en el comercio de fibra de alpaca ha sabido aprovechar su posición estratégica para desarrollar industrialmente el mercado nacional, abarcando hoy en día todas las etapas de transformación de la materia prima conformando importantes grupos económicos<sup>1</sup>, los mismos que habiéndose circunscrito primeramente al ámbito regional, luego cobraron importancia a nivel nacional y hoy en día cuentan con importantes ramificaciones a nivel internacional. Tal es el caso del grupo Michell y el grupo Inca.

## **2. Proceso histórico de articulación de la región sur andina al mercado internacional vía la exportación de fibra de alpaca**

La evolución histórica del mercado de fibra de alpaca ha tenido una serie de fases. Sin embargo, para efectos del presente estudio hemos dividido esta evolución en dos fases: la primera, que comprende la utilización de la alpaca en el incanato, durante la época de la conquista y parte de la época republicana (hasta el año 1930); y la segunda, que abarca el período comprendido entre 1930 y 1970 en el cual resalta el surgimiento de los dos grupos económicos y el paso de un modelo primario-exportador de fibra de alpaca a un modelo de industrialización que en sus inicios se caracteriza por la transformación primaria pero creciente de esta fibra en el mercado nacional<sup>2</sup>.

### **2.1 Antecedentes históricos (hasta 1930)**

La fibra de alpaca ha jugado un rol muy importante a lo largo de nuestra historia, principalmente a nivel de la región sur andina de nuestro país. Durante el Incario, gran parte de las prendas se elaboraban sobre la base de la fibra de alpaca por lo que se le dio mucha importancia a su crianza, la producción se encontraba en manos de pastores especializados bajo

la supervisión de administradores del estado, la fibra se destinaba básicamente al consumo en el mercado interno; y, por último, la distribución tanto de la fibra como de las prendas ya confeccionadas estaba a cargo del estado a través de administradores que, conociendo las necesidades y el rendimiento de cada zona, procedían a efectuar el reparto<sup>3</sup>.

Posteriormente, durante la época de la Conquista este animal se ve relegado a un segundo plano debido a que los españoles introducen la oveja en los mejores pastos, desplazando a la alpaca a tierras por encima de los 4,000 mts. sobre el nivel del mar donde logra adaptarse perfectamente siendo, sin embargo, objeto de lina matanza indiscriminada por diferentes motivos: las luchas internas, la necesidad de brindar alimentación a los trabajadores de las minas, nuevas enfermedades traídas por los españoles, entre otros que llevan a que se reduzca drásticamente el número de animales.

Debido al declinamiento de España como potencia hegemónica surge en el mundo una nueva potencia en sus inicios marítima y comercial, y luego industrial: Inglaterra. En efecto, a raíz de la revolución industrial se inicia la expansión de la actividad manufacturera inglesa, la cual en el futuro vendrá a ser la base de nuestra articulación con el mercado internacional vía la exportación de materias primas, entre las cuales merece destacarse la fibra de alpaca.

Esta articulación se da por una doble vía. Por un lado, Inglaterra necesitaba de nuevos mercados donde colocar sus productos manufacturados, los mismos que en su mayor parte eran productos de lujo destinados a las clases altas del sur. Por el otro, requería con urgencia materia prima con el fin de abastecer su industria textil que se encontraba en franca expansión. En estas circunstancias Titus Salt descubre las bondades de la fibra de alpaca para ser industrializada y se inicia progresivamente la exportación de fibra de alpaca a Inglaterra (entre 1825 y 1830). Con el objeto de asegurarse tanto el abastecimiento de materia prima, como la colocación de sus productos manufacturados se esta-

blecen en la región sur andina de nuestro país una serie de casas comerciales europeas dedicadas al negocio de importación-exportación, las mismas que montan una compleja estructura de comercialización<sup>4</sup>.

Esta estructura se consolida con la construcción del ferrocarril (1870), cuyo recorrido une las tres zonas ligadas al comercio de fibra de alpaca: las zonas de producción del sur andino de nuestro país, la ciudad de Arequipa sede del comercio de fibra y, finalmente el puerto de Mollendo por donde se exportaba la fibra con destino a Inglaterra. Posteriormente, no conformes con controlar el comercio y el transporte de fibra de alpaca, el capital inglés representado por la Peruvian Corporation pretende incursionar directamente en la producción a través del establecimiento de grandes centros de crianza, así como en una empresa comercializadora que monopolice el comercio de fibra; sin embargo, ante la férrea oposición de la población indígena unida a los comerciantes independientes que ven peligrar la mayor fuente de sus ingresos, se ven obligados a dejar de lado sus propósitos<sup>5</sup>.

## 2.2 Concentración comercial y origen de los grupos económicos (1930-1970)

En efecto, la mayor fuente de ingresos de los comerciantes provenía del comercio interno y externo de fibra de alpaca. En su mayoría estos comerciantes eran descendientes de europeos o representantes de casas comerciales extranjeras, los mismos que logran acumular importantes capitales que luego darían lugar a la formación de una industria nacional dedicada a la transformación de fibra de alpaca. Es así como en el año 1947 se establece en la ciudad de Tacna la primera industria textil especializada en la transformación de fibra de alpaca. El fundador fue uno de los pocos comerciantes que invirtió su capital con el fin de darle un mayor valor agregado a la fibra de alpaca dentro del país, Frank W. Michell Webster, líder y fundador de uno de los grupos económicos que luego pasarían a controlar el mercado.

### 2.2.1 Origen del grupo Michell

#### a. Incursión en la comercialización de fibra de alpaca (1922-1945)

El origen de este grupo se remonta al año 1922, en el cual un inmigrante inglés, Frank W. Michell Webster llega al Perú y decide dedicarse al comercio de fibra de alpaca. Inicialmente se desempeña como acopiador, adquiriendo la fibra en el interior para luego venderla a las casas comerciales exportadoras. Luego pasa a trabajar directamente como comprador de fibra para una de ellas (la casa Stafford). Finalmente, decide formar junto con el Sr. Roy S. Patten la firma Patten y Michell S.A. dedicada a la compra de fibra en las zonas de producción para su posterior exportación.

En la constitución de esta empresa el Sr. Patten aparece como socio capitalista aportando el íntegro del capital ascendiente a 10,000 soles y el Sr. Michell aparece como socio industrial. Esta compañía les permite una rápida acumulación de capital, para tener una idea de la rentabilidad del negocio podemos afirmar que para el año 1932 la rentabilidad sobre el capital invertido fue de aproximadamente 354.85 o/o. Sin embargo, en 1945 debido a ciertas divergencias entre los socios se disuelve la sociedad Patten y Michell S.A., formándose la empresa individual "Frank W. Michell" en la cual el Sr. Michell pasa a ser el único accionista<sup>6</sup>.

#### b. Integración vertical hacia adelante: inversión en la industrialización primaria de la fibra (1946-1970)

A partir de 1946 se puede hablar de una nueva etapa en el desarrollo del grupo, en la cual el líder Frank Michell decide llevar a cabo una estrategia de integración vertical hacia adelante, instalando para tal fin una industria que, utilizando como materia prima la fibra de alpaca comprada y seleccionada (escogida) por su empresa de la ciudad de Arequipa, se dedicaría a la transformación primaria de la fibra, es decir a la elaboración de slivers,

tops, hilados y subproductos. Esta industria se ubicó en la ciudad de Tacna, lo que denota una estrategia de diversificación de la infraestructura productiva con el objeto de acogerse a los beneficios otorgados por el gobierno a las industrias ubicadas en zonas de frontera.

En 1949 se lleva a cabo una fusión de las dos empresas, logrando de esta manera una empresa integrada dedicada a la compra, escojo, transformación y exportación de fibra de alpaca. Sin embargo, la industrialización de la fibra es en ese entonces una actividad secundaria debido a las pérdidas que arroja en ese rubro la empresa en los primeros años, pérdidas que se financian reinvertiendo las utilidades obtenidas en la exportación de fibra de alpaca.

En la década del sesenta ocurre una transformación importante en el liderazgo y en el accionariado del grupo. Si el período anterior y los inicios de éste se habían caracterizado por la presencia del líder y fundador del grupo como accionista mayoritaria y único responsable de las decisiones importantes, en este período el Sr. Frank Michell va delegando sus funciones al Sr. Edgardo Bedoya Forga, quien pasa a ser el nuevo líder del grupo captando el 40 o/o del accionariado en 1969, proporción que mantiene su familia hasta hoy en día. Asimismo en este período se comienza a forjar un nuevo líder en el grupo, Michael Michell Stafford, quien se convierte en director de la empresa a partir de 1965.

A fines de la década del 60 el grupo contempla la posibilidad de crear sus propios canales de distribución, lo que da lugar a la fundación en el año 1969 de una nueva empresa en la ciudad de Lima, Distribuidora Miramar S.A., la misma que se dedicaría a apoyar las labores de comercialización de los productos del grupo tanto a nivel local como a nivel del mercado externo.

### 2.2.2 Origen del grupo Inca

Inicialmente el grupo Inca surge con la asociación de los Sres. Francis O.

Patthey Burger y Hugo Corzo Morales, los mismos que forman una compañía dedicada a la comercialización de fibra de alpaca, tanto a nivel interno como externo, dando lugar a la empresa Cia. Patthey y Corzo S.A. (PAC S.A.). El capital inicial de esta empresa provino de dos fuentes: 50,000 soles aportados por los socios y préstamos obtenidos de familiares y amigos por un monto de 19,325 dólares americanos, equivalencia en soles (para poder comparar aportes<sup>7</sup>).

En diciembre de 1964 deciden adquirir acciones de un lavadero antiguo de propiedad de Luis Liebmann, cambiándole la razón social en junio de 1965 a Tingolana S.A. Estas dos empresas se desarrollan rápidamente y logran desplazar a una serie de casas comerciales antiguas, convirtiéndose a partir de 1963 en el segundo grupo en importancia en el comercio de fibra de alpaca después del grupo Michell, llegando a desplazarlo en los años 1967 y 1969 al captar una mayor parte del mercado.

En el año 1968 deciden iniciar una estrategia de integración vertical hacia adelante, aventurándose en la instalación de una empresa dedicada a la transformación primaria de la fibra. Debido a los grandes requerimientos de capital, los socios fundadores se asocian con dos comerciantes que también competían con el grupo Michell en el comercio de fibra de alpaca, los cuales se deciden a ingresar en la industria primaria de transformación (IPT) para lo cual forman una empresa, Cia. Textil Peruano Suiza Inca Tops S.A. El capital de esta empresa se repartía entre los socios fundadores; los Sres. Francis Patthey y Hugo Corzo, propietarios de los lavaderos (empresas dedicadas a la compra y selección de fibra de alpaca) Tingolana S.A. y Patthey y Corzo S.A., y los dos nuevos socios; el Sr. Roberto Sarfatty, propietario de Sarfatty y Cia. S.A. y, finalmente los hnos. Ricketts dueños de Ricketts y Cia. S.A., asumiendo cada uno de ellos el compromiso de aportar el 25 o/o del capital así como la provisión del 25 o/o de los requerimientos de materia prima (fibra de alpaca) a través de los lavaderos de su propiedad.

Es así como en los últimos años de la década del 60 ya se perfila una nueva estructura del mercado de fibra de alpaca, la misma que se caracteriza por la existencia de dos grupos con una participación mayoritaria en el comercio de la fibra, los cuales también controlan la incipiente industria primaria de transformación.

### **3. Crecimiento y consolidación de dos grupos económicos regionales: El caso del Complejo Textil Alpaquero (1970-1987)**

La estructura de mercado antes señalada permitió un importante proceso de acumulación por parte de ambos grupos hasta el año 1968 (acumulación que provino básicamente del comercio externo de la fibra sin procesar), a partir de este año este proceso se acelera marcando el inicio de una nueva etapa en el mercado de fibra de alpaca.

En efecto, a comienzos de la década del 70 a raíz de la instalación de la IPT de propiedad del grupo Inca, el grupo Michell ve la necesidad de renovar su maquinaria y equipo, lo que no había sido hecho desde su instalación a fines de la década del 40. Esta dinámica competitiva que se genera entre estos dos grupos posibilita que nuestra país pase de ser exportador de una materia prima, la fibra de alpaca, a ser exportador de productos manufacturados en poco más de una década.

#### **3.1 Integración vertical hacia adelante: participación creciente de las IPT en la industrialización de la fibra de alpaca (1970-1980)**

En la instalación de ambas IPT los gobiernos de turno jugaron un rol muy importante. La incursión del grupo Michell en la transformación de la fibra se hizo posible gracias al apoyo brindado por el gobierno de Bustamante y Rivero, a través del otorgamiento de un tipo de cambio preferencial para la importación de maquinaria y equipo, así como de exoneraciones e incentivos legales y tributarios por la instalación de industrias en zonas de frontera (Tacna). Del mismo modo, el grupo

Inca recibió el apoyo del primer gobierno de Belaúnde y especialmente de la Junta Departamental de Desarrollo de Arequipa, dirigida en ese entonces por Fernando Chávez Belaúnde, brindándoseles una serie de exoneraciones e incentivos legales y tributarios por ser una industria descentralizada y estar ubicada en los denominados parques industriales.

Hubo dos factores que facilitaron el proceso de acumulación por parte de los grupos económicos entre 1970 y 1980: por un lado, el mantenimiento de un tipo de cambio fijo durante la primera fase del gobierno militar que permitió la adquisición de maquinaria y equipo a precios subvaluados, ampliándose significativamente la capacidad instalada para la transformación primaria de la fibra; y finalmente, la política de promoción de exportaciones no tradicionales que permite un aumento en el tipo de cambio real entre 1976 y 1980, elevando significativamente los niveles de rentabilidad de las empresas Michell y Cia. S.A. y Cia. Textil Peruano Suiza Inca Tops S.A., las cuales se convierten en las principales empresas exportadoras del sector textil desplazando incluso a la empresa Bayer en el año 1980 (ver Cuadro No. 1).

Gracias al desarrollo alcanzado por estas dos empresas los volúmenes exportados de fibra grasienta (sin ninguna transformación) son cada vez menores, llegándose al año 1981 en que la exportación de fibra grasienta se paraliza totalmente, dando paso a la exportación de fibra con mayor valor agregado nacional, principalmente en forma de tops y slivers. Asimismo comienza a tomar importancia la exportación de un producto con mayor valor agregado, los hilados, adquiriendo los productos manufacturados con fibra de alpaca cada vez mayor importancia dentro de las exportaciones textiles.

Al analizar el Cuadro No. 1 vemos que en el año 1980 surge una empresa individual dedicada a la transformación de fibra de alpaca de singular importancia, Roberto Sarfatty y Cia S.A. que se convierte en una tercera fuerza importante en el mercado. Esta empresa surge debido al retiro del Sr. Roberto Sarfatty del grupo Inca, en el cual se presenta una recomposición en la

estructura de la propiedad. La mayor parte del abastecimiento de materia prima quedó en manos de las empresas de los Sres. Patthey y Corzo a través de los lavaderos de su propiedad, Tingolana y Patthey y Corzo S.A., debido al retiro del Sr. Sarfatty y al cierre del lavadero de lanas de propiedad de los hnos. Ricketts. El Sr. Francis Patthey y familia pasaron a ser los mayores accionistas dentro de las empresas del grupo, conservando los herederos del Sr. Hugo Corzo (fallecido en el año 1975) una participación importante, y quedando finalmente los hnos. Ricketts un poco relegados.

Paralelamente, la estructura del grupo Michell en este período no sufrió transformaciones importantes dividiéndose el accionariado entre la familia Michell (60 o/o) y Bedoya (40 o/o).

A partir de 1981, ya bajo la segunda administración de Fernando Belaúnde Terry varía sustancialmente la política económica del gobierno reduciéndose el apoyo a las XNT. En febrero de este año se retira el certex a los slivers y tops de fibra de alpaca, por lo que los grupos ven la necesidad de plantear estrategias alternativas que les permitan continuar con el proceso de desarrollo acelerado en que estaban inmersos a través de la inversión de los importantes excedentes generados en el período de auge. Frente a este hecho surgen una serie de dudas acerca del camino correcto a seguir debido a la multiplicidad de alternativas que se les presentan: el aumento de su participación en el mercado, la integración horizontal, la integración lateral o diversificación y finalmente, la integración vertical.

### **3.2 Diferenciación de las estrategias de\* crecimiento y estructura actual de los grupos económicos (1980-1987)**

A pesar del retiro del Certex, a partir de 1980 se nota un mayor dinamismo en el mercado que permite una expansión inusitada de ambos grupos.

En efecto, el grupo Michell en el año 1978 crea una empresa dedicada a la producción, comercialización y exporta-

ción de productos agropecuarios y otros, Exportadora Misti S.A., la misma que constituye un segundo paso en la estrategia de integración horizontal por parte del grupo. Al ser una empresa ligada al sector exportador el grupo se aseguraba una serie de ventajas como contactos y conocimiento del mercado exterior, recursos humanos capacitados, entre otros.

Es así como a inicios de la década del 80 el grupo Michell se encuentra conformado por tres empresas: la empresa matriz Michell y Cia. S.A. que en este período logra consolidarse en el campo de la industrialización primaria de la fibra, Distribuidora Miramar S.A. dedicada a apoyar las labores de comercialización de los productos del grupo y, finalmente, Exportadora Misti S.A. mediante la cual incursionan en nuevas actividades económicas cercanamente relacionadas con la actividad original.

En el año 1980 el grupo Michell pierde repentinamente a su líder, el Sr. Edgardo Bedoya Forga, siendo nombrado en su lugar como presidente del directorio el hijo del fundador, Michael Michell Stafford, quien a partir de este año jugará un papel preponderante en el desarrollo del grupo. En 1981 se decide descentralizar la transformación de fibra de alpaca, simplificando las labores desarrolladas por Michell y Cia. S.A. y creando otras empresas dedicadas a labores y servicios específicos, lo cual le permitía cierta flexibilidad, así como una mayor facilidad para el manejo y control de cada una de las etapas del negocio. El cambio de los estatutos parece obedecer a los deseos del líder del grupo de iniciar una estrategia combinada de integración horizontal y diversificación geográfica de la infraestructura productiva estableciendo empresas en Juliaca, Puno y Lima.

Posteriormente al no poder continuar su expansión en el campo de la transformación primaria de la fibra de alpaca, debido principalmente a la inelasticidad de la oferta, el grupo adopta una estrategia de integración lateral o diversificación de sus inversiones. El primer paso en esta estrategia lo constituye la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comer-

cialización de gelatinas y otros productos alimenticios, Gelinsa S.A. en el año 1983. Esta estrategia continuará en el futuro logrando el grupo incursionar en otras actividades importantes como la banca a través de la compra de importantes paquetes de acciones del Bco. del Sur en 1985 y del Bco. Latino en 1986; los seguros a través de las Cías. La Fénix Peruana y Cía. de Seguros Internacional; y otras actividades industriales como la fabricación de bebidas gaseosas a través de Negociación Sur Peruana S.A., la fabricación y venta de perfiles metálicos a través de Permet S.A.

Mientras la incursión del grupo en las Cias. ligadas a la transformación primaria de la fibra de alpaca fue mediante crecimiento interno, es decir, creando nuevas empresas, la incursión en nuevas actividades productivas se realiza en su mayor parte mediante el crecimiento externo, absorbiendo totalmente empresas ya existentes o adquiriendo importantes participaciones en el accionariado.

Por su parte, el grupo Inca adoptó una estrategia muy diferente, la búsqueda de una integración vertical total en el campo de la transformación de fibra de alpaca que en el mediano plazo le hubiera significado muchas ventajas con respecto al grupo Michell. Sin embargo, ante este hecho el nuevo líder del grupo Michell, al igual que a fines de la década del sesenta, se ve en la necesidad de replantear sus estrategias e iniciar un proceso de imitación de las estrategias del grupo Inca.

En efecto, a partir del año 1984 el grupo Michell inicia una estrategia de integración vertical en el campo de la transformación de la fibra de alpaca. El primer paso lo constituye la adquisición de un importante paquete de acciones de una empresa dedicada a la elaboración de tejidos planos en la ciudad de Lima, Cia. de Industrias Nacionales S.A. (CINSA). En 1986, continuando con la modalidad de crecimiento externo, el grupo Michell adquiere una participación importante en dos empresas también dedicadas a la elaboración de tejidos planos, Cia. Lanera Industrial S.A. (CLISA) y Textil Perú Pacífico (TPP). En el campo de la indus-

tria de tejidos de punto, el grupo Michell crea en 1983 una pequeña empresa dedicada a la producción y venta de champas de alpaca, Centro Alpaca S.A., empresa con una producción muy pequeña y en su mayor parte artesanal; sin embargo, en 1989 se puso en funcionamiento una empresa dedicada a la fabricación de tejidos de punto en gran escala, Top Knitting S.A. situada en la ciudad de Lima, hecho que permite afirmar que el grupo ha logrado una integración vertical total en el campo de la transformación de la fibra de alpaca habiendo creado un Complejo Textil Alpaquero (ver Cuadro No. 2).

Por su parte a inicios de la década del 80 el grupo Inca está conformado por dos lavaderos: Tingolana S.A. y Patthey y Corzo S.A. (PACSA) de propiedad de las familias Patthey y Corzo, y Cia. Textil Peruano Suiza Inca Tops S.A. cuya propiedad se reparte entre la familia Patthey que pasan a ser los mayores accionistas, la familia Corzo que conserva una participación importante, los hnos. Ricketts y, finalmente otros accionistas minoritarios.

A diferencia del grupo Michell, en este grupo a partir de 1980 se nota un objetivo definido por parte de los principales accionistas, el lograr una integración vertical total en el campo de la transformación de fibra de alpaca.

En efecto, en 1980 ven la posibilidad de incursionar en la industria de tejidos planos. Sin embargo, ante las complejidades tecnológicas, el monto de la inversión y los conocimientos requeridos convienen en asociarse a industrias italianas con amplia experiencia en dicho campo, formando la empresa Cóndor Textiles Italianos, Peruanos y Suizos S.A. (CONDOR TIPS S.A.), con la participación de Lagnie Agnona y Alvingini los cuales además de aportar capital debían contribuir con personal especializado y el know how requerido para una industria de este tipo. Por su parte, el grupo Inca aportaría capital, aseguraría la adecuada provisión de insumos (hilados a través de Inca Tops), y dispondría de los recursos humanos necesarios para la buena marcha de la empresa,

los mismos que una vez capacitados por el personal extranjero se harían cargo de la misma.

Siguiendo con esta estrategia de integración vertical hacia adelante, en 1982 el grupo decide crear una industria de tejidos de punto, Industrial Tumi S.A., y en 1984 una empresa dedicada al corte y confección, Kipu Confecciones S.A., logrando de esta manera completar todas las fases necesarias para la culminación de un Complejo Textil Alpaquero, el cual en los años siguientes se consolida (ver Cuadro No. 3).

Simultáneamente, se ve la posibilidad de incursionar en otras actividades económicas principalmente de servicios a las cuales las empresas del grupo les habían creado la demanda necesaria como para sostenerse, adoptando una estrategia de integración horizontal. Es así como se crean dos agencias de aduanas, Customs Arequipa S.A. y Customs S.A.; una comercializadora de los productos del grupo que inicialmente se sitúa en la ciudad de Arequipa pero que luego se expande hacia Lima y Cusco y actualmente planea poner sucursales en el extranjero, Alpaca 111 S.A.; una empresa de prestación de asesoría y consultoría en el procesamiento de datos así como el desarrollo e implementación de sistemas y la comercialización de equipos de cómputo, Inca Data S.A. y, finalmente, una empresa dedicada a la asesoría legal, operaciones de representación e inversión y otros, Inca Internacional S.A.

Logrado el objetivo de la integración total en el procesamiento de la fibra de alpaca que les permite ofertar al público artículos terminados, los líderes del grupo ven la necesidad de iniciar un proceso de diversificación de sus inversiones, estrategia que los lleva a incursionar en negocios relacionados con la distribución y venta de automóviles, autopartes, camiones, etc. De esta manera, logran una participación mayoritaria en empresas dedicadas a estas actividades establecidas con anterioridad como Representaciones San Luis S.A., Motores Arequipa S.A. y Mecano Motors S.A.

En lo que respecta a la propiedad y control de las empresas del grupo, cabe resaltar que en la mayoría de éstas se observa la presencia de tres clases de accionistas claramente diferenciados: las familias Patthey y Corzo a través de empresas o sociedades de inversiones creadas por ellos, Carabaya Inversiones y Finanzas de propiedad de la familia Patthey e Inversiones León de Oro S.A., de propiedad de la familia Corzo; el personal ejecutivo, al cual según la política del grupo se les otorga participación en las empresas; y, finalmente, pequeños accionistas o terceras personas. En lo que se refiere a las labores de dirección de las empresas del grupo, se puede apreciar que en la mayoría de éstas se repiten los nombres de tres personas: los Sres. Francis Patthey, Luis Fernando Corzo Holguín y Jacques Francois Patthey Salas los mismos que se constituyen en la cabeza visible de todo el grupo.

Finalmente, es necesario recalcar que esta dinámica competitiva lejos de haberse detenido, ha continuado en los últimos años. Así el grupo Michell ha creado un broker de seguros y ha invertido en una serie de otras empresas ligadas a los sectores minero y a la industria de la cerveza. Por su parte, el grupo Inca sigue creando nuevas empresas resaltando el hecho de haber obtenido la representación de maquinaria textil y la representación para la comercialización de equipos de computación en el sur del país.

#### 4. Conclusiones

La penetración del capital inglés en la región sur andina eleva sustancialmente el ingreso de un sector de la población, pero este incremento no beneficia por igual a todos los agentes que intervienen en el mercado de fibra de alpaca, sino que más bien se concentra en unos pocos agentes económicos que son los que captan la mayor parte de los excedentes, beneficiando principalmente al capital extranjero dedicado a la transformación de la fibra en el exterior y a ciertos grupos sociales internos, entre ellos los comerciantes. Por otro lado, uno de los sectores que ha

sido relegado totalmente en la distribución de los excedentes en este mercado han sido los productores, los mismos que aún hoy en día se encuentran en la misma situación de atraso y marginalidad que hace varias décadas.

En efecto, los más favorecidos han sido los comerciantes, los mismos que logran acumular importantes capitales que posteriormente darían lugar a la formación de una industria nacional dedicada a la transformación de la fibra de alpaca. Así en los últimos años de la década del 60 se perfila una nueva estructura en este mercado, la misma que se caracteriza por la existencia de dos grupos económicos con una participación mayoritaria en el comercio de fibra, los cuales también controlan la incipiente industria primaria de transformación, el grupo Michell y el grupo Inca.

El proceso de acumulación por parte de los dos grupos económicos se acelera a partir de 1968, año que marca el inicio de una nueva etapa en el mercado caracterizada por la formación de una nueva industria de transformación, de propiedad del grupo Inca, y la modernización forzada de la ya existente de propiedad del grupo Michell. Se pueden mencionar hasta tres factores que facilitan el proceso de acumulación por parte de los grupos económicos: en primer lugar, el mantenimiento de un tipo de cambio fijo durante la primera fase del gobierno militar que permitió la adquisición de maquinaria y equipo a precios subvaluados. En segundo lugar tenemos el proceso de reforma agraria, que permite la desaparición de una clase que servía de contención a los abusos de los comerciantes, los terratenientes. Y, finalmente, la política de promoción de exportaciones no tradicionales que permite un aumento en el tipo de cambio real entre 1976 y 1980, elevando significativamente los niveles de rentabilidad de las empresas exportadoras.

El segundo gobierno de Belaúnde retira el Certex en el año 1981 a los tops y slivers de fibra de alpaca, por lo que los grupos ven la necesidad de plantear estrategias alternativas de crecimiento que les permitan continuar con el proceso de

desarrollo acelerado en el que estaban inmersos.

Con respecto al origen y evolución de los dos grupos económicos objeto de estudio, se pueden mencionar las siguientes características:

—Ambos grupos se inician en la comercialización de la fibra, actividad que les permite una rápida acumulación de capital. Mientras en el grupo Michell esta etapa abarca desde 1922 a 1945, en el grupo Inca se inicia en 1957.

—Una segunda etapa viene determinada por la incursión de ambos grupos en la industrialización primaria de la fibra. En el grupo Michell esta etapa se inicia en 1946, año en el cual el fundador del grupo decide iniciar una estrategia de integración vertical hacia adelante, dándole un mayor valor agregado a la fibra de alpaca. Por su parte, el grupo Inca en el año 1968 decide crear una industria dedicada a la transformación primaria, la misma que debido a sus altos requerimientos de capital se forma con los aportes de los más grandes competidores de Michell.

—Entre 1970 y 1980 se puede distinguir una nueva etapa en la cual ambos grupos logran consolidarse en el mercado, tanto en la comercialización como en la transformación primaria de la fibra.

—A partir de 1980 se inicia una última etapa caracterizada por un mayor dinamismo que permite un rápido desarrollo del mercado, así como una expansión inusitada de ambos grupos.

El grupo Michell decide en 1981 descentralizar la transformación de fibra de alpaca, simplificando las labores desarrolladas por Michell y Cia. S.A. y creando una serie de empresas dedicadas a labores y servicios específicos cercanamente relacionados con la actividad original, notándose también cierta preocupación por lograr una diversificación geográfica de la infraestructura productiva. Posteriormente, al no poder continuar su expansión en el campo de la transformación primaria de la fibra, el grupo adopta una estrategia de integración lateral o diversificación de sus inversiones incorporando una serie de empresas dedicadas a otras actividades industriales.

incursionando también en el campo de la banca y de los seguros. El objetivo de esta estrategia parece ser la adquisición de una mayor estabilidad económica (a través de la diversificación del riesgo) y, por otro lado, lograr el acceso al crédito en mejores condiciones, (ver Cuadro No. 4).

Por su parte, el grupo Inca adopta una estrategia radicalmente diferente, cuyo principal objetivo es el lograr una integración vertical total en el campo de la transformación de la fibra de alpaca, buscando la formación de un Complejo Textil. En 1980, asociados con capital extranjero incursionan en la industria de tejidos planos, constituyendo éste el segundo paso en la estrategia de integración vertical hacia adelante por parte del grupo. Siguiendo con esta estrategia, en 1982 deciden crear una industria de tejidos de punto y, en 1984, una empresa dedicada al corte y confección logrando de esta manera copar todas las fases necesarias para la culminación de un Complejo Textil Alpaquero.

Simultáneamente adoptan una estrategia de integración horizontal creando una serie de empresas de servicios cuyo campo de acción estaba cercanamente ligado a la actividad original, y a las cuales las empresas del grupo les aseguraban la demanda necesaria para su sostenimiento. Es así como se crean dos agencias de aduanas, empresas de comercialización, empresas de prestación de servicios de asesoría y consultoría en el procesamiento de datos, entre otras. Finalmente, los líderes

del grupo deciden incursionar en nuevas actividades económicas adoptando una estrategia de integración lateral a través de la inversión en empresas ligadas al sector automotriz. (Ver Cuadro No. 5).

Sin embargo, al igual que a fines de la década del 60 el grupo Michell se ve en la necesidad de replantear sus estrategias e iniciar un proceso de imitación de las estrategias del grupo Inca, principalmente en lo que a la formación del Complejo Textil se refiere. En efecto, a partir de 1984 el grupo Michell inicia una estrategia cuyo principal objetivo es la conformación de un Complejo Textil, el cual recién se consolida en 1989 con la creación de Top Knitting S.A. dedicada a la industria de tejidos de punto.

Finalmente, cabe destacar que los dos grupos económicos que controlan el mercado de fibra de alpaca en el Perú, han establecido criaderos experimentales con el fin de apoyar el desarrollo de investigaciones que permitan el mejoramiento de los sistemas de crianza y de los rebaños de alpacas, así como una fundación que promueve el desarrollo de investigaciones sobre el tema.

Si bien en la actualidad estos centros se encuentran en pleno desarrollo e implementación, esperamos que con el tiempo cumplan la labor que se han propuesto para beneficio de ellos mismos y, lo que es más importante, para elevar el nivel de vida de los productores de fibra de alpaca.

## NOTAS

- (1) A lo largo del presente estudio hacemos nuestra la definición de "grupo económico" de los autores Vásquez y Reaño, los mismos que afirman que "el grupo es un conjunto articulado de unidades de producción de bienes y/o servicios que operan bajo una gestión conjunta y cuyos vínculos de enlace se expresan a distintos niveles", al margen de la connotación peyorativa que se le da hoy en día a este término.  
Vásquez, Enrique y Reaño, Germán. Dinámica empresarial de un Grupo Económico en el Perú: el caso Romero (1890-1985), en APUNTES No. 19, U.P., Lima, segundo semestre de 1986, p. 111.
- (2) Entenderemos por transformación primaria al proceso que comprende el escojo, lavado, cardado y peinado de la fibra de alpaca, el mismo que permite la obtención de los denominados tops.
- (3) Al respecto ver:  
- Murra, John. *La organización económica del estaco inca*, Siglo XXI Editores S.A., Tercera Edición, México, 1983, pp. 100 a 102.  
— Rostworowsky de Diez Canseco, María. *Historia del Tahuantinsuyo*, IEP Ediciones, Primera Edición, Lima, enero de 1988, pp. 255 a 258.
- (4) Para mayor información:  
- Sunkel, Osvaldo y Paz, Pedro. *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*, Siglo XXI Editores S.A., 12a. Edición México, 1979, p. 48.  
— Flores Galindo, Alberto. *Arequipa y el sur andino siglos XVIII - XX*, Editorial Horizonte, Lima, 1977, p. 64.
- (5) Bertram, Geoff. "La industria lanera en el sur peruano 1919-1930". en APUNTES No. 6, año III, U.P., Lima 1977, p. 8 a 13.
- (6) Toda la información al respecto ha sido extraída de los Archivos Departamentales de Registros Públicos de Tacna, Arequipa y Puno.
- (7) Información obtenida a través de entrevistas a las personas directamente involucradas, los Sres. Francis O. Patthey Burger (Grupo Inca), Guillermo Zimmermann de R. (Grupo Michell), Mauricio de Romaña (Asociación Internacional de la Alpaca), Víctor Aragón entre otros, las mismas que fueron realizadas entre enero de 1988 y enero de 1989.

## BIBLIOGRAFIA

- AMAT Y LEON, Carlos y LEON, Héctor. *Distribución del ingreso familiar en el Perú*, CIUP, Industrial Gráfica S.A., Segunda Edición, Lima, marzo 1981.
- ANSOFF, Igor H. "Estrategias de diversificación", en *Revista Harvard Business Review* No. 30, Ediciones Deusto S.A., Bilbao, España.
- ASOCIACION DE CRIADORES DE ALPACAS. *Comercialización de la fibra de alpaca (I parte)*, Lima, 1972.
- BALGARNIE R. *Sir Titus Salt Baronet*. Brenton Publishing, Settle Yorkshire, 1970.
- BERTRAM, Geoff. "La industria lanera en el sur peruano 1919 - 1930", en *Apuntes No. 6* año III, U.P., Lima, 1977.
- BERTRAM, Geoff; THORP, Rosemary. *Perú: 1890 - 1977 Crecimiento y políticas en una economía abierta*. Mosca Azul Editores S.R.L., Primera Edición en Castellano, Trad. Univ. del Pacífico, Lima 1985.
- BONILLA, Heracüo. "Islay y la economía del sur peruano en el siglo XIX", en *Apuntes No. 2* año I, U.P., Lima, 1974.
- BURGA, Manuel y FLORES GALINDO, Alberto. *Apogeo y crisis de la república aristocrática*, Ediciones Rikchay Perú, Cuarta Edición, Lima, julio de 1987.
- BURGA, Manuel y REATEGUI, Wilson. *Lanas y capital mercantil en el sur, la casa Ricketts, 1895-1935*, IEP Ediciones, Primera Edición, Lima, setiembre 1981.

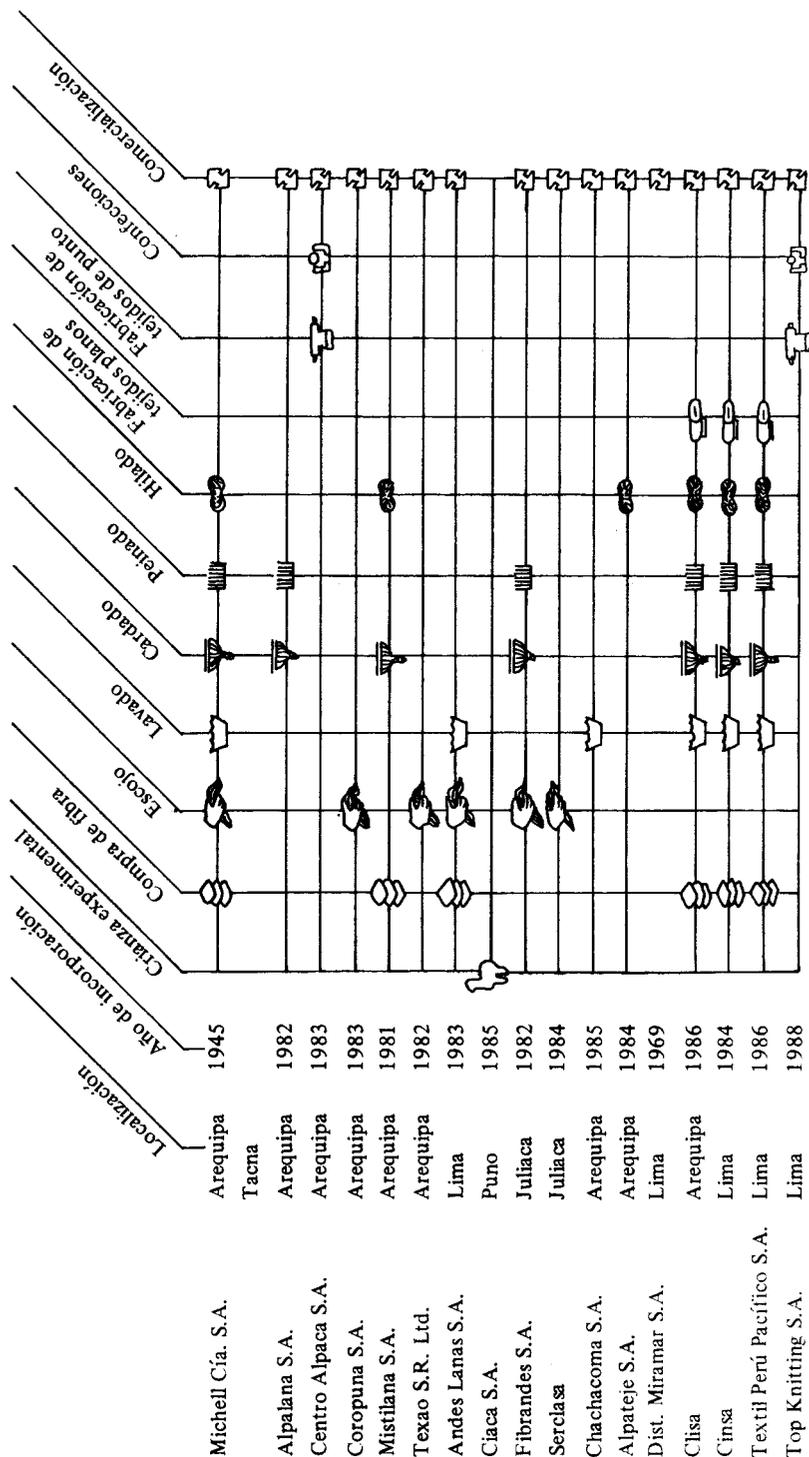
- BUSTAMANTE NICHOLSON, Francisco Javier. *El mercado de fibra de alpaca en el sur andino 1970-1987*, Trabajo de Investigación presentado para obtener el grado académico de Bachiller en Economía en la Universidad del Pacífico, Lima, 1989, p. 316.
- CARPIO MUÑOZ, Juan Guillermo. *Historia de la cámara de comercio e industria de Arequipa 1887-1987. Un siglo de esfuerzo*, Cuzzi y Cia. S.A. Impresores y Editores, Arequipa, setiembre de 1987.
- DE ROMANA B., Mauricio. Informe No. 1 sobre "Estrategias para el desarrollo altoandino". Mimeo, Arequipa, mayo 1988.
- EGUREN LOPEZ, Fernando; FERNANDEZ BACA, Jorge; TUME, Fabián. *Producción algodonera e industria textil en el Perú*, DESCO, Imprenta Editora Andrómeda S.A., Lima, octubre de 1981.
- FLORES GALINDO, Alberto. *Arequipa y el sur andino siglos XVIII-XX*, Editorial Horizonte, Lima, 1977.
- FLORES OCHOA, Jorge A. *Pastores de puna uywamichiq pumarunakuna*, IEP Ediciones Primera Edición, Lima, setiembre 1977.
- INSTITUTO NACIONAL DE PLANIFICACION (INP), FUNDACION FRIEDRICH EBERT. "Concentración de la producción y estructura de la propiedad". *Cuadernos de Planificación* No. 3, Lima 1980.
- MANRIQUE, Nelson. *Yawar Mayu Sociedades terratenientes serranas 1879-1910*, Servicios Editoriales y Gráficos Carlos Ponce Jurado, coedición DESCO-INSTITUTO FRANCES DE ESTUDIOS ANDINOS, Primera Edición, Lima, febrero de 1988.
- MURRA, John V. *La organización económica del estado Inca, Siglo XXI* Editores S.A., Tercera Edición, México, 1983.
- OLIART, Carlos F. *Cómo y quiénes fundaron la primera fábrica de tejidos de lana en el Perú*, Editorial Garcilaso, Cuzco.
- YEPEZ DEL CASTILLO, Ernesto. "El capital inglés y el capital americano en el Perú". En *Cuadernos de Investigación Análisis* No. 2 y 3 de abril - diciembre de 1977.
- ORLOVE, Benjamín. *A Iliacas, sheep and meivthe wool export economy and regional society in Southern Perú*, Academic Press, Inc., New York, 1977.
- REAÑO, Germán y VASQUEZ, Enrique. *Origen y Evolución de los Grupos Económicos en el Perú: El caso Romero (1890-1985)*. Tesis para optar el grado académico de Bachiller en Economía, Universidad del Pacífico, 1986.
- RENIQUE, Gerardo. "Desarrollo de la ganadería lanera peruana y evolución de las explotaciones pecuarias", *Ensayos Generales* No. 3, Taller de Estudios Andinos, Lima, octubre 1979.
- ROSTWOROWSKI DE DIEZ CANSECO, María. *Historia del Tahuantinsuyo*, IEP Ediciones, Primera Edición, Lima, enero 1988.
- SALLENAVE, Jean Paul. *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma S.A., Colombia 1985.
- SCHYDLOWSKY, Daniel, HUNT, Shane, MEZ-ZERA, Jaime. *La promoción de exportaciones no tradicionales en el Perú*. Edición ADEX, Impreso en Talleres Gráficos CECIL S.A., Lima 1983.
- SUNKEL, Osvaldo y PAZ, Pedro. *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría de desarrollo, Siglo XXI* Editores S.A., 12a. Edición, México 1979.
- TAMAYO HERRERA, José. *Historia social e indigenismo en el altiplano*, Ediciones Treintaitrés, Primera Edición, Lima, 1982.
- UNA, CENTRO DE ESTUDIOS RURALES ANDINOS BARTOLOME DE LAS CASAS. *Estrategias para el desarrollo de b sierra*, Talleres Gráficos del Centro "Bartolomé de las Casas", Cusco, marzo de 1986.

**Cuadro No. 1**  
**PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DEL SECTOR TEXTIL**  
**1976-1980**  
 (Cantidades en miles de dólares)

| Empresas/Años                            | 1976  | 1977   | 1978   | 1979   | 1980   |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|
| Michell y Cia. S.A.                      | 8,048 | 9,115  | 9,070  | 13,226 | 26,665 |
| Cia. Textil Peruano Suiza Inca Tops S.A. | 4,363 | 7,095  | 8,457  | 10,669 | 16,118 |
| Bayer Industrial S.A.                    | 7,558 | 13,300 | 16,510 | 15,239 | 13,800 |
| Textil Piura S.A.                        | 2,047 | 5,330  | 6,051  | 6,751  | 11,099 |
| Fca. Nacional de Textiles Amazonas S.A.  | 387   | 2,990  | 4,910  | 9,674  | 21,804 |
| Cia. Textil El Progreso                  | s.d.  | s.d.   | 4,684  | 8,356  | 11,964 |
| Textil San Pedro                         | s.d.  | s.d.   | 1,839  | 2,908  | 10,898 |
| Fca. Nacional de Tejidos La Unión S.A.   | s.d.  | s.d.   | 4,500  | 6,374  | 6,828  |
| Roberto Sarfatty y Cia. S.A.             | s.d.  | s.d.   | s.d.   | s.d.   | 3,815  |

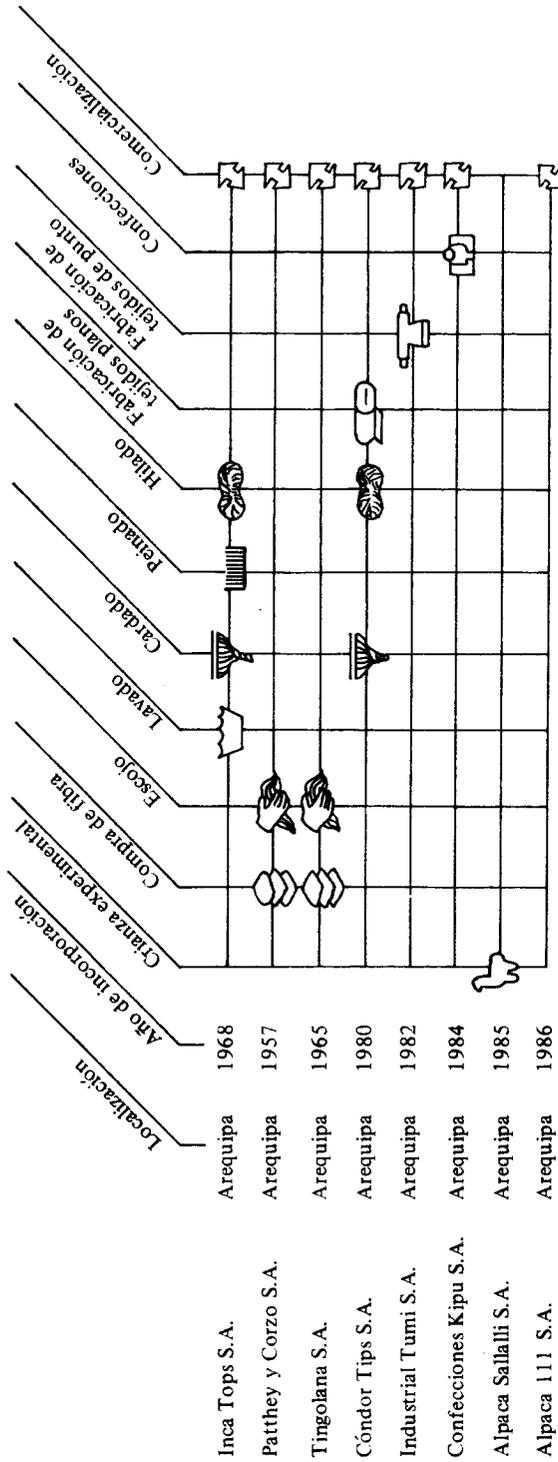
Fuente: Estadísticas Asociación de Exportadores  
 Listados Instituto de Comercio Exterior  
 Rev. *Quehacer* No. 15, feb. 1982.

Cuadro No. 2  
COMPLEJO TEXTIL GRUPO MICHELL



Fuente: Trabajo de campo realizado entre enero y marzo de 1988.  
Memorias Michell y Cía. Años varios.  
Elaboración: Propia.

Cuadro No. 3  
Complejo Textil Grupo Inca



Fuente: Trabajo de campo realizado entre enero y marzo de 1988.  
Elaboración: Propia.

**Cuadro No. 4**  
**COMPAÑÍAS AFILIADAS AL GRUPO MICHELL**

| RAZON SOCIAL       | Año de incorporación | Localización      | Objeto del Negocio  |
|--------------------|----------------------|-------------------|---|
| MICHELL Y CIA S.A. | 1945                 | Arequipa<br>Tacna | Industrialización, comercio interno y exportación de pelos, lanas y/o fibras sintéticas y actividades conexas y complementarias.  |
| ALPALANA S.A.      | 1982                 | Arequipa          | Industrialización, comercio, importación, exportación y operaciones conexas de slivers y tops de alpaca, lana y otros.  |
| CENTRO ALPACA S.A. | 1983                 | Arequipa          | Fabricación y venta de prendas de vestir y otros artículos (tejidos de punto), exportación, importación y la realización de servicios relacionados a estas actividades.   |
| COROPUNA S.A.      | 1983                 | Arequipa          | Clasificación o escojo y recuperación industrial de pelo de alpaca, lana y fibras naturales y artificiales, provenientes de procesos industriales así como de desechos domésticos, la fabricación de slivers y su comercialización. |
| MISTILANA S.A.     | 1981                 | Arequipa          | Industrialización, comercio (importación y exportación) y operaciones conexas de hilados de lana, pelo de alpaca y otros.   |
| TF.XAO S.R. LTD.   | 1982                 | Arequipa          | Compras, clasificación o escojo de fibra de alpaca y lana de oveja. Comercialización interna y externa de dichos productos y realización de servicios relativos a estas actividades.  |
| ANDES LANAS S.A.   | 1983                 | Lima              | Compras, escojo o clasificación y lavado de fibra de alpaca y oveja, así como su comercialización interna y externa y la realización de servicios diversos relacionados con estas actividades.                                      |
| CIACASA            | 1985                 | Puno<br>Nunua     | Granja experimental dedicada al mejoramiento, selección y crianza de camélidos sudamericanos con el fin de apoyar a los pastores altoandinos en el mejoramiento de sus rebaños.   |
| FIBRANDES S.A.     | 1982                 | Juliaca           | Clasificación o escojo, cardado, peinado y comercialización de fibra de alpaca y lana de oveja, así como la realización de servicios relativos a estas actividades.   |
| SERCLASA S.A.      | 1984                 | Juliaca           | Clasificación o escojo de fibra de alpaca y lana de oveja, así como su comercialización.  |
| CHACHACOMA S.A.    | 1985                 | Arequipa          | Lavado y venta de fibra de alpaca y lana de oveja y servicios relativos a dichas actividades.   |
| ALPATEJE S.A.      | 1984                 | Arequipa          | Industrialización de fibra de alpaca y lana de oveja, fabricación de hilados y otros productos así como su comercialización interna y externa y la realización de servicios relativos a estas actividades.                          |

| RAZON SOCIAL  | Año de incorporación | Localización | Objeto del Negocio  |
|---|----------------------|--------------|---|
| DISTRIBUIDORA MIRAMAR S.A.                                | 1969                 | Lima         | Comercialización externa e interna de hilados y otros productos textiles de fibra de alpaca, lana de oveja y otros materiales.  |
| CIA. LANERA INDUSTRIAL S.A. (CLISA)                       | 1986                 | Arequipa     | Lavado, industrialización y comercialización interna y externa de artículos textiles de fibra de alpaca, lana de oveja u otros.   |
| CIA. DE INDUSTRIAS NACIONALES (CINSA)                     | 1984                 | Lima         | Compra, lavado, cardado, peinado e hilado de algodón, teñido y fabricación de tejidos planos, telas y su comercialización interna y externa.  |
| TEXTIL PERU PACIFICO S.A.                                 | 1986                 | Lima         | Compra, lavado, cardado, peinado e hilado de lana de oveja y fibra de alpaca, teñido y fabricación de tejidos planos (telas) así como su comercialización interna y externa.  |
| EXPORTADORA MISTI S.A.                                    | 1978                 | Arequipa     | Producción, comercialización y exportación de productos agropecuarios y otros.  |
| ANGOPEL S.A.  | 1986                 | Arequipa     | Crianza de conejos de angora para la comercialización y/o industrialización de su pelo en el país y en el extranjero, así como la realización de actividades vinculadas.  |
| GELINSA S.A.  | 1983                 | Arequipa     | Fabricación y comercialización de gelatinas y otros productos alimenticios así como la realización de actividades complementarias.  |
| PERFILES METALICOS S.A. (PERMET)                          | 1985                 | Arequipa     | Fabricación y comercialización de perfiles metálicos.   |
| NEGOCIACION SUR PERUANA S.A. (Representante de Coca Cola) | 1987                 | Arequipa     | Fabricación y comercialización de bebidas gasificadas y jarabeadas; la realización de actividades conexas, afines o que conlleven integración empresarial, vertical u horizontal. Pudiendo extenderse a otros negocios e inversiones de carácter industrial mercantil o financiero. |
| BANCO DEL SUR DEL PERU S.A.                               | 1985                 | Arequipa     | Servicios financieros.  |
| BANCO LATINO S.A.   | 1985                 | Lima         | Servicios financieros.  |
| LA FENIX PERUANA S.A.                                     |                      |              | Seguros   |
| CIA. DE SEGUROS LA INTERNACIONAL S.A.                     |                      |              | Seguros   |
| TOP KNITTING S.A.   | 1989                 | Lima         | Elaboración de tejidos de punto, así como la confección de prendas de vestir en base a estos tejidos.   |

Fuente: Archivos Departamentales de Registros Públicos de Arequipa, Tacna y Puno  
Registros de Sociedades Mercantiles  
Años varios  
Elaboración: Propia

**Cuadro No. 5**  
**COMPAÑÍAS AFILIADAS AL GRUPO INCA**

| <b>Razón Social</b>           | <b>Año de incorporación</b> | <b>Localización</b>  | <b>Objeto del negocio</b>   |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------------|---|
| PAC S.A.                      | 1957                        | Arequipa             | Compra, venta y clasificación de fibras de alpaca y lana de oveja. Comercialización, importación, exportación y servicios relativos a estas actividades económicas.   |
| TINGOLANA S.A.                | 1965                        | Arequipa             | Compra, venta y clasificación de fibra de alpaca y lana de oveja. Comercialización, importación, exportación y servicios relativos a estas actividades económicas.  |
| INCA TOPS S.A.                | 1968                        | Arequipa             | Compra, clasificación, lavado, cardado, peinado, teñido e hilado de fibra de alpaca, lana de oveja y otros. Comercialización, importación, exportación y servicios relativos a estas actividades              |
| CONDOR TIPS S.A.              | 1980                        | Arequipa             | Compra, cardado, hilado y elaboración de tejidos planos con hilo peinado y cardado de alpaca, oveja y otros. Comercialización, importación, exportación y servicios relativos a estas actividades.            |
| INDUSTRIAL TUMI S.A.          | 1982                        | Arequipa             | Fabricación y confección de prendas de vestir utilizando diversas fibras naturales y/o artificiales (tejidos de punto). Comercialización, importación, exportación y servicios relativos a estas actividades. |
| CONFECCIONES KIPU S.A         | 1984                        | Arequipa             | Confección de prendas de vestir de tejidos de punto y similares. Comercialización, exportación, importación y venta de dichas manufacturas.   |
| ALPACA SALLALLI S.A.          | 1985                        | Arequipa<br>Caylioma | Promoción y desarrollo de animales de la especie camélidos sudamericanos y otras especies adaptadas al medio, de cultivos propios de la zona y cualquier actividad vinculada a su fin.                        |
| ALPACA 111 S.A.               | 1986                        | Arequipa<br>Lima     | Comercialización, importación, exportación y venta de artículos industriales y artesanales y la realización de servicios relativos a ellos.   |
| AGROINDUSTRIAS DEL COLCA S.A. | 1986                        | Arequipa             | Producción, comercialización, exportación e importación de artículos agroindustriales y realización de servicios relativos a esto».   |
| REPRESENTACIONES SAN LUIS S.A | 1985                        | Arequipa             | Distribución de automóviles, repuestos y en general toda clase de accesorios así como todos los servicios derivados de esta actividad.  |
| MOTORES AREQUIPA S.A.         | 1988                        | Arequipa             | Idem  |
| MECANO MOTORS S.A.            | 1988                        | Arequipa             | Idem  |

| RAZON SOCIAL                         | Año de incorporación | Localización | Objeto del Negocio  |
|--------------------------------------|----------------------|--------------|---|
| INCA DATA S.A.                       | 1986                 | Arequipa     | Comercialización, importación y venta de equipos de cómputo. Prestación de asesoría y consultoría en procesamiento de datos así como el desarrollo e implementación de sistemas y otros servicios afines.   |
| INCA INTERNACIONAL S.A.              | 1987                 | Arequipa     | Operaciones de representación, exportación, importación y comercio de productos industriales y bienes en general. Operaciones de explotación de bienes muebles e inmuebles y la realización de operaciones de inversión.  |
| CUSTOMS S.A.                         | 1981                 | Arequipa     | Operaciones inherentes a los agentes de aduana, en la Aduana Moliendo Matarani.   |
| CUSTOMS AREQUIPA S.A.                | 1987                 | Arequipa     | Operaciones inherentes a todo agente de Aduana.   |
| CARABAYA INVERSIONES & FINANZAS S.A. | 1982                 | Arequipa     | Operaciones de explotación y administración de bienes muebles e inmuebles, de inversión, todas las operaciones que se relacionen directa o indirectamente con dichas actividades económicas o que sean complementarias a ellas.   |
| INVERSIONES LEON DE ORO S.A.         | 1981                 | Arequipa     | Producir artículos textiles de diversos materiales. Comercialización, exportación, importación y vta. de dichos artículos. Administración y enajenación de acciones y valores mobiliarios de otras sociedades. Cualquier otro acto y contrato dentro de los alcances de la ley. |