

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico para la Industria Textil del Hilado de Algodón de
Arequipa**

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

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

PRESENTADA POR

Diego Calderón Pinto

Edgar Donayre Palomino

Jaime Quispe Quispe

Tony Rojas Llanllaya

Asesor: Joaquín Barreto Fuentes

Santiago de Surco, julio 2018

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por sobre todas las cosas y a cada uno de los integrantes que participaron en la elaboración de este proyecto, el cual se completó con mucho esfuerzo y largo aliento.

A nuestro profesor Juan Manuel Aguilar por las pautas brindadas, el seguimiento y reformulaciones que se dieron en el camino.



Dedicatorias

A Dios, por protegerme y darme las fuerzas necesarias cada día para alcanzar mis objetivos; a mis queridos padres y hermano por su comprensión y apoyo constante; a mi querida esposa y a mi hija por su paciencia y gran cariño y finalmente a mis estimados y queridos compañeros de tesis con quienes forjamos una gran amistad durante el desarrollo de este trabajo, el cual esperamos contribuya al crecimiento y mejora de nuestro querido Perú y en especial de nuestra querida Arequipa.

Tony Rojas

A mi familia por el apoyo e impulso durante el tiempo de duración de la maestría, a mis amigos por los consejos y ánimos para la culminación de la maestría.

Jaime Quispe

A mi padre, que siempre estuvo aquí conmigo, a mi madre y a Dios por, sobre todo.

Diego Calderón

A mi familia por su apoyo constante.

Edgar Donayre

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la industria textil del hilado de algodón de Arequipa busca potenciar el crecimiento de la industria en términos de valor y cantidad de exportación, posicionando este producto en el mercado internacional como un producto de alta calidad, aprovechando el crecimiento económico que tiene el país, así como las alianzas estratégicas comerciales establecidas con diferentes países. A pesar que en los últimos años la industria textil del hilado de algodón, tanto a nivel nacional como internacional, ha tenido un decrecimiento notable, también la producción nacional de algodón se ha reducido drásticamente por políticas no favorables para su cultivo, dado que la mitad de la materia prima para los hilados de algodón es exportada.

En la presente investigación se analizó la industria textil del hilado de algodón de la región de Arequipa presentando alternativas y estrategias que permitirán desarrollar el sector haciéndolo más competitivo y atractivo, haciendo énfasis en la formación de clúster entre los diferentes participantes, desarrollando altos estándares de calidad en la producción con el fin de poder alcanzar la competitividad que le hace falta al sector y posicionar los hilados del algodón arequipeño en el mercado internacional, considerando que los países asiáticos tienen gran cuota de mercado y su diferenciación es por bajos costos de producción.

Con los estudios realizados y las estrategias planteadas se tiene una alta probabilidad de alcanzar los objetivos trazados para la industria y consecuentemente lograr la visión. Cada uno de los participantes tiene la necesidad de hacer más competitivo el sector que beneficie al crecimiento económico de la región y el país. El gobierno desempeñará un rol importante para lograr los objetivos con políticas favorables a la exportación de productos textiles, así como la producción del algodón.

Abstract

The strategic plan for the textile industry of cotton yarn of Arequipa seeks to promote the growth of the industry in terms of value and quantity of export, positioning it in the international market as a high-quality product, taking advantage as the economic growth of the country and the strategic commercial alliances that have with different countries.

Although in recent years; the nationally and internationally cotton yarn textile industry has had a notable decrease, also the national cotton production has been drastically reduced by unfavorable policies to its cultivation, half of the raw material for cotton yarns is exported.

In the present investigation, the cotton yarn textile industry of Arequipa region was analyzed, presenting alternatives and strategies that will allow developing the sector making it more competitive and attractive, emphasizing the formation of clusters between the different participants, developing high quality standards in production in order to achieve the competitiveness and to position it cotton yarn of Arequipa region in the international market, considering that Asian countries have a large market share and its differentiation is low production costs.

With the studies and the strategies proposed, there is a high probability of achieving the objectives set for the industry, consequently achieving the vision. Each of the participants have the duty to make the sector more competitive to contribute at the economic growth of the region and the country. The government will play an important role in achieving the objectives making favorable policies to export the textile products and promoting the cotton production.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Industria Textil del Hilado de Algodón de	
Arequipa.....	1
1.1. Situación General	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión	10
2.3. Misión	10
2.4. Valores	11
2.5 Código de Ética	11
2.6 Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional.....	17
3.1.3. Principios cardinales.....	21
3.1.4. Influencia del análisis en la Industria textil del hilado de algodón	24
3.2. Análisis Competitivo del País	25
3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.2. Condiciones de la demanda	27
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	28

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	30
3.2.5. Influencia del análisis en la Industria textil del hilado de algodón	31
3.3. Análisis del Entorno PESTE	32
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	32
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	35
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	39
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	41
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	42
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	43
3.5. Industria textil del hilado de algodón de Arequipa y sus Competidores.....	44
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	45
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	45
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	46
3.5.4. Amenaza de los entrantes	46
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	47
3.6. Industria textil del hilado de Algodón de Arequipa y sus Referentes.....	47
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	48
3.8. Conclusiones	50
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	55
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	53
4.1.1. Administración y gerencia (A)	53
4.1.2. Marketing y ventas (M)	54
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	64
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	69
4.1.5. Recursos humanos (H)	77

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	81
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	84
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	85
4.3. Conclusiones	85
Capítulo V: Intereses de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa y	
Objetivos de Largo Plazo.....	90
5.1. Intereses de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa	89
5.2. Potencial de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa	90
5.2.1. Demográfico	91
5.2.2. Geográfico	92
5.2.3. Económico.....	92
5.2.4. Tecnológico-científico.....	93
5.2.5. Histórico-Psicológico, sociológico.....	93
5.2.6. Organizaconal y administrativo.....	94
5.3. Principios Cardinales de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa.....	94
5.3.1. Influencia de terceras partes	92
5.3.2. Lazos pasados y presentes	93
5.3.3. Contrabalance de los intereses.....	94
5.3.4. Conservación de los enemigos	94
5.4. Matriz de Intereses de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa (MIO).....	97
5.5. Objetivos de Largo Plazo	99
5.6. Conclusiones	99
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	102
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	102

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	105
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	108
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	110
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	110
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	112
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	114
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	115
6.9. Matriz de Ética (ME)	117
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	117
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	119
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	119
6.13. Conclusiones	121
Capítulo VII: Implementación Estratégica	121
7.1. Objetivos de Corto Plazo	123
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	126
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	126
7.4 Estructura Organizacional de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa.....	128
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	130
7.6. Recursos Humanos y Motivación	131
7.7. Gestión del Cambio.....	132
7.8. Conclusiones	133
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	134
8.1. Perspectivas de Control.....	134
8.1.1. Aprendizaje interno	134

8.1.2. Procesos.....	135
8.1.3. Clientes.....	135
8.1.4. Financiera.....	136
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	136
8.3. Conclusiones.....	136
Capítulo IX: Competitividad de la Industria Textil del Hilado de Algodón de	
Arequipa.....	142
9.1. Análisis Competitivo de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa ...	142
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Textil del Hilado de	
Algodón de Arequipa.....	140
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Textil del	
Hilado de Algodón de Arequipa.....	141
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	142
9.5. Conclusiones.....	143
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	145
10.1. Plan Estratégico Integral.....	145
10.2. Conclusiones Finales.....	145
10.3 Recomendaciones Finales.....	145
10.4. Futuro de la Industria de la Palta Peruana.....	147
Referencias.....	150

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Principales Empresas Productoras de Hilado de Algodón en el Perú</i>	1
Tabla 2	<i>Variación del Valor FOB Exportado de Hilado de Algodón</i>	2
Tabla 3	<i>Lista de Países Exportadores de Hilado de Algodón al Mundo</i>	4
Tabla 4	<i>Producción de la Industria Peruana de Productos Textiles</i>	5
Tabla 5	<i>Cantidad Exportada de Hilado de Algodón por Perú entre los Años 2013 y 2016</i>	6
Tabla 6	<i>Lista de los Mercados Importadores para un Producto Exportado por Perú</i>	9
Tabla 7	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	17
Tabla 8	<i>Mercados Importadores de Hilados de Algodón Peruano</i>	22
Tabla 9	<i>Índices de Competitividad del Perú para la Condición de los Factores</i>	26
Tabla 10	<i>Principales Empresas Exportadoras Textiles Peruanas y Valor de Exportación (Valor FOB en Millones de US\$) 2013 – 2015</i>	28
Tabla 11	<i>Perú. Trabajadores en Planilla del Sector Textil y Confecciones por Tipo de Contrato, 2010-2014</i>	29
Tabla 12	<i>Sectores Relacionados y de Apoyo</i>	31
Tabla 13	<i>Departamentos Productores de Algodón en Perú</i>	31
Tabla 14	<i>Matriz EFE Para el Sector Textil del Algodón</i>	44
Tabla 15	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)-Sector Textil del Algodón</i>	50
Tabla 16	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)-Sector Textil del Algodón</i>	51
Tabla 17	<i>Arequipa. Exportadores de Hilado de Algodón</i>	54
Tabla 18	<i>Exportación de Productos Textiles por Partida Arancelaria</i>	55
Tabla 19	<i>Exportaciones Productos Textiles por País de Destino en Millones</i>	55
Tabla 20	<i>Exportaciones de Productos Textiles por País Destino en Toneladas</i>	56
Tabla 21	<i>Lista de los Mercados Importadores de Hilados de Algodón Exportado por Perú en 2016</i>	58

Tabla 22 <i>Lista de los Mercados Proveedores de Hilados de Algodón Importado por Perú en 2016</i>	60
Tabla 23 <i>Calidad de las Fibras Peruanas</i>	62
Tabla 24 <i>Exportación de Productos Textiles por Partida Arancelaria</i>	62
Tabla 25 <i>Exportaciones Peruanas por Región de Procedencia y Sector: Enero 2016</i>	65
Tabla 26 <i>Operaciones Empleadas en el Hilado</i>	68
Tabla 27 <i>Costos de Distribución para la Exportación</i>	71
Tabla 28 <i>Lista de Principales Empresas Exportadoras en Perú de Hilado de Algodón</i>	72
Tabla 29 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas Empresa Michell y Compañía S.A.</i>	76
Tabla 30 <i>Perú. PEA Ocupada del Sector Textil y Confecciones, 2007-2015 (Personas)</i>	78
Tabla 31 <i>Perú. Ocupados en el Sector Textil y Confecciones según Empleo Formal e Informal y Sexo 2013 – 2015 (Porcentaje)</i>	79
Tabla 32 <i>Arequipa. Trabajadores en las Principales Empresas Textiles y de Confecciones. Setiembre 2016. (En Número)</i>	80
Tabla 33 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	88
Tabla 34 <i>Matriz de Intereses de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa (MIO)</i>	97
Tabla 35 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa</i>	104
Tabla 36 <i>Matriz PEYEA de la Industria del Hilado de Algodón de Arequipa</i>	106
Tabla 37 <i>Datos y Antecedentes de la Matriz BCG de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa</i>	108
Tabla 38 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa</i>	113
Tabla 39 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	116

Tabla 40 <i>Matriz de Rumelt de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa</i>	117
Tabla 41 <i>Matriz de Ética para la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa</i>	118
Tabla 42 <i>Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo</i>	120
Tabla 43 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa</i>	121
Tabla 44 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	127
Tabla 45 <i>Políticas de cada Estrategia</i>	128
Tabla 46 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	138
Tabla 47 <i>Plan Estratégico Integral</i>	149



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Países asiáticos con capacidad mundial de producción de hilado de algodón.....	3
<i>Figura 2.</i> Mercados importadores de hilado de algodón peruano.	8
<i>Figura 3.</i> Perú: producto interno y tasas de crecimiento 1950-2015 (valores a precios constantes de 2007).....	20
<i>Figura 4.</i> Perú: Producto Bruto Interno y tasas de crecimiento del PBI por habitante	21
<i>Figura 5.</i> América Latina y resto del mundo: gastos en investigación y desarrollo (I+D) como proporción del producto interno bruto (PIB), 1990 y 2010 (En porcentajes)	21
<i>Figura 6.</i> Exportación real, según país de destino: enero 2017 (millones de US\$)	24
<i>Figura 7.</i> Exportaciones de productos textiles por región (expresado en US\$), 2011 – 2015.....	28
<i>Figura 8.</i> Perú con los países con los que se tiene un acuerdo comercial.	36
<i>Figura 9.</i> Producto Bruto Interno 2004 – 2016 (Porcentaje de variación).....	37
<i>Figura 10.</i> Tasas de Crecimiento Económico Proyecciones - Latinoamérica: 2016-2017 (Variación promedio anual %).....	38
<i>Figura 11.</i> Inversión Privada (Miles de millones de US\$).....	39
<i>Figura 12.</i> Deuda Pública (% del PBI).....	39
<i>Figura 13.</i> Población por departamentos según el censo del 2007.....	41
<i>Figura 14.</i> Incidencia de pobreza monetaria 2010 -2015 en porcentaje.....	42
<i>Figura 15.</i> Perú: Hogares que acceden a las Tecnologías de Información y Comunicación, según nivel de educación del jefe de hogar (Porcentaje).....	43
<i>Figura 16.</i> Perú: Evolución de los hogares que tienen al menos un miembro con celular y hogares con telefonía fija: 2000-2014 (Porcentaje).....	43

<i>Figura 17.</i> Análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector textil del hilado de algodón.....	46
<i>Figura 18.</i> Costos laborales en la industria textil (\$/Hora)	50
<i>Figura 19.</i> Share in Perú exports.	59
<i>Figura 20.</i> Participación de Perú en importaciones de hilado de algodón en %.	61
<i>Figura 21.</i> Lista de países exportadores de hilado de algodón en el 2016.	63
<i>Figura 22.</i> Evolución del valor unitario exportado del hilado de algodón peruano.	66
<i>Figura 23.</i> Exportaciones peruanas de productos textiles y de prendas de vestir por regiones. enero – diciembre 2015 (en porcentaje).	67
<i>Figura 24.</i> Esquema general del proceso textil.	69
<i>Figura 25.</i> Ratio de Liquidez en cinco empresas referentes de hilado de algodón peruano a diciembre 2016.	75
<i>Figura 26.</i> EBITDA en cinco empresas referentes de hilado de algodón peruano a diciembre 2016.	76
<i>Figura 27.</i> ROA y ROE para empresas referentes de hilado de algodón peruano a diciembre 2016.	76
<i>Figura 28.</i> Estructura patrimonial de la empresa Mitchell & Compañía S.A.	79
<i>Figura 29.</i> Funciones de los Sistemas de Información, 1998.	84
<i>Figura 30.</i> Organización y Sistemas de Información, 1998.	85
<i>Figura 31.</i> Matriz PEYEA.	108
<i>Figura 32.</i> Matriz BCG de la industria textil del hilado de algodón de Arequipa.	110
<i>Figura 33.</i> Matriz IE de la industria textil del hilado de algodón de Arequipa.	112
<i>Figura 34.</i> Matriz de la Gran Estrategia del hilado de algodón de Arequipa.	113
<i>Figura 35.</i> Estructura orgánica del clúster del sector de hilado de algodón de Arequipa. ...	131

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

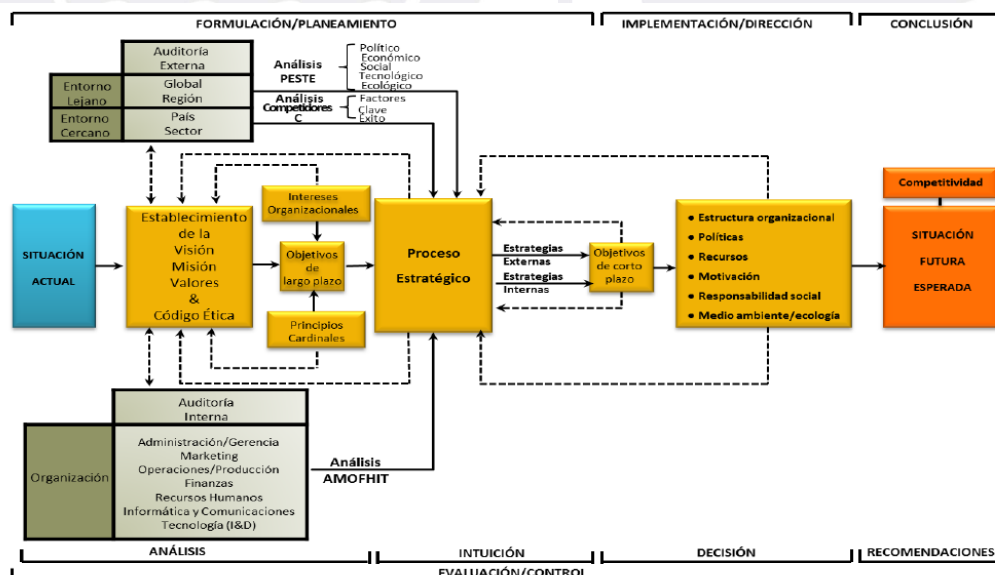


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

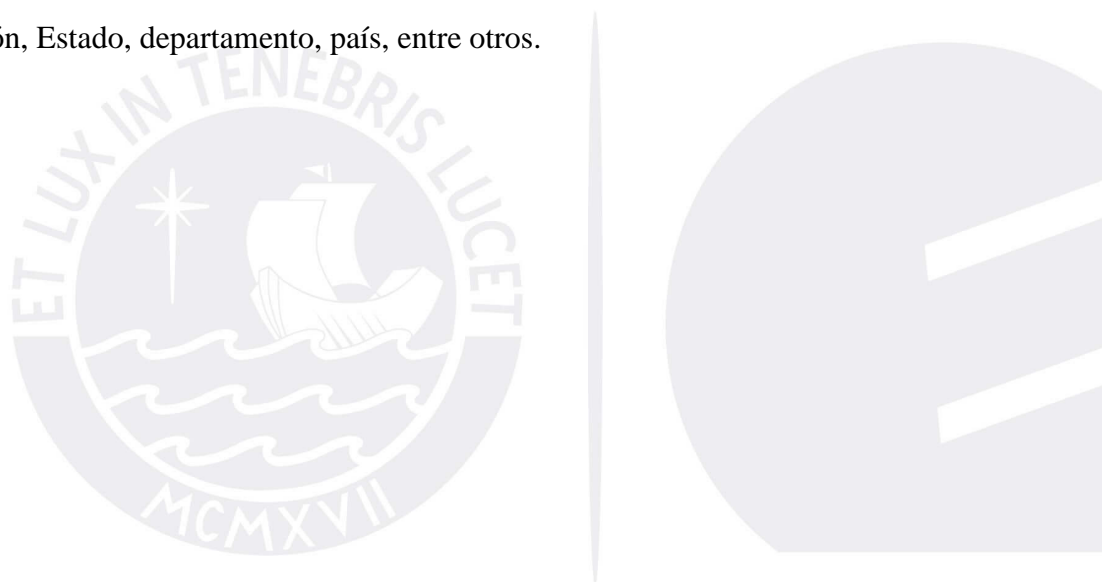
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



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

Capítulo I: Situación General de la Industria Textil del Algodón en Arequipa

1.1. Situación General

El Informe Económico y Social emitido para Arequipa por el Banco Central de Reserva del Perú en Arequipa (BCRP, 2016) señaló que existirían alrededor de 640 empresas manufactureras dedicadas al rubro textil de las cuales solo cinco están consideradas como medianas y grandes empresas. Entre ellas, las más reconocidas son Inca Tops S.A. y Michell y CIA (ver Tabla 1). Respecto del rubro mencionado, cabe destacar que Arequipa se sitúa en el segundo puesto en cuanto a exportaciones de productos textiles se refiere (Larco, 2016).

Tabla 1

Principales Empresas Productoras de Hilado de Algodón en el Perú

EMPRESAS	PRODUCTOS
Cía. Universal Textil S.A. (antes Universal Textil SA)	Hilos e hilados de algodón y tejidos mixtos
Coats Cadena S.A. (antes Hilos Cadena SA)	Hilos e hilados de algodón, de lana y alpaca.
Compañía Industrial Nuevo Mundo SA	Hilos e hilados de algodón, tejidos mixtos, planos de algodón y sintéticos artificiales.
Compañía Industrial Textil CREDISA-TRUTEX SA (se fusiona con Textil Trujillo desde febrero de 1998, absorbe a Textil Progreso desde Enero de 1999.	Hilos e hilados de algodón, tejidos mixtos, planos de algodón.
Consorcio Textil del Pacífico SA (Fusión de Textil del Perú Pacífico SA, Cía. De Industrias Nacionales SA, Top Knit SA, desde Enero de 1994.	Frazadas, frazaditas y tejidos mixtos.
Michell y Cía S.A.	Hilos e hilados de algodón
Fábrica de Tejidos La Bellota SA	Hilados de algodón y tejidos planos de algodón.
Fabritex Peruana SA	Hilados de algodón, tejidos planos de algodón y tejidos mixtos.
Fijesa SA	Hilados de algodón y sintéticos artificiales.
Inca Tops SA	Hilos e hilados de lana y alpaca, sintéticos artificiales. tops pelo de alpaca.
Texfina SA	Hilos e hilados sintéticos artificiales.
Negociación Lanera del Perú SA	Hilos e hilados sintéticos artificiales.
Industria Textil Piura SA	Hilados de algodón
La Colonial-Fábrica de Hilos SA	Hilos e hilados de algodón
San Miguel Industrial SA (ExFábrica de Hilados y Tejidos San Miguel SA desde Julio de 1994)	Hilos e hilados de algodón, mezclas de lana y alpaca, sintéticos artificiales y tejidos mixtos.
Tejidos San Jacinto SA	Hilados de algodón y tejidos planos de algodón.
Empresa Algodonera	Hilados de algodón y tejidos planos de algodón.

Nota. Adaptado de “Principales Empresas Productoras de Hilado de Algodón en el Perú”, por Ministerio de la Producción, 2000 (<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/1711.pdf>).

Arequipa se caracteriza por una tradición textil añeja que, a pesar de los cambios y caídas en el sector, viene contribuyendo de manera importante a la economía peruana. Las

aportaciones de las exportaciones del sector textil arequipeño al total nacional suman más de 100 millones de US\$ a valor FOB en el año 2015 (Larco, 2016).

En el Perú, la SUNAT establece las pautas para una correcta descripción de la mercancía, clasificación arancelaria y determinación del Valor en Aduana en la importación de materias textiles y sus manufacturas, dividiendo al sector textil en: (a) fibras, (b) hilados, (c) telas, (d) prendas de vestir además de otros productos, y (e) demás textiles. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009) la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 4 adaptada para Perú asigna un código para la fabricación de hilados de algodón, el código CIU 1311. Sobre la base de esta clasificación y el código de producto 5205 (partida arancelaria) se analizará el sub sector textil de hilados de algodón para la región Arequipa partiendo de los datos asignados a Perú. El sub sector económico textil peruano relacionado a los hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón $\geq 85\%$ en peso, alcanzó una exportación de alrededor de los 15 millones de US\$ (Trade Map, 2016a). Se estima en base al dato anterior que lo exportado por Arequipa fue de 5 millones. Este valor se asemeja al valor emitido en el reporte de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI, 2016) donde se nota una variación de -31.01% respecto al año 2015 (ver Tabla 2).

Tabla 2

Variación del Valor FOB Exportado de Hilado de Algodón

Valor FOB (Millones de US\$)		Anual			Variación (%)	Enero - Setiembre		Variación (%)
Partida Arancelaria	Detalle	2013	2014	2015	15/14	2015	2016	16/15
5205	Hilados de algodón	46.0	35.3	24.9	-29.40	18.9	13.0	-31.01
5108	Hilados de pelo fino (No acondicionado para venta al por menor)	21.1	29.4	22.7	-22.90	19.5	18.2	-6.61
5506	Fibras sintéticas discontinuas, transformadas para la hiladura	15.8	21.2	17.0	-20.06	13.0	11.4	-12.08
5509	Hilados de fibras sintéticas discontinuas	15.1	18.0	13.2	-26.47	9.6	6.1	-35.97
	Resto de partidas	194.8	213.9	116.5	-45.51	89.4	65.5	-26.72
	TOTAL	576.3	650.5	463.7	-28.72	366.7	288.3	-21.37

Nota. Adaptado de “Reporte sectorial: Industria de Productos Textiles”, por Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>).

A partir del año 2014 la importación mundial de hilado de algodón vino cayendo a razón de 8.89% promedio al año, a su vez las exportaciones peruanas de hilado de algodón comenzaron a bajar desde el año 2014 (Trade Map, 2016b). Cabe mencionar que el Perú se ubica en el puesto 32 a nivel mundial respecto al valor exportado de hilado de algodón en miles de USD (ver Tabla 3), donde India es el primer exportador seguido de Vietnam, Pakistán, EEUU y China (Trade Map, 2016a) (ver Figura 1). Angulo (2004) mencionó que en la región asiática se concentra más de la de mitad de la producción mundial de hilados, con lo que representa una cifra mayor al 40% de las exportaciones mundiales tendencia que se viene manteniendo hasta la actualidad. Entre los países a nivel mundial cuyo valor unitario por tonelada (USD/Tonelada) es alto, el Perú se encuentra en el puesto doce, detrás de Bahreín, Marruecos, Noruega, Suiza, Serbia, entre otros. Son estos cinco primeros países los que presentan valores unitarios entre los 8,897 USD/Tonelada (Serbia) y los 39,000 USD/Tonelada en el caso de Bahreín (Trade Map, 2016b). Cabe recordar que el valor unitario promedio por tonelada para el hilado de algodón peruano se encuentra en 6,870 (USD/Tonelada).



Figura 1. Países asiáticos con capacidad mundial de producción de hilado de algodón. Adaptado de “Mapamundi,” por Etapa Infantil, 2015 (<https://www.etapainfantil.com/wp-content/uploads/2015/11/Mapamundi-pol%C3%ADtico-para-imprimir.jpg>).

Tabla 3

Lista de Países Exportadores de Hilado de Algodón al Mundo

Puesto	Exportadores	Valor exportado en miles de Dólares Americanos en el 2016
	Mundo	11,742,650
1	India	3,163,965
2	Viet Nam	1,756,819
3	Pakistán	1,186,789
4	EEUU	1,071,501
5	China	1,062,445
6	Hong Kong, China	570,686
7	Uzbekistán	474,333
8	Indonesia	431,256
9	Turquía	381,667
10	Turkmenistán	196,116
11	Italia	168,237
12	Taipei Chino	156,223
13	Egipto	154,361
14	Corea, República de	135,828
15	Alemania	84,430
16	Malasia	80,906
17	Tailandia	76,552
18	España	43,872
19	El Salvador	39,760
20	Bélgica	38,295
21	Grecia	35,989
22	México	35,583
23	Portugal	34,589
24	Costa Rica	32,195
25	Austria	23,728
26	Japón	18,601
27	Brasil	18,187
28	Suiza	17,991
29	Azerbaiyán	17,921
30	Zona franca	17,133
31	Mauricio	15,916
32	Perú	15,464
33	Guatemala	14,922
34	Bosnia y Herzegovina	10,910
35	Tayikistán	10,909
36	Polonia	9,685

Nota. Adaptado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor)”, por Trade Map (2016a)

([http:// www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||5205||4|1|1|2|2|1|2|1|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||5205||4|1|1|2|2|1|2|1|1|1)).

La producción de la Industria Hilandera del Perú alcanzó en el año 2016 la cantidad de 16, 406,076 kg, una caída del 44% respecto del año 2015 (ver Tabla 4). Esto se ve reflejado también en la cantidad de hilado de algodón peruano y arequipeño exportado, el cual ha venido decreciendo de manera progresiva desde el año 2013 a un ritmo promedio de 28.9% anual (ver Tabla 5). Los valores mencionados afectan el plano financiero del sub sector, por lo que se notó, a setiembre del 2016, una caída en los valores FOB exportados de 18 millones de USD valor FOB en el 2015 a 13 millones de USD valor FOB. A pesar de esta disminución en el valor exportado, el sector textil se ha convertido en una fuente de empleo para miles de arequipeños generando trabajo para alrededor de 5,000 personas dentro de las medianas y grandes empresas y un estimado de 16 mil en las pequeñas y microempresas, de acuerdo con un estudio relacionado al sector textil en Arequipa realizado por Larco el 2016.

Tabla 4

Producción de la Industria Peruana de Productos Textiles

Principales productos	Unidad de Medida	2012	2013	2014	2015	Ene-Ago 2016
Hilatura, tejedura y acabado de productos textiles						
Hilo e hilado de algodón	kg	29'106,161	3'496,666	31'276,228	29'606,407	16'406,076
Hilo e hilado - varios	kg	31'405,330	29'779,077	31'259,252	27'584,259	17'946,645
Hilo e hilado acrílico	kg	5'124,010	6'446,194	588,099	5'741,342	4'013,316
Hilo e hilado mezcla	kg	2'920,107	2'181,495	2'289,149	2'214,423	1'628,776

Nota. Adaptado de “Reporte sectorial: Industria de Productos Textiles”, por Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>).

Según la Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (COFACE, 2016) a nivel mundial a partir del año 2015 la industria del algodón tuvo una caída en las exportaciones debido a que las autoridades chinas anunciaron una reducción en las importaciones de algodón, esto junto a la falta de competitividad de China, en cuanto a costes, frente a Bangladesh agravó aún más la situación. Esta junto a otras razones explicarían porque de la caída del consumo de hilado de algodón a nivel mundial. Cabe

mencionar que el mercado chino importa cerca del 45% de la producción mundial de hilado de algodón (Trade Map, 2016o).

Tabla 5

Cantidad Exportada de Hilado de Algodón por Perú entre los Años 2013 y 2016

Exportador	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016
Perú	Tonelada	6,290	4,536	3,437	2,251

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2016. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. Acondicionados para la venta al por menor),” por Trade Map (2016c)

(http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||5205||||4|1|1|2|2|1|2|2|1).

Las exportaciones de hilado de algodón peruano comienzan a decaer a partir del año 2013 (Trade Map, 2016p) posiblemente a razón de la caída de las importaciones mundiales de hilado de algodón por parte de China (ver tabla 5). Entre el 2010 y el 2014 Venezuela se convirtió en nuestro primer importador de hilados de algodón con un promedio de participación en las exportaciones de Perú de 16% (Trade Map, 2016q). A partir del 2015 Venezuela tiene una participación menor al 2% debido a los problemas que afrontan los importadores venezolanos para acceder a divisas (Neuman & Torres, 2015). Cabe mencionar que entre los años 2007 y 2011 Brasil se situó dentro de los primeros importadores de hilado de algodón peruano, pero entre los años 2012 y 2016 la importación del hilado de algodón bajo cerca del 45% (Trade Map, 2016r). Esto podría explicar también la caída en las exportaciones peruanas de hilado de algodón entre los años 2013 y 2016.

D'Alessio (2015) mencionó que un indicador apropiado para medir la competencia de una industria sería el índice Herfindahl e Hirschman (IHH). Aplicando dicho índice a la industria del hilado de algodón se obtuvo un valor de 1,292.12 para los 50 primeros exportadores del hilado de algodón según TRADE MAP, lo que nos indica que la competencia en esta industria es moderadamente competitiva. Otra razón que podría explicar la caída de las exportaciones del hilado de algodón sería el incremento en la participación de mercado de nuestros competidores directos (Austria, Portugal, México y Bélgica). Países que

se encuentran posiciones arriba del Perú en cuanto a valor exportado (Trade Map, 2016a).

Es causa también de la reducción de las exportaciones de hilado de algodón, la caída del cultivo de algodón, la cual bajó considerablemente en los últimos diez años (Larco, 2016). Los párrafos anteriores muestran el diagnóstico del porqué las exportaciones del hilado de algodón cayeron tanto a nivel mundial como local. En lo que se refiere a clústers, Gaia y D'avila (2013) identificaron en su investigación “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú” que en Arequipa solo existe un clúster relacionado al ámbito textil, el cual se encuentra vinculado a “Pelos Finos” de alpaca y vicuña, cuyo producto está dirigido exclusivamente al cliente extranjero.

Entre los factores clave de éxito para la exportación de hilados de algodón se puede mencionar: la mano de obra calificada, la calidad de la materia prima, la calidad de los productos y una ubicación estratégica para la exportación hacia distintos mercados (Muñoz 2006). Es gracias a estos factores y otros que el hilado de algodón peruano y en especial el arequipeño son exportados a diferentes partes del mundo, donde nuestros principales consumidores son Italia, Brasil, Francia, Alemania y Chile (ver Figura 2).

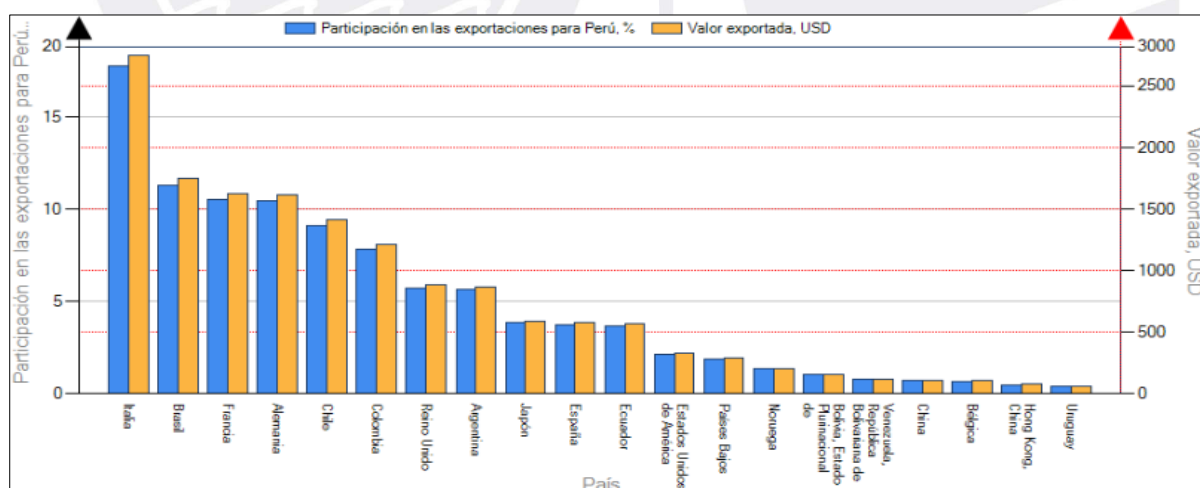


Figura 2. Mercados importadores de hilado de algodón peruano.

Tomado de “Lista de mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2016. Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. Acondicionados para la venta minorista),” por Trade Map (2016d)

(http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3|604|||5205|||4|1|1|2|1|1|2|1|1).

1.2 Conclusiones

El panorama actual del sub sector del hilado de algodón arequipeño muestra una tendencia exportadora en descenso, con lo que se produce un escenario que no podrá ser recuperado a corto plazo y que demanda un plan estratégico para relanzar este producto hacia mercados extranjeros tanto en Europa como en el mercado latinoamericano.

Pese a que el hilado de algodón peruano y arequipeño poseen características especiales debido a la calidad de su materia prima, la experiencia en la fabricación del producto y la calidad en la mano de obra, se ha ido perdiendo mercado internacional en los últimos cinco años. En el mercado italiano se perdió alrededor del 1%, el cual es el mercado principal para Perú, pero se ha ganado participación en valor de las exportaciones en mercados como Brasil, Francia, Alemania, Chile y Colombia los cuales están dentro de los países con mayor participación de las exportaciones de hilado de algodón del Perú.

Ante este escenario y teniendo en cuenta la situación actual, como región Arequipa tenemos la facilidad de poder adquirir y aplicar a nuestro favor la experiencia y habilidades de nuestros similares textileros del norte del país, como lo es Piura, que viene a ser el mejor referente del Perú. Esto impactaría de manera positiva respecto a la demanda de mano de obra en el rubro textil, impactando positivamente en las bandas salariales actuales generando incremento del mismo.

Se propondrá también mejorar los acuerdos comerciales internacionales con los compradores ya fidelizados, como Italia, Francia, Alemania y Chile, así como la creación de un acuerdo comercial con Brasil lo que permitirá tener una mayor participación de los mercados actuales, teniendo como bandera nuestra calidad de hilado de algodón.

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

2.1. Antecedentes

Según datos mostrados por Trade Map desde el año 2012, dentro de los veinte países a los que Perú exporta más hilados de algodón con un contenido de algodón mayor al 85%, se encuentran ocho países europeos, de los cuales Italia es el mayor consumidor manteniendo un consumo promedio de 19.78% (2012 al 2016) de importaciones de hilado de algodón peruano. Además, dentro de América ocho países latinoamericanos reúnen más de 40% del mercado y existen tres destinos asiáticos: Japón, China y Hong Kong (Trade Map ,2016e) (ver Tabla 6).

Tabla 6

Lista de los Mercados Importadores para un Producto Exportado por Perú

Importadores	Participación en valor en las exportaciones del país que reporta, % en 2012	Participación en valor en las exportaciones del país que reporta, % en 2013	Participación en valor en las exportaciones del país que reporta, % en 2014	Participación en valor en las exportaciones del país que reporta, % en 2015	Participación en valor en las exportaciones del país que reporta, % en 2016
Mundo	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Italia	20.7	22.3	18.9	19.3	17.7
Brasil	8.2	11.4	8.5	7.4	11.3
Francia	1.3	0.0	1.6	6.9	10.5
Alemania	6.9	4.0	5.2	7.4	10.5
Chile	2.6	3.6	2.5	5.4	9.1
Colombia	5.2	5.1	4.9	6.4	7.8
Reino Unido	1.8	2.0	4.3	6.8	5.7
Argentina	6.1	4.6	3.6	6.3	5.6
Japón	1.5	1.8	6.1	5.8	3.8
España	1.5	1.3	6.9	6.6	3.8
Ecuador	4.9	8.6	9.4	9.5	3.7
Estados Unidos	0.1	0.0	0.1	0.0	2.1
Países Bajos	1.1	3.1	5.6	4.0	1.9
Noruega	0.3	0.5	0.8	1.2	1.4
Bolivia	0.6	1.8	0.5	0.3	1.0
Venezuela	24.1	14.2	12.3	2.5	0.8
China	0.3	0.1	0.4	0.1	0.7
Bélgica	4.6	8.3	6.3	0.9	0.7
Hong Kong, China	3.7	3.2	1.2	2.2	0.5

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2016. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor)”, por Trade Map (2016e) (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||5205||4|1|1|2|2|1|2|4|).

Hasta el año 2012 Venezuela importaba 24.1% hilados de algodón peruano, a partir del año 2013 el consumo ha decrecido drásticamente, hasta tener un consumo menor al 1% para el año 2016, debido principalmente a la coyuntura interna que vive el país. Por esta razón enfocaremos la exportación de los hilados de algodón hacia países latinoamericanos y europeos. Una vez definidos los principales mercados el presente trabajo se enfocará sobre todo en el crecimiento y participación de mercado para los 10 años siguientes (Trade Map, 2016e). De acuerdo con las estimaciones de Trade Map el Perú al año 2016 ocupa el puesto 32 de exportadores de hilados de algodón con un valor de exportaciones de alrededor de 15 millones de dólares (Trade Map, 2016a).

2.2. Visión

Para el año 2027, la industria textil de hilados de algodón de la región Arequipa se situará dentro de los 25 primeros exportadores a nivel mundial de hilado de algodón con mayor valor exportado. Ofreciendo al mercado mundial y latinoamericano un producto de calidad, preservando en todo momento el medio ambiente y buscando la sostenibilidad de nuestros grupos de interés.

2.3. Misión

Procesar el algodón peruano de alta calidad transformándolo en hilados de algodón de igual característica con el objeto de exportarlo y satisfacer la demanda del mercado europeo, latinoamericano, americano y países de la región oceánica donde ya se tiene presencia; así como el desarrollo de nuevos mercados, aprovechando la ubicación geográfica estratégica del Perú y Arequipa hacia los diferentes mercados, utilizando procesos sostenibles con avance tecnológico, con responsabilidad social y amigable con el medio ambiente; enfocándose en mantener los altos estándares de calidad de los productos, generando valor para la sociedad y contribuyendo al crecimiento económico de la región Arequipa.

2.4. Valores

D'Alessio (2015) hizo referencia a Jones, quien el 2008 indicó que los valores organizacionales “son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (p.64). Teniendo en cuenta los criterios señalados anteriormente, así como los principios y buenas costumbres que caracterizan a agremiaciones semejantes en Arequipa, se considerarán como valores que regirán las actividades del sector los siguientes:

- El respeto. Se basa en el mutuo coexistir con el medio ambiente del entorno en el cual se desenvuelve la industria y sus stakeholders.
- El compromiso. Cumplir y comprometerse con el plan de desarrollo para obtener el bien común.
- La integridad y honestidad. La actuación de la persona en los diferentes procesos debe ser manera honesta e integra.
- La responsabilidad. Tomar las decisiones medioambientales y socioculturales correctas, respetando las distintas culturas de nuestro país. Cumplir con los deberes y las normativas.

2.5 Código de Ética

D'Alessio (2015) mencionó que el código de ética confirma los valores de una organización enfatizando sus principios desde dos factores clave: (a) la ética personal y (b) la ética profesional. Sobre la base de lo indicado anteriormente el código de ética del sub sector textil del hilado de algodón arequipeño estará definido por:

- El cumplimiento de las leyes peruanas y normas vigentes, anteponiéndose al interés personal o empresarial.
- La conservación del medio ambiente y velar por la seguridad del colaborador
- La utilización eficiente de los recursos naturales.

- La integración de los stakeholders, buscando de manera continua el crecimiento sostenible de la industria.
- La responsabilidad social en sus diferentes actividades.
- Las prácticas justas, transparentes, y equitativas dentro de la industria.

2.6 Conclusiones

La industria textil del algodón en Arequipa y en especial el sub sector del hilado de algodón puede llegar a tener la capacidad y el potencial para alcanzar la visión planteada. Sus antecedentes, así como la calidad de la materia prima, la calidad de la mano de obra y la experiencia en el rubro, los cuales van de la mano con los valores y código de ética que caracteriza a la industria textil en Arequipa sientan las bases para alcanzar el crecimiento deseado. Cabe mencionar que la creación de un clúster en la región será vital para el logro de los objetivos de la empresa ya que el mismo acogerá y complementará ampliamente la misión propuesta en este trabajo. En base a lo mencionado se debe tener en cuenta que para alcanzar la visión propuesta se deben plantear objetivos de largo plazo y estrategias que serán la guía en los próximos años para el cumplimiento hacia la meta trazada.

Se debe tener en cuenta que para alcanzar la visión propuesta se deben plantear estrategias que serán la guía en los próximos años para el cumplimiento hacia la meta trazada, dentro del sector, enfocando el hilado de algodón a calidad por un precio justo, encontrando un equilibrio entre las pequeñas y medianas empresas, logrando satisfacer, la demanda en el exterior.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la industria textil del algodón comprende el análisis tridimensional de Hartman, el análisis competitivo de la industria y el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural (PESTE). Con los análisis mencionados se realizará la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Además, el análisis de la organización y sus competidores, sumado al análisis PESTE permitirá la elaboración de la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR), de acuerdo a lo mencionado por D'Alessio (2015).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

La evaluación de las relaciones entre los diferentes países y como estos se adaptan a sus intereses es denominado como el análisis tridimensional de las naciones. D'Alessio (2015) hizo referencia a Hartman, quien en 1957 y 1983 señaló tres grandes dimensiones que se deben evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

Según lo mencionado por D'Alessio (2015), los intereses nacionales son aquellos aspectos que a una nación le interesan y las acciones necesarias para obtenerlos. Los intereses nacionales están constituidos por necesidades y aspiraciones de un país, con los objetivos nacionales se plasma estos intereses y aspiraciones. El Estado peruano, mediante El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], ha desarrollado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional para el 2027 donde se definen los cuatro ejes estratégicos y se mencionan a continuación:

Eje 1: Oportunidades, inversión social, agua e infraestructura.

- Lograr el nivel educativo que el país necesita.
- Salud centrada en las personas que responda de manera rápida y eficiente.

- Reducción de la anemia y la desnutrición crónica infantil.
- Acceso a los servicios básicos de agua y desagüe para la población peruana como objetivo del Estado.
- Viviendas urbanas y rurales con acceso a servicios básicos e infraestructura.
- Infraestructura que integra y conecta al país.
- Programas sociales de calidad.
- Garantizar que las poblaciones más excluidas accedan a servicios públicos y puedan desarrollar su potencial.
- País libre de violencia contra la mujer y desigualdad de género.
- La cultura como un instrumento para fortalecer nuestra identidad y unirnos como país.

Eje 2: Seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción.

- Seguridad Ciudadana. Un país seguro donde se respete y haga cumplir la ley.
- Lucha contra el narcotráfico.
- Reforma de la administración de la justicia peruana.
- Un país honesto y libre de corrupción.

Eje 3: Empleo, formalización y reactivación de la economía.

- Generación de motores internos de crecimiento de corto, mediano y largo plazo.
- Empleos formales, productivos y con beneficios sociales.
- Pensiones dignas para la población.
- Destrabe de proyectos prioritarios.
- Reforma del proceso de inversión pública.
- Reforma del proceso de inversiones público privadas.
- Mejora de la infraestructura social.
- Recaudación de recursos públicos de manera simple y eficiente.

- Agricultura próspera, competitiva y sostenible.
- Emprendedores de la PYME con oportunidades para desarrollo productivo.
- Expansión del comercio exterior.
- Formalización del tejido empresarial.
- Pesca y acuicultura moderna.
- Sostenibilidad ambiental.
- Aprovechamiento óptimo de los recursos naturales.
- Reducción de brechas de acceso a la energía.
- Turismo que aproveche la herencia cultural y biodiversidad.
- Política exterior sustentada en valores democráticos.

Eje 4: Acercamiento del estado al ciudadano.

- Modernización del Estado.
- Servidores públicos preparados y comprometidos.
- Simplificación de trámites administrativos.
- Fortalecimiento de la descentralización.
- Servicios públicos con respuesta oportuna.
- Fortalecimiento y mejora de la gestión de conflictos sociales.
- Reforma institucional para el fortalecimiento democrático.
- Mejoramiento de las políticas públicas sobre buenas prácticas y estándares de la OCDE.

Según el “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), se constituyó seis ejes estratégicos como objetivos nacionales rumbo al año 2021: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d)

economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. El objetivo es garantizar los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, que todo ciudadano tenga acceso a una justicia autónoma y confiable.

Oportunidades y accesos a los servicios. El objetivo es garantizar a la población el acceso a los servicios fundamentales como son: educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, así como brindar una mejor calidad de vida a los ciudadanos e igualdad de oportunidades de desarrollo. Además, establecer políticas adecuadas para reducir la brecha existente entre el Estado y organizaciones privadas.

Estado y gobernabilidad. Potenciar a los organismos nacionales de cada región para lograr la descentralización, mejorando el servicio del Estado hacia el ciudadano, tener transparencia y mayor cobertura en el país.

Economía, competitividad y empleo. Lograr un crecimiento económico sostenible para promover la inversión pública y privada, a su vez reducir el desempleo y subempleo, dinamizando la economía nacional, así como la mejora en la competitividad y tener mejores indicadores macroeconómicos.

Desarrollo regional e infraestructura. El objetivo es establecer estrategias para reducir las brechas que se tiene en cuenta a recursos y capacidades entre Lima y las demás regiones, así como el desarrollo de la infraestructura económica.

Recursos naturales y ambiente. Los recursos naturales son estratégicos para el desarrollo económico del país, permiten satisfacer la demanda interna así el desarrollo de actividades productivas.

De acuerdo con los objetivos planteados en el Plan Bicentenario según los ejes anteriormente descritos, se ha establecido la Matriz de Intereses Nacionales donde se indican los grados relación en interés entre el Perú y diferentes países (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa Nacional		**Chile		**Ecuador
2. Oportunidades y acceso a servicios			*UE *EE.UU.	
3. Estado y gobernabilidad		*China *EE.UU.	*América Latina *UE	
4. Economía, competitividad y empleo		*EE.UU. *América Latina *UE		
5. Desarrollo regional e infraestructura			*América Latina	
6. Industria textil del hilado de algodón	**India **China	*Brasil *Colombia *Argentina	*UE	**Bolivia

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D' Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson. *Intereses comunes. **Intereses opuestos

3.1.2. Potencial nacional

Según D' Alessio (2015), los factores de fortaleza y debilidad de un país son el potencial nacional y, para su identificación, es necesario analizar los siete dominios como son: (a) demográfico, (b) económico, (c) geográfico, (d) tecnológico y científico, (e) organizacional-administrativo, (f) histórico-psicológico sociológico y (g) militar.

Factor demográfico. La información del crecimiento demográfico del Perú es un instrumento importante para el gobierno, ya que permite identificar las demandas y necesidades que tienen la población en lo referente a los servicios básicos como educación,

salud, seguridad, infraestructura y otros aspectos. Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), la población al año 2011 es de 29'797,694 habitantes. Además, la población peruana y su tasa de crecimiento proyectado para el Perú para el año 2021 serán de 33'149,000 de habitantes. Teniendo una tasa promedio de crecimiento por cada periodo de 1.4%, para el año 2050 se tiene proyectado una población peruana alrededor de los 40 millones de habitantes. Considerar que entre los años 1960 y 1972 la tasa de crecimiento poblacional fue de 2.8 %, siendo el mayor entre todos los periodos, y entre los años 2007-2011-2021 la tasa de crecimiento poblacional está alrededor de 1.1%, siendo menor en comparación a los demás periodos.

Factor geográfico. Por la Cuenca del Pacífico el Perú tiene acceso al mercado norteamericano y asiático. De la misma manera, tiene acceso a las rutas interoceánicas como el Estrecho de Magallanes y el Canal de Panamá, además de poseer condiciones naturales para el desarrollo de puertos grandes y apropiados para impulsar la economía del Perú mediante la exportación de productos a diferentes países del mundo. Se comparte frontera por el este con el Brasil, el mercado más grande de América del Sur por su población superior a los 200 millones de habitantes, el cual es también el principal aliado para su salida al Pacífico. El Perú tiene una superficie de 1'285,215 km² y una soberanía de 200 millas (370 km² del Mar Pacífico Peruano) por el occidente; por el norte se tiene límites con Colombia y el Ecuador; por el este limita con Brasil y Bolivia; y Chile por el sur. El Perú por su ubicación geográfica presenta diferentes pisos altitudinales, por lo que tiene una diversidad de climas que benefician a la variedad de flora y fauna y permiten la modificación de la ecología. Las variantes climatológicas presentan condiciones climáticas favorables para el cultivo de una diversidad de productos.

Factor económico. La economía del Perú se encuentra en crecimiento, ya que el PBI se ha sostenido en el tiempo y tiene mejores proyecciones económicas dentro de los países

latinoamericanos que propician a la inversión privada, este crecimiento del PBI se sitúa dentro de un rango de 3 a 4% y ha sido sostenido a partir del año 1990 (ver Figura 3).

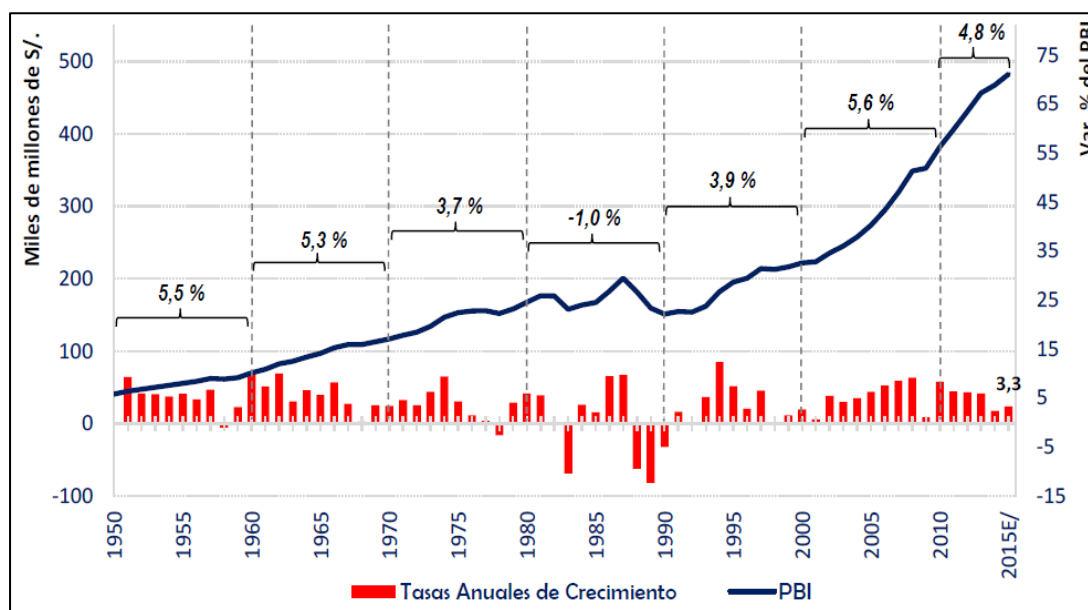


Figura 3. Perú: producto interno y tasas de crecimiento 1950-2015 (valores a precios constantes de 2007).

Tomado de “Panorama de la Economía Peruana 1950-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a)

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1359/libro.pdf)

El crecimiento también ha sido proporcional al PBI por habitante (ver Figura 4). El entorno macroeconómico del país está caracterizado por el déficit fiscal estos últimos años, además del lento crecimiento con los socios comerciales, la ejecución de nuevos proyectos mineros por temas sociales, las políticas fiscales adecuadas, y un incremento gradual de la tasa de interés de referencia del BCRP por el incremento de la inflación.

Factor tecnológico-científico. La investigación e inversión en ciencia y tecnología son factores fundamentales para la innovación que incide directamente en la competitividad de un país. La aplicación de las nuevas tecnologías da un uso eficiente a los recursos como energía, agua, aprovechamiento de la tierra y otros; mejorando la productividad y competitividad. En los países latinoamericanos se ha incrementado la inversión en I+D estos últimos años; sin embargo, sigue siendo mucho menor en comparación a los países desarrollados y el promedio a nivel mundial.

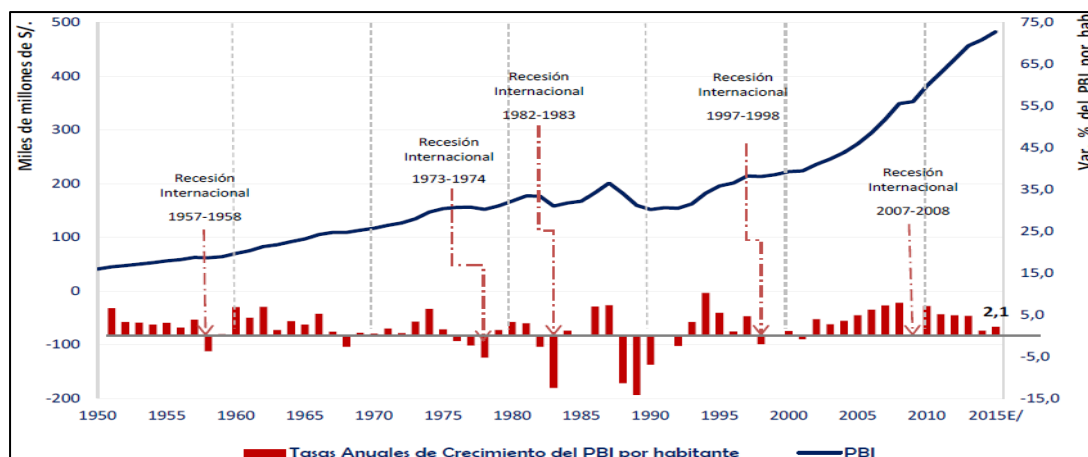


Figura 4. Perú: Producto Bruto Interno y tasas de crecimiento del PBI por habitante (valores a precios constantes de 2007).

Tomado de “Panorama de la Economía Peruana 1950-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a)

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1359/libro.pdf)

A continuación, se observa la inversión en investigación y desarrollo de los países de América Latina en comparación con el resto de países del mundo es muy inferior siendo inferior al 0.5 % del PIB, en países desarrollados como Estados Unidos o Japón este valor representa el 3 % del PBI. Los países que tienen mejores indicadores respecto a innovación y desarrollo son, México, Argentina, Chile y Brasil (ver Figura 5).

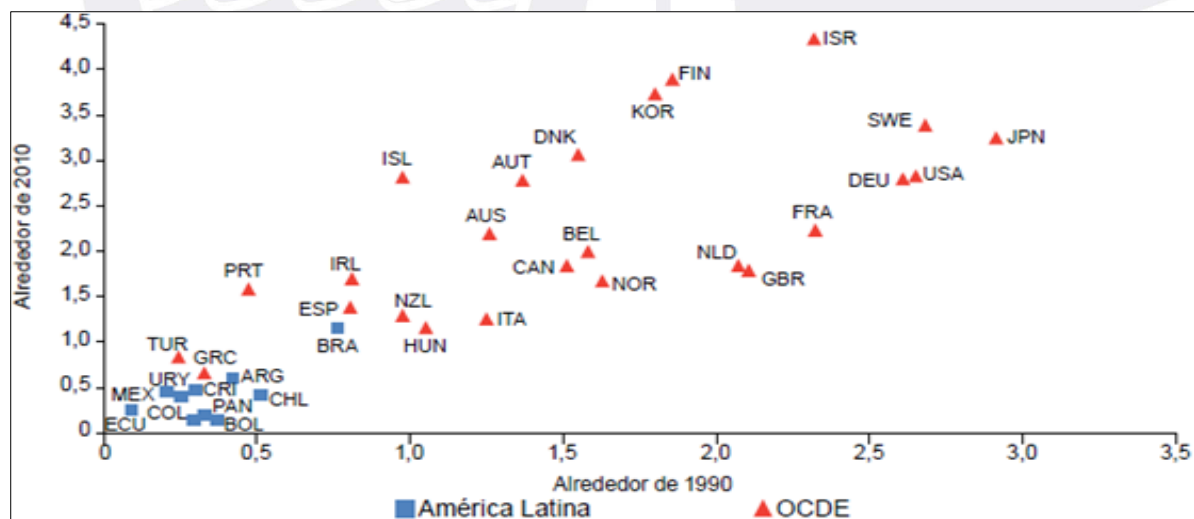


Figura 5. América Latina y resto del mundo: gastos en investigación y desarrollo (I+D) como proporción del producto interno bruto (PIB), 1990 y 2010 (En porcentajes)

Tomado de “Educación, cambio estructural y crecimiento inclusivo en América Latina,” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015

(http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37843/S1500197_es.pdf;jsessionid=B65BOC338D89C4EA5B8B239F849601FB?sequence=1).

Factor militar. El presupuesto destinado para defensa se ha incrementado en doce veces el año 2016 respecto al año 2012, según lo indicado por el International Institute for Strategic Studies (IISS) el año 2016 el Perú ha invertido en defensa 2.086 millones de dólares estando en el puesto 55 a nivel mundial y representando el 8 % del gasto público, estando por debajo de la inversión realizada por Brasil, Colombia, Argentina y Chile a nivel Latinoamérica. La inversión en defensa de Estados Unidos es de 604.452 millones de dólares siendo el primero a nivel mundial.

3.1.3. Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales de un país permiten la identificación de las oportunidades y amenazas respecto a su entorno. Se tiene los siguientes principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de enemigos (D'Alessio, 2015). Cada uno de los principios mencionados será explicado a continuación.

Influencia de terceras partes. La nación está influenciada por bloques económicos con los actualmente se tiene relaciones comerciales. La interacción con un determinado país del mundo no es solamente bilateral ya que siempre existe un tercero que interviene directa o indirectamente la relación (D'Alessio, 2015). Por ejemplos, se tiene el caso de la carretera interoceánica del sur, en el cual los principales países beneficiados serán Brasil y Perú, ya que accederán a nuevos mercados y podrán repotenciar los mercados actuales de Asia, Europa y África; además, para el caso de Perú tendrá el beneficio adicional de proporcionarle un mejor acceso al mercado brasileño.

El Perú como productor de algodón y sus sectores relacionados contrajo su producción por factores internos y externos. Este déficit de producción hizo que gran parte de bloques económicos mundiales participen e ingresen a nuestro mercado quitando mercado a las industrias nacionales, básicamente por los Acuerdos Comerciales vigentes que mantiene

el Perú, que impulsan mejores condiciones comerciales para el ingreso de un producto a un país.

En el año 2016, los principales países de destino de las exportaciones de hilado de algodón se situaron principalmente en Europa, Italia con 17.7%, Brasil con 11.3%, Francia 10.5%, Alemania 10.5% y Chile con el 9.1% del valor total exportado. Las exportaciones hacia Italia en términos monetarios totalizaron US\$ 2,7 millones, cifra superior en 10.7% respecto a similar mes del año anterior (ver Tabla 8).

Tabla 8

Mercados Importadores de Hilados de Algodón Peruano

Importadores	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Saldo comercial en 2016 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Perú (%)	Cantidad exportada en 2016	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	15.464	-113.933	100	2.251	Toneladas	6.87
Italia	2.744	2.744	17,7	314	Toneladas	8.739
Brasil	1.747	-6.723	11,3	195	Toneladas	8.959
Francia	1.625	1.623	10,5	171	Toneladas	9.503
Alemania	1.616	1.616	10,5	207	Toneladas	7.807
Chile	1.412	1.412	9,1	512	Toneladas	2.758
Colombia	1.21	1.21	7,8	187	Toneladas	6.471
Reino Unido	884	884	5,7	90	Toneladas	9.822
Argentina	871	871	5,6	108	Toneladas	8.065
Japón	593	592	3,8	74	Toneladas	8.014
España	581	208	3,8	64	Toneladas	9.078
Ecuador	568	568	3,7	123	Toneladas	4.618
Estados Unidos	331	-8.552	2,1	40	Toneladas	8.275
Países Bajos	287	287	1,9	29	Toneladas	9.897
Noruega	209	209	1,4	9	Toneladas	23.222
Bolivia	160	-7	1	18	Toneladas	8.889
Venezuela	120	120	0,8	37	Toneladas	3.243
China	113	-1.654	0,7	16	Toneladas	7.063
Bélgica	106	106	0,7	13	Toneladas	8.154
China	78	78	0,5	14	Toneladas	5.571

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2016. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor),” por Trade Map (2016f) (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||5205||4|1|1|2|1|1|2|1|1).

Estados Unidos incremento las adquisiciones de productos peruanos en 22.3%, en lo referente a tradicionales se tienen 54% y los no tradicionales en 9.5%, similar al año 2015. España ha tenido un incremento de 35.86%, básicamente por la mayor demanda de gas natural como producto tradicional (ver Figura 6).

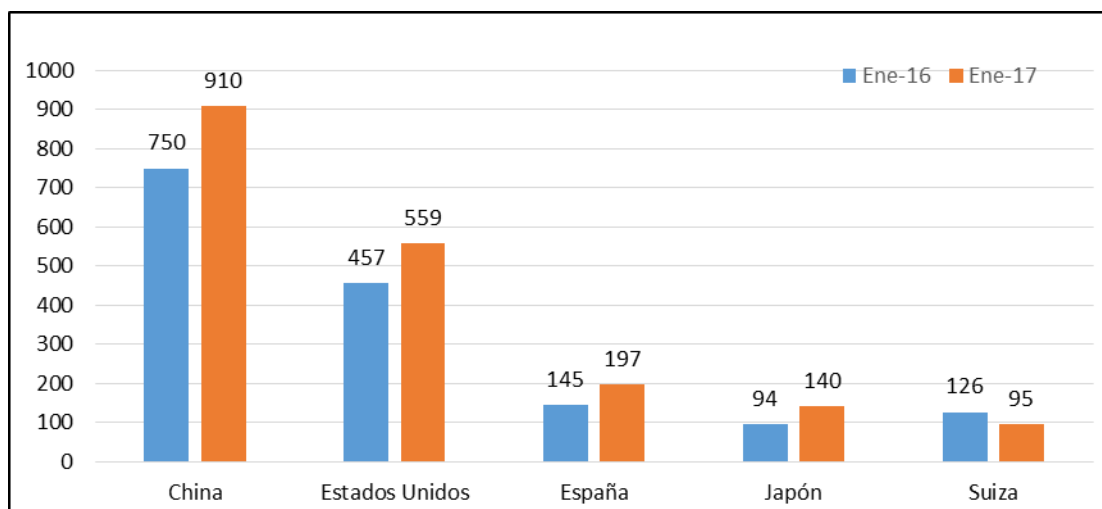


Figura 6. Exportación real, según país de destino: enero 2017 (millones de US\$)
Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones - Febrero 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf).

Lazos pasados y presentes. El Perú ha sido influenciado por varias culturas desde las épocas antiguas y la época de colonización de los españoles. A través de la historia, después de la independencia, el Perú ha mantuvo lazos de rivalidad y conflictos por territorios limítrofes con los países Ecuador y Chile, con estos países se ha resuelto los temas limítrofes. El Perú está en desventaja a nivel bélico por la inversión en tecnología y mejora de todo su equipamiento bélico. En la actualidad, existen lazos con aquellos países por la migración de peruanos a diferentes países del mundo, como Estados Unidos, Europa y Chile, donde existen comunidades peruanas significativas.

Contrabalance de los intereses. La consolidación de las relaciones comerciales con nuevos países, muestra la influencia de la dinámica del mercado en los intereses de los países que buscan consolidar aliados con nuevos países con los cuales confluyan sus intereses. Se

debe considerar que los productos tienen unos mercados potenciales que deben ser analizados exhaustivamente considerando las oportunidades que se generan como consecuencia de la competencia y de sus ventajas comparativas. Brasil se proyecta a ser la quinta economía del mundo, por lo que se presentan condiciones para la integración con este país, de manera que permita el comercio. Con Ecuador, luego del conflicto armado de 1995, se ha alcanzado buenas relaciones que se reflejan en los progresos en desarrollo fronterizo y promoción de inversiones, factores que promueven el desarrollo de la industria en general.

Conservación de los enemigos. Los países vecinos desempeñan el rol de enemigos, ya que el Perú compite directamente con ellos para el acceso y posicionamiento de los mercados internacionales, además de persistir una historia reciente de conflictos limítrofes. Estos países también son aliados por el flujo comercial e inversiones bilaterales que se despliegan en cada uno de estos. Es necesaria la formación de socios estratégicos con estos países de manera que se pueda hacer más competitiva a la región, que sea atractiva para las empresas internacionales que están posicionados en los diferentes mercados.

3.1.4. Influencia del análisis en la Industria textil del hilado de algodón

En el Perú se vive un proceso de caída de la industria manufacturera por la caída de la participación del sector en el PBI y el empleo. El sector manufactura ha decrecido el año 2015 en -1.66% y, en relación al empleo, se ha reducido a 7.2% del PEA ocupada en el 2015, representando la pérdida de más de 90 mil puestos de trabajo en comparación al año 2010. El sector textil también ha tenido una caída sustancial:

Hilados. La demanda de fibra de algodón para el año 2016 en el país ha sido aproximadamente 80,000 toneladas para la industria textil del algodón; de las cuales el 50 % fue importado. El algodón importado para la industria textil fue de 39,900 toneladas, del que fue el principal abastecedor Estados Unidos. La producción de hilados a partir del año 2006 tiene una tendencia creciente, pero no es significativa en el mercado.

Tejidos. La producción de tejidos estuvo en crecimiento de los años 2006 a 2009, no teniendo crecimiento hasta el año 2012. A partir del 2013 se tiene un ligero crecimiento menor al 4%. El crecimiento en la industria textil no ha sido similar para todas las empresas, pues tienen condiciones más favorables las empresas que están posicionadas en el mercado textil y de manufactura.

3.2. Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo de la nación se basa en el modelo del Diamante de Porter. Este modelo presenta cuatro atributos para un país, como sistema e individualmente conforman el rombo de la ventaja nacional, los sectores que son determinados por cada nación (Porter 2009). Estos atributos son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

La competitividad no es estacionaria, cambia con el tiempo y la industria no es ajeno a ello ya que se tiene nuevas tendencias y la aparición de nuevos competidores en el mercado. La adecuación a estos cambios representa oportunidades de desarrollo o riesgos de fracaso. Porter (2009) define a la competitividad de los países como el reflejo de la productividad como disponen los recursos humanos, naturales y de capital, los principales factores de la competitividad que son de vital importancia para los países es la inversión del gasto público en educación, investigación en ciencia y tecnología y en generar marcos regulatorios que fomenten el crecimiento del sector industrial.

3.2.1. Condiciones de los factores

En lo referente a las condiciones de los factores, Porter (2009) indicó que los factores de producción, como la mano de obra especializada y la infraestructura, son necesarios para competitividad de determinado sector.

De acuerdo a las variables antes mencionadas, se puede señalar como factores beneficiosos la ubicación geográfica de Perú; la diversidad de recursos naturales y la cantidad

climas favoreciendo a la flora y fauna, debido a la distribución del territorio en tres regiones, cada una de ellas con recursos propios que favorecen a los sectores económicos del Perú. Se puede observar que el Perú tiene calificaciones aceptables en indicadores como solidez de la banca y acceso a préstamos, entre otros; y otras variables, como acceso a internet, están en mejoría, necesitando mayor desarrollo (ver Tabla 9).

Tabla 9

Índices de Competitividad del Perú para la Condición de los Factores

Indicador	Ranking
Calidad educación primaria	131
Calidad en educación ciencias y matemáticas	133
Calidad sistema educacional	127
Calidad en inversión científica	114
Calidad en puertos	88
Calidad en carreteras	110
Calidad en vías férreas	91
Calidad en salud	98
Acceso a Internet en escuelas	88
Calidad en Escuelas de Negocio	79
Acceso a préstamos	38
Solidez de la banca	31

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Fórum (2016) (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>).

Las condiciones desfavorables mostradas en la Tabla 9 indican que el Perú tiene aspectos que debe mejorar como la calidad de la educación, uno de los últimos en inversión respecto al PBI a nivel latinoamericano. También debe mejorar la salud, potenciar la infraestructura vial, invertir en investigación científica. Estas variables son necesarias para la competitividad de un país. Se observa además que los promedios de varias variables están ubicados alrededor del puesto 100 de 142 países en evaluación. Cabe acotar que el Perú tiene varias ventajas comparativas y estos no han son aprovechados, tampoco ha habido una gestión adecuada para levantar los factores débiles para hacer más competitivo al país y hacer frente a los países desarrollados.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Respecto a las condiciones de la demanda, Porter (2009) definió como naturaleza de la demanda del producto del sector en que se está analizando en el mercado interno. La demanda en el mercado nacional tiene una tendencia al crecimiento debido a los resultados macroeconómicos positivos estos últimos años, donde es de mayor crecimiento a nivel latinoamericano. Las empresas le dan atención al consumidor peruano enfocándose en sus gustos y preferencias; además, el consumidor tiene mayor acceso a la información, está adquiriendo sofisticación al momento de realizar sus compras, lo que le da al consumidor la potestad de comparar con otros productos y comprar la mejor opción que satisfaga sus necesidades; sin embargo, todavía no ha alcanzado un nivel que asegure la calidad óptima de los productos a un precio justo. Las exportaciones de los productos textiles a nivel internacional han estado disminuyendo por la caída de demanda mundial (ver Figura 7).

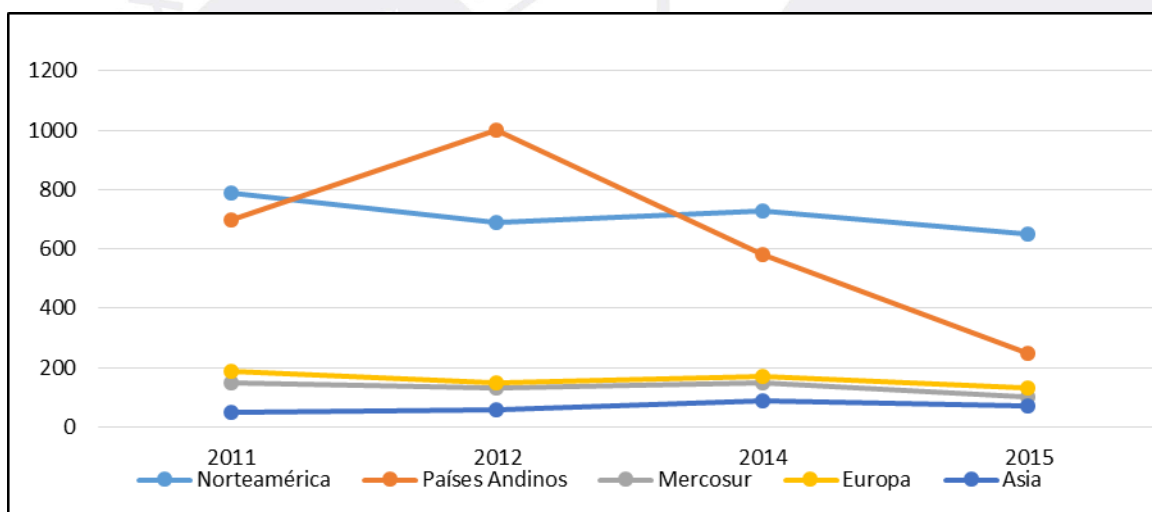


Figura 7. Exportaciones de productos textiles por región (expresado en US\$), 2011 – 2015. Tomado de “Estudios sobre responsabilidad social empresarial en las cadenas globales de suministros en las que participan las empresas textiles de Arequipa: Caso de Inca Tops SA y Franky y Ricky SA,” por G. Larco, 2016 (<https://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/TEXTIL%20Arequipa.pdf>).

Existen diversos factores que influyen en la demanda de productos textiles de algodón: (a) el crecimiento de la exportación mundial de productos alternativos como la lana; (b) los cambios en la exportación mundial de hilados de algodón a nivel mundial; y (c) los

cambios en la importación mundial de productos sustitutos de la industria, como los sintéticos que son ofertado por los países sintéticos.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Sobre la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, Porter (2009) indicó que las condiciones en la nación se deben gestionar de manera que las empresas se inicien, organicen, controlen, y fomenten la competencia interna. Así, presenta los siguientes principios: (a) un contexto local que fomenta a la inversión y la mejora continua y (b) la competencia entre los competidores locales.

Dentro de las principales empresas peruanas exportadoras de textiles con mayor valor de exportación se encuentran organizaciones arequipeñas como Inca Tops SA y Franky & Ricky SA las cuales presentaron una variación positiva entre los años 2013 y 2015 (ver Tabla 10).

Tabla 10

Principales Empresas Exportadoras Textiles Peruanas y Valor de Exportación (Valor FOB en Millones de US\$) 2013 – 2015

Empresas	2013	2014	2015	Variación 2015/13 (%)
Devanlay Perú SAC	96.3	98.2	72.9	-24.70
Michell y CIA SA	70.4	77.5	68.7	-2.40
Confecciones Textimax SA	63	64.8	43.2	-31.40
Textil Camones	52.3	60.3	45.7	-12.60
Topy Top SA	71.4	59.1	48.2	-32.40
Inca Tops SA	37.5	48.8	44.5	18.60
Franky y Ricky SA	11.2	11.1	11.3	0.90

Nota. Adaptado de “Estudios sobre responsabilidad social empresarial en las cadenas globales de suministros en las que participan las empresas textiles de Arequipa: Caso de Inca Tops SA y Franky y Ricky SA,” por G. Larco, 2016 (<https://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/TEXTIL%20Arequipa.pdf>).

A nivel latinoamericano el Perú se encuentra en quinto lugar de exportación de hilados de algodón siendo el primero El Salvador, seguido de México, Costa Rica y Brasil, este último tiene el triple de producción que la peruana y ha tenido un crecimiento de cerca

del 73% estos últimos cinco años, muy por el contrario a la desaceleración de la industria textil del algodón a nivel mundial. Otros países que han tenido crecimiento en cantidad de exportación son El Salvador y Guatemala en promedio 10 % anual. Sin embargo, el total de exportaciones de hilados de algodón de los países latinoamericanos solo representan el 1.4% de la producción mundial de la industria textil. El Perú ha tenido un decrecimiento del 20% en la exportación de hilados de algodón estos últimos cinco años por la competencia de productos textiles de los países asiáticos. Una de las características importantes de la industria textil es la empleabilidad, ya que solo el 26.10% del total de trabajadores en el 2014 cuentan con beneficios y contratos a plazo indeterminados, los demás están sujetos a contratos por temporalidad (ver Tabla 11).

Tabla 11

Perú. Trabajadores en Planilla del Sector Textil y Confecciones por Tipo de Contrato, 2010-2014

Año	Plazo Indeterminado (%)	Plazo Fijo DL 728 (%)	De Exportación No Tradicional (%)	Otros (%)
2010	25.60	21.80	48.10	2.50
2011	24.90	24.40	46.30	2.40
2012	26.50	27.60	41.00	2.80
2013	26.40	30.30	39.50	1.60
2014	26.10	30.90	39.00	1.60

Nota. Adaptado de “Estudios sobre responsabilidad social empresarial en las cadenas globales de suministros en las que participan las empresas textiles de Arequipa: Caso de Inca Tops SA y Franky y Ricky SA,” por G. Larco, 2016 (<https://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/TEXTIL%20Arequipa.pdf>).

En mucho de los casos el ingreso es menor sueldo básico de 850 soles, incluso menor a los que laboran en el sector de manufactura. Existe una brecha entre los haberes, el sueldo

promedio de un varón es 18% mayor al sueldo promedio de una mujer. Según lo indicado por Angulo (2004) los factores que influyen en el mercado nacional:

- La fabricación de los hilados de algodón y la tasa de utilización de los equipos instalados.
- La elaboración de prendas usando hilados de algodón.
- La producción nacional de algodón.
- La estacionalidad de la producción de algodón.
- El precio promedio del algodón que se paga a los productores.

Dentro de las principales empresas peruanas que exportan productos textiles en base a productos como algodón, vicuña, alpaca y otros se tiene las empresas Devanlay Perú SAC y Michell y CIA SA, juntos reúnen el 25 % del total de exportaciones de productos textiles a nivel nacional.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Relacionando los atributos de los sectores relacionados y de apoyo, Porter (2009) los definió como la presencia o ausencia de proveedores y afines que sean competitivos internacionalmente en un determinado país. En sectores relacionados y de apoyo se analizan las siguientes variables: (a) disponibilidad de proveedores, (b) calidad de los proveedores, (c) calidad de la infraestructura del transporte, (d) nivel tecnológico de las empresas, (e) calidad de la infraestructura portuaria, y (f) acceso a nuevas tecnologías (Porter, 2009) (ver Tabla 12).

Para la industria textil del algodón en el Perú el nivel de proveedores y sectores relacionados se encuentran en términos regulares en comparación a nivel mundial, es necesario que el gobierno impulse el desarrollo de las empresas nacionales mediante normativas que fomenten a la inversión, logrando la competitividad necesaria entre todos los participantes de la industria.

Tabla 12

Sectores Relacionados y de Apoyo

Variable	Valor (Escala del 1 al 7)	Ranking (De 142)
Disponibilidad de proveedores locales	4.7	42
Calidad de los proveedores locales	4.3	63
Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	4.1	80
Nivel de absorción empresarial de la tecnología	4.2	97
Calidad de la infraestructura portuaria	3.6	88
Disponibilidad de nuevas tecnologías	4.3	94

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum (2016) (<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>).

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria textil del hilado de algodón

Se ha tenido una reducción en la producción del algodón en el Perú, ya que el 50 % de algodón para la fabricación de hilados de algodón es suministrado por otros países. El Perú, por su ubicación geográfica posee departamentos que cuentan con un clima adecuado para la producción de algodón de muy buena calidad que es reconocido en el mercado internacional (ver Tabla 13).

Tabla 13

Departamentos Productores de Algodón en Perú

Variedad	Pima		Tangüis		
Departamentos	Piura	Ancash	Lima	Ica	Arequipa
	Alto Piura	Santa	Pativilca	Chincha	Acarí
	Medio Piura	Casma	Chancay	Pisco	
Valles	Bajo Piura	Huarmey	Lurín	Palpa	
	San Lorenzo		Mala	Nazca	
	El Chira		Cañete		

Nota. Adaptado de “Análisis del Clúster Textil en el Perú,” por Angulo, 2004 (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/angulo_lm/angulo_lm.pdf).

El crecimiento demográfico se puede tomar como referencia en un mercado a futuro para la industria textil; pero, si se va a depender de las importaciones, el precio estará fuera de nuestro control, afectará directamente a la rentabilidad de la industria. La industria textil del algodón debe ser respaldada y apoyada por el estado, para que pueda subsistir, desarrollarse sosteniblemente y poder alcanzar los objetivos planteados al año 2027.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En este análisis se evalúan los factores externos claves de la industria textil del algodón, considerando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas del país (D'Alessio, 2015).

El análisis permitió examinar el entorno y conocer la influencia en la industria de la textil de algodón en Arequipa, donde se tuvo en consideración los factores externos que están fuera de control. Esta evaluación externa permitió la identificación de las oportunidades, amenazas de la industria.

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

Estas son las fuerzas que determinan las normativas necesarias y reglas con lo que debe operar una determinada organización dentro de un ámbito geográfico, en muchos de los casos son las variables más importantes en la evaluación de factores externos, su influencia será de acuerdo al sector industrial donde se desarrolla la organización, los proveedores y los compradores (D'Alessio, 2015).

El Perú es un Estado democrático, siendo el actual Presidente Constitucional Pedro Pablo Kuczynski tomando el mando el 28 de julio del año 2016 siendo elegido democráticamente, su periodo de mandato será por cinco años, en el poder legislativo han sido elegidos 130 congresistas representantes de las diferentes regiones del Perú. En Arequipa, para el gobierno regional ha sido elegida Yamila Osorio Delgado, asumiendo sus funciones en enero del 2015, Alfredo Zegarra asume la alcaldía provincial de Arequipa,

siendo reelegido y asumiendo el puesto hasta el año 2018. En el poder legislativo se tiene gran mayoría por el partido de la oposición Fuerza Popular liderada por Keiko Fujimori, en la actualidad se vive una crisis política a raíz del escándalo de corrupción por parte de la empresa Odebrecht siendo involucrados los expresidentes del Perú y el actual presidente creando una incertidumbre política, frenando las inversiones privadas.

De acuerdo Transparencia Internacional (2017), Venezuela es tomada como el país más corrupto de Latinoamérica, seguido de Paraguay y Bolivia, ubicándose a Perú en el cuarto lugar en corrupción, teniendo a Uruguay con mejor indicador de IPC a nivel latinoamericano. El índice de corrupción del sector público es la percepción que tiene el empresario y analistas del país sobre la corrupción. La corrupción en el sector público aleja a las inversiones privadas, perjudicando a la economía del país.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es un órgano autónomo, siendo responsable la política monetaria del país, siendo su función principal preservar la estabilidad monetaria, manteniendo los niveles de inflación entre 1 y 3 %, también regular el crédito del sistema financiero. El BCRP ha sido reconocido a nivel latinoamericano, por mantener estable el valor monetario del “sol”, también mantener estable la economía del país propiciando a la inversión privada. Sin embargo, el año 2016 se ha nombrado como nuevos directores a los señores José Chlimper, Rafael Rey y Elmer Cuba generando una serie de cuestionamiento ya que no cumplen con el perfil para asumir estas funciones, esta designación fue realizada Poder Ejecutivo y del congreso de la República, acotar que el presidente de este directorio es Julio Velarde.

Para el departamento de Arequipa se tiene planificado 27 proyectos de inversión por 6,000 millones de soles, siendo los principales proyectos principales la autopista regional Yura- la Joya, con una inversión de 700 millones de soles y la construcción de las centrales hidroeléctricas en el proyecto Majes Sigwas II por 3,200 millones de soles según lo

mencionado por Bruno Gambetta el Gerente de Promoción de la Inversión Privada del Gobierno Regional de Arequipa.

De acuerdo a lo indicado por la Sociedad Nacional de Industrias (2008), el Mincetur y Cofide han creado el 2008 el programa Seguro de Crédito a la Exportación para las PYME (SEPYMEX) que busca apoyar a las pequeñas y medianas empresas que exportan productos, brindando una cobertura de seguro en respaldo de los créditos de pre-embarque y post-embarque que contraten con las instituciones financieras. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2016) mediante el Decreto Supremo Nro 266-2016-EF que crea el Fondo de Respaldo se modifican los montos de los beneficiarios del Sepymex que son las PYMES exportadoras ampliando hasta un monto de US\$ 30 millones, anteriormente solo alcanzaba los US\$ 8 millones. El MEF también ha aprobado la Resolución Ministerial N° 458-2002-EF/10 mediante el Reglamento Operativo del Fondo de Respaldo para la pequeña y mediana empresa, cuyo objetivo es garantizar los créditos que las entidades del sistema financiero nacional otorguen a las pymes.

El Perú participa en el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), donde también participan los países: Brunei Darussalam, Australia, Nueva Zelanda, Chile, Malasia, Estados Unidos, Perú, Singapur y Vietnam. El gobierno peruano viene trabajando conjuntamente con las textileras en proyectos de Ley antidumping mediante aplicación de aranceles a los productos importados según el Decreto Supremo Nro 006-2003-PCM, reglamento sobre medidas antidumping y compensatorias. El Perú tiene acuerdos comerciales con diferentes países y tiene una ubicación competitiva estratégica para poder acceder a los principales países del mercado internacional (ver Figura 8).

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), el Perú tiene acuerdos comerciales que favorecen a la industria textil del algodón como son: (a) Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR, teniendo

acuerdo comerciales con los países de Argentina, Brasil y Uruguay y Paraguay; (b) Acuerdo de Promoción Comercial Perú - EE.UU; (c) el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico; (d) Acuerdo de Integración Comercial Perú – México; (e) Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá; (f) Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela; y (g) Alianza del Pacífico.

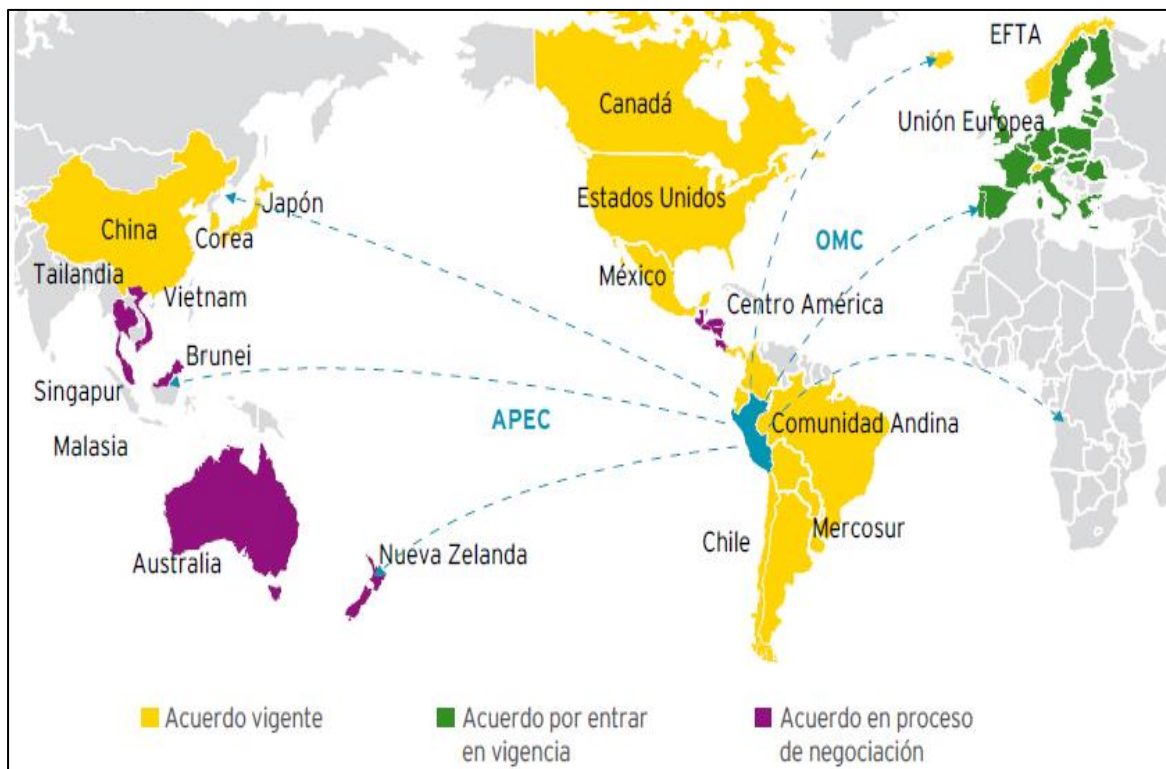


Figura 8. Perú con los países con los que se tiene un acuerdo comercial. Tomado de “Acuerdos Internacionales para la Inversión”, por Perú Advisor (2015) (<http://peru-advisor.com/inversionistas/acuerdos-internacionales-para-la-inversion>).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según lo mencionado por D’Alessio (2015) las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas. La economía peruana ha tenido un importante crecimiento en los últimos años por el aumento del PBI, teniendo indicadores macroeconómicos positivos, bajo nivel de inflación y de deuda; las tasas de interés están estables, así como el tipo de cambio, lo que se ha traducido en el aumento del consumo privado, así como la ejecución de obras tanto con inversión privada y pública. El tipo de

cambio soles a dólar se mantiene estable sin cambios abruptos gracias a la intervención directa del BCRP, el año 2000 el tipo de cambio oscilaba alrededor de 3.5 soles por dólar; el año 2012 el tipo de cambio se reduce a 2.6 soles por dólar, al año 2017 el tipo de cambio se ha mantenido alrededor de 3.25 soles por dólar.

Entre los años 2004 - 2016 el PBI del Perú se fue incrementando en promedio 5%, alcanzado el año 2016 un valor superior a US\$ 190,000 millones (ver Figura 9), el incremento porcentual fue del 3.9% del PBI respecto al año 2015, este aumento debido al incremento del consumo, aumento de exportaciones y servicios. Según estimaciones del Banco Central de Reservas el crecimiento del PBI proyectados para los años 2018 y 2019 es de 4.2%, teniendo un crecimiento positivo en los últimos 16 años, siendo calificado por el Fondo Monetario Internacional como una “estrella en ascenso. La tasa de crecimiento del PBI ha sido superior al de otros países latinoamericanos como Colombia, México, Chile, Argentina, Brasil y Venezuela (ver Figura 10), siendo México el segundo mayor exportador en cantidad de hilados de algodón a nivel latinoamericano.

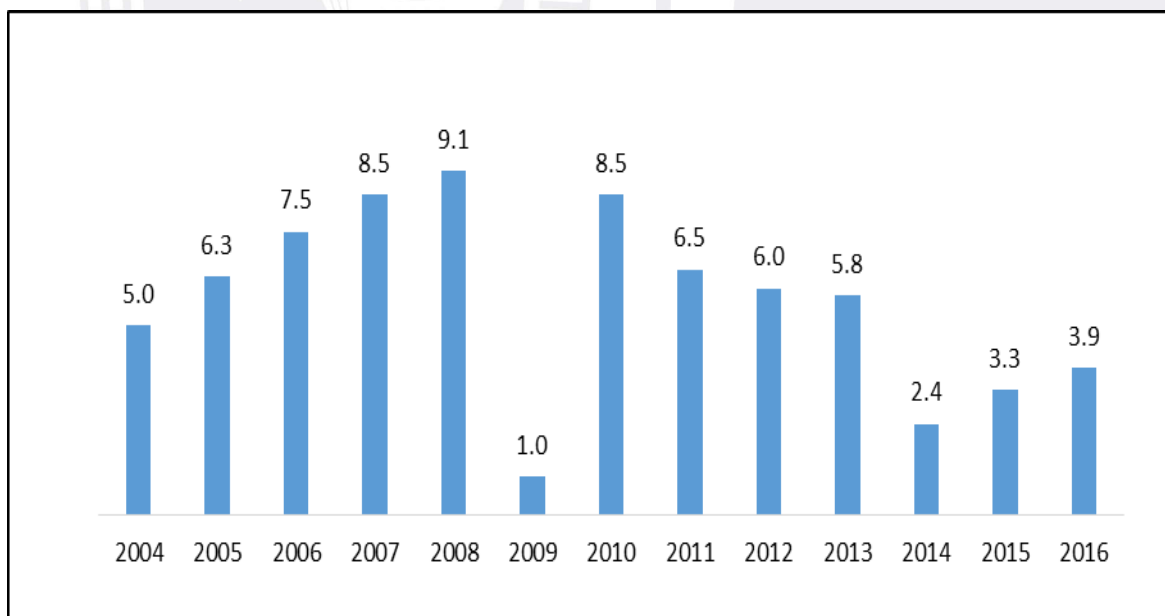


Figura 9. Producto Bruto Interno 2004 – 2016 (Porcentaje de variación).

Tomado de “Resultados Macroeconómicos,” por Agencia de la Promoción de la Inversión Privada – Perú (ProInversión, 2016)

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>).

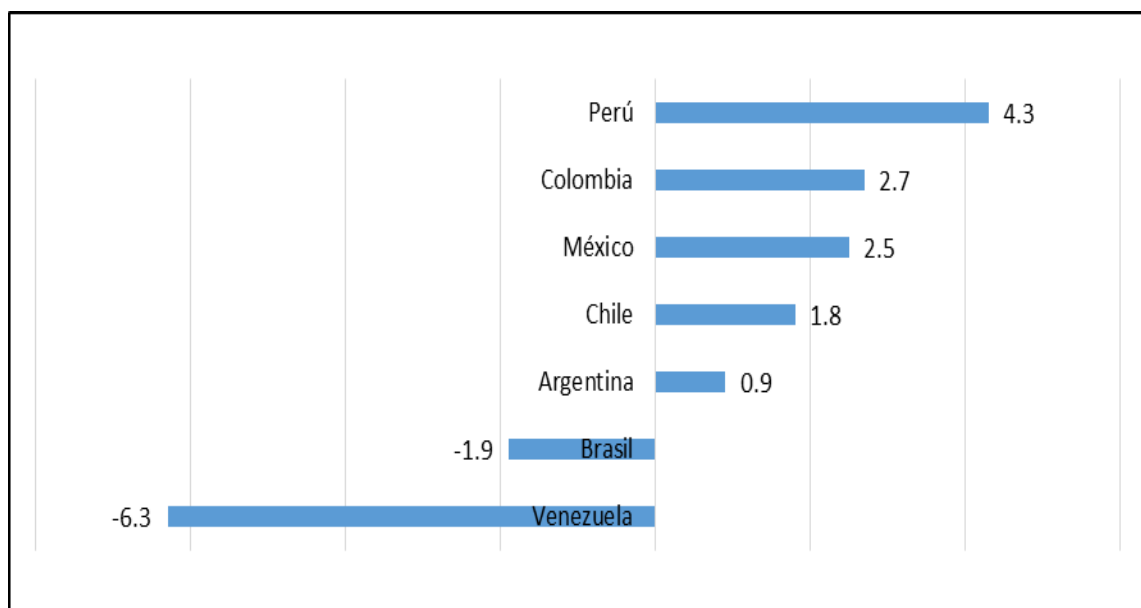


Figura 10. Tasas de Crecimiento Económico Proyecciones - Latinoamérica: 2016-2017 (Variación promedio anual %).

Tomado de “Resultados Macroeconómicos,” por Agencia de la Promoción de la Inversión Privada – Perú (ProInversión, 2016)

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>).

En el 2016, la inversión privada ha sido superior a US\$ 34,800 millones, dentro de este monto el 19.7% corresponde a inversiones extranjeras siendo un valor cercano a los US\$ 6,863 millones (ver Figura 11), el Banco Central de reserva estima que para el año 2018 y 2019 se incremente este valor a US\$ 38,500 millones y US\$ 42,100 millones respectivamente. Sin embargo, se ha tenido una contracción en la inversión privada en 9.3 % respecto al año 2015, básicamente por menor flujo de capitales hacia el sector minero, por la culminación de proyectos mineros como de Cerro Verde y Las Bambas, y con la incertidumbre política de las elecciones.

Con la elección del presidente Pedro Pablo Kuczynski, se tiene mayor confianza en los inversionistas privados permitiendo su crecimiento en los próximos años. Los sectores que atraerían mayor inversión privada son la minería, infraestructura, energía e hidrocarburos, se dinamizará el sector minero por el alza de los precios de los metales y las medidas adoptadas por el gobierno, en los próximos años se tiene varios proyectos mineros a ejecutar.

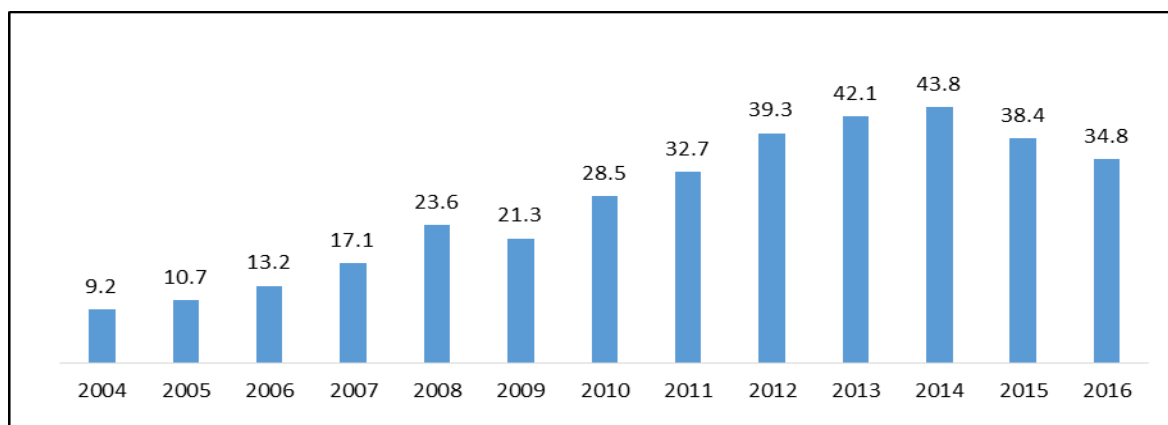


Figura 11. Inversión Privada (Miles de millones de US\$).

Tomado de “Resultados Macroeconómicos,” por Agencia de la Promoción de la Inversión Privada – Perú (ProInversión, 2016)

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&ec=1>).

El ratio de deuda pública sobre el PBI ha estado disminuyendo desde el año 2004 siendo este ratio menor el año 2013 con un 19.6 % respecto al PBI, siendo casi la mitad respecto al año 2004 (ver Figura 12). Al cierre del año 2016 el ratio de deuda pública sobre el PBI se ha incrementado en 0.5% respecto al año 2015 principalmente por el aumento de la deuda interna, este ratio es uno de los más bajos respecto a los países con misma calificación soberana. De acuerdo al estudio del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, el Perú es el tercer país de Latinoamérica con menor deuda pública por habitante siendo US\$ 1,600, estando Paraguay y Bolivia en el primer y segundo lugar respectivamente.

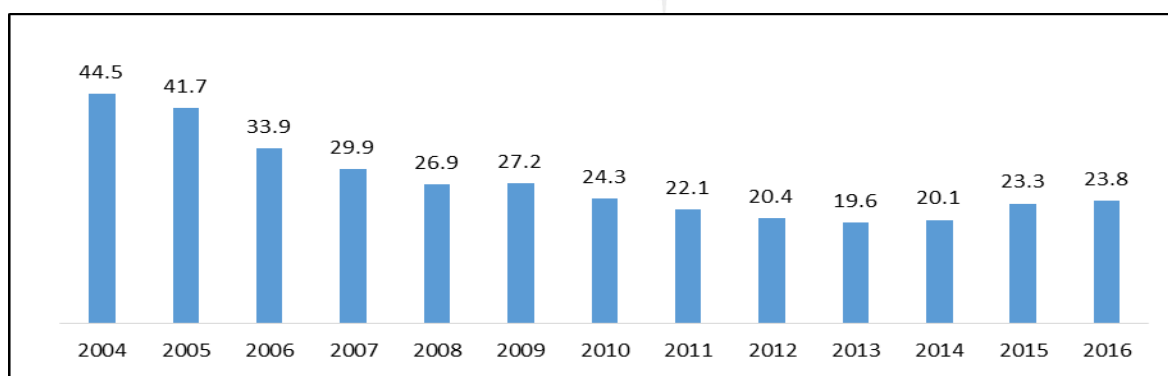


Figura 12. Deuda Pública (% del PBI).

Tomado de “Resultados Macroeconómicos,” por Agencia de la Promoción de la Inversión Privada – Perú (ProInversión, 2016)

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&ec=1>)

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

Según lo mencionado por D'Alessio (2015) dentro de las fuerzas sociales, culturales y demográficas se deben considerar las creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida. Además, también se debe considerar las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas en los cuales se desarrolla la industria; lo indicado anteriormente define el perfil que tiene el consumidor, así como el tamaño del mercado. En un mundo globalizado estas fuerzas son variables y diferentes en cada país, y deben analizarse de acuerdo al sector industrial donde se desarrolla la industria.

La población, según el último censo realizado el año 2007, es de 28'220,764 habitantes, entre los periodos 1993-2007 el crecimiento fue de 1.6% según el INEI (2008a) donde Lima fue el departamento más poblado con más de 8 millones de habitantes, representando el 25 % del total de la población del Perú. En los departamentos menos poblados se tiene Madre de Dios y Moquegua (ver Figura 13). Según el INEI (2016b), en una nota de prensa donde se hace referencia al jefe de dicha institución, se señaló que, la sostenibilidad del crecimiento económico del Perú y el desarrollo acertado de programas sociales contribuyeron a la reducción de pobreza en el país. La economía peruana creció en el año 2015 en 3.3% y en los últimos cinco años 4.8 % en promedio anual.

La población nacional se divide en regiones geográficas que están claramente diferenciadas, predominando en la costa la zona urbana, en comparación a la sierra y selva que predomina la zona rural. Piura, Arequipa, Puno y La Libertad son departamentos que cuentan con más de un millón de habitantes que residen en las áreas urbanas. La población del Perú al año 2015, según el INEI (2015a) fue de 31'151,643 habitantes, siendo la masculina el 15'605,814 de la población y la femenina 15'545,829 personas, siendo aprox. 50% hombres y 50% mujeres. Para Arequipa, según la publicación del INEI (2015a), fue el octavo departamento con mayor población en el Perú, con 1'152,300 habitantes, y la

segunda ciudad con mayor población, superada únicamente por Lima Metropolitana.

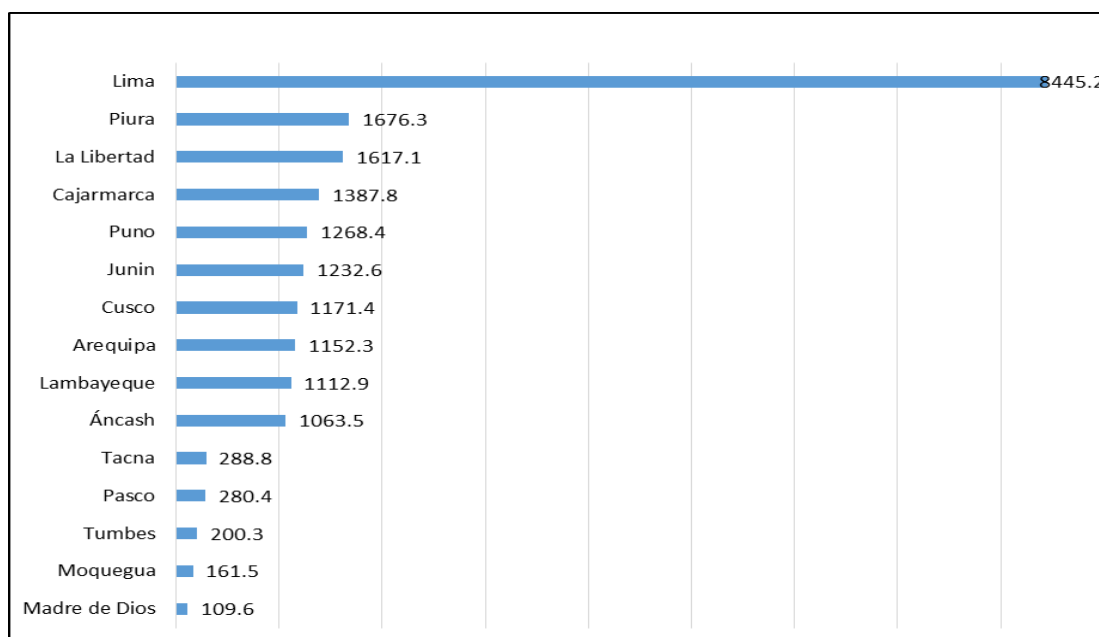


Figura 13. Población por departamentos según el censo del 2007.

Tomado de “Población y Vivienda”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>).

El nivel educativo en el Perú es de baja calidad, se cuenta con un plan de estudios pobremente estructurados y una infraestructura deficiente en las escuelas estatales. Según el IMD (2017), en el ranking de 63 países, el Perú figura en el puesto 60 en el subfactor Entrenamiento y Educación, en el puesto 48 en el subfactor de gasto Público en educación. El índice de pobreza monetaria en el Perú ha estado decreciendo estos últimos cinco años. De esta manera, se puede observar que en el 2015 se tiene un 21.77 % en comparación con el 30.77 % que se tenía el año 2010 (ver Figura 14).

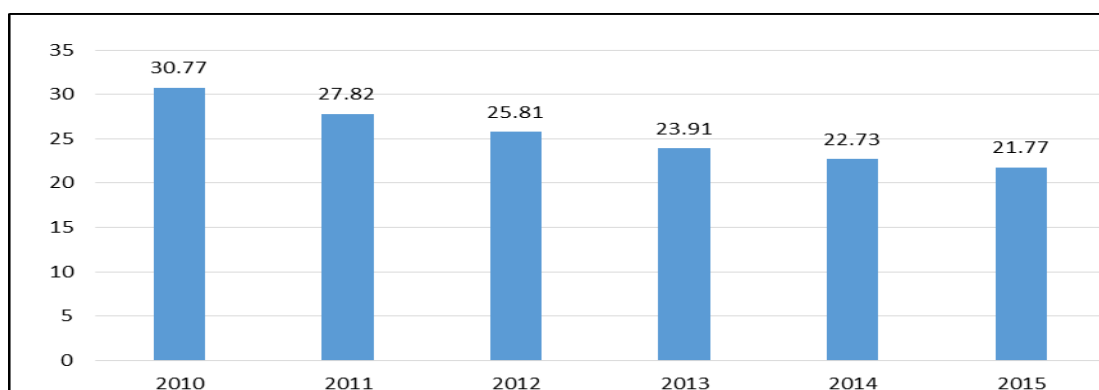


Figura 14. Incidencia de pobreza monetaria 2010 -2015 en porcentaje.

Tomado de “Sociales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Sobre estas fuerzas tecnológicas y científicas D'Alessio (2015) mencionó que están caracterizados por los cambios, la innovación, desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento que originan la necesidad de adaptación y evolución. En el Perú se tiene dos instituciones que ven este tema: (a) el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CONCYTEC], que promueve e impulsa el desarrollo tecnológico y fomenta la innovación para ser competitivo; y (b) el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], que investiga, informa y capacita sobre tecnología en favor de los diferentes sectores del Perú.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015b) las plataformas tecnológicas de información y comunicación tienen un crecimiento importante ya que cerca al 85% de la población peruana al 2014 tiene un equipo de comunicación móvil, en comparación con el año 2004, cuando solo el 16.4% de la población contaba con equipo de comunicación, este crecimiento se ha debido principalmente a los costos y la competencia de los operadores móviles. Este avance en tecnología brinda oportunidades desarrollo en los niveles de vida y va de la mano con los niveles alcanzados en educación por el jefe del hogar. También se reducen las brechas en temas de tiempo y distancia, para una comunicación oportuna logrando el beneficio de todos (ver Figuras 15 y 16). Respecto a la telefonía fija, se ha mantenido estable sin grandes cambios ya que en los años 2004 y 2014 el 26% de la población cuenta con este tipo de comunicación.

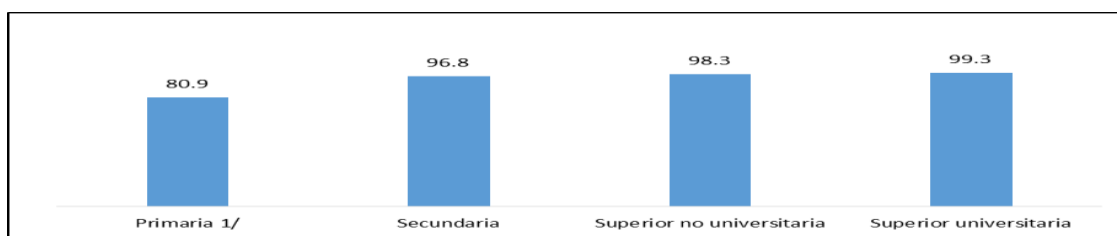


Figura 15. Perú: Hogares que acceden a las Tecnologías de Información y Comunicación, según nivel de educación del jefe de hogar (Porcentaje).

Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015b

(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

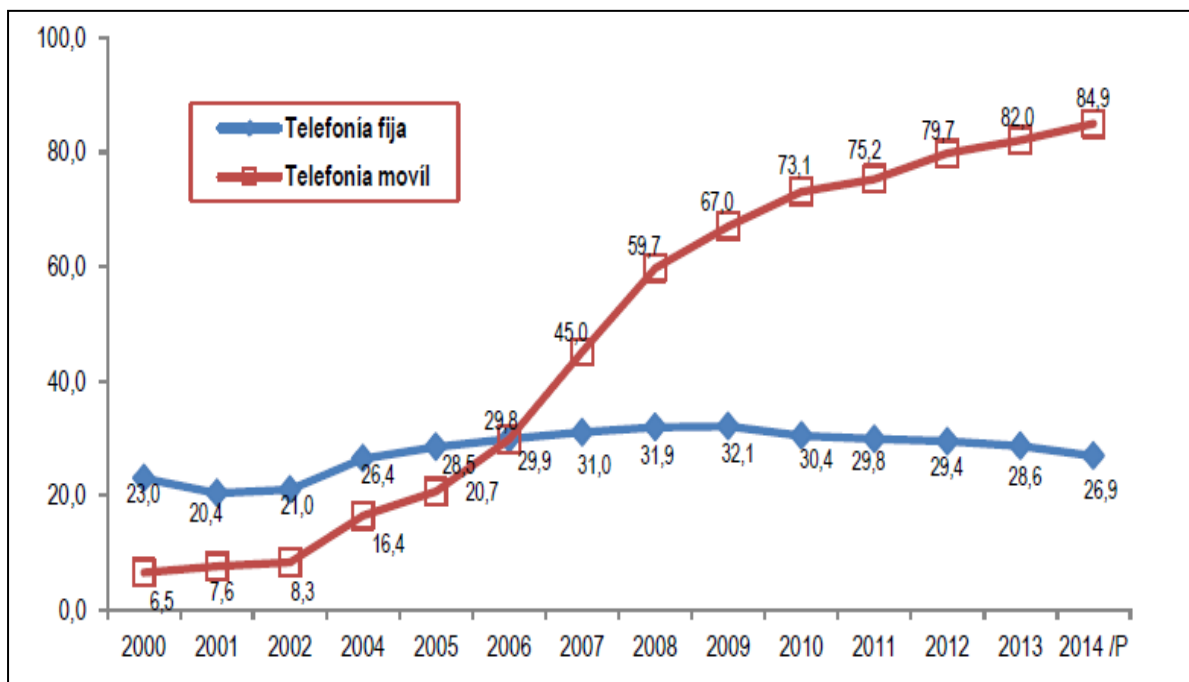


Figura 16. Perú: Evolución de los hogares que tienen al menos un miembro con celular y hogares con telefonía fija: 2000–2014 (Porcentaje).

Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con una gran diversidad de flora y fauna por tener varios de pisos ecológicos; estas variedades de climas propician la producción de determinados productos haciéndolos característicos y único en una determinada zona. Para el caso de la producción del algodón se tiene un clima adecuado y favorable, su calidad es superior y es reconocido a nivel mundial. Por otro lado, los cultivos de algodón se ven afectados principalmente por tres factores: (a) cambios climáticos, (b) escasez de agua y (c) plagas y/o enfermedades, se deben definir estrategias que minimicen estos riesgos.

Según el Sistema de las Naciones Unidas, el Perú cuenta con una gran biodiversidad que lo sitúa dentro de los países que tiene esta ventaja comparativa; sin embargo, también se ve amenazado por la destrucción y modificación de ecosistema por parte de los pobladores en determinadas zonas, poniendo en riesgo especies únicas en el mundo. El gobierno peruano debe implementar normativas, marcos legales y sanciones más severas para el cuidado y

protección del medio ambiente, se tiene organismos como la OEFA que fiscalizan los temas ambientales en las empresas.

Las posibles fuerzas ambientales que pueden afectar a la industria textil del algodón, son los fenómenos climáticos como el Fenómeno de El Niño que afectan a las zonas costeras donde se produce el algodón, reduciendo la cantidad de suministro de la materia prima a las industrias textiles, a su vez incrementado los precios. Otro aspecto ambiental son los conflictos sociales contra las mineras por los agricultores, por el tema de la contaminación y el uso del agua.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la matriz EFE se evalúan los siguientes factores: la información política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) resultados del análisis PESTE; luego, se evalúan las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno para la industria textil del algodón de la región Arequipa (D'Alessio, 2015).

Arequipa cuenta con empresas que se dedican a la elaboración de hilados de algodón; sin embargo, el 90% de las empresas que elaboran los hilados de algodón están centralizadas en la región Lima, siendo una gran debilidad para Arequipa el suministro de la materia prima ya que no cuenta con zonas donde se produce el algodón Pima o Tangüis a pesar que tiene zonas y climas para poder cultivar el algodón, la producción del algodón es realizada en la región costera del centro y norte del país.

Considerar que casi el 50% de la materia prima como es el algodón es importada, ya que la producción del país no cubre la demanda interna. India es el mayor exportador mundial de hilados de algodón, el 75% de hilados de algodón que consume el país es suministrado por este país. La matriz EFE estaría conformado por cinco oportunidades y seis amenazas (ver Tabla 14).

Tabla 14

Matriz EFE Para el Sector Textil del Algodón

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad económica del Perú	0.11	3	0.33
2	Crecimiento del consumo per cápita de productos textiles en el mundo	0.08	2	0.16
3	Tratados comerciales vigentes que tiene el Perú con otros países	0.15	3	0.45
4	Posicionamiento de la marca Perú en el exterior como producto de excelente calidad	0.09	2	0.18
5	Demanda mundial de productos textiles en diferentes épocas del año	0.05	2	0.10
Sub total		0.48		1.22
Amenazas				
6	Insuficiente inversión en I&D	0.07	2	0.14
7	Crecimiento de la oferta exportable de los países sudamericanos	0.11	2	0.22
8	Fenómenos climatológicos como el Fenómeno del Niño y otros.	0.07	1	0.07
9	Diferencia del tipo de cambio	0.05	1	0.05
10	Productos textiles asiático en el mundo	0.13	1	0.13
11	Incremento de consumo de productos sustitutos sintéticos	0.09	2	0.18
Sub total		0.52		0.79
Total		1.00		2.01

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

3.5. Industria textil del hilado de algodón de Arequipa y sus Competidores

Según lo mencionado por Porter (2009) para el análisis y evaluación de una determinada industria o sector no solo son importantes los competidores, sino también los rivales consolidados en la industria. Además, se tienen otras fuerzas como los clientes, los proveedores, los posibles ingresantes a la industria y también los productos sustitutos.

Las fuerzas que interactúan en el sector textil de algodón en la región Arequipa y que determinarán la rentabilidad a mediano y largo plazo, son las siguientes: (a) desarrollo potencial de productos sustitutos, (b) poder de negociación de proveedores, (c) rivalidad entre empresas competidoras, (d) poder de negociación de clientes e (e) ingreso potencial de nuevos competidores, tal como lo mencionó por Porter (2009) (ver Figura 17).

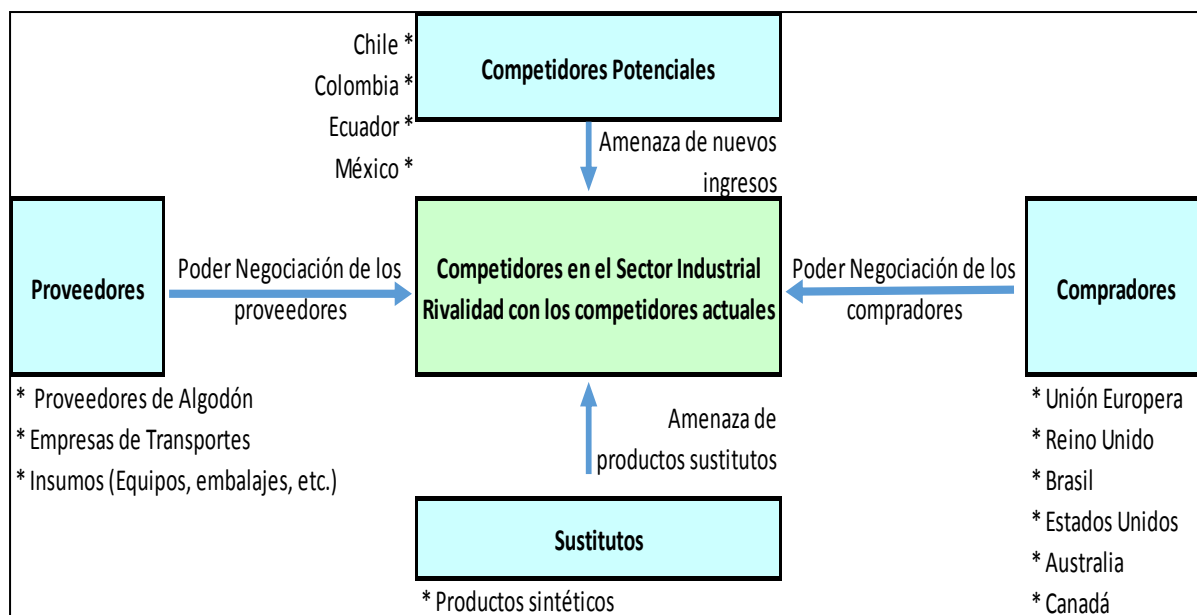


Figura 17. Análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector textil del hilado de algodón. Adaptado de “Ser Competitivo” por M. Porter, 2009, Quinta edición. Barcelona: Deusto. ISBN: 978-84-234-2695-9.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen poder de negociación si son los únicos que proveen un determinado producto, tiene características particulares, o debido a la cantidad de suministro de un producto, afectando a los participantes de la industria, lo que permite al proveedor variar los precios, modificar las condiciones comerciales o bajar la calidad del producto. La industria textil del hilado de algodón de la región Arequipa tienen diversos proveedores de materia prima con diferentes en calidad y precio, tanto a nivel nacional e internacional, siendo la materia prima nacional de mejor calidad, pero a más alto precio, considerando que el 50% de la materia prima es importada, pero se tiene el riesgo de desabastecimiento por el tiempo de entrega del algodón, también contar con grandes almacenes. Para la industria textil del algodón no tiene mayores problemas de negociación con los productores y proveedores de la materia prima, se considera esta fuerza de Porter como moderada.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Para la industria textil del algodón de la región Arequipa se tienen pocos compradores de hilados de algodón en el mercado internacional, donde Italia es uno de los principales

compradores. El principal mercado de las exportaciones peruanas de los hilados de algodón es Europa, pero en el mercado se tiene gran cantidad de ofertantes con los que compite la industria textil como los asiáticos, donde uno de los más grandes es China y la India, por lo que el poder de negociación del comprador es alto por las variantes de compra que tiene el mercado internacional. Al ser los países europeos los que más compran podrían ejercer cierto poder de negociación sobre los productores peruanos y Arequipeños.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En los países europeos hay una gran preferencia por prendas de vestir hechas de productos naturales como es el algodón en lugar de las prendas sintéticas, se tiene un mercado ya segmentado, en términos generales, esta fuerza puede ser considerada como de importancia baja. Sin embargo, en el mercado mundial el algodón ha ido perdiendo protagonismo a favor de las fibras artificiales y las sintéticas (Nylon, poliéster) incrementándose su producción, en el mercado mundial textil cerca del 70% corresponde a fibras sintéticas. El mercado asiático viene creciendo, y si bien es cierto no se considera una amenaza debido a que su producto es de menor calidad se debe tener presente la probabilidad que ingresen a nuestros mercados con productos sintéticos de calidad parecida a un menor precio.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Para la industria textil del algodón no se necesita tecnología de última generación, tampoco elevadas inversiones, tampoco se tiene una dependencia con la compra de la materia prima como es el algodón que puede ser suministrado localmente o importado; el ingreso de nuevos competidores es relativamente fácil por la inversión que se requiere. Sin embargo, la industria textil del algodón a nivel mundial está en decrecimiento por lo que puede hacer desistir a los competidores de ingresar a la industria. En un escenario en el que se recupere la industria textil, es probable que ingresen más competidores en el mediano plazo por lo que

esta fuerza puede considerarse como regular.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores ocurre cuando se tiene la presión por ganar la cuota de mercado en la industria, en Arequipa se tiene menos de 10 industrias relacionadas al sector textil, en el mercado internacional los países como China e India tiene gran participación en el mercado por los volúmenes que oferta y los bajos precios, la industria textil del algodón del Perú tiene una participación cercana al 0.1%, si se considera solo la región Arequipa esta participación es mucho menor. Esta fuerza de Porter se considera como alta por la gran cantidad de competidores que se tiene en la industria textil del algodón.

3.6. Industria textil del hilado de Algodón de Arequipa y sus Referentes

La industria textil del algodón de la región Arequipa tiene un gran potencial por el uso de la materia prima, el algodón de gran calidad; a pesar de que la demanda en el mercado mundial en lo que respecta a los hilados de algodón ha estado en decrecimiento estos últimos años; además, se tiene la tendencia de uso de productos naturales a nivel mundial. La industria textil tiene una ventaja comparativa por los climas favorables para la producción de algodón de alta calidad.

Los principales productores de la industria textil del algodón están ubicados en los países de India y Vietnam ya que tienen gran participación en el mercado y están posicionados en los principales mercados a nivel mundial. Sus industrias también han aprovechado las ventajas comparativas, también prácticas eficientes de cultivo, desarrollo de procesos eficientes del algodón, así como la elaboración de productos textiles de algodón como son los hilados de algodón. Para el caso de la India se ha tenido grandes avances en tecnología, por la inversión en investigación y desarrollo haciendo los procesos más eficientes, y tiene gran capacidad de respuesta ante cambios en el mercado internacional, son capacidades que deben copiarse para el sector textil del algodón de Arequipa. Para el caso de

Vietnam que han aprovechado la marca posicionada como buena calidad en los hilados de algodón y que son reconocidos a nivel mundial, además de aprovechar tecnología de última generación para sus procesos productivos.

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

Con la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se identificaron los principales competidores de la industria textil del algodón, se definieron sus fortalezas y debilidades con relación a la industria textil y se realizó la comparación con las regiones donde se encuentran nuestros competidores (D'Alessio, 2015). Uno de los factores importantes a tener en cuenta para poder competir a nivel global son los costos laborales en la industria textil. En el Perú el costo laboral es de 2.2 dólares/hora (ver Figura 18).

Para la matriz de perfil competitivo se ha tomado en considerado los países donde se desarrolla la industria textil del algodón y que son competidores directos, tomando en consideración la participación que tienen en el mercado, el precio promedio que tienen los hilados de algodón y la cantidad de productos que exportan, las regiones donde se tienen similares características de hilados de algodón en cuanto a calidad y a los países donde se exportan los productos.

Se denomina competidores directos de la industria textil de la región Arequipa a aquellas regiones de países que tienen el mismo destino de exportación, ya que nos quitan mercado. Se tiene como competidores directos las regiones de los países como Bélgica, Portugal, Costa Rica y Austria, quienes se encuentran en las posiciones 20, 22, 23 y 25 respectivamente en el ranking mundial de exportadores de hilados de algodón; tanto Bélgica como México tienen producciones de hilado de algodón de cinco veces mayores a la producción de Perú, pero su calidad de producto es menor; mientras que la producción de Portugal es tres veces mayor a la producción de Perú; un caso particular es el país de Austria ya que su producción y calidad del hilado de algodón es similar a la de Perú. Dentro de los

aspectos más importantes de la MPC se tiene la calidad de la materia prima, factor para la diferenciación en el mercado internacional y la participación en el mercado internacional, de nuestros principales competidores su participación en el mercado a nivel mundial es menor a 0.5 % (ver Tabla 15).

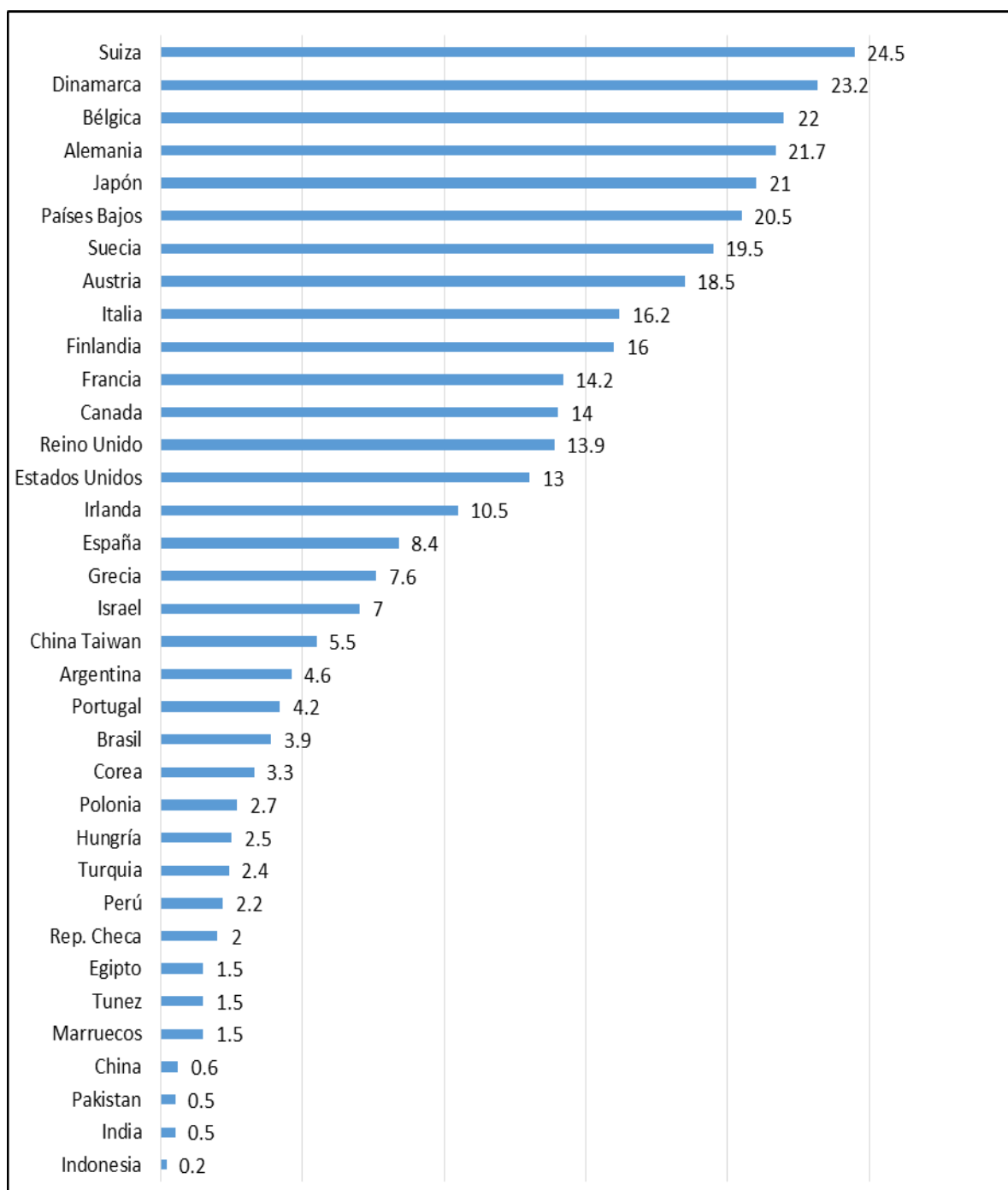


Figura 18. Costos laborales en la industria textil (\$/Hora)

Tomado de “Análisis del Clúster Textil en el Perú,” por M. Luna, 2004

(http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/angulo_lm/angulo_lm.pdf).

Tabla 15

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)-Sector Textil del Algodón

Factores claves de éxito	Industria Textil del algodón de Arequipa		Industria Textil del algodón de Bruselas (Bélgica)		Industria Textil del algodón de México (México)		Industria Textil del algodón de Guimarães (Portugal)		Industria Textil del algodón de Viena (Austria)		
	Peso	Valor Ponderac	Valor Ponderac	Valor Ponderac	Valor Ponderac	Valor Ponderac	Valor Ponderac	Valor Ponderac	Valor Ponderac	Valor Ponderac	
Calidad Materia											
1 Prima	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60
2 Precio	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33	1	0.11
Flexibilidad											
3 producción	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
4 Infraestructura para Exportaciones	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Variedad de											
5 Productos	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Mano Obra calificada	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Participación de											
7 Mercado	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	1	0.15
Costos mano de											
8 obra	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Inversión	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
9 Extranjera											
Capacidad											
10 tecnológica	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21
Total	1.00		2.03		3.05		2.52		2.87		2.63

Para la Matriz de perfil referencial MPR se ha tomado como referencia a las regiones donde se desarrolla la industria textil del algodón y que son los líderes en el mercado mundial como es India, Vietnam, Pakistán y China juntos reúnen una participación de mercado de más del 60%, teniendo la industria bastante desarrollada. Además, se debe tener en consideración que estos países también exportan el producto a los mismos países donde exporta el Perú, pero en cantidades reducidas, teniendo otros mercados más atractivos (ver Tabla 16).

3.8. Conclusiones

La materia prima que se usa para la los hilados del algodón peruano, son reconocidos en nivel mundial por su calidad como es el algodón Pima y Tangüis ya que tiene una fibra extralarga, y son producidos en la zona costera del centro y el norte del país; sin embargo en la región Arequipa no se tiene zonas donde se produce el algodón a pesar que si se tiene un

Tabla 16

Matriz de Perfil Referencial (MPR)-Sector Textil del Algodón

Factores claves de éxito	Industria Textil del algodón de Arequipa		Industria Textil del algodón de Maharashtra (India)		Industria Textil del algodón de Hong Kong (China)		Industria Textil del algodón de Ho Chi Minh (Vietnam)		Industria Textil del algodón de Islamabad (Pakistan)		
	Peso	Valor Ponderac	Valor	Ponderac	Valor	Ponderac	Valor	Ponderac	Valor	Ponderac	
1 Calidad de Productos	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
2 Precio	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44
3 Flexibilidad producción	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Infraestructura para Exportaciones	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5 Variedad de Productos	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6 Mano Obra calificada	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
7 Participación de Mercado	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
8 Costos mano de obra	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
9 Inversión Extranjera	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
10 Capacidad tecnológica	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Total	1.00		2.03		3.50		3.12		3.18		3.21

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D' Alessio, 2015

clima propicio para su producción, siendo una debilidad el no contar con la materia prima suficiente para los hilados de algodón ya que el 50% de la materia primas es importada, y el cultivo del algodón en el Perú ha estado en decrecimiento estos últimos años ya que nos hay políticas favorables para su cultivo, donde el agricultor prefiere otro producto que le dé mayor rentabilidad. Siendo un rol fundamental del estado peruano el de potenciar la industria del algodón. Para la confección del hilado de algodón arequipeño se plantea alianzas con proveedores de materia prima cercanos como Ica, región que cuenta con una superficie sembrada de algodón mayor al 70% esto de acuerdo a datos del MINAGRI en el 2016.

Dentro de las oportunidades que tiene la industria textil del algodón de la región Arequipa y del Perú son los tratados de libre comercio que se han celebrado con diferentes países, teniendo la oportunidad de acceder a nuevos mercados, diferenciándonos con la calidad del producto, siendo la ubicación geográfica del Perú estratégica para el transporte y exportación del producto a los diferentes continentes. El Perú de acuerdo a los resultados macroeconómicos de los últimos años es considerada como una de la mejores a nivel

latinoamericano propiciando la inversión privada en beneficio de los diferentes sectores de la industria. La industria textil del algodón en Arequipa es un sector poco atractivo ya que los volúmenes de venta el año 2016 han sido inferiores a 2 millones de dólares, considerando que cerca para los hilados del algodón se tiene un déficit fiscal de más de 100 millones de dólares, la producción actual no llega a cubrir la demanda interna.

Por lo visto, en el corto plazo, urge tomar decisiones que fomenten la inversión en el sector para lograr una posición más importante dentro de Latinoamérica y el Caribe, así como en la región europea. A pesar que la tendencia de la demanda internacional por el hilado de algodón peruano y arequipeño viene disminuyendo, las condiciones para impulsar el sector son favorables ya que económicamente el Perú se muestra como un país estable y presto a desarrollar políticas que favorezcan acuerdos comerciales con nuestros vecinos, así como como los países europeos donde se pretende afianzar el mercado actual y desarrollar nuevos clientes. Una de las características por la que el hilado de algodón peruano y arequipeño es reconocido, es por la calidad de su materia prima (algodón Tangüis, IPA-59) y la calidad en su fabricación que junto a la adopción de estándares internacionales más elevados por parte de las empresas arequipeñas se podrá marcar la diferenciación competitiva dentro de la región y el sector en su conjunto.

Arequipa tiene grandes oportunidades para lograr ubicarse como referente regional y mundial en la fabricación de hilados de algodón. Para conseguir este ansiado objetivo será necesario la elaboración de un plan estratégico que este soportado por los principales actores del sector. Para el caso del hilado de algodón arequipeño, la conformación de un clúster en la región sería de vital importancia, la cual con el apoyo del sector privado arequipeño relacionado al sector, el gobierno regional y el soporte del Instituto Peruano de Algodón, el sector del hilado de algodón se convertiría en un foco de desarrollo para Arequipa.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

En un reporte sectorial del Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES, 2016) del 2016 se mencionó que desde el año 2015 se mantiene un retroceso del valor exportado. En dicho reporte se establece que el valor exportado de productos textiles fue de US\$ 463,7 millones, lo cual indica que hubo una reducción del 28,7% en relación al año anterior. Para el periodo comprendido entre los meses de enero a setiembre del año 2016, el valor exportado alcanzó los US\$ 288,3 millones, cifra que nos indica que hubo un 21,3% de reducción respecto al mismo periodo del año 2015. En ese mismo reporte se indicó que la partida arancelaria 5205 referida a los hilados de algodón alcanzó un valor FOB de 13 millones de dólares lo que corresponde a una variación del -31.01% respecto del año 2015, siendo 1868 toneladas exportadas.

En cuanto a la estructura organizacional del sector podemos mencionar que las medianas y grandes empresas arequipeñas poseen una estructura bien organizada producto de la experiencia en el rubro, estas empresas se encuentran integradas desde la hilatura hasta la confección (Muñoz, 2006). Además de las grandes y medianas empresas dedicadas al rubro textil en Arequipa, existen según Mercados & Regiones del 2016, entre 800 y 900 microempresas las cuales forman parte de la cadena de la cadena de suministro de las empresas grandes. Al respecto, el IEES (2016) mencionó también que dentro de las diez principales exportadoras de productos textiles se encuentra la empresa arequipeña Inca Tops SAA, empresa arequipeña que se dedica a la producción colecciones refinadas y elegantes de tops e hilos de alpaca, lana y mezclas de ambas.

Larco (2016) indicó también que, además de Inca Tops y otras empresas reconocidas, existe un gran número de talleres pequeños, la mayoría de ellos informales que laboran en el

sector textil. Larco también acotó que en la ciudad blanca existen alrededor de 900 micro y pequeñas empresas que cumplen con la ley y que trabajan confeccionando distintos tipos de prendas y materias primas textiles además de las empresas arequipeñas de hilado de algodón reconocidas (ver Tabla 17). Cabe resaltar que los accionistas y socios en este sector de la industria se han preocupado principalmente por la adopción de normas internacionales de calidad y medio ambiente que además de sus características ofrecen un valor agregado de reconocimiento internacional.

Tabla 17

Arequipa. Exportadores de Hilado de Algodón

RUC	Empresa
20456243402	Ampato Invest SAC.
20456019863	Andesland SAC.
20454627220	Cabrera And Company Corporation SRL.
20100199743	Inca Tops SAA.
20100226813	Incalpaca Textiles Peruanos De Export SA
20327397258	Inkabor SAC.
20100192650	Michell Y Cia SA.
20124778213	Qori Exports SRL.

Nota. Adaptado de “Exportadores peruanos de hilado de algodón: Región Arequipa”, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SDirectorioEmpresa&_page_=241.22800&scriptdo=&pc_control=pc_buscar&pc_pais=0&pc_tipoempresa=1750&pc_sector=322&pc_subsector=1087&pc_region=4&txtrazonsocial=&psubpartida=&psubpartidauno=&txtproducto=&txtproductouno=&pc_tipobusqueda=0#null).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El trabajo fundamental del marketing es asegurar la relación entre la empresa y el cliente. El marketing se encargará de recolectar y procesar las informaciones sobre las necesidades y requerimientos especiales por parte de los consumidores; de procesar esos deseos y de proponer servicios y productos para satisfacerlos. El marketing entonces sería “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tiene valor para los usuarios, clientes, socios y para la sociedad en su conjunto” el cual se basa en el marketing mix (producto, precio, plaza y publicidad) para tomar sus decisiones (Arellano, 2010, p. 8).

El IEES (2016) reportó que las exportaciones peruanas de hilado de algodón alcanzaron en el año 2016 trece millones de dólares americanos entre los meses de enero y setiembre (ver Tabla 18), donde los mayores consumidores fueron los países que se encuentran al norte de Perú, entre ellos Ecuador, Colombia, países pertenecientes a la Comunidad Andina como Bolivia y países asociados a la misma como Chile; además, países norteamericanos como Estados Unidos y países europeos como Italia (ver Tabla 19).

Tabla 18

Exportación de Productos Textiles por Partida Arancelaria

Valor FOB (Millones de US\$)		Anual			Variación (%)	Enero - Setiembre		Variación (%)
Partida Arancelaria	Detalle	2013	2014	2015	15/14	2015	2016	16/15
5105	Lana y pelo fino u ordinario, cardados o peinados	42,9	67,0	55,0	-17,96	45,6	32,9	-27,77
6006	Los demás tejidos de punto Hilados de lana/pelo fino	64,4	82,5	50,9	-38,29	43,0	31,6	-26,60
5109	(Acondicionada para venta al por menor)	31,5	36,4	38,1	4,64	30,2	27,8	-7,84
5603	Tela sin tejer, incluso impregnada o recubierta	24,3	28,6	25,9	-9,43	18,9	18,0	-4,84
5205	Hilados de algodón	46,0	35,3	24,9	-29,40	18,9	13,0	-31,01
5101	Lana sin cardar ni peinar	19,0	22,7	23,7	4,51	19,1	16,7	-12,62
5608	Redes de mallas anudadas, redes para la pesca y demás redes	20,2	19,3	16,8	-12,54	13,0	10,3	-20,18

Nota. Adaptado de "Reporte Sectorial," por Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>).

Tabla 19

Exportaciones Productos Textiles por País de Destino en Millones

Valor FOB (millones de US\$)		Anual			Variación (%)	Enero - Setiembre		Variación (%)
País		2013	2014	2015	15/14	2015	2016	16/15
Ecuador		86,4	79,8	59,1	-26,00	47,5	32,1	-32,48
Colombia		59,9	67,9	46,2	-32,02	37,3	34,3	-8,02
Estados Unidos		28,2	38,1	39,4	3,45	29,7	27,1	-8,96
Italia		35,4	47,5	39,1	-17,59	32,0	21,9	-31,59
Chile		51,3	43,0	36,0	-16,16	27,3	21,0	-23,04
Bolivia		33,0	37,7	32,6	-13,57	24,0	20,3	-15,24
Venezuela		98,5	119,3	25,7	-78,45	23,9	4,6	-80,74
China		24,9	32,8	25,2	-23,13	21,7	15,3	-29,58
Brasil		24,3	33,8	20,8	-38,36	18,2	6,7	-63,05
Noruega		14,0	15,8	17,3	9,67	13,4	10,8	-19,52
Resto de países		120,3	134,8	122,2	-9,35	91,7	94,3	2,77
TOTAL		576,3	650,5	463,7	-28,72	366,7	288,3	-21,37

Nota. Adaptado de "Reporte Sectorial," por Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>).

En relación al valor FOB el reporte sectorial del IEES del 2016 indicó que durante el 2015 se exportó hacia Ecuador un valor de US\$ 59,1 millones, mostrando una reducción del 26,0% en relación al año previo. Para el periodo comprendido entre los meses de enero y setiembre 2016, el valor exportado hacia Ecuador llegó a US\$ 32,1 millones (reducción de 32,4 %). Si se considera la cantidad y volumen de productos exportados el país ecuatoriano, sería el primer consumidor con 13 035 toneladas, donde el segundo destino sería el país cafetalero (Colombia) con 7,494 toneladas y el tercero el mercado americano (Estados Unidos) con 3,054 toneladas (ver Tabla 20).

Tabla 20

Exportaciones de Productos Textiles por País Destino en Toneladas

Peso Neto (Toneladas)	Anual			Variación (%)	Enero - Setiembre		Variación (%)
	2014	2015	2016	15/14	2015	2016	16/15
País	2014	2015	2016	15/14	2015	2016	16/15
Ecuador	15,112	15,516	13,035	-15.99	10,194	7,385	-27.56
Colombia	9,923	10,226	7,494	-26.72	5,952	6,251	5.02
Estados Unidos	1,362	2,479	3,054	23.18	2,096	2,058	-1.80
Italia	2,911	3,397	2,589	-23.78	2,094	1,881	-10.18
Chile	11,812	10,033	9,534	-4.97	7,081	5,867	-17.14
Bolivia	6,030	7,041	6,365	-9.61	4,692	4,521	-3.65
Venezuela	6,765	8,266	3,317	-59.88	2,954	740	-74.96

Nota. Adaptado de "Reporte Sectorial," por Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>).

De acuerdo con Trade Map, el 40.3% de hilados de algodón peruanos tienen como destino otros países latinoamericanos y el Caribe entre ellos Brasil, Chile y Colombia, el 2.1% de este producto se exporta hacia los Estados Unidos, el 5.4% hacia Asia siendo el 3.8% hacia Japón y el 0.7% a China, en Europa se concentra el 52.1% de las exportaciones de Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón $\geq 85\%$ en peso (Trade Map, 2016g) (ver Figura 19 y Tabla 21).

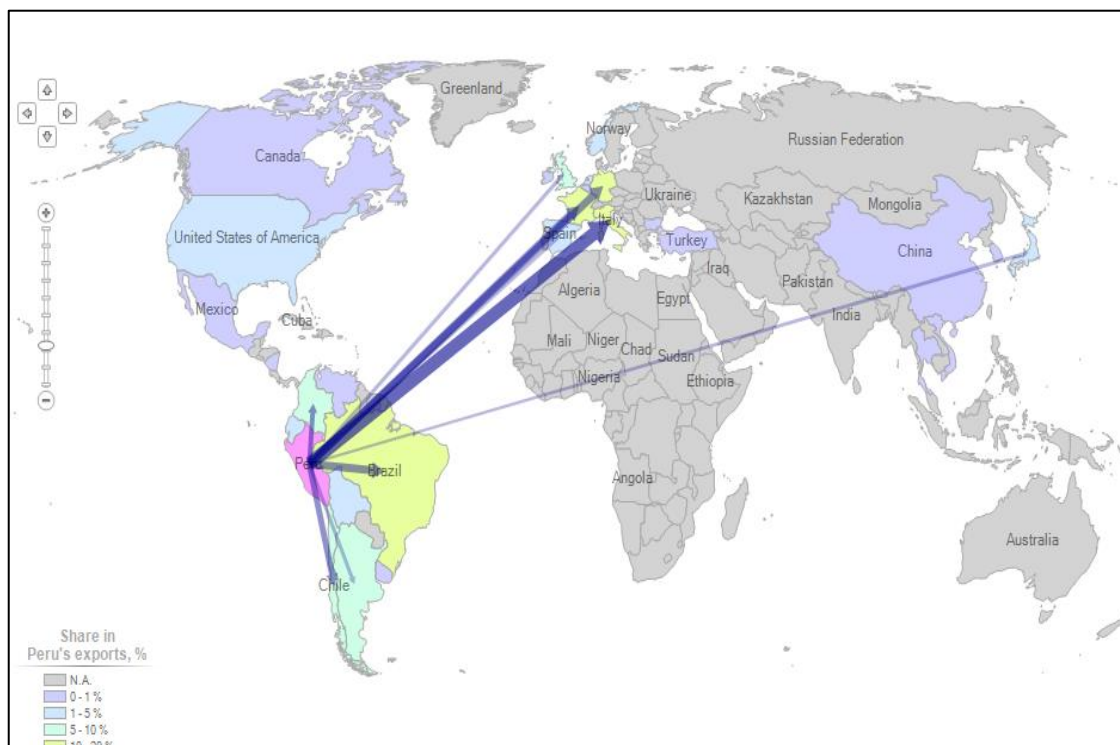


Figura 19. Share in Perú exports.

Tomado de “Lista de mercados importadores para productos exportados por Perú en el 2016. Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. acondicionados para la venta al por menor),” por Trade Map (2016g)

(http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=1|604|||5205||4|1|1|2|1|1|2|1|1).

En cuanto a las importaciones de Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón mayor al 85% en peso, el 0.3% proviene de Europa, el 6.9% de Estados Unidos, 6.5 % de Brasil y 0.1% de Bolivia haciendo un total de 13.5 % en América, el 86 % proviene de Asia siendo el 78.9 % de la India, 2.2% de Pakistán, 1.8% de Turquía y 1.4 de China (Trade Map, 2016j) (ver Figura 20 y Tabla 22).

Además, el 2016 dentro de los diez países que más exportaron el Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón mayor 85% en peso (excepto acondicionados para la venta al por menor) se encontraron la India, Vietnam, Pakistán, Estados Unidos, China, Hong Kong (China), Uzbekistán, Indonesia, Turquía, Turkmenistán e Italia (ver Figura 21). Perú dentro de este ranking se ubicó en el puesto 32 con una participación de las exportaciones mundiales de 0.1% con 2,251 toneladas exportadas (Trade Map, 2016a).

Tabla 21

Lista de los Mercados Importadores de Hilados de Algodón Exportado por Perú en 2016

Importadores	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Perú (%)	Cantidad exportada en 2016	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2012-2016 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2012-2016 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2015-2016 (% p.a.)	Participación de los países socios en las importaciones mundiales (%)
Mundo	15.464	100	2.251	Toneladas	6.87	-22	-20	-38	100
Italia	2.744	17,7	314	Toneladas	8.739	-25	-26	-42	3,1
Brasil	1.747	11,3	195	Toneladas	8.959	-20	-20	-5	0,2
Francia	1.625	10,5	171	Toneladas	9.503	110	37	-4	0,6
Alemania	1.616	10,5	207	Toneladas	7.807	-9	-6	-12	1,4
Chile	1.412	9,1	512	Toneladas	2.758	5	18	6	0,1
Colombia	1.21	7,8	187	Toneladas	6.471	-13	-11	-23	1,1
Reino Unido	884	5,7	90	Toneladas	9.822	11	5	-48	0,3
Argentina	871	5,6	108	Toneladas	8.065	-20	-17	-44	0,1
Japón	593	3,8	74	Toneladas	8.014	6	7	-59	2,1
España	581	3,8	64	Toneladas	9.078	11	5	-64	0,8
Ecuador	568	3,7	123	Toneladas	4.618	-25	-20	-76	0,04
Estados Unidos de América	331	2,1	40	Toneladas	8.275	63	151	2.909	0,7

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2016. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor),” por Trade Map (2016h) (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||5205||4|1|1|2|1|1|2|).

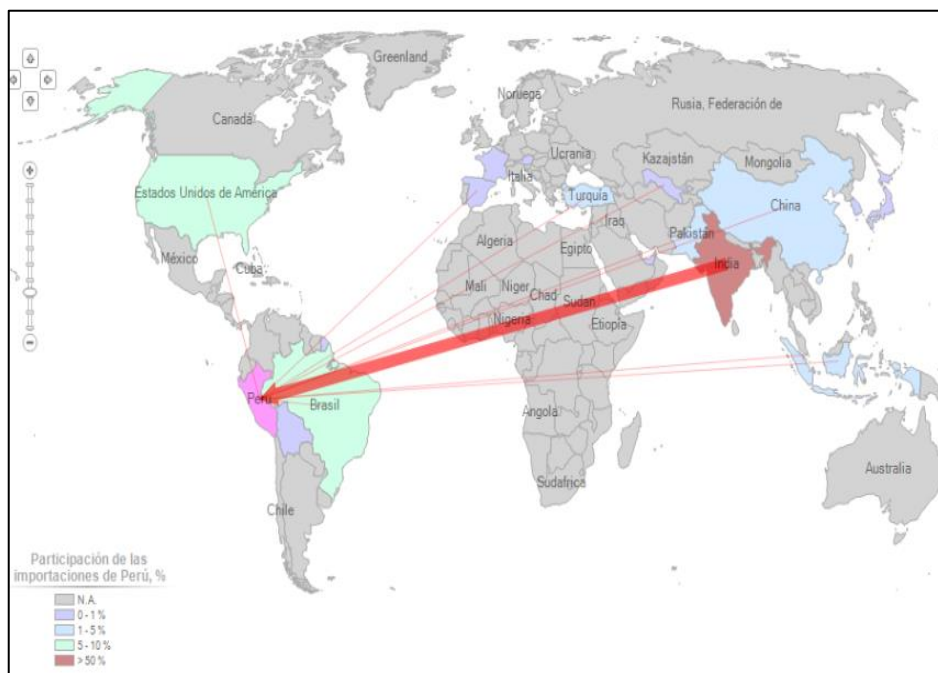


Figura 20. Participación de Perú en importaciones de hilado de algodón en %. Tomado de “Lista de mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2016. Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. Acondicionados para la venta minorista),” por Trade Map (2016i) (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=3|604|||5205||4|1|1|1|1|2|1|1).

En cuanto a la materia prima con la que se produce el hilado de algodón peruano Angulo (2004) mencionó que con este algodón se pueden elaborar productos lisos y agradables al tacto de extrema calidad y cómodos. Por esta razón, dichas prendas tienden a utilizarse en tiempos de verano y cuando las temperaturas son altas. El algodón es usado para hacer blusas, shorts, bermudas, chaquetas, pantalones, etc. Sevidoni (s.f.) mencionó que el algodón peruano es considerado uno de los mejores materiales en la industria textil del mundo. Su fina calidad y especial textura ha producido que sea una de las materias primas más exportadas del Perú y que cuente con altos niveles de ingresos de divisas. El algodón es la planta textil de fibra más importante del mundo y requiere un especial cuidado para que pueda nacer; requiere de un terreno adecuado para evitar que se formen capas de tierra o costras que dificulten su desarrollo. Sus características, han convertido al algodón peruano, en el material por excelencia pues es fácil de llevar, suave en el contacto con la piel, es resistente, tiene un buen poder de absorción y es de fácil lavado.

Tabla 22

Lista de los Mercados Proveedores de Hilados de Algodón Importado por Perú en 2016

Exportadores	Valor importado en 2016 (miles de USD)	Saldo comercial en 2016 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Perú (%)	Cantidad importada en 2016	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2016 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2012-2016 (% p.a.)
Mundo	129.397	-113.933	100	47.135	Toneladas	2.745	2	10
India	102.056	-102.056	78,9	36.848	Toneladas	2.77	-2	6
Estados Unidos de América	8.883	-8.552	6,9	3.607	Toneladas	2.463	30	45
Brasil	8.47	-6.723	6,5	3.222	Toneladas	2.629		
Pakistán	2.911	-2.911	2,2	1.052	Toneladas	2.767	14	22
Turquía	2.357	-2.356	1,8	1.025	Toneladas	2.3	41	54
China	1.767	-1.654	1,4	315	Toneladas	5.61	6	7
Indonesia	1.452	-1.452	1,1	509	Toneladas	2.853	93	126
España	373	208	0,3	157	Toneladas	2.376	5	33
Singapur	267	-267	0,2	107	Toneladas	2.495	30	45
Uzbekistán	221	-221	0,2	82	Toneladas	2.695	-57	-17
Zona franca	211	-211	0,2	37	Toneladas	5.703	161	
Emiratos Árabes Unidos	174	-174	0,1	61	Toneladas	2.852		
Bolivia, Estado Plurinacional de	167	-7	0,1	78	Toneladas	2.141	-26	-18
Corea, República de	81	-79	0,1	35	Toneladas	2.314		
Francia	2	1.623	0	0	Toneladas			

Nota. Adaptado de “Lista de mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2016. Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. Acondicionados para la venta minorista),” por Trade Map (2016j) (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||5205||4|1|1|1|1|1|2|1|1).

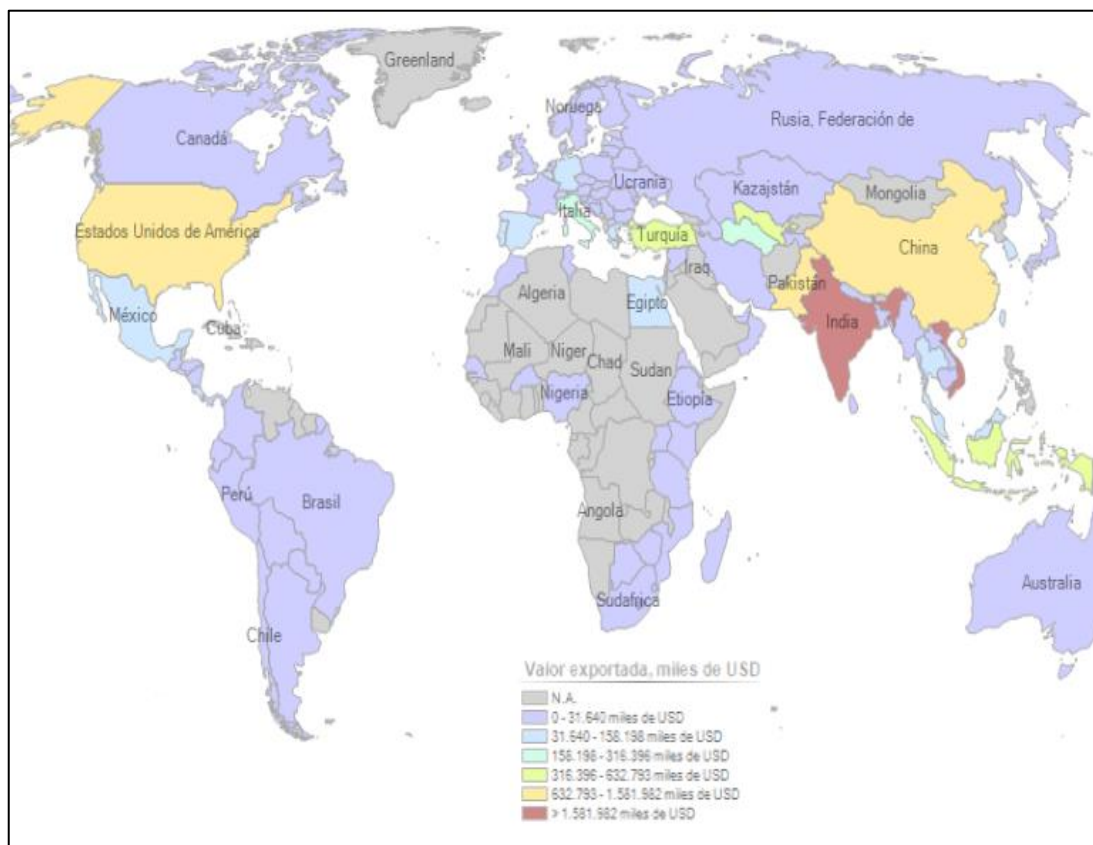


Figura 21. Lista de países exportadores de hilado de algodón en el 2016.

Tomado de “Lista países exportadores para el producto seleccionado en 2016. Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. Acondicionados para la venta al por menor),” por Trade Map (2016k)

(http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Map.aspx?nvpm=3||||5205||4|1|1|2|1||2|1|1).

Por otro lado, PYMEX (2015) indicó que el Perú es productor principalmente de cinco variedades de algodón, el Pima, Supima, Tangüis, Del Cerro y Áspero. El algodón Pima es uno de los productos bandera del Perú, es un tipo de algodón de la mejor calidad, tiene como característica su hebra que es más larga y fina. El algodón Pima peruano, con las extraordinarias características de longitud, finura y suavidad de su fibra, hace posible la producción de hilados muy finos, uniformes, resistentes, destinados a la confección de prendas textiles de gran calidad para los nichos o sectores más exigentes del mundo. Cabe anotar que este tipo de algodón es cosechado a mano, permitiendo en esta forma separar las calidades, gracias al oportuno recojo de las bellotas maduras, para su posterior selección en el patio de escogido. Al respecto, Angulo (2004) mencionó que el algodón Pima pertenece al

grupo de “Algodones de Fibra Extra Larga”, al que también pertenecen algodones de Egipto y Sudán. Cuando este tipo de algodón es trabajado de manera adecuada, tiene un brillo especial y una textura lisa y agradable al tacto no comparable con otros productos, casi como un algodón mercerizado. Además de su fineza, este tipo de algodón es más resistente que otros tipos de algodón (ver Tabla 23).

Tabla 23

Calidad de las Fibras Peruanas

Propiedad	Pima		Tangüis	
Longitud (mm)	38.10 a 41.27	Extra larga	29.36 a 32.54	Larga
Resistencia (Pressley)	92.5 a 100	Muy fuerte	86.88 a 88	Fuerte
Finura (Micronaje)	3.3 a 4.0	Fina	4.6 a 5.8	Intermedia
Color	Blanco cremoso		Blanco	

Nota. Tomado de “Análisis del Clúster Textil en el Perú,” por Angulo, 2014

(http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/angulo_lm/angulo_lm.pdf).

Respecto al algodón Tangüis, Angulo (2004) indicó que esta variedad fue objeto de una serie de cambios y adecuaciones hace ya algunos años por parte de organizaciones dedicadas especialmente a este rubro. A pesar de lo mencionado anteriormente esta variedad se mantiene como una variedad reconocida y solicitada en el mercado internacional. De acuerdo con los datos suministrados por IEES (2016), el valor FOB promedio de ventas peruanas hacia el exterior de los últimos dos años para los hilados de algodón sufrió fluctuaciones, pero con una tendencia descendente. La SNI registró en el noveno mes del año del 2016 un valor FOB (Millones de US\$) de 13 millones (ver Tabla 24).

Tabla 24

Exportación de Productos Textiles por Partida Arancelaria

Valor FOB (Millones de US\$)		Anual			Variación (%)	Enero-Setiembre		Variación (%)
Partida Arancelaria	Detalle	2013	2014	2015	15/14	2015	2016	16/15
5205	Hilados de algodón	46	35.3	24.9	-29.4	19	13	-31.01

Nota. Adaptado de “Reporte Sectorial,” por Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2016

(<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>).

El Centro de Comercio Internacional (2007) acotó que los precios del hilado de algodón se cotizan “franco a bordo” (FOB) varían entre apenas 50 centavos y 60 centavos la libra para los hilados más gruesos que se utilizan para trapos o cuerdas, y nada menos que \$15 la libra para el hilo extrafino de la mejor lencería de lujo o tela de camisas. A pesar de la gran variedad de estos precios, el precio medio de un hilado Nm 20, es generalmente entre 1,5 y 2,5 veces más alto que el precio del algodón en los mercados mundiales. En consecuencia, cuando el Índice A de Cotlook es de 60 centavos la libra, el costo medio de un hilado de calidad corriente es de entre 90 centavos y \$1,50 la libra sobre la dársena de carga. (p.27). El valor unitario (USD/Tonelada) de acuerdo a Trade Map (2016f) para nuestros cinco primeros clientes mundiales en el 2016 oscila entre los 2,758 USD/ Tonelada (Chile) y los 9,503 USD/ Tonelada en Francia. Cabe resaltar que el 20% de la participación de las exportaciones para Perú en América esta valorizada en un promedio de 8,547 USD/Tonelada mientras que, en Europa (el cual representa 50% de las exportaciones el hilado de algodón) se valoriza en un promedio de 9,000 USD/Tonelada y en Asia con un valor promedio de 6,679 USD/Tonelada.

En relación a los indicadores de precios, El Centro de Comercio Internacional (2007) mencionó que un indicador de los precios del hilado de algodón es el índice Cotlook Yarn Index, que publica la empresa Cotlook de Liverpool sobre la base de los informes que recibe de sus corresponsales en los países de origen. A diferencia de los Índices A y B de Cotlook, el Índice Cotlook de hilados es real y tiene un año base. Este índice, con el año base 2000=100, subió desde un valor cercano a 100 centavos/libra a comienzos del decenio de 1980 hasta su valor más alto de 124 centavos/libra en 1994/95, y volvió a caer a 92 centavos/libra en 2001/02; el Índice de 2006/07 de hilados es de aproximadamente 107 centavos/libra. Este índice sube y baja a la par que el Índice A de Cotlook, y la correlación entre los valores semanales del Índice A de Cotlook y el Índice de hilados es del 80%

aproximadamente. En la Figura 22 de acuerdo a Trade Map (2016n) podemos ver la evolución del valor unitario exportado del hilado de algodón peruano.

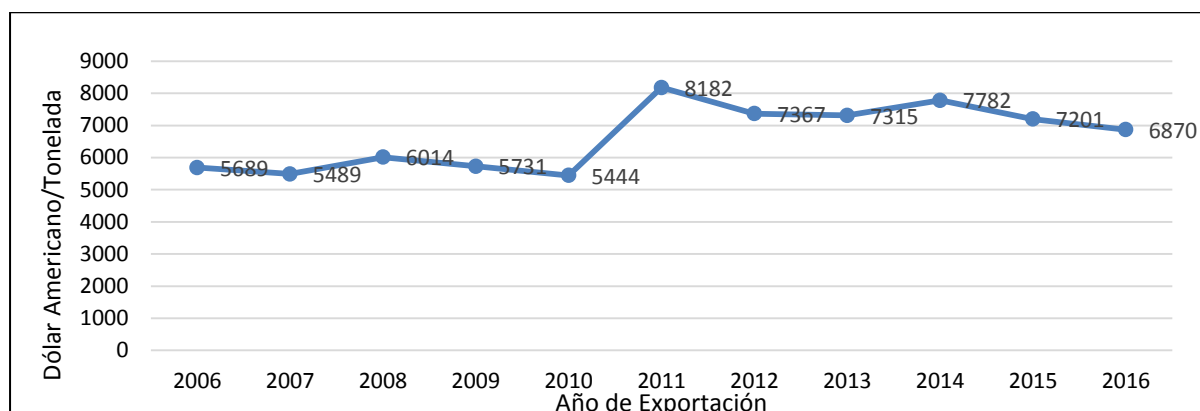


Figura 22. Evolución del valor unitario exportado del hilado de algodón peruano. Adaptado de “Lista países exportadores para el producto seleccionado en 2016. Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. Acondicionados para la venta al por menor),” por Trade Map (2016n) (https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||5205||4|1|1|2|2|1|2|3|1).

Sobre la base de lo visto anteriormente en los párrafos referidos a precios del hilado de algodón se puede indicar que existe una propuesta de valor segmentada para cada clase de cliente. Se puede observar, además, que los clientes en Europa son un poco más exigentes que los clientes en América y aprecian más el hilado de algodón peruano pagando inclusive 26% más que los países clientes en Asia.

Para la promoción del hilado de algodón, se ha desarrollado el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior el cual brinda estadísticas de Comercio Exterior, reportes locales e internacionales, así como la promoción comercial además de la organización de eventos comerciales como ferias, misiones y otros eventos.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Larco (2016) mencionó que la tradición textil en la ciudad arequipeña viene de muchos años atrás y que aún Arequipa continúa siendo la ciudad que sigue a la ciudad limeña en exportación de prendas de productos textiles dentro de la industria textil peruana.

Arequipa alcanzó en el 2015 un total de 169 millones de US\$ valor FOB exportado, lo que representa un 13% de la exportación nacional, lo cual sitúa a esta región después de Lima y

antes de Ica. Cabe mencionar que en Lima, Arequipa e Ica se produce y concentra el 98% de las ventas de productos textiles a otros países (ver Figura 23). En el 2016 Arequipa exportó 7.4 millones de US\$ FOB en al ámbito textil (ver Tabla 25).

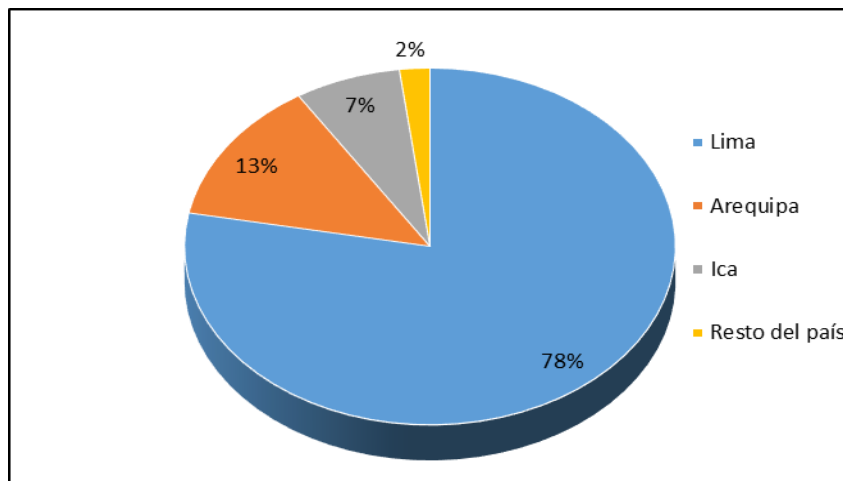


Figura 23. Exportaciones peruanas de productos textiles y de prendas de vestir por regiones. enero – diciembre 2015 (en porcentaje).

Tomado de “Estudios sobre responsabilidad social empresarial en las cadenas globales de suministros en las que participan las empresas textiles de Arequipa: Caso de Inca Tops SA y Franky y Ricky SA,” por G. Larco, 2016

(<https://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/TEXTIL%20Arequipa.pdf>).

Tabla 25

Exportaciones Peruanas por Región de Procedencia y Sector: Enero 2016

Sector	Lima	Amazonas	Ancash	Apurímac	Arequipa	Ayacucho
Total	522.5	0.4	133	43	273.5	8.6
Total Tradicional	177.9	0.3	122.3	42.9	234.1	8
Agro Tradicional	6.9	0.3	-	0.2	0.4	0.1
Pesca Tradicional	4.8	-	11.4	-	-	-
Petróleo Y Gas Natural	34.2	-	-	-	-	-
Minería Tradicional	132.1	-	110.9	42.7	233.7	8
Total No Tradicional	344.6	0	10.7	0.1	39.5	0.6
Agropecuario Y Agroindustrias	82.7	-	8.2	0.1	11.7	0.5
Textil	13.6	-	-	-	7.4	0
Prendas De Vestir	56.3	-	-	-	1.9	0.1
Pesca	7.3	-	2.2	-	1.2	-
Metal - Mecánico	24.6	-	0	-	0.9	-
Químico	63.4	0	-	-	4.1	-
Siderúrgico Y Metalúrgico	42.1	-	0.4	-	9	-
Minería No Metálica	20.2	-	-	-	2.8	-
Maderas	6.9	-	-	-	0.1	-
Varios	27.5	-	0	-	0.3	0

Nota. Adaptado de “Boletín regional,” de La Asociación de Exportadores [ADEX], 2016, Regional News, p.5 (http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Regional/Boletin_Regional_Enero_2016.pdf).

D'Alessio (2008) acotó que los procesos que son responsabilidad del área de operaciones productivas y de servicios de las empresas que producen bienes físicos, va desde la transformación de los insumos: materia prima o materiales directos y logística de salida que involucra los procesos de almacenamiento, distribución y todo lo que sea necesario para la llegada del producto al cliente.

Pérez, Rodríguez e Ingar (2014) haciendo referencia a Maximixe mencionaron que la cadena productiva textil comienza recolectando el algodón y otras materias primas continuando con el procesamiento de dichas fibras, finalizando con la obtención de fibras, hilados y tejidos. En adición a esto, Muñoz indicó en el 2006 que las empresas textiles más grandes están integradas de manera total. Sin embargo, en general, como lo señala el MINCETUR en una publicación de Muñoz el 2006, el sector textil peruano posee una baja integración y asociatividad tanto vertical como horizontal elevando sus costos logísticos mermando una respuesta ágil hacia el mercado.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2007) señaló que la cadena productiva textil relaciona a todos los participantes de la actividad, desde “los fabricantes de insumos, maquinaria y equipos, hasta el producto final, sin dejar de lado la actividad de comercialización, donde el consumidor se constituye en el último eslabón de la cadena productiva” (p. 8).

La materia prima es cosechada; luego, se procede al desmotado del algodón, para luego obtener los insumos necesarios para actividades manufactureras como la de generación de aceite para consumo humano, grasa y jabón; así como la obtención de hebras de algodón (ver Figura 24). Además, mencionó también que una porción de la fabricación de fibra de algodón es comercializada al exterior y otra porción se dirige al mercado local como insumo para la elaboración de hilos utilizada en la rama textil “hilandería”.

Para la formación de los hilos de algodón, Angulo (2004) mencionó que el hilado es la

etapa que comprende una serie de operaciones donde la materia prima se convierte en filamentos uniformes y constantes. Para llegar a obtener las fibras esenciales en hilo se debe pasar por una serie de operaciones luego de las cuales se pueden disponer paralelas entre sí, para finalmente enrollarlas (ver Tabla 26). Por otro lado, SIICEX (2016) mencionó que la normalización establece criterios mínimos de calidad para productos, procesos o servicios, promoviendo la creación de un idioma técnico común a todas las organizaciones, la cual permite una adecuada comercialización.

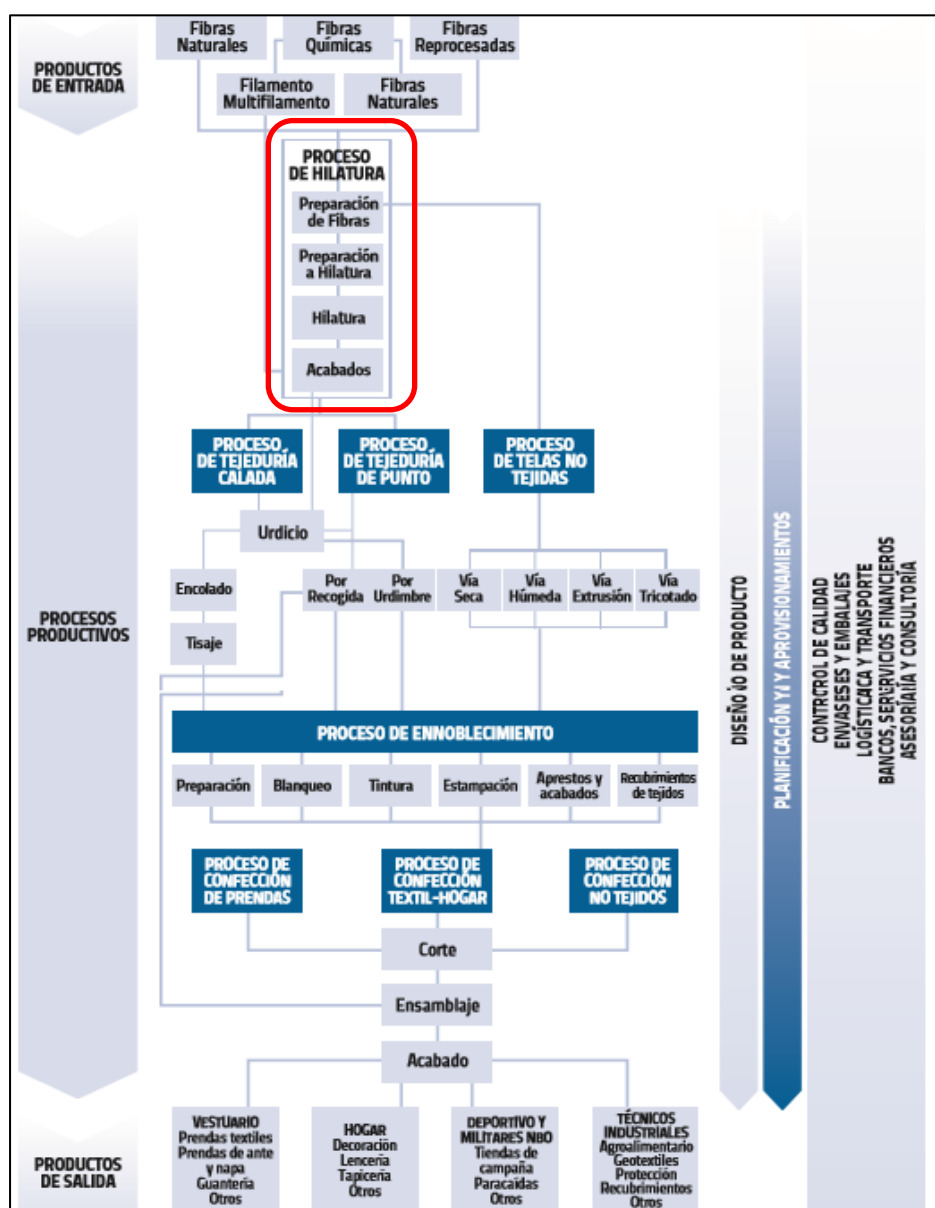


Figura 24. Esquema general del proceso textil.

Adaptado de "Hilatura del algodón," por A. Solé, 2012

(<https://asolengin.files.wordpress.com/2013/12/hilatura-de-fibras-cortas.pdf>).

Tabla 26

Operaciones Empleadas en el Hilado

Operaciones	Equipos empleados	Descripción/ objetivos
Preliminares	Abridoras, desbrozadoras	Descomponer, mezclar, desmotar y abrir montones de fibras que llegan en copos a fin de eliminar impurezas y polvo.
Cardado	Cardas, peinadoras	Separan las fibras e inician el proceso de colocarlas paralelas entre sí, mediante la acción de dispositivos rotativos dotados de púas de acero que giran a velocidades diferentes y en sentidos contrarios.
Estirado	Estiradores	Reducción del diámetro de mechas y aumento de la longitud, gracias a la acción de cilindros que giran a velocidades crecientes.
Hilado	Hiladoras	Se adelgazan las mechas hasta la numeración deseada, confieren el grado de torsión necesario para asegurar su solidez y resistencia
Ovillado	Bobinadoras	Se lleva a cabo el arrollamiento de las fibras en conos, bobinas o rodetes, adicionalmente se inicia la preparación de las hilazas mediante la aplicación de aceites (aprestos)

Nota. Tomado de “Análisis del Clúster Textil en el Perú,” por Angulo, 2014 (http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/angulo_lm/angulo_lm.pdf).

Haciendo referencia al tema de Calidad SIICEX (2016) indicó que las “Normas Técnicas Peruanas son un instrumento necesario que ayuda a mejorar la competencia de las empresas locales. Además, en un estudio sobre el uso e importancia de las normas técnicas para los sectores textil y prendas de vestir (Segura, 2009) se mencionó que con la aplicación de normas técnicas se reduciría de manera considerable: (a) la frecuencia de defectos, (b) la frecuencia de correcciones, y (c) los ajustes, mejorándose así la productividad colaborando con la reducción de costos. Dentro de estas normas pueden destacarse las normas de calidad ISO y las normas Técnicas Peruanas como la NTP: 231.280:2002 utilizada para la verificación de definiciones, requisitos y rotulado para el algodón Pima.

Empresas arequipeñas entre ellas Inca Tops SA lograron obtener certificaciones internacionales como la Business Alliance for Secure Commerce (BASC), la cual es una organización que verifica diversos temas relacionados a condiciones laborales justas, humanas y éticas, la certificación Oekotex para hilados, la certificación Global OrganicTextile (GOTS) que certifica la producción de hilados orgánicos entre otros. Al

respecto de lo mencionado, el Perú posee comités técnicos, los cuales auditan a las Normas Técnicas Peruanas sobre condiciones, formas de prueba, muestreo y selección, del algodón Pima.

En cuanto a la infraestructura aeroportuaria, el Informe Económico y Social para la región Arequipa emitida por el BCR en el 2016 indicó que la región Arequipa cuenta con el aeropuerto Rodríguez Ballón, el cual se encuentra bajo una titularidad de Concesión y es de uso público, así como dos aeródromos y un helipuerto los cuales pertenecen al Estado peruano y un aeródromo privado perteneciente a la Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.

Respecto a la infraestructura portuaria, Arequipa cuenta con el puerto de Matarani el cual fue concesionado en el año 1999 a la empresa Terminal Internacional del Sur SA (TISUR). La empresa adquirió activos de los cuales se resaltan las grúas móviles, faja transportadora y torres neumáticas, lo cual aumentó la movilización de contenedores.

En relación a la infraestructura vial el informe del BCR indicó que, de un total de 9,2 mil km, de los cuales el 16% corresponde a vía nacional, 19% a vía departamental y 65% por ciento corresponde a vía vecinal. Cabe mencionar que las exportaciones de Arequipa hacia Brasil representan solo el 4% del total peruano (El Pueblo, 2017).

En cuanto a la infraestructura empresarial, Larco (2016) indicó que las empresas grandes y medianas subcontratan a empresas pequeñas las cuales tienen buena parte de la producción de estas. Cabe mencionar que a pesar del contexto no tan favorable para el sector la empresa arequipeña, Inca Tops invirtió en mejorar su productividad, así como en la adquisición de una planta en las afueras de la ciudad de Arequipa. Se puede decir entonces que en Arequipa existe la infraestructura necesaria para la producción de hilados de algodón.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Chambergó (2015) mencionó que en un sistema de costos aplicado al sector textil se debe tener en cuenta a la materia prima que es el algodón tanto Pima como Tangüis.

Chambergó (2015) también mencionó que en esta estructura de costos se debe tener presente la cadena de valor que incluyen: (a) el cultivo, (b) recojo, (c) la clasificación, (d) el desmote, (e) el prensado e (f) el hilado. Además, se debe tener en consideración que esta sucesión de actividades consume recursos y que es de suma importancia llegar a obtener el costo unitario de la paca de algodón. A este costo debe añadirse el costo unitario para la elaboración de una prenda de vestir cuyo proceso implica: (a) el hilado, (b) habilitado, (c) teñido, (d) desarrollo, (e) tejido, (f) acabado, (g) corte, (h) diseño de prenda, (i) costura y (j) el acabado final.

Acotó, también, que para implementar un sistema de costos al interior de una organización del tipo textil se deben tener en cuenta una serie de costos en los cuales incurre la empresa como los costos por los insumos, la mano de obra y las cargas indirectas como se detallan a continuación: (a) costo de la materia prima; (b) mano de obra directa, se computan las horas de trabajo que utilizan en cada proceso de la fabricación de la tela y posteriormente en la elaboración de las prendas de vestir; y (c) las cargas indirectas o costos indirectos de fabricación. Finalmente, mencionó que el sistema de costos que se propone para la empresa textil-confecciones debería seguir una sucesión de escalones progresivos para la obtención de los costos unitarios. Para ejecutar este sistema de costos se debe tener presente lo siguiente: (a) reconocer los costos participantes en las áreas de fabricación y venta de productos, (b) identificar los costos directos e indirectos, (c) seleccionar los canales adecuados para llevar el producto hacia el cliente y consumidor final, (d) calcular el factor de distribución del costo, (e) estructurar el costo de generación de productos y (f) formular los informes de costos para la administración.

Morales (2016) señaló que los costos de distribución para la exportación pueden subdividirse en: (a) Costo que incluye los materiales, mano de obra más gastos generales; (b) precio en fabrica; (c) precio FOB; (d) el precio por mayor; y (e) el precio por menor (ver Tabla 27).

Tabla 27

Costos de Distribución para la Exportación

Costo	En fábrica	FOB	Por mayor	Por menor
La cantidad de dinero que efectivamente cuesta producir un artículo, incluyendo materiales, mano de obra y gastos generales	El precio al cual el productor vende su producto, incluyendo el costo más un margen de beneficio	El precio que tendría que pagar un importador por la entrega del producto al puerto de embarque, su empaquetado en un contenedor y la preparación de todos los documentos de exportación	Los costos de transporte internacional e interno hasta su importador, más costos comerciales que incluyen despacho de aduana, almacenaje, mano de obra y gastos generales, todos los cuales se suman al costo FOB	Los costos comerciales de un negocio de venta al por menor, que incluyen los gastos de transporte desde el mayorista, mano de obra, promoción de ventas y gastos generales, todos los cuales suman al precio al por menor
Materiales + Mano de obra + Gastos generales = Costo	Costo + Ganancia = Precio de Fábrica	Precio de Fábrica + Gastos Expor = Precio FOB	Precio FOB + Flete Int. E interno para la importación + costos de importador = Precio por mayor	Precio mayor + costos por menor = Precio por menor

Nota. Tomado de “Manual de costos y precios para empresas textiles” por A. Morales, s.f. <http://www.perucam.com/presen/pdf/32.%20Manual%20de%20Costos%20y%20Precios%20para%20empresas%20textiles.pdf>

D'Alessio (2015) mencionó que el cuarto rubro que debe cubrir la auditoría interna es la exploración del manejo de las finanzas y la contabilidad, con el propósito de medir y calificar el asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten. También acotó que un procedimiento adecuado para evaluar los resultados en cada una de las decisiones está apoyado en el análisis de diversos indicadores de finanzas, donde los más idóneos son aquellos que proporcionen datos sobre: (a) rentabilidad, (b) liquidez, (c) apalancamiento, (d) actividad, uso eficaz de los recursos de la organización y (e) crecimiento, capacidad de la organización de mantener su capacidad económica. De acuerdo a Trade Map (2016l), dentro de las empresas arequipeñas más destacadas que exportan hilado de algodón se encuentra la empresa Inca Tops S.A. y Michell y Compañía SA (ver Tabla 28).

Tabla 28

Lista de Principales Empresas Exportadoras en Perú de Hilado de Algodón

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad
1818 S.A.C.	2	189	Perú	Lima
Algodonera Peruana S.A.C. - Alpesa	1	182	Perú	Lima
Algodonera Sudamericana S.A.	1	0	Perú	Lima
Chamy Allel, Alfredo - Hilos 3 Emes	1	215	Perú	Lima
Cia. Industrial Nuevo Mundo S.A.	4	860	Perú	Lima
Clasificadora De Lanar Macedo Sac. - Clamasac	1	24	Perú	Arequipa
Co. Estrella del Peru E.I.R.L.	2	84	Perú	Lima
COMPANIA INDUSTRIAL ATLANTIC S.A.	1	134	Perú	Lima
Corporación Fabril De Confecciones S.A. - Cofacosa	3	2049	Perú	Lima
Corporación Texpop S.A.	3	1700	Perú	Lima
Corporación Textil S.A. - Cortesa	2	0	Perú	Lima
Cottonificio Surperu S.A.C. - Cottonsur S.A.C.	2	300	Perú	Lima
Créditex S.A.A. - Créditex	4	1654	Perú	Lima
Empresa Algodonera S.A. - Ealsa	1	92	Perú	Lima
Fabritex Peruana, S.A.	2	1023	Perú	Lima
Filamentos Industriales S.A. - Fisa	2	21	Perú	Lima
Filasur S.A.	3	575	Perú	Lima
Hilandería De Algodon Peruano S.A. - Hialpesa	3	2361	Perú	Lima
Ideas Textiles S.A.C. - Idetex S.A.C.	2	702	Perú	Lima
Inca Tops S.A.	1	974	Perú	Arequipa
Industria Textil Piura S.A.	2	273	Perú	Piura
Industrial Hilandera S.A.C. - Inhisac	2	173	Perú	Lima
Industrias Textiles De Sudamerica S.A.C. - Itessa	1	287	Perú	Lima
La Colonial Fabrica De Hilos S.A. - La Colonial	2	289	Perú	Callao
Michell Y Compañía S.A. - Michel Y Cia	1	1142	Perú	Arequipa
MNG Textiles S.A.C.	1	93	Perú	Lima
Negociación Lanera Del Perú S.A. - Nelapsa	1	272	Perú	Callao
Premium Textiles S.A.C.	2	29	Perú	Lima
Productos Del Sur S.A. - Prosur	1	320	Perú	Callao
SDF Textil S.A.C.	1	16	Perú	Callao
Tejidos San Jacinto S.A.	2	1074	Perú	Lima
TELAMARKET S.A.	2	33	Perú	Lima
Textil El Amazonas S.A.	1	350	Perú	Lima
Textil Océano S.A.C.	2	178	Perú	Lima
Textil San Ramon S.A. - Texsar S.A.	2	316	Perú	Lima
Textiles Del Sur S.A.C. - Texsur	1	145	Perú	Lima
Western Cotton S.A.	1	427	Perú	Lima

Nota. Adaptado de “Empresas exportadoras en Perú. Categoría: Fabrica de Hilados de Hilaza,” por Trade Map, 2016l (<http://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3|604|||5205|||4|1|1|2|3|1|2|1|1>)

El sector textil del hilado de algodón es un sector cuya ratio de liquidez promedio al cierre del año 2016 es 2.0 lo que puede decir que las compañías, en promedio, pueden hacer frente a sus obligaciones de corto plazo en una razón de dos veces. En la Figura 25 se puede apreciar la liquidez de cinco empresas exportadoras referentes de hilado de algodón peruano, entre ellas dos empresas arequipeñas.

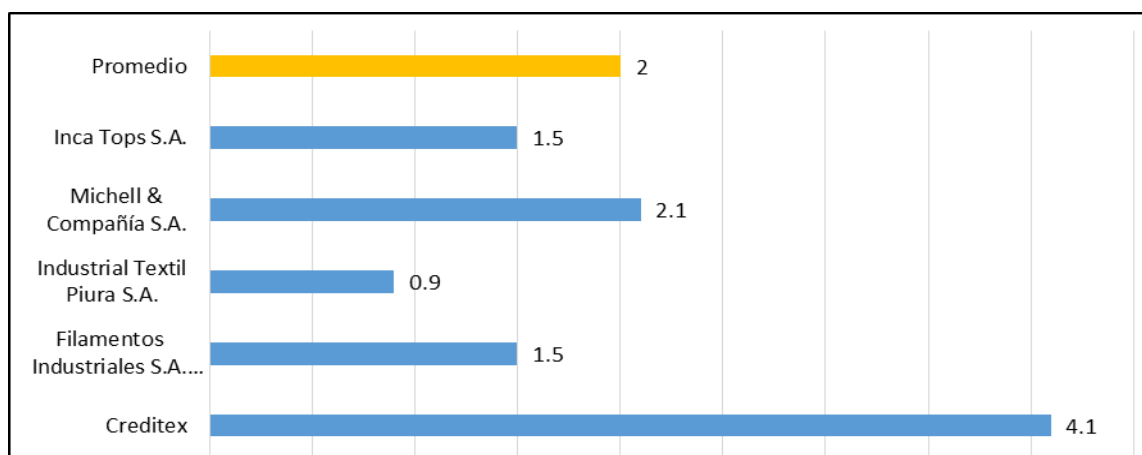


Figura 25. Ratio de Liquidez en cinco empresas referentes de hilado de algodón peruano a diciembre 2016.

Otro de los indicadores importantes para el sector textil del algodón es el EBITDA la cual nos indica la capacidad del negocio para generar ingresos. En la Figura 26 se aprecia que las empresas dedicadas a la fabricación y exportación de hilado de algodón arequipeño generan un EBITDA positivo. Michell & Compañía S.A e Inca Tops (empresas arequipeñas) pueden generar más ingresos si reducen sus gastos operativos y controlan sus niveles de endeudamiento y las inversiones en bienes activos.

Según Guerreiro (2015) la rentabilidad sobre ventas (ROS), la rentabilidad de los activos (ROA), el retorno sobre la inversión (ROI) y la rentabilidad de la empresa sobre sus fondos propios (ROE) permiten conocer de manera básica cómo se está llevando la gestión y el manejo de una organización. En base a lo indicado por Pymes y autónomos (2014) un ROA inferior a un ROE indica que existe un apalancamiento positivo y si sucede lo contrario el apalancamiento sería negativo, esto ayudará a comprender si la estructura financiera de las empresas del sector es la más conveniente para su crecimiento. La Figura 27 muestra que el sector posee en su mayoría

un ROE superior al ROA lo cual indica que el efecto de apalancamiento es positivo ya que ha permitido un crecimiento en la rentabilidad financiera (ROE).

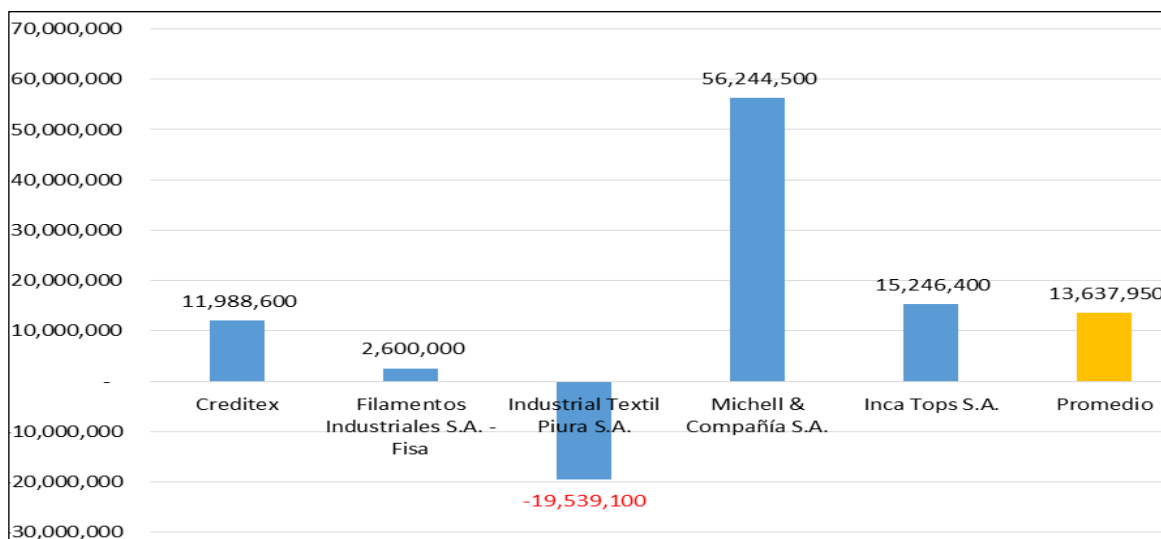


Figura 26. EBITDA en cinco empresas referentes de hilado de algodón peruano a diciembre 2016.

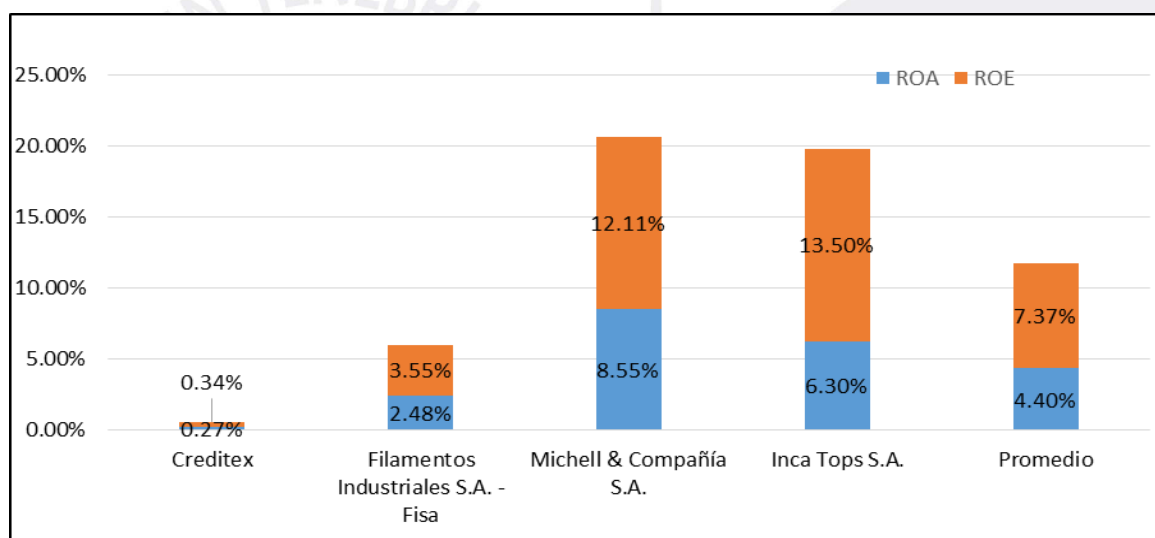


Figura 27. ROA y ROE para empresas referentes de hilado de algodón peruano a diciembre 2016.

El promedio del ROS para las empresas representativas arequipeñas es del 8.55% (Michell & Compañía S.A e Inca Tops) valor que se encuentra por encima del promedio del sector (6.09%). Por otro lado, el ROI promedio aproximado del sector es de 22.15%, siendo el promedio arequipeño (Michell & Compañía S.A e Inca Tops) de 29% superior.

Tomaremos como ejemplo a la empresa arequipeña Michell & Compañía S.A. para analizar la estructura de costos de una empresa de hilado de algodón representativa en la

región. En base a los estados financieros emitidos por la SMV el 2016 para la empresa Michell podemos notar que la estructura de costos para la compañía tiene una incidencia en recursos humanos de 15.42%, en gastos administrativos de 6.88% y en gastos financieros de 0.67%, todos estos valores respecto al costo de ventas (ver Tabla 29). En base a lo visto anteriormente podemos ver que, en cuanto al costo de ventas relacionado al personal la empresa Michell se encuentra ligeramente por debajo del promedio de la industria, el cual maneja un promedio de 16.39%. Los gastos administrativos albergan los gastos fijos y son menores al promedio (8.33% promedio para la industria), lo que indica levemente una mejor gestión de los recursos en la empresa respecto al promedio. Los gastos financieros son menores al promedio (1.28% promedio para la industria).

Con los estados de resultados se aprecia que la estructura patrimonial total de la empresa Michell & Compañía S.A., a diciembre del 2016, indica que los activos ascienden a US\$ 344.235 millones, los pasivos a US\$ 101.141 millones y el patrimonio neto a US\$ 243.094 millones. Esto indica que el pasivo representa el 29.38% del activo y el patrimonio el 70.61% del activo, lo cual indica que por cada sol invertido por la empresa 0.29 céntimos de sol corresponde a deudas y 0.70 céntimos de sol al capital propio, lo que indica que el riesgo por el pago de sus obligaciones es bajo (ver Figura 28).

Para evaluar el crecimiento económico y rentabilidad de la empresa Michell & Compañía S.A. se utilizó el índice de Dupont (Utilidad Neta/Ventas) x (Ventas/Activo Total) x (Activo Total/Patrimonio) (Restrepo, Beltrán, Ramírez, Flores & Maya, 2015) indicaron que con el apoyo de este indicador se puede conocer la eficiencia con la que la empresa está empleando sus activos. De acuerdo al análisis Dupont el crecimiento para el año 2016 fue de 12.11%. Al realizar un análisis de sensibilidad para el componente Utilidad Neta/Ventas de menos 5% se obtuvo una reducción en el crecimiento de 0.61% (11.50%). Una disminución en Ventas/Activo Total de 5% implicaría también una disminución de 0.61% en el índice..

Tabla 29

Estado de Ganancias y Pérdidas Empresa Michell y Compañía S.A.

Estado de Resultados	CUENTA	NOTA	2017	2016
Ingresos de Actividades Ordinarias		23	377,913	324,046
Costo de Ventas		24	295,968	237,773
Ganancia (Pérdida) Bruta			81,945	86,273
Gastos de Ventas y Distribución		26	-31,196	-28,507
Gastos de Administración		25	-17,820	-22,306
Otros Ingresos Operativos		27	8,702	7,805
Otros Gastos Operativos				
Otras Ganancias (Pérdidas)				
Ganancia (Pérdida) Operativa			41,631	43,265
Ganancia (Pérdida) de la Baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado			81,946	
Ingresos Financieros		28	-31,196	387
Ingresos por Intereses calculados usando el Método de Interés Efectivo		0	-17,820	
Gastos Financieros		28	8,703	-2,170
Ganancia (Pérdida) por Deterioro de Valor (Pérdidas Crediticias Esperadas o Reversiones)				
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos				
Diferencias de Cambio Neto		3a y 3b	41,632	-605
Ganancias (Pérdidas) por Reclasificación de Activos Financieros a Valor Razonable con cambios en Resultados antes medidos al Costo Amortizado				
Ganancia (Pérdida) Acumulada en Otro Resultado Integral por Activos Financieros medidos a Valor Razonable reclasificados como cambios en Resultados				
Ganancias (Pérdidas) por Cobertura de un Grupo de Partidas con posiciones de Riesgo Compensadoras				
Diferencia entre el Importe en Libros de los Activos Distribuidos y el Importe en Libros del Dividendo a pagar				
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos			41,846	40,877
Ingreso (Gasto) por Impuesto		31 y 32	-12,345	-11,446
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas			29,501	29,431
Ganancia (Pérdida) procedente de Operaciones Discontinuas, neta de Impuesto				
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio			29,501	29,431

Nota. Adaptado de “Estado de resultados para la empresa Michell & Compañía S.A.”

(http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=BC33D7BBD62BB29247E0BDC9E569510F2402485EEE7087CC83C07DA09A82B5AE8123186F346F7C9C9772E29082B4B8D704FD6DC757544A1B023A8BFF2F935A371F4820C096CE708717CDAB0ACA9C44BD432D571356BFD1756162281D01CBA1A5CEA6C7D77C34EE4475C9D81D3246F52B74A700C07AE46BEE30).

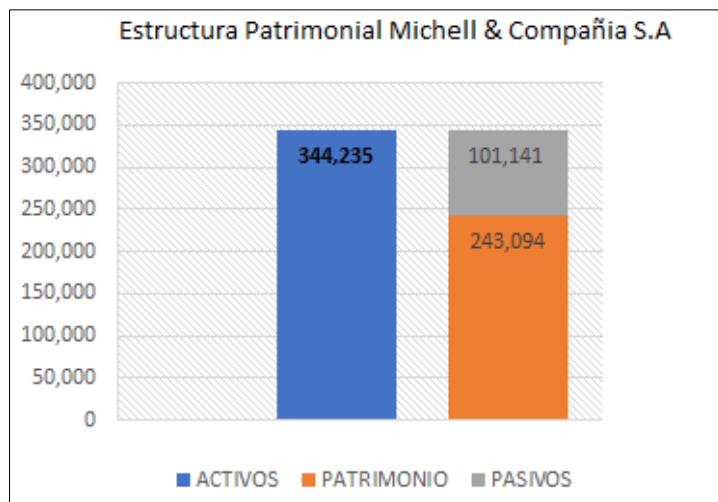


Figura 28. Estructura patrimonial de la empresa Michell & Compañía S.A. Esto nos indica que tanto las ventas como el manejo de sus activos son factores importantes para el crecimiento y resultados de la empresa.

$$\text{Dupont} = (\text{Utilidad Neta/Ventas}) \times (\text{Ventas/Activo Total}) \times (\text{Activo Total/Patrimonio})$$

$$\text{Dupont} = 0.09 \times 0.94 \times 1.41 = 12.11\%$$

El punto de equilibrio para la empresa Michell & Compañía S.A., en base a los resultados financieros del año 2016, fue de 74.08%. El porcentaje obtenido indica que, de las ventas totales, el 74.08% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 25.92% restante, corresponde a la utilidad neta que obtiene la organización.

$$\text{Punto de equilibrio} = (\text{Costos Fijos}) / (\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables})$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = (84, 108,962) / (368, 117,651 - 254, 577,030) = 74.08\%$$

Podemos afirmar que el negocio es rentable y tiene expectativas de crecimiento sostenibles.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Angulo (2004) indicó que las industrias textiles son una fuente de empleo importante (especialmente para el sector femenino). Sin embargo, las oportunidades para encontrar un trabajo se encuentran focalizadas generalmente en las calificaciones de nivel más bajo lo que contribuye a mantener sueldos bajos y condiciones laborales no muy ventajosas para las

personas que trabajan en este rubro. Además, resaltó que a nivel mundial los costos laborales promedio son muy diferentes y que, por ejemplo, en 1998 el costo de trabajo en Europa era más del doble que en los países asiáticos y tres veces más elevado que el de los países americanos. Sin embargo, a pesar de estos costos altos el mercado europeo es muy competitivo resultado de la modernización, la innovación en procesos, la calidad y técnicas de comercialización más eficiente.

Por otro lado, Larco (2016) mencionó que en Perú el número de trabajadores que están relacionados al sector textil y de confecciones viene bajando. Es importante mencionar que existe una gran masa laboral que trabaja en sectores informales esto a nivel de pequeñas y microempresas. Además, cabe resaltar que existe una cantidad reducida trabajando en sectores formales concentrados estos en empresas medianas y grandes. Mencionó también que, según la ENAHO, la población trabajadora en el sector textil y confecciones ascendió el 2015 a más de 450 mil trabajadores, representado alrededor de un 2.8% de aporte a la PEA Ocupada Global y un aporte considerable de más de 30% a la PEA industrial (ver Tabla 30).

Tabla 30

Perú. PEA Ocupada del Sector Textil y Confecciones, 2007-2015 (Personas)

Año	PEA ocupada textil y confecciones	PEA ocupada global	Aporte a la PEA global (%)	PEA ocupada industrial	Aporte a la PEA industrial (%)
2007	529,909	14'197,152	3.73	1'593,073	33.26
2008	552,790	14'459,187	3.82	1'593,870	34.68
2009	475,903	14'757,684	3.22	1'562,231	30.46
2010	478,011	15'089,871	3.17	1'588,293	30.10
2011	441,789	15'307,326	2.89	1'548,155	28.54
2012	455,973	15'541,484	2.93	1'626,489	28.03
2013	482,934	15'683,616	3.08	1'590,161	30.37
2014	421,208	15'796,885	2.67	1'506,538	27.96
2015	453,843	15'918,945	2.85	1'501,755	30.22

Nota. Tomado de “Estudios sobre responsabilidad social empresarial en las cadenas globales de suministros en las que participan las empresas textiles de Arequipa. Caso de Inca Tops SA y Franky y Ricky SA” por G. Larco, 2016 (<https://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/TEXTIL%20Arequipa.pdf>).

Larco (2016) mencionó además que en el Perú la informalidad dentro del sector textil es considerable. Según la Encuesta Nacional de Hogares, más del 50% de las personas que laboran en el sector textil posee un trabajo sin ningún tipo de beneficio laboral, donde son más las personas de sexo femenino que trabajan en un régimen informal. Debido a que la mayoría de este trabajo es realizado por mujeres la participación de las mismas supera un 80% (ver Tabla 31).

Tabla 31

Perú. Ocupados en el Sector Textil y Confecciones según Empleo Formal e Informal y Sexo 2013 – 2015 (Porcentaje)

Sexo	Porcentaje		
	Empleo Informal	Empleo Formal	Total
		2013	
Total	77.2	22.8	100
Hombre	59.1	40.9	100
Mujer	87.3	12.7	100
		2014	
Total	74.3	25.7	100
Hombre	56.9	43.1	100
Mujer	82.2	17.8	100
		2015	
Total	72	28	100
Hombre	55.6	44.4	100
Mujer	81.9	18.1	100

Nota. Tomado de “Estudios sobre responsabilidad social empresarial en las cadenas globales de suministros en las que participan las empresas textiles de Arequipa. Caso de Inca Tops SA y Franky y Ricky SA” por G. Larco, 2016 (<https://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/TEXTIL%20Arequipa.pdf>).

La PEA en Arequipa el 2015 ascendió a más de 600 mil personas, de las cuales la mayoría son varones (alrededor del 55%) y 45%, son mujeres. Al ser una de las regiones más desarrolladas del país, la PEA tiene un porcentaje mayor de asalariados que el promedio nacional. Es así que en Arequipa el 53% de la PEA es asalariada frente al 47% del promedio nacional. El total de número de trabajadores formales del sector textil en Arequipa suma un total de 4,980 trabajadores (ver Tabla 32). Según Espíritu (2014) en las empresas del sector textil se busca capacitar mayoritariamente a sus trabajadores debido a que la formación recibida por los mismos es de baja calidad y poco adecuada para el trabajo a realizar. Según

lo mencionado por la Corporación Andina de Fomento en el 2015, los programas de entrenamiento y formación textil en el Perú están centrados en proporcionar un entrenamiento básico de difícil aplicación práctico. En caso de la Región Arequipa, los problemas relacionados a la educación técnica y formación profesional textil abarcan: (a) la falta de programas de formación regional; (b) una educación poco práctica, y (c) la ausencia de comunicación entre los centros de formación técnica y profesional con las empresas relacionadas al ámbito textil.

Tabla 32

Arequipa. Trabajadores en las Principales Empresas Textiles y de Confecciones. Setiembre 2016. (En Número)

Razón Social	Número de trabajadores en planilla en Setiembre 2016
Michell y Cia SA	1288
Inca Tops SA	1005
Incalpaca Textiles Peruanos de Exportación SA	1277
Inkabor SAC	162
Franky y Ricky SA	584
MFH Knits SAC	395
Art Atlas SRL	218
Clasificadora de Lanass Macedo	51
Total	4980

Nota. Tomado de “Estudios sobre responsabilidad social empresarial en las cadenas globales de suministros en las que participan las empresas textiles de Arequipa. Caso de Inca Tops SA y Franky y Ricky SA” por G. Larco, 2016 (<https://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/TEXTIL%20Arequipa.pdf>).

Para enfrentar los problemas mencionados la Corporación Andina de Fomento sugiere en el caso de la región de Arequipa establecer un Tecnoparque Textil, con la intención de formar expertos alineados a las necesidades del empresariado arequipeño. Además de esto se sugiere también que se promuevan programas especializados de educación vocacional en las universidades de la región, así como como en el SENATI y demás institutos de formación técnica.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

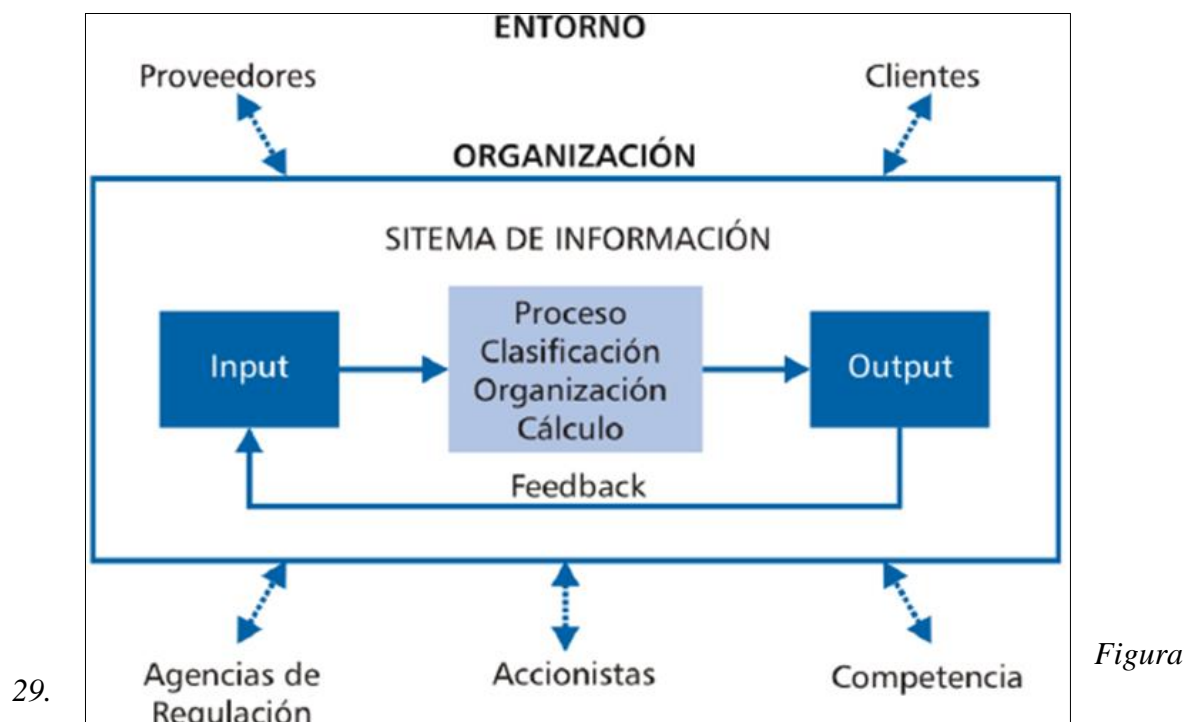
Kanter (2001) señaló que los activos intangibles basados en la información, como las tecnologías propietarias, las patentes y las competencias del personal son cada vez más importantes que los activos tangibles.

La información tiene más movilidad que el capital o las personas, además de tener alcance a nivel mundial. Además, el Internet hace posible que se conozca en todo el mundo los últimos diseños, ideas y moda en el momento de su lanzamiento. Las grandes compañías se están reinventando para ser globales; las nuevas compañías orientadas a las nuevas tecnologías ya nacen globales.

Muñoz (2004) indicó que una de las innovaciones tecnológicas que mayor impacto están teniendo en la vida de las organizaciones al facilitar su posición competitiva son los Sistemas de información y su componente tecnológico las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Se consideran como aquel conjunto de tecnologías destinadas al procesamiento y a la transmisión de información por medios electrónicos, siendo información los datos, el sonido, la voz o la imagen.

Según Andreu, Ricart y Valor (mencionado por Muñoz, 2004) pueden definirse los Sistemas de Información como un conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno usuario-ordenador, que operando sobre un conjunto de datos estructurados (Bases de Datos) de una organización, recopilan, procesan y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la dirección de la misma (ver Figura 29 y Figura 30).

Muñoz (2004) señaló que, con el objetivo de analizar la preparación y disponibilidad de las empresas ante la adopción de las TICs, se encontraron las siguientes vertientes claramente diferenciadas: (a) Hardware Informático-Telemático y Sistemas Operativos, (b) Aplicaciones Informáticas, (c) Comunicaciones y (d) Formación.



Funciones de los Sistemas de Información, 1998.

Tomado de "La Influencia de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones en las PYMES del Sector textil. Efecto de la Implantación del Comercio Electrónico," por J. Muñoz, 2004 (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2625/tesisUPV2175.pdf>).

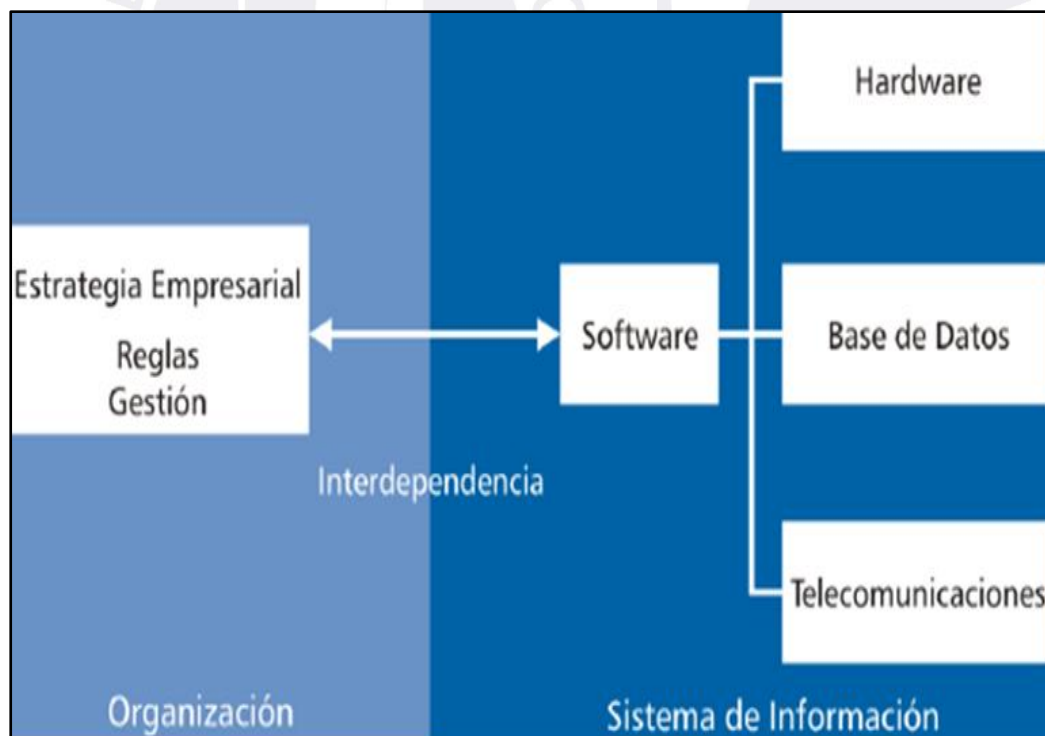


Figura 30. Organización y Sistemas de Información, 1998.

Adaptado de "La Influencia de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones en las PYMES del Sector textil. Efecto de la Implantación del Comercio Electrónico," por J. Muñoz, 2004 (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2625/tesisUPV2175.pdf>).

Más del 35% de las administraciones en Perú no entienden de sistemas de información y que, además de no comprenderlo, se producen errores en su gestión como:

1. Tener un área de sistemas que no tiene las competencias necesarias demandadas por el negocio.
2. Comprar un sistema de información para un área que finalmente ni se usa o no se instala.
3. Recortar año a año el presupuesto del área de sistemas.
4. No conocer las ventajas que se puede obtener de los sistemas para la operación eficiente del negocio.
5. Que el precio sea el decisor principal para la compra de un sistema de información.
6. La falta de integración del área de sistemas con el resto de la organización y el negocio.
7. Culpar a los sistemas de cuanto problema surja.
8. Expectativas alimentadas por la ciencia ficción.
9. Cambio en los plazos arbitrarios y la falta de consideración sobre las rigurosas pruebas. antes de ser disponibles para los usuarios.
10. Desdén por la disciplina de las metodologías informáticas que abarcan los requerimientos, la ejecución de proyectos, el control operativo, las pruebas de calidad y el soporte.

En base a ello se puede llegar a advertir que, en el sector industrial, así como en las PYME, los sistemas de información todavía no se encuentran totalmente difundidos y se desconoce del inmenso apoyo que significa el uso de estos recursos informativos para el manejo adecuado de información y gestión del conocimiento, por ello se recae en errores (Empleo & Management, 2014).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Sobre la tecnología como condicionante del proceso estratégico Bueno, Morcillo y Salmador (2006) indicaron que esta y la innovación son factores de competitividad clave que pueden cambiar los mercados, motivo por el cual deben ser incorporados en el proceso estratégico. Asimismo, señalaron que ambas intervienen directamente en la generación de ventajas diferenciadoras y maniobras para el logro de objetivos a largo plazo. Los retos que deben superar las empresas que incluyen a la tecnología en las estrategias definidas en el proceso estratégico son: (a) la centralización de las actividades de I&D para hacer que la tecnología ocupe el lugar importante que debe ocupar al interior de una organización; (b) la formación de alianzas estratégicas para sacar provecho de las sinergias, reducción de costos y conocimiento compartido; y (c) la investigación científica a través de alianzas con universidades y centros de investigación para la creación de valor en la ejecución de los procesos. Angulo (2004) señaló que actualmente la industria textil está experimentando una dramática evolución motivada por la competencia y el comercio exterior los cuales han obligado a mejorar tecnológicamente debido a la amplia competencia. Estas mejoras se orientan a:

1. Tecnologías de Información

- CAD/CAM.
- Manejo y gestión de datos.
- E-commerce.

2. La producción

- Lotes de producción reducidos.
- Integración de procesos.
- Flexibilidad para producir una variedad de productos.
- Incremento de la calidad y reducción de productos defectuosos.

3. Conservación del medio ambiente

- Manejo de aguas residuales.
- Evaluación de la alteración al medio ambiente.
- La eliminación de productos textiles al final de su ciclo de vida. (ej. Tapetes)
- Desarrollo de “productos verdes”

En la actualidad, para el manejo de los hilos de algodón se cuentan con centrales de climatización que fueron diseñados expresamente para atender con eficacia los pedidos más exigentes los clientes. Wakelyn (1998) mencionó acerca de la producción de hilo que la tecnología de control y las dimensiones de los paquetes han ido en aumento junto con el tratamiento de residuos los que se reciclan y se reutilizan en otras industrias como: hilado de estropajos, elaboración de rellenos para colchonería entre otros. En conclusión, se puede afirmar que dichos avances traerán consigo un nuevo ciclo en cuanto a la industria textil se refiere.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D’Alessio (2008), la Matriz EFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de un negocio y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas. Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas. D’Alessio (2015) indicó que los factores determinantes de éxito se identificaban luego de hacer el análisis AMOFHIT donde estos son los insumos para la elaboración de la MEFI (ver Tabla 33).

4.3. Conclusiones

La producción y exportación del sector de hilados del algodón de Arequipa enfrenta problemas de competitividad debido a los bajos costes de producción que implica la producción de hilados de algodón en países asiáticos como la China e India, además de la

Tabla 33

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Alta calidad de la materia prima de hilados de algodón	0.20	4	0.80
2 Experiencia en el manejo industrial del hilado de algodón.	0.12	4	0.48
3 Flexibilidad de instalaciones para producciones diversas.	0.10	4	0.40
4 Cercanía al puerto de Matarani.	0.09	4	0.36
5 Facilitación de información por parte del Gobierno Peruano para la exportación de hilados de algodón	0.06	3	0.18
Subtotal	0.57		2.22
Debilidades			
1 Sector industrial calificado de alto riesgo.	0.05	1	0.05
2 Diversificación de productos escasa.	0.07	1	0.07
3 Falta de mano de obra calificada y reducida inversión en capacitación del personal	0.07	1	0.07
4 Ubicación lejana al cliente principal (Europa).	0.10	1	0.10
5 Informalidad del empleo en micro y pequeñas empresas.	0.08	1	0.08
6 Capacidad tecnológica.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.43		0.44
Total	1.00		2.66

creciente importación de productos textiles de muy bajo costo y subsidiados. La Matriz EFI de la industria textil de hilados de algodón de Arequipa cuenta con nueve fortalezas y siete debilidades. El valor obtenido de 2.93 indica que el sector es ligeramente fuerte y que se debe poner mayor atención a las debilidades. Las principales fortalezas son (a) alta calidad de la materia prima de hilados de algodón, (b) experiencia en el manejo industrial del hilado algodón, (c) flexibilidad de instalaciones para producciones diversas. La debilidad que se debe atacar con mayor prioridad es la diversificación de productos. El sector textil del algodón de Arequipa presenta un valor de 2.56 en sus fortalezas y 0.37 en sus debilidades, lo que indica que es un sector con muchas posibilidades para su desarrollo y competencia internacional.

Capítulo V: Intereses de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

La industria textil de algodón está desarrollada en la región Arequipa, así como la industria textil de fibra de alpaca y de lana, los cuales están representados por empresas arequipeñas como del Grupo Inca, Michell & Cía., Franky y Ricky, Art Atlas, entre otras. Otoya (2012) mencionó los beneficios que tienen las empresas de la industria textil con la presencia en el mercado externo, donde se requiere mayor exigencia por los altos estándares de calidad, eficiencia y productividad que fomente mayores volúmenes de venta, básicamente por las ventajas competitivas y la inversión en la investigación y desarrollo. Al enfocarse en estos factores las organizaciones obtienen un alto nivel competitivo que puede ser sostenible en el tiempo. Los intereses de la organización son los siguientes:

1. Aprovechar el reconocimiento y el prestigio de las fibras del algodón peruano, la integración de toda la cadena de suministro.
2. Promover y desarrollar nuevos mercados para la exportación del hilado de algodón de la región Arequipa, aprovechando los acuerdos comerciales que se tiene con diferentes países.
3. Incentivar la inversión en tecnología de las organizaciones de la industria textil del algodón, así como en el proceso productivo de fabricación de hilados de algodón, y los sectores relacionados.
4. Fortalecer los vínculos empresariales entre las empresas líderes de la industria textil del algodón de Arequipa, así como los MYPES relacionados del sector, logrando potenciar el desarrollo económico de la región Arequipa y el Perú, además de ser responsable socialmente con los diferentes stakeholders, mejorando su calidad de vida. Incrementar la rentabilidad de la producción de los hilados de

algodón, siendo atractivo para la industria, optimizando los diferentes productivos. Lograr la asociación de los productores del algodón y los diferentes participantes de la industria textil del algodón para alcanzar economías de escala.

5. Incrementar las ventas y producción de los hilados de algodón de la región Arequipa, para abastecer el mercado internacional donde se importa este producto. Incrementar las áreas de producción de algodón e la capacidad de producción de hilados.

5.2. Potencial de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

Los factores de fortalezas y debilidades de un país son los factores del potencial nacional (D'Alessio, 2015). Para identificar el potencial de la industria textil del algodón de la región Arequipa, se analiza los siete dominios de Hartman: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar, que permitirán alcanzar los intereses organizacionales, también se mostrará las debilidades y el potencial a mejorar en beneficio de la industria textil. En la presente se desarrollarán estos siete dominios.

5.2.1. Demográfico

En relación con el dominio demográfico de la región Arequipa, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2000) se tiene un índice de Desarrollo Humano de 0.695 con 71.9 años de esperanza de vida, mayor a los 68 años del promedio nacional. Además, se han realizado avances sustanciales en la tasa del alfabetismo del adulto siendo de 93.8%.

Respecto a las empresas que se dedican a la fabricación y exportación de hilados de algodón de la región Arequipa, entre los principales, y en orden en tamaño se tiene a la compañía Michell Y Compañía S.A., Inca Tops S.A. y Clasificadora De Lanass Macedo Sac. Clamasac. Solo el 7% de empresas son arequipeñas, el 90% de empresas se concentran en la

región Lima y el Callao, se tiene gran concentración de industrias textiles en esta localidad.

5.2.2. Geográfico

Según el INEI (2008b) la superficie de la región Arequipa es de 63,345.39 km², es el sexto departamento con mayor superficie, y Loreto es el mayor departamento de superficie; sin embargo, es el quinceavo departamento del país con densidad poblacional con 18.2 habitantes por Km². La industria textil del algodón está concentrada la zona central del país, las empresas se sitúan en los lugares donde se produce el algodón reduciendo los costos de transporte.

En Arequipa se ubican las empresas textiles de algodón, así como la industria de confecciones de prendas de algodón. En esta región se cuenta con zonas adecuadas para el cultivo del algodón como son Majes, Siguanayacu y La Joya, considerando que el 86% de la superficie agrícola se encuentra bajo riego, también se tiene nuevos proyectos de irrigación, lo que incrementará el área para la utilización agropecuaria.

5.2.3. Económico

La evolución de la economía regional se encuentra relacionada con el desarrollo de las empresas regionales. El desarrollo más importante en los últimos años ha sido la ampliación de la unidad minera Cerro Verde, que implicó un monto de inversión del orden de US\$ 5 mil millones, y que dio lugar a una mayor actividad económica y se reflejan en los mayores niveles de empleo e mayores ingresos, dinamizando la economía de la región Arequipa.

Sin embargo, se ha tenido una evolución negativa de sector agrícola, pesca y manufactura procesadora de recursos pesqueros, ya que fueron afectados por los cambios climáticos generados por el Fenómeno el Niño; del sector construcción, por el menor dinamismo de la inversión pública, no se ha realizado proyectos como los años anteriores; además, en otros sectores industriales como el textil y de confecciones se ha tenido un decrecimiento por la menor demanda en el mercado mundial.

Para la región Arequipa el sector agropecuario en el año 2016 ha tenido una caída del 3.4% respecto al año 2015, debido a la menor producción de cultivos para el mercado interno y externo; en el sector minero se ha tenido un crecimiento acumulado del 90.7% en el año 2016 principalmente por la mayor extracción de cobre, molibdeno y oro, y el incremento de la cotización de los principales metales en el mercado internacional; mientras que la actividad manufacturera ha registrado una caída de 2.4% y la inversión pública se ha situado en 394 millones de soles pero se tenido una caída del 11.3% respecto al año 2015, los principales proyectos regionales ejecutados fueron el proyecto Majes Siguas- II Etapa por S/ 129 millones y el proyecto de Mejoramiento de los servicio de Salud del Hospital de Camaná por S/ 7.9 millones (BCRP, 2017).

5.2.4. Tecnológico-científico

En el sector textil del algodón en Arequipa existen empresas posicionadas como Franky & Ricky, Incalpaca y otras empresas que cuentan con procesos integrados para la elaboración de productos textiles y de manufactura, tienen equipos de última tecnología que les permiten estar a la par con empresas internacionales para producir eficientemente productos textiles de alta calidad. Se tiene como base la materia prima del algodón Pima y sus variantes, la fibra larga y la fibra extra-larga, algodón de alta calidad reconocido a nivel internacional y amigable con el medio ambiente, siendo la fuente de ventaja competitiva para industria textil arequipeña.

5.2.5. Histórico-psicológico, sociológico

Por la ubicación geográfica donde se encuentra la región, no se tiene empresas de producción de algodón Pima y/o Tangüis a pesar que se tiene en algunas zonas climas adecuados para la producción del algodón, las empresas mencionadas Franky & Ricky, Art Atlas, e Incalpaca, se han posicionado en la industria textil y de manufactura; sin embargo, en lo que se refiere a exportaciones estas se han reducido en últimos años por la menor demanda

que se ha tenido en el mercado mundial.

En los diferentes sectores de las industrias nacionales del Perú se ha presentado una serie de problemas que han reducido su desarrollo y dinamismo en empresas grandes, medianas y pequeñas. Los sectores que más han sido afectados y requiere mayor apoyo por parte del gobierno han sido la industria textil y de confección, por lo que surgió la necesidad de brindar políticas adecuadas que incentiven a la producción de algodón e hilados de algodón.

El año 2016, el sector textil y de manufactura representó el 1.9% del PBI total del Perú y generó alrededor de 400 mil puestos de trabajo directo; sin embargo, algunas PYME deben formalizarse y cumplir con las normativas peruanas, ya que se encuentran en riesgo por la sobre regulación y la competencia desleal en la importación de productos de hilados, tejidos y confecciones (productos terminados), principalmente productos asiáticos (China, India, Vietnam, Tailandia, Indonesia, etc.), que se manifiestan con el ingreso de precios menores a las ofertadas en la industria nacional.

5.2.6. Organizacional y administrativo

La industria textil del algodón de Arequipa se basa en el posicionamiento de la marca Perú a nivel internacional, sustentado en la estabilidad económica y los mejores indicadores macroeconómicos que ha tenido estos últimos años a nivel latinoamericano. También se tiene la cercanía al mercado americano con el cual se tiene un tratado de libre comercio, así como con los países que conforman la Comunidad Andina y el mercado más grande de Sudamérica, Brasil. La celeridad del aprovisionamiento de los hilados del algodón y otros productos es un factor valorado por los importadores para decidir la comprar. Por lo tanto, las empresas de elaboración de productos textiles y manufactura que compiten con los países asiáticos que se encuentran más distantes del mercado objetivo y tienen mayores costos de transporte y distribución, tienen una ventaja comparativa respecto a estos.

El Perú está posicionado en el mercado internacional como productor de algodón de alta calidad con fibras, como lo son el Pima y Tangüis; productos que colocan al Perú en una posición ventajosa respecto a otros fabricantes textiles de algodón. El dominio militar del sector textil del algodón en Arequipa, tiene la oportunidad de vender los sobrantes de exportación al gobierno nacional para la elaboración de la vestimenta de las fuerzas armadas.

5.3. Principios Cardinales de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

Los principios cardinales permiten identificar las amenazas y oportunidades en el entorno de una organización (D'Alessio, 2015). Se analizarán los principios cardinales para la industria textil del algodón de la región Arequipa.

5.3.1. Influencia de terceras partes

Arequipa es la segunda región más industrializada del Perú, con el desarrollo de actividades productivas como alimentos, bebidas, construcción y textiles de exportación. En esta región se desarrolla la industria textil del algodón, así como en fibra de alpaca y lana, donde se tiene las empresas más importantes del sector.

Para la industria textil del algodón será necesario forjar alianzas con organismos internacionales para la asistencia técnica y soporte financiero que permita optimizar los procesos productivos de los hilados del algodón en sus diferentes etapas, así como la producción del algodón en las diferentes regiones del Perú, tecnifican su proceso y logran mayores cantidades por hectárea de sembrío y un algodón de alta calidad, ya que es el insumo principal para el hilado de algodón.

Las otras regiones del Perú como Piura y Lima donde se producen los hilados de algodón podrían afectar a las alianzas con los organismos internacionales, ya que la necesidad de estas regiones y sus industrias es también optimizar sus procesos productivos tanto para la producción del algodón y la producción de los hilados del algodón. También se tendría reacciones de otras industrias textiles de otros países que son los directos competidores del

Perú, que utilizarían las mismas estrategias y otras para hacer frente al incremento de la producción de los hilados, ya que le quitaría cuota del mercado.

La industria textil del algodón de Arequipa exporta hilados de algodón en base a distinta materia prima. Uno de los principales mercados de exportación es comunidad Europa, específicamente Italia y Francia. De la misma manera, se exporta a países sudamericanos como Brasil y Chile. La industria textil es una de las actividades económicas más importantes de Arequipa, por las empresas nacionales importantes que se tiene a nivel nacional; además, se tiene más de 500 PYME que se encuentran formalizadas y están relacionados al sector textil y manufactura.

5.3.2. Lazos pasados y presentes

La industria textil del algodón de la región Arequipa ha tenido un decrecimiento estos últimos años debido a la competencia de los grandes productores de hilados de algodón como la India, Vietnam, Pakistán, donde se tiene precios más competitivos y tiene cubierto casi a todo el mercado mundial con sus productos, la diferenciación respecto a estos productores es por la calidad del producto. Respecto a la industria textil nacional no se tiene una fuerte competencia, ya que los volúmenes de producción son muy bajos respecto a los principales productores, su participación en el mercado mundial en el año 2016 es menor a 0.1%. Con la repotenciación de la industria textil del algodón también se verían beneficiados las demás regiones del país.

En el norte del país, específicamente en Piura, tradicionalmente ha sido el mayor productor de algodón específicamente del algodón Tangüis, aunque estos últimos años ha decrecido drásticamente su producción por los altos costos que implica su producción. Dentro de los lazos presentes para la industria textil del algodón de la región Arequipa están las relaciones con otros departamentos del país como Piura, Lima e Ica, que también producen hilados de algodón.

5.3.3. Contrabalance de los intereses

Es necesario evaluar las empresas de la industria textil y las empresas de la industria manufacturera que estén interesadas en apoyar a en asistencia técnica a los productores del algodón y productores de los hilados del algodón; sin embargo, estas empresas también velan por sus intereses, mantener la rentabilidad, no necesariamente brindar un precio justo al productor de la materia prima, es necesario encontrar un equilibrio de precio tanto para el productor y el comprador, lograr mantener la estabilidad y mejorar las condiciones para su producción.

5.3.4. Conservación de los enemigos

Con la existencia de competidores en el mercado, se genera mayor competitividad y mayor productividad, se logra que en el mercado se tenga un producto a precio justo y con calidad; sin embargo con el ingreso al mercado de productos sustitutos y de menor calidad para las empresas textiles arequipeñas ha sido necesario reestructurar los costos para mantener los márgenes de rentabilidad, aunque en muchos de los casos los costos de producción aún son superiores a los costos de venta de estos productos sustitutos siendo necesario lograr una diferenciación por la calidad que sea apreciado por el consumidor. Ante una eventual prohibición de entrada de estos productos sustitutos en el mercado se podría incrementar el precio de venta de los hilados del algodón sin necesidad de mejorar la calidad u optimizar sus procesos, afectando al consumidor final el cual reducirá su demanda.

5.4. Matriz de Intereses de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa (MIO)

La matriz de intereses organizacionales de la industria textil del algodón de la región Arequipa, está conformada por intereses que se intentan alcanzar para tener éxito en la industria, tanto en el mercado nacional como internacional. Se tienen también los intereses comunes u opuestos que tenga la región con los competidores actuales de otras regiones y

países, así como los sustitutos: la fibra de alpaca, la fibra de vicuña, productos sintéticos y otros. Estos intereses se clasifican de acuerdo al grado de importancia: (a) vital, que son obligatorios alcanzarlos ya que de no hacerlo se generaría daño en la industria no pudiendo continuar con los demás intereses; (b) importante, que puede verse afectado de manera adversa; y (c) periférico, cuando tiene consecuencias marginales (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 34). Dentro de los intereses organizacionales se tiene el uso de materia prima de alta calidad para la elaboración de productos que sean reconocidos en el mercado internacional, incursionar en nuevos mercados aprovechar los tratados comerciales que se tiene con los diferentes países, fortalecer los PYME y el uso de tecnología a la vanguardia que permita competir eficientemente con el mercado internacional. Lo mencionado en párrafos anteriores puede resumirse en la Matriz de Intereses de la Industria Textil del hilado de Algodón en Arequipa (MIO).

Tabla 34

Matriz de Intereses de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa (MIO)

	Vital	Importante	Periférico
Aprovechar el reconocimiento y el prestigio de las fibras del algodón peruano, la integración de toda la cadena de suministro		*Industria Algodón Peruano	*Industria textil alpaca, vicuña. **Productos textiles sintéticos
Promover y desarrollar nuevos mercados para la exportación del hilado de algodón de la región Arequipa, aprovechando los acuerdos comerciales que se tiene con diferentes países		*Industria Algodón Peruano	*Industria textil alpaca, vicuña. **Productos textiles sintéticos
Incentivar la inversión en tecnología de las organizaciones de la industria textil del algodón, así como en el proceso productivo de fabricación de hilados de algodón, y los sectores relacionados		*Industria Algodón Peruano	*Industria textil alpaca, vicuña. **Productos textiles sintéticos
Fortalecer los vínculos empresariales entre las empresas líderes de la industria textil del algodón de Arequipa, así como los MYPES relacionados del sector		*Industria Algodón Peruano	*Industria textil alpaca, vicuña. **Productos textiles sintéticos
Incrementar las ventas y producción de los hilados de algodón de la región Arequipa, para abastecer el mercado internacional donde se importa este producto.		*Industria Algodón Peruano	*Industria textil alpaca, vicuña. **Productos textiles sintéticos
Incrementando las áreas de producción de algodón e la capacidad de producción de hilados		*Industria Algodón Peruano	*Industria textil alpaca, vicuña. **Productos textiles sintéticos

Nota: * Intereses comunes. ** Intereses opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Según lo mencionado por D'Alessio (2015), los objetivos de largo plazo son los resultados que la organización debe lograr después de implementar las estrategias externas alternativas, con las cuales se podrá alcanzar la visión planteada para el año 2027 para la industria textil del algodón en la Región Arequipa, dará soporte para las actividades a realizar, así como brindar un rumbo. Se debe tener un horizonte de tiempo para los objetivos y las estrategias escogidas y deben ser coherentes con la visión planteada. Para la industria textil del algodón de la región Arequipa se está considerando los objetivos de largo plazo proyectados al año 2027. Se planteará a continuación los siguientes objetivos:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1). En el año 2027 se exportará \$ 25 millones (Valor FOB) de hilado de algodón de la industria arequipeña al mundo, al año 2016 la exportación es \$ 5 millones.

Se considera un objetivo alcanzable, ya que el monto de exportación de los hilados del algodón del Perú actualmente está alrededor de \$ 15.5 millones, con el incremento de la producción de la materia prima se podrá alcanzar los volúmenes de producción, así como alcanzar los montos de la exportación, y mantener la calidad distintiva que tiene el producto, para situar al Perú dentro de los principales exportadores de hilados de algodón.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2). Para el 2027, incrementar la utilidad bruta de la industria textil del hilado de algodón de Arequipa al 23%, al 2016 se encuentra en promedio al 20%.

Se ha trabajado en base al promedio de la rentabilidad en la producción de los hilados de algodón de las principales empresas arequipeñas dedicadas al rubro, se considera alcanzable este objetivo ya que se tendrá alianzas con organismos internacionales para incrementar la productividad y la capacidad de producción, buscando economías de escala, consecuentemente reduciendo los costos de producción, siendo más competitivos en el

mercado, logrando incrementar la rentabilidad de la industria textil del algodón.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3). Para el año 2027 incrementar la producción de hilado de algodón de Arequipa a 7,000 Tn. Al año 2016 la producción de hilado de algodón se encuentra en 1,000 Tn.

Se podrá alcanzar el objetivo incrementando la capacidad instalada para la producción de los hilados de algodón, así como el incremento de los volúmenes de producción de la materia prima, específicamente el algodón Tangüis y Pima, logrando la característica distintiva de los hilados de algodón peruano.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4). Para el año 2027 otorgar 10,000 puestos de trabajos formales en el sector industrial de hilado de algodón en la región Arequipa. Para el año 2016 se tiene alrededor de 2,000 puestos de trabajo formal en este sector con poca capacitación.

Se considera alcanzable este objetivo, con el incremento de la capacidad de producción de los hilados del algodón se incrementará los empleos directos e indirectos de la industria, así como formalizar las Pymes del sector que brinden todos los beneficios laborales a los trabajadores.

5.6. Conclusiones

En este capítulo se ha revisado los intereses de la industria textil del algodón de Arequipa y su potencial, con lo que se ha elaborado la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), en la cual se determinó que para la industria textil del algodón de la región Arequipa tiene como principal interés aprovechar el prestigio que tiene la fibra de algodón para la producción de los hilados de algodón, e incrementar su rentabilidad, ingresando a nuevos mercados aprovechando los acuerdos comerciales que se tiene con diferentes países, sea atractiva para el ingreso de nuevos participantes en el sector y potenciar a los participantes actuales y los sectores relacionados; se debe incrementar los volúmenes de

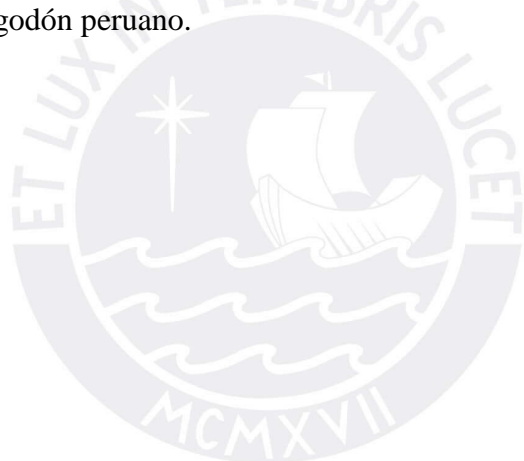
producción de los hilados de algodón para incrementar su participación en el mercado internacional, consecuentemente incrementar las ventas.

En el análisis de la industria textil del algodón se debe aprovechar el potencial que se cuenta, siendo uno de los principales la calidad de los hilados de algodón, por la materia prima que usa como es el algodón Tangüis y Pima que son reconocidos a nivel internacional ya que tiene una fibra media y larga. En la zona costera del norte y centro del país se produce este tipo algodón; sin embargo en la región Arequipa no se produce este algodón pero tiene zonas y clima adecuado para la producción de este tipo de algodón, además de la existencia de proyectos de irrigación como Majes Siguanas I y II, será necesario incentivar la producción del algodón para cubrir la demanda interna para la producción de los hilados de algodón, considerando que cerca del 50% de la materia prima es importada, pero su calidad no es igual a la producida en el país.

La industria textil del algodón tanto en la región Arequipa y a nivel nacional ha tenido una caída del más del 22%, mismo decrecimiento que se ha tenido a nivel mundial que ha sido cerca del 5% estos últimos cinco años, principalmente por el ingreso de nuevos competidores en el mercado teniendo mayores volúmenes de producción y menores costos de producción liderando el mercado internacional, como es la India, también en la reducción de la producción de la materia prima para los hilados de algodón a nivel nacional, caída que se ha sostenido estos últimos 20 años, optando los productores por otros productos con mayor rentabilidad.

La industria textil del algodón de la región Arequipa es el tercer exportador a nivel nacional por detrás de las regiones de Lima e Ica. Se debe tener en consideración que las exportaciones totales representan el 31% para a la industria textil a nivel de ventas y en lo que se refiere a la exportación de los hilados de algodón solo le corresponde el 1% del total de las ventas. Si se enfoca solo en la región Arequipa este porcentaje es mucho menor, se

tiene bajos indicadores para esta industria. Considerando los intereses organizacionales de la industria y la visión planteada para el año 2027, se han considerado cuatro objetivos de largo plazo, que están enfocados en el incremento de las ventas, la rentabilidad, ampliar la capacidad ofertable de los hilados de algodón e incrementar los puestos trabajo tanto directos e indirectos. Además, es necesario aprovechar los tratados comerciales que se tienen vigentes con los distintos países para el ingreso a nuevos mercados y potenciar los mercados actuales, para poder alcanzar los objetivos de largo plazo de maximizar los volúmenes de venta en los hilados de algodón. Se han planteado objetivos ambiciosos y también realista por la participación que actualmente se tiene en el mercado, ya que la industria textil del algodón de la región Arequipa es menor al 0.1% a nivel mundial, los objetivos permitirán alcanzar a la visión planteada para el año 2027, aprovechando la alta calidad de la materia prima como es el algodón peruano.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se trazarán las estrategias que permitirán lograr los objetivos de largo plazo planteados para industria textil del algodón de la región Arequipa, para alcanzar la visión proyectada para el año 2027.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), es una de las matrices importantes en el proceso estratégico ya que se requiere cualidades intuitivas y consensuadas por parte de los estrategas, se requiere un análisis exhaustivo de las estrategias que se ingresarán en cada una de los cuadrantes de la matriz, como son: (a) las fortalezas y oportunidades (FO) también (b) las debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). Esta matriz tiene como entradas las matrices EFE y EFI que se desarrolló en los capítulos anteriores, donde se analizó el entorno, interno y la competencia (ver Tabla 35).

En el primer cuadrante de la matriz (FO): de la evaluación de la industria textil arequipeña se identifica que Arequipa no tiene producción de algodón; sin embargo, tiene algunas zonas adecuadas para la producción de algodón. A nivel nacional se cuenta con suministro de materia prima de dos tipos de algodón como son el Tangüis y Pima, variedades reconocidas a nivel mundial por su calidad que, junto a la experiencia adquirida por las empresas de la industria textil, permite la elaboración de hilados de algodón arequipeño de alta calidad, teniendo una gran ventaja comercial, frente a una oferta altamente competitiva de hilado (Espíritu, 2014).

Se tiene una competencia en la elaboración de productos textiles de algodón, así como en la industria manufacturera de algodón, impera la oferta disponible y los precios. Para hacer frente a la competencia a los principales productores de hilados de algodón a nivel mundial, se tiene el ACE N° 58 que permite exonerar el 35% de aranceles. Muchas empresas arequipeñas cuentan con BASC, WRAP, además de certificaciones como ISO 9001 e ISO

14000 haciendo más competitivas a la empresa a nivel mundial, dentro del proceso de hilados de algodón, la calidad y el color es lo que cuenta, siendo una oportunidad para enfocarnos a mejorar el producto dándole valor agregado. En el segundo cuadrante de la matriz (FA), se considera la oferta exportable que tiene el mercado asiático (India, China, Vietnam) por la producción a escala tienen productos con menores precios, así también como la lejanía de la materia prima ocasiona el alza de los costos de transporte, y al compararse económicamente con países que exportan a un bajo costo y tienen un alto poder de negociación, impera el liderazgo en costos, a eso hay que aumentarle el IC (índice de consumo) de Estados Unidos como principal importador, luego del cambio de gobierno por el presidente Trump, sintiéndose significativamente una caída de la demanda a comparación del último año.

También se ha tenido problemas climáticos como el Fenómeno de El Niño que ha afectado directamente a los productores locales del norte, generando un futuro incierto en nuestra producción de algodón, así como afectar a la exportación de hilados de algodón.

En el tercer cuadrante de la matriz (DO), se tiene tratados de libre comercio con varios países, mercados donde aún no se ha explotado, así como la unión europea, Italia como capital de la moda. El algodón PIMA es cultivado en el norte del país, por las condiciones geográficas se tiene un microclima parecido al de la costa arequipeña de sus valles, siendo favorable para la longitud de las fibras de algodón, resaltando su calidad. El algodón peruano se ha posicionado como un producto bandera, según Espíritu (2014) hasta el año 2012 Venezuela era el país que encabezaba el consumo de hilado de algodón peruano con una cantidad de exportación el cual representaba el 28.6 %, con el Ecuador se tenía el 22.78%, teniendo así un posicionamiento fuerte en la zona de Latinoamérica. En el cuarto cuadrante de la matriz (DA), la lejanía de las materias primas, la reinversión en tecnología de producción de hilado por parte de los principales competidores, los pocos planes exportadores y ayudas de acopio entre productores, Arequipa está enfocada más al sector

Tabla 35

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

		Fortalezas		Debilidades	
		1.- Alta calidad de la materia prima de hilados de algodón		1.- Sector industrial calificado de alto riesgo.	
		2.- Experiencia en el manejo industrial del hilado de algodón.		2.- Diversificación de productos escasa. Falta de mano de obra calificada y reducida inversión en capacitación del personal	
		3.- Flexibilidad de instalaciones para producciones diversas.		3.- Ubicación lejana al cliente principal (Europa).	
		4.- Cercanía al puerto de Matarani.		4.- Informalidad del empleo en micro y pequeñas empresas.	
		5.- Facilitación de información por parte del Gobierno Peruano para la exportación de hilados de algodón		5.- Capacidad tecnológica.	
		6.-		6.-	
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1.- Estabilidad económica del Perú	FO1	Desarrollar nuevos mercados de exportación: Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá. (F1, F4, O2, O3, O4, O5)		DO1	Formar clúster con los participantes de la industria textil del algodón de la Región Arequipa. (D1, D3, D5, D6, F1, F4)
2.- Crecimiento del consumo per cápita de productos textiles en el mundo	FO2	Desarrollar la oferta exportable de los hilados del algodón. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)		DO2	Fomentar e incrementar la capacidad de producción del algodón en la región y otros departamentos (D2, D3, D5, O2, O4, O5)
3.- Tratados comerciales vigentes que tiene el Perú con otros países	FO3	Posicionar los hilados de algodón peruano como un producto de calidad superior en el mercado externo (F1, F5, O3, O4; O5)		DO3	Gestionar una alianza estratégica con el Gobiernos para el apoyo y la estructuración de las PYMEs exportadoras de hilados de algodón. (D1, D3, D5, O1, O3)
4.- Posicionamiento de la marca Perú en el exterior como producto de excelente calidad	FO4	Mantener el crecimiento sostenido en los países donde se exporta el producto (F1, F2, F3, O1, O2, O3, O4, O5)		DO4	Capacitar a los productores de algodón y a los productores de hilados de algodón a través de centros especializados. (D2, D3, D5, O4)
5.- Demanda mundial de productos textiles en diferentes épocas del año				DO5	Formar alianzas con empresas de transporte para la entrega y distribución de los hilados de algodón en los mercados actuales. (D4, O3, O4, O5)
				DO6	Incentivar a la formalización de personal que labora en la industria con apoyo del gobierno (D1, D3, D5, O1)
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1.- Insuficiente inversión en I&D	FA1	Fortalecer a través del gobierno políticas que ayuden a la exportación de hilados de algodón. (F5, A2, A4, A5, A6)		DA1	Fomentar en favor de la industria la inversión extranjera que ayude a aumentar la producción de algodón. (D1, D2, D3, D5, D6, A5, A6)
2.- Crecimiento de la oferta exportable de los países sudamericanos	FA2	Implementar programas de cooperación entre los actores de la industria para crear centros de investigación y desarrollo. (F3, F5, A1, A6)		DA2	Preparar planes de contingencia frente a los cambios climáticos. (D1, A3)
3.- Fenómenos climatológicos como el Fenómeno del Niño y otros.				DA3	Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos de toda la cadena de valor. (D1, D3, D5, A5, A6)
4.- Diferencia del tipo de cambio					
5.- Productos textiles asiático en el mundo					
6.- Incremento de consumo de productos sustitutos sintéticos					

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", de F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

textil de fibra de alpaca y vicuña, ya que les representa mayor cantidad y monto en exportación.

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

Con la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) se determina la posición estratégica de la industria textil del algodón arequipeño. En la matriz PEYEA se presentan dos ejes que representan los factores relacionados a la industria, en cada uno de los cuadrantes se tiene: (a) fortaleza de la industria, (b) estabilidad del entorno, (c) fortaleza financiera y (b) ventaja competitiva. Estas cuatro posiciones forman el plano cartesiano, donde para cada cuadrante se tiene una postura estratégica como son: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva y (d) competitiva (D'Alessio, 2015).

En la Matriz PEYEA para la industria textil del algodón de la región Arequipa se presentan los factores que constituyen el primer eslabón para definir las estrategias genéricas que se adoptarán. Se cuantificará los factores de la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) de acuerdo a la puntuación obtenido se podrá determinar la posición estratégica de la industria textil del algodón, es la posición estratégica genérica que adoptará la industria (ver Tabla 36).

El perfil externo de la industria textil del algodón de la región Arequipa tiene muy buena fortaleza debido a la industria textil del sector de fibra de alpaca y vicuña, lo que nos genera un alto How Know de procesos de alta calidad, con un valor de 4 sobre 6, y el entorno dado principalmente por la estabilidad económica del Perú en los últimos años, por las adecuadas políticas monetarias y fiscales se obtiene un valor de -2.9 sobre -6. La posición estratégica interna de la industria textil del algodón tiene una muy buena fortaleza financiera básicamente porque Arequipa tiene movimiento económico siendo la segunda ciudad más importante del país con un valor de 3.89 sobre 6 y una ventaja competitiva por la alta calidad de la materia prima como es el algodón teniendo un valor de -2.67 sobre -6. De acuerdo al

análisis realizado la industria textil del hilado de algodón en Arequipa se encuentra en el cuadrante de alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI) (ver Figura 31).

Tabla 36

Matriz PEYEA de la Industria del Hilado de Algodón de Arequipa

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1 Potencial de Crecimiento	4	1 Participación en el mercado	0
2 Potencial de Utilidades	4	2 Calidad del Producto	4
3 Estabilidad Financiera	5	3 Ciclo de vida del producto	3
4 Conocimiento tecnológico	4	4 Ciclo de reemplazo del producto	3
5 Utilización de recursos	4	5 Lealtad del consumidor	4
		Utilización de la capacidad de los	
6 Intensidad de Capital	4	6 competidores	5
7 Facilidad de entrada en el mercado	4	7 Conocimiento tecnológico	4
8 Productividad/Utilización de la capacidad	4	8 Integración vertical	3
		Velocidad de introducción de nuevos	
9 Poder de Negociación de los proveedores	4	9 productos	4
			-
	Promedio = 4		Promedio - 6 = 2.67
Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1 Cambios tecnológicos	4	1 Retorno de inversión	3
2 Tasa de inflación	5	2 Apalancamiento	3
3 Variabilidad de la demanda	4	3 Liquidez	4
		Capital requerido versus capital	
4 Rango de precios de productos competitivos	3	4 disponible	4
5 Barreras de entrada al mercado	2	5 Flujo de caja	3
6 Rivalidad/presión competitiva	2	6 Facilidad de salida del mercado	5
7 Elasticidad de precios de demanda	3	7 Riesgo involucrado en el negocio	4
8 Presión de los productos sustitutos	2	8 Rotación de inventarios	4
		9 Economías de escala y de experiencia	5
	Promedio - 6 = -2.9		Promedio = 3.89
	$X = FI + VC$ 1.33		$Y = EE + FF$ 1.01

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz PEYEA se adoptará una postura agresiva para la industria textil del algodón ya que se tiene un entorno externo favorable para las empresas. La producción textil arequipeña de algodón tiene una clara ventaja competitiva por la calidad la materia prima que se usa para los hilados de algodón. Los factores críticos que se tiene en la industria son los competidores asiáticos además del volumen de producción

se tiene bajos costos de mano de obra y la disponibilidad de tierra para la producción de algodón. La industria textil del algodón de la región Arequipa puede aprovechar las oportunidades que se tiene en el entorno como la penetración y desarrollo de nuevos mercados por los tratados comerciales que se tienen con distintos países, concentrar sus recursos en los hilados de algodón donde se tiene una ventaja competitiva por el uso de la materia prima el algodón de fibra alta que es altamente cotizado a nivel mundial. A continuación, se mencionan las estrategias externas alternativas: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados y (c) desarrollo de productos; siendo estas estrategias intensivas.

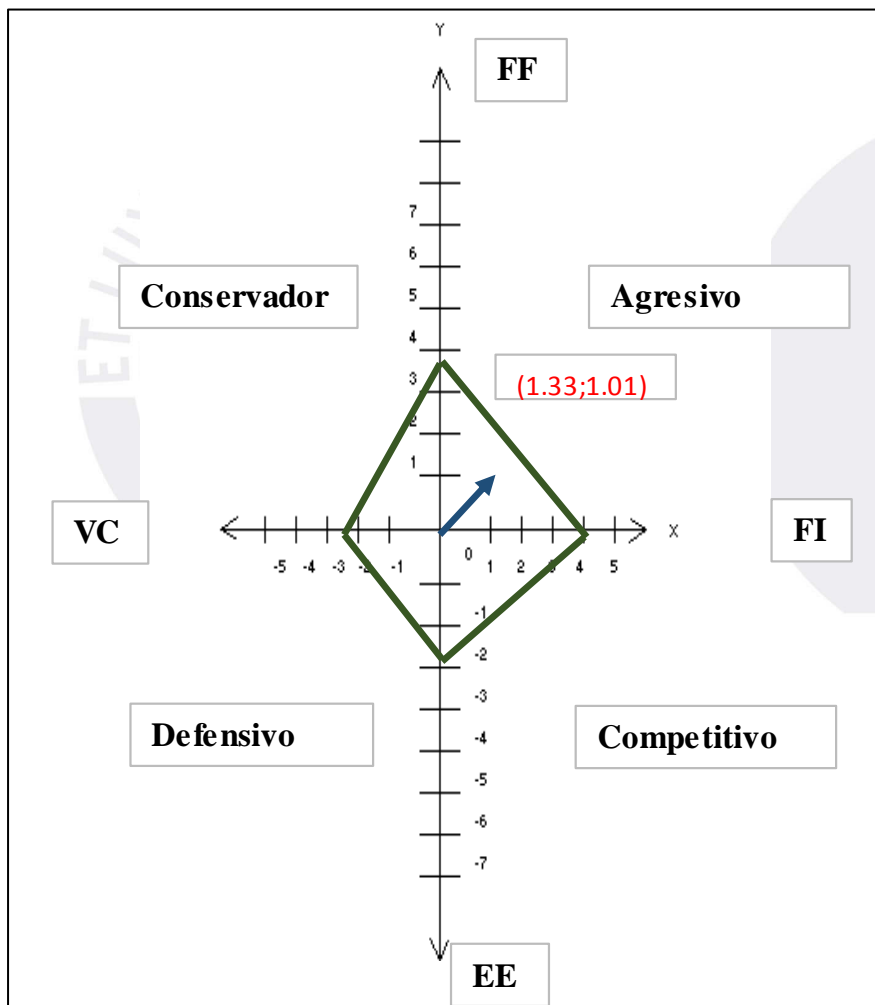


Figura 31. Matriz PEYEA.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Matriz que fue elaborada por Boston Consulting Group, de acuerdo a lo mencionado por D'Alessio (2015), esta matriz representa gráficamente la relación que tiene la industria textil del algodón arequipeño respecto a su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria textil del algodón a nivel mundial. Con esta matriz se puede evaluar la estrategia global que se adoptará para la industria textil arequipeña del algodón, considerando a los hilados de algodón producidos con la fibra larga y extra larga (Tangüis y el Pima respectivamente), y determinar su posición competitiva en el mercado. La matriz BCG presenta dos ejes; (a) el eje "X" corresponde a la posición de la participación relativa en la industria, para el caso de la industria textil de hilado de algodón considerando solo a la región Arequipa su participación es menor a 0.1 % a nivel mundial y (b) el eje "Y" que corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria textil del algodón a nivel mundial. Los Datos y Antecedentes de la Matriz BCG de la Industria Textil Arequipeña del Algodón (ver Tabla 37).

Tabla 37

Datos y Antecedentes de la Matriz BCG de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

Productos	Exportación Perú en valor (USD)		Participación del Mercado Perú (%)	Tasa de crecimiento anual del Perú en valor (%)	Tasa de crecimiento anual mundial en valor (%)
	2015	2016		2016	2012-2016
Hilados de algodón	24,750,000	15,464,000	0.10%	-22.00	-5.00

Nota. Adaptado de "Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2016 Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor)" por Trade Map, 2016m. Recuperado de (https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||5205||4|1|1|2|1|1|2|1|1)

Se tiene cuatro cuadrante de los ejes x e y como son: (a) el primer cuadrante (I) se tiene a los bienes y servicios de signos de interrogación que tienen altas tasas de crecimiento de ventas; sin embargo baja participación en el mercado; (b) el segundo cuadrante (IV) se

tiene a los productos estrellas, donde se tienen altas tasas de crecimiento en ventas y también se tiene alta participación en el mercado siendo mayor a 0.5 (c) el tercer cuadrante (III) son productos denominados como vacas lecheras, ya que se tiene una alta participación en la industria; sin embargo se tiene la disminución de las ventas; y finalmente se tiene (d) el cuarto cuadrante (IV) donde se ubican los productos denominados “perros”, ya que se tiene una industria con bajo crecimiento o de disminución y se tiene una baja participación en el mercado (D’Alessio, 2015).

La producción textil de algodón de la región Arequipa es tiene una participación menor de 0.10 a nivel mundial (valor del eje x) y la tasa de crecimiento a nivel mundial tiene una valor negativo de 5% (valor del eje y), en referencia solo a las ventas de la industria textil del algodón de Perú se tiene una caída de ventas del 22% en los último 5 años, considerando ambos valores la industria textil de algodón se sitúa en el cuadrante de productos perros, lo correspondiente a hilados de algodón; es decir, (a) se tiene una baja participación en el mercado, y se tiene una industria en decrecimiento; la industria textil de hilado de algodón debe decidir si fortalecerse con estrategias de penetración o intensivas (ver Figura 32).

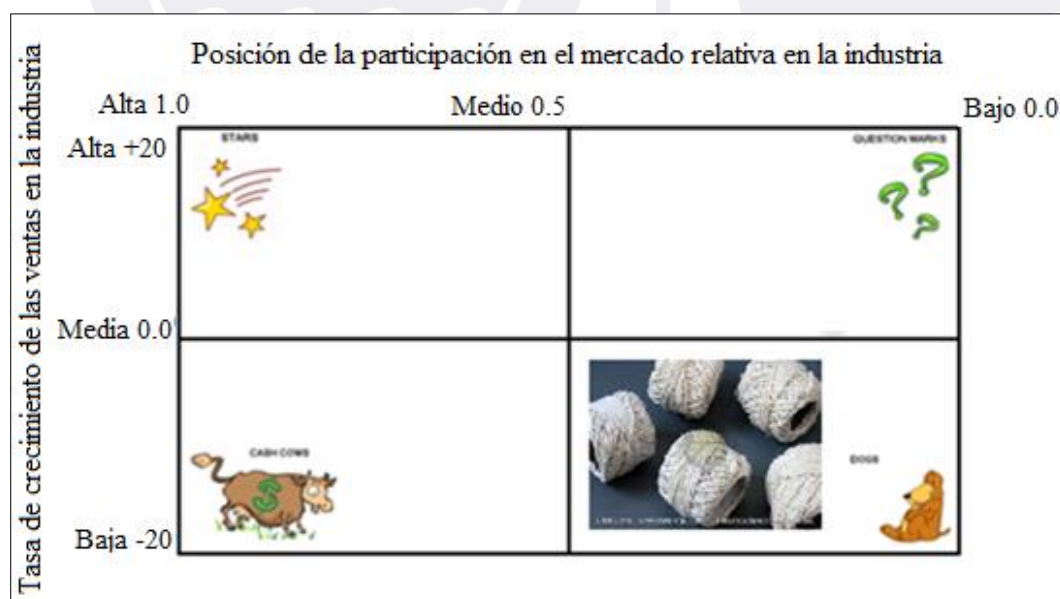


Figura 32. Matriz BCG de la industria textil del hilado de algodón de Arequipa. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la Matriz Interna Externa (MIE) se muestra nueve divisiones, en una de ellas se encuentra los hilados de algodón de acuerdo a las puntuaciones de las matrices EFE y EFI vistos en los capítulos 3 y 4 respectivamente. La industria textil del algodón de la región Arequipa según la ponderación se tiene 2.01 (MEFE) y 2.66 (MEFI) ubicándose en el sector V perteneciente a la región dos, donde predominan las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos (ver Figura 33).

Para la industria textil del algodón de la región Arequipa con las estrategias indicadas se tiene el desarrollo de mercado, aprovechar los tratados de libre comercio con países donde se tiene consumo de hilados de algodón pero que no exportamos en estos mercados, se puede potenciar los mercados como la Unión Europea, Brasil, Estados Unidos; y desarrollar nuevos mercados como Canadá, Japón, Australia Francia, etc. La otra estrategia es el desarrollo de productos textiles en base al algodón como son los hilados, se tiene una caída en la demanda mundial; sin embargo, se puede aprovechar las ventajas comparativas que tiene el Perú desarrollar nuevas presentaciones con distintas características que cumplan con los requerimientos de los clientes. También se debe zonificar las tierras para el cultivo del algodón, en zonas cercanas a la ciudad de Arequipa, ya que gran parte de la producción del algodón está en el norte del país, para el cultivo de algodón se requiere un clima árido para la producción de fibra larga y extra larga, pudiendo aprovechar zonas como Acarí, Tacna o la costa arequipeña que si cumplen con las características geográficas.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Según D'Alessio (2015) la matriz de la gran estrategia permite revisar y definir las estrategias convenientes para la industria textil del algodón. Esta matriz se basa en dos factores esencial en la industria como es el crecimiento en el mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la organización en el mercado (fuerte o débil), de acuerdo a ello se

seguirá las estrategias indicadas. Para la industria textil del algodón de Arequipa, se tiene un decrecimiento del mercado así como posición competitiva débil en la industria textil mundial ya que la participación en el mercado es menor a 0.1 %, de acuerdo a la Matriz de Gran Estrategia la industria textil del algodón de Arequipa se encuentra en el cuadrante III teniendo las siguientes estrategias según el orden de atractividad como son: (a) atrincheramiento el de mantener el mercado actual de la industria de los hilados de algodón, (b) diversificación concéntrica, productos relacionados a los hilados, (c) diversificación horizontal, (d) diversificación conglomerada, (e) desposeimiento, enfocarnos en otros productos de mayor venta y rentabilidad, y (f) liquidación, vender los activos del proceso productivo de los hilados del algodón en la empresas arequipeñas (ver Figura 34).

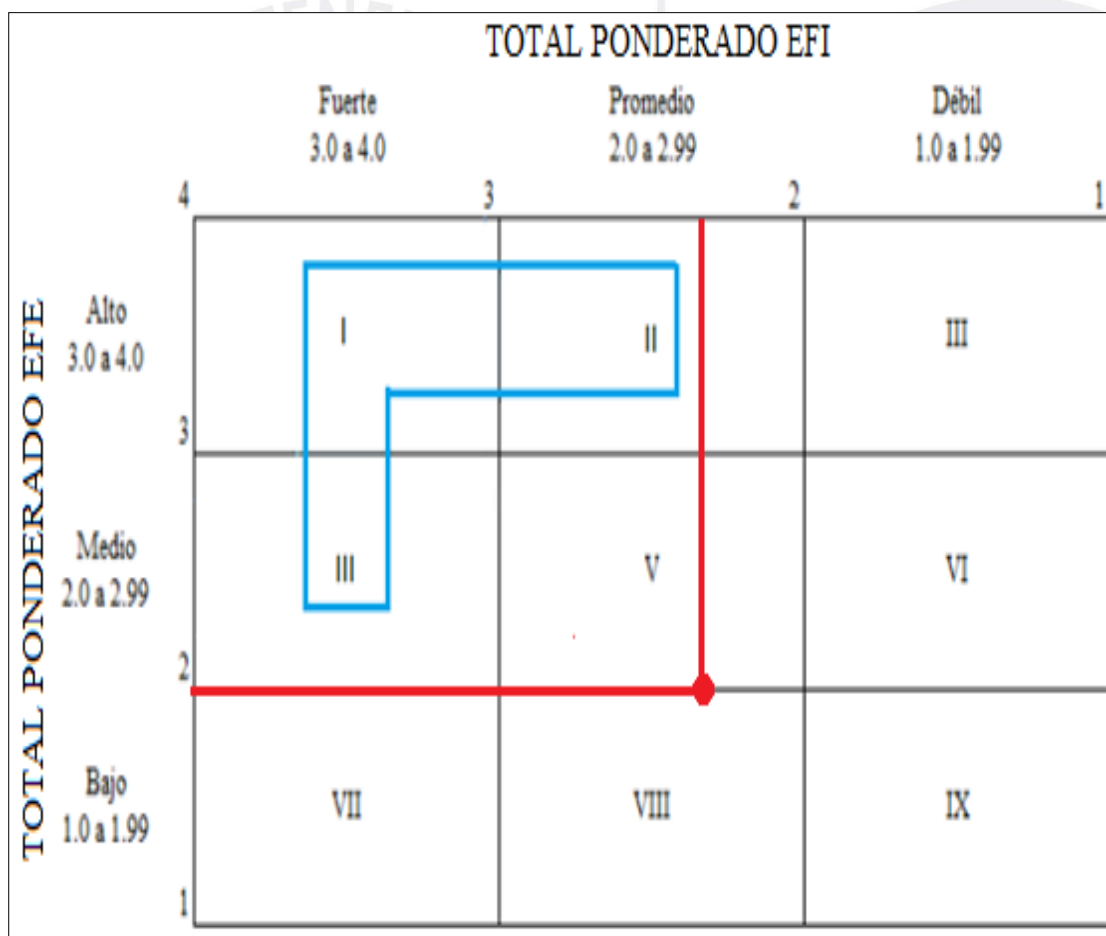


Figura 33. Matriz IE de la industria textil del hilado de algodón de Arequipa. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

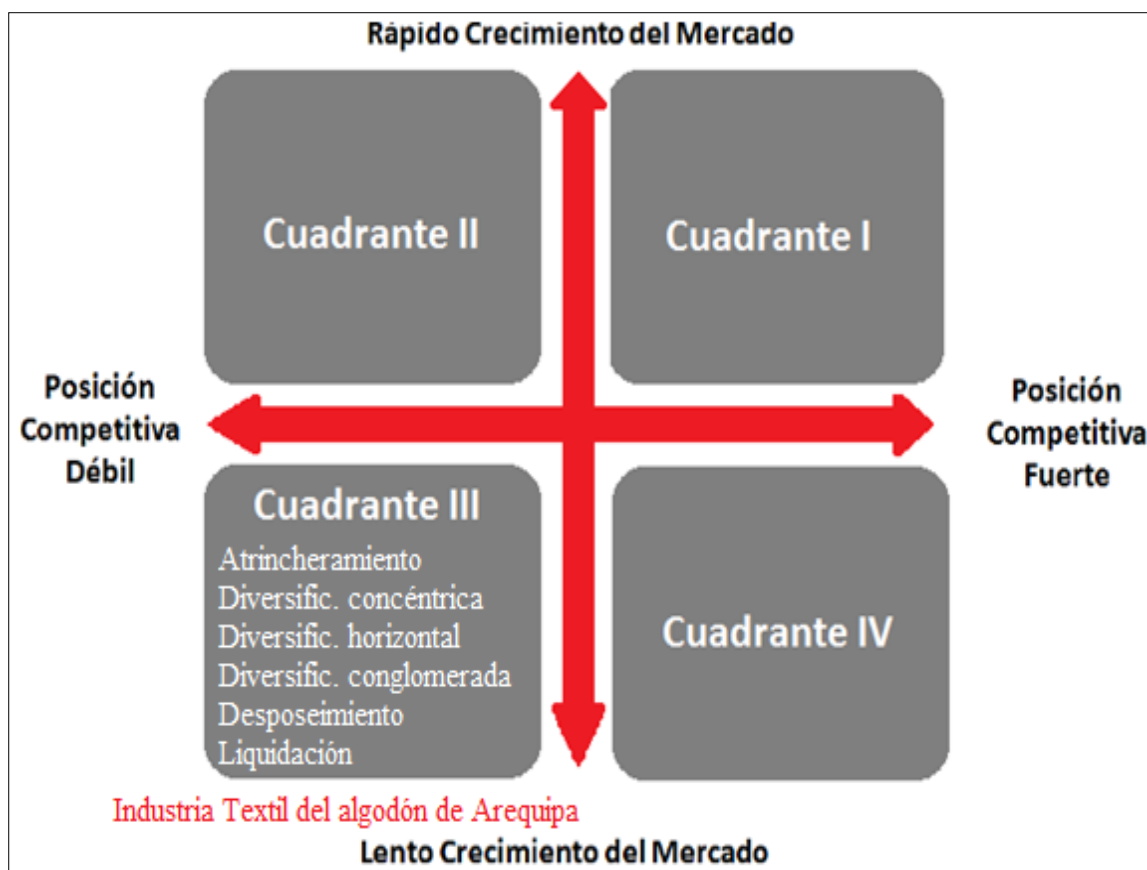


Figura 34. Matriz de la Gran Estrategia del hilado de algodón de Arequipa. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De acuerdo a lo indicado por D’ Alessio (2015) las estrategias generadas en las etapas anteriores en este capítulo como son las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE son ordenadas y seleccionadas de acuerdo a su repetición. El criterio que se toma para la retención de alguna estrategia específica es su repetición que debe ser tres veces o más, y las demás estrategias que no cumplen con el número de repeticiones se consideran como estrategias de contingencia. La Matriz de Decisión Estratégica de la Industria textil del algodón en Arequipa (ver Tabla 38).

Para la industria textil del algodón en Arequipa, las estrategias que repeticiones mayor o igual a tres veces son: (a) desarrollar nuevos mercados de exportación: Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá, aprovechando los tratados comerciales que se tiene los distintos

Tabla 38

Matriz de Decisión Estratégica de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar nuevos mercados de exportación: Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.	X	X		X		3
FO2	Desarrollar la oferta exportable de los hilados del algodón.	X	X		X		3
FO3	Posicionar los hilados de algodón peruano como un producto de calidad superior en el mercado externo.	X	X		X		3
FO4	Mantener el crecimiento sostenido en los países donde se exporta el producto	X	X		X		3
DO1	Formar clúster con los participantes de la industria textil del algodón de la Región Arequipa.	X	X	X	X		4
DO2	Fomentar e incrementar la capacidad de producción del algodón en la región y otros departamentos	X	X				2
DO3	Gestionar una alianza estratégica con el Gobierno para el apoyo y la estructuración de las PYMEs exportadoras de hilados de algodón	X			X		2
DO4	Capacitar a los productores de algodón y a los productores de hilados de algodón a través de centros especializados	X			X		2
DO5	Formar alianzas con empresas de transporte para la entrega y distribución de los hilados de algodón en los mercados actuales	X	X				2
DO6	Incentivar a la formalización de personal que labora en la industria con apoyo del gobierno	X					1
FA1	Fortalecer a través del gobierno políticas que ayuden a la exportación de hilados de algodón.	X	X	X			3
FA2	Implementar programas de cooperación entre los actores de la industria para crear centros de investigación y desarrollo.	X	X				2
DA1	Fomentar en favor de la industria la inversión extranjera que ayude a aumentar la producción de algodón	X	X		X		3
DA2	Preparar planes de contingencia frente a los cambios climáticos.	X				X	2
DA3	Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos de toda la cadena de valor.	X					1

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

países, ingresar a nuevos mercados con los hilados de algodón; (b) desarrollar la oferta exportable de los hilados del algodón, considerar que el 50 % de la materia prima como es el algodón es importada del exterior, ya que la producción del algodón en el mercado nacional está en decrecimiento por falta de apoyo del gobierno en políticas favorables para su cultivo ya que se tiene un alto costo de producción, es necesario impulsar su cultivo para cubrir el 100 % de la materia prima con producción nacional; (c) posicionar los hilados de algodón peruano como un producto de calidad superior en el mercado externo, la materia prima para

los hilados como es el algodón peruano tiene una alta calidad que es reconocido en el mercado internacional; (d) mantener el crecimiento sostenido en los países donde se exporta el producto, se debe mantener y desarrollar los mercados actuales a donde se exporta los hilados de algodón; (e) formar clúster con los participantes de la industria textil del algodón de la Región Arequipa., es necesario la asociación de las empresas arequipeñas textiles para mejorar la competitividad del sector así obtener mejores precios en los suministros, y mayor poder negociación en el transporte y distribución de los hilados de algodón; (f) fortalecer a través del gobierno políticas que ayuden a la exportación de hilados de algodón, además brindar apoyo para la producción de algodón; y (g) fomentar en favor de la industria la inversión extranjera que ayude a aumentar la producción de algodón, también la inversión en investigación y desarrollos del sector textil del algodón.

Estas estrategias seleccionadas se denominan estrategias retenidas ya que permitirá alcanzar la visión planteada para el 2027 y las estrategias no seleccionadas se denominarán como contingencia y se usarán en caso de no poder implementar las estrategias descritas anteriormente

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) es una herramienta que evalúa objetivamente las estrategias retenidas en la Matriz DE, conforme a la evaluación de factores críticos de éxito tanto internos y externos (ver Tabla 39).

Para la elaboración de esta matriz se requiere lo siguiente: (a) las estrategias retenidas de la matriz de decisión, (b) las oportunidades y amenazas del análisis externo, y (c) las fortalezas y debilidades del análisis interno. En esta matriz se seleccionarán las mejores estrategias de acuerdo a su puntuación pueden ser favorables para la industria textil del algodón para la región Arequipa, la ponderación debe ser igual o mayor a 5, las demás estrategias se considerarán como de contingencia.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt (1986) evalúa las estrategias retenidas en la matriz CPE bajo los siguientes criterios: (a) consistencia, la estrategia no debe ir en contra de los objetivos o políticas de la organización; (b) consonancia, donde la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa hacia el entorno externo y los cambios importantes que ocurran; (c) ventaja, estrategia debe mantener la ventaja competitiva de la industria textil del algodón y (d) factibilidad, con la estrategia planteada se debe usar eficientemente los recursos, sin generar sobrecostos u otros problemas relacionados. En caso de que la estrategia retenida no cumpla con los cuatro criterios indicados, se deberá descartar ya que pone en riesgo a la industria textil del algodón, ya sea porque va en contra de las políticas u objetivos o se pueden generar sobrecostos en su implementación. Las estrategias que no pasen el filtro forman parte de un tercer grupo de estrategias de contingencia.

Las estrategias retenidas de la industria textil del algodón de la región Arequipa, en la evaluación por la Matriz de Rumelt, se tiene como resultado la aceptación de las cuatro estrategias retenidas, ya que cumplen con los cuatro criterios mencionados anteriormente. Estas estrategias servirán como input para las siguientes matrices para validar las estrategias seleccionadas conforme al del proceso estratégico (ver Tabla 40). En caso de que la estrategia retenida no cumpla con los cuatro criterios indicados, se deberá descartar ya que pone en riesgo a la industria textil del algodón, ya sea porque va en contra de las políticas u objetivos o se pueden generar sobrecostos en su implementación. Las estrategias que no pasen el filtro forman parte de un tercer grupo de estrategias de contingencia.

Las estrategias retenidas de la industria textil del algodón de la región Arequipa, en la evaluación por la Matriz de Rumelt, se tiene como resultado la aceptación de las cuatro estrategias retenidas, ya que cumplen con los cuatro criterios mencionados anteriormente. Estas estrategias servirán como input para las siguientes matrices para validar las

Tabla 39

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollar nuevos mercados de exportación: Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.		Desarrollar la oferta exportable de los hilados de algodón.		Posicionar los hilados de algodón peruano como un producto de calidad superior en el mercado externo.		Mantener el crecimiento sostenido en los países donde se exporta el producto		Formar clústers con los participantes de la industria textil del algodón de la Región Arequipa.		Fortalecer a través del gobierno políticas que ayuden a la exportación de hilados de algodón.		Fomentar en favor de la industria la inversión extranjera que ayude a aumentar la producción de algodón		
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
	Oportunidades																
1	Estabilidad económica del Perú	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	
2	Crecimiento del consumo per cápita de productos textiles en el mundo	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	
3	Tratados comerciales vigentes que tiene el Perú con otros países	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	
4	Posicionamiento de la marca Perú en el exterior como producto de excelente calidad	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	
5	Demanda mundial de productos textiles en diferentes épocas del año	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	
	Amenazas																
1	Insuficiente inversión en I&D	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	
2	Crecimiento de la oferta exportable de los países sudamericanos	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22	
3	Fenómenos climatológicos como el Fenómeno del Niño y otros.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	
4	Diferencia del tipo de cambio	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	
5	Productos textiles asiático en el mundo	0.13	3	0.39	3	0.39	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	
6	Incremento de consumo de productos sustitutos sintéticos	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	
	Fortalezas																
1	Alta calidad de la materia prima de hilados de algodón	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40	4	0.80	4	0.80	2	0.40	2	0.40	
2	Experiencia en el manejo industrial del hilado de algodón.	0.12	3	0.36	4	0.48	1	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	
3	Flexibilidad de instalaciones para producciones diversas.	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	
4	Cercanía al puerto de Matarani.	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	
5	Facilitación de información por parte del Gobierno Peruano para la exportación de hilados de algodón	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	
	Debilidades																
1	Sector industrial calificado de alto riesgo.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	
2	Diversificación de productos escasa.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	
3	Falta de mano de obra calificada y reducida inversión en capacitación del personal	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	
4	Ubicación lejana al cliente principal (Europa).	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	
5	Informalidad del empleo en micro y pequeñas empresas.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	
6	Capacidad tecnológica.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	
	Total	2		5.74		5.21		3.64		4.98		5.77		4.69		4.64	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alesio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 40

Matriz de Rumelt de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 Desarrollar nuevos mercados de exportación: Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2 Desarrollar la oferta exportable de los hilados del algodón.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Mantener el crecimiento sostenido en los países donde se exporta el producto	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Formar clústeres con los participantes de la industria textil del algodón de la Región Arequipa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de D’Alessio, F. 2015.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética representa el filtro final para poner en práctica las estrategias retenidas (D’Alessio, 2015). En esta matriz se mostrarán las estrategias retenidas y el impacto que estas tendrá con lo relacionado a los derechos, las costumbres, las preocupaciones de la justicia y el utilitarismo de las estrategias, que pueden afectar positiva o negativamente a la industria. Para el caso de la industria textil del algodón de la región Arequipa, luego del análisis de las estrategias retenidas planteadas, ninguna de ellas viola los principios éticos definidos por esta matriz (ver Tabla 41).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo a la evaluación de las estrategias por las diferentes matrices nos da como resultado la lista de estrategias retenidas y de contingencia para la industria textil de algodón en la Región Arequipa, acotar que las estrategias de contingencia serán reservadas en caso de que alguna estrategia no sea posible su implementación. Estas estrategias seleccionadas nos permitirán alcanzar la visión planteada para el año 2027.

Tabla 41

Matriz de Ética para la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

Estrategias	Derechos				Justicia			Utilitarismo		Se			
	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto a la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	acepta
E1 Desarrollar nuevos mercados de exportación: Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E2 Desarrollar la oferta exportable de los hilados del algodón.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E3 Mantener el crecimiento sostenido en los países donde se exporta el producto	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
E4 Formar clúster con los participantes de la industria textil del algodón de la Región Arequipa.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI

Nota. V: Viola, N: Neutral y P: Promueve (Derechos); I: Injusto N: Neutro J: Justo (Justicia); P: Perjudicial N: Neutro E: Excelentes (Utilitarismo).

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” de D’Alessio, F. 2015.

Las estrategias retenidas son las siguientes: (a) desarrollar nuevos mercados de exportación: Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá; aprovechar los tratados comerciales vigentes que se tienen con diferentes países; (b). desarrollar la oferta exportable de los hilados del algodón, se deberá impulsar la producción de algodón para alcanzar los volúmenes de venta en los hilados; (c) mantener el crecimiento sostenido en los países donde

se exporta el producto, potenciar e incrementar los mercados actuales donde se exporta los hilados de algodón y (d) formar clústeres con los participantes de la industria textil del algodón de la Región Arequipa.

Las estrategias de contingencia son de segundo orden y tercer orden siendo: (a) posicionar los hilados de algodón peruano como un producto de calidad superior en el mercado externo, aprovechando la alta calidad de la materia prima como es el algodón peruano; (b) fortalecer a través del gobierno políticas que ayuden a la exportación de hilados de algodón, normativas que permitan al producto peruano ser más competitivo en el mercado internacional; y (c) fomentar en favor de la industria la inversión extranjera que ayude a aumentar la producción de algodón, inversión en investigación y desarrollo.

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015) se debe de debe revisar las estrategias seleccionas y que estén en concordancia con los objetivos de largo plazo, en caso que no esté alineado a estos objetivos pasan a ser una estrategia de contingencia (ver Tabla 42). Para el caso de la industria textil del algodón con las estrategias seleccionadas se podrá alcanzar los objetivos de largo plazo. Al desarrollar las cuatro estrategias se podrá alcanzar los cuatro objetivos de largo plazo (OLP), para cumplir con el OLP 1 se tienen las estrategias E1, E2, E3, E4; para el OLP 2 se tiene la estrategia E1, E2, E3, E4; para el OLP 3 se tienen la estrategia E1, E2, E3, para el OLP 4 se cuenta con la estrategia E2 y E4.

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Según D'Alessio (2015) en la matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos se realiza un análisis de las estrategias retenidas frente a las acciones que podría realizar los principales competidores para la industria textil del algodón de la región Arequipa. Con este análisis que se realizará por cada competidor, se podrá evaluar las reacciones que tendrá cada competidor frente a la estrategia establecida, considerando que para la industria textil del

Tabla 42

Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

Visión	Objetivos de Largo Plazo				Total
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	
Para el año 2027, la industria textil de hilados de algodón de la región Arequipa se situará dentro de los 25 primeros exportadores a nivel mundial de hilado de algodón con mayor valor exportado	En el año 2027 se exportará \$ 25 millones (Valor FOB) de hilado de algodón de la industria arequipeña al mundo, al año 2016 la exportación es \$ 5 millones.	Para el 2027, incrementar la utilidad bruta de la industria textil del algodón de Arequipa al 23%, al 2016 se encuentra en promedio al 20%.	Para el año 2027, incrementar la producción de hilado de algodón de Arequipa a 7,000 Tn. Al año 2016 la producción de hilado de algodón se encuentra en 1,000 Tn.	Para el año 2027 otorgar 10,000 puestos de trabajos en el sector industrial de hilado de algodón en la región Arequipa, para el año 2016 se tiene alrededor de 2,000 puestos de trabajo formal en este sector con poca capacitación.	
Estrategias Específicas					
E1 Desarrollar nuevos mercados de exportación: Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.	X	X	X		3
E2 Desarrollar la oferta exportable de los hilados del algodón.	X	X	X	X	4
E3 Mantener el crecimiento sostenido en los países donde se exporta el producto	X	X	X		3
E4 Formar clúster con los participantes de la industria textil del algodón de la Región Arequipa.	X	X		X	3

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

algodón nuestros principales competidores son la industria textil del algodón de Maharashtra (India) y Hong Kong (China). Ambas industrias se encuentran mejor posicionadas a nivel mundial por su participación en el mercado y los grandes volúmenes de venta. Las posibles acciones de los competidores para la industria textil de Algodón de Arequipa se muestran

Tabla 43, y serían el de implementar estrategias para mantener el mercado, así como incursionar en nuevos mercados y lograr su posicionamiento.

Tabla 43

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

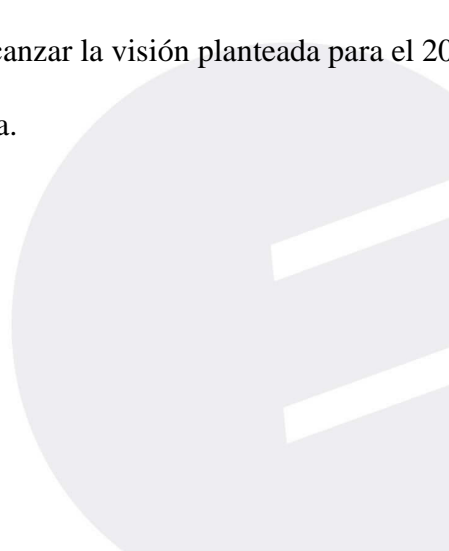
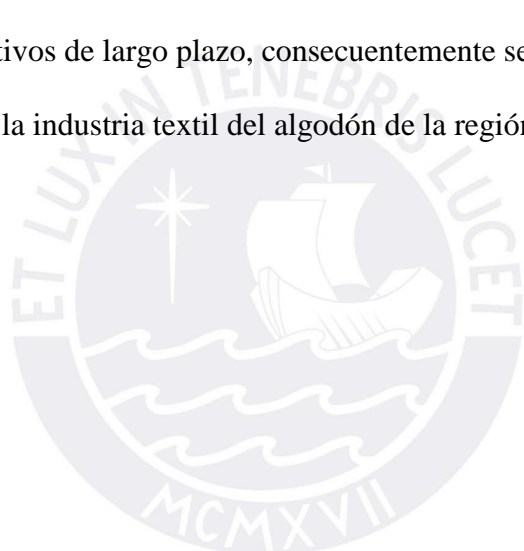
Estrategias Retenidas	Posibilidades competitivas			
	Industria Textil del algodón de Bruselas (Bélgica)	Industria Textil del algodón de Guimarães (Portugal)	Industria Textil del algodón de Alajuela (Costa Rica)	Industria Textil del algodón de Viena (Austria)
1 Desarrollar nuevos mercados de exportación: Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.	Implementar estrategias para penetrar estos mercados y su posicionamiento	Implementar estrategias para penetrar estos mercados y su posicionamiento	Implementar estrategias para penetrar estos mercados y su posicionamiento	Implementar estrategias para penetrar estos mercados y su posicionamiento
2 Desarrollar la oferta exportable de los hilados del algodón.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
3 Mantener el crecimiento sostenido en los países donde se exporta el producto	Implementar estrategias para penetrar estos mercados y su posicionamiento	Implementar estrategias para penetrar estos mercados y su posicionamiento	Implementar estrategias para penetrar estos mercados y su posicionamiento	Implementar estrategias para penetrar estos mercados y su posicionamiento
4 Formar clúster con los participantes de la industria textil del algodón de la Región Arequipa.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

6.13. Conclusiones

A pesar que la industria textil del algodón en el Perú y a nivel mundial está decrecimiento, y la participación en el mercado es mucho menor a 0.1%, se tiene la oportunidad de acceder a nuevos mercados por los tratados comerciales que se tiene vigentes con diferentes países; para hacer frente a los gigantes asiático que tiene gran participación en

el mercado es necesario la diferenciación frente a los costos bajos que maneja la competencia, el Perú posee un clima beneficioso para la producción de algodón de alta calidad que es reconocido a nivel mundial, como la fibra larga y fibra extra-larga de algodón, pudiendo obtener también hilados de algodón de alta calidad, otro punto a considerar es que para la producción de hilados de algodón el 50 % de la materia prima se importa del exterior, la producción nacional no llega a cubrir la demanda, es por ello que se requiere la participación activa del estado peruano para establecer políticas y normas que sean beneficioso e incentiven al sector producción de algodón, así como tasas preferenciales para la exportación de los hilados de algodón para poder competir en el mercado internacional. Es necesario la implementación de las estrategias retenidas que deben estar alineados con los objetivos de largo plazo, consecuentemente se podrá alcanzar la visión planteada para el 2027 para la industria textil del algodón de la región Arequipa.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se desarrollan los objetivos de corto plazo, los recursos asignados para cada uno de estos objetivos, las políticas de cada estrategia, y la estructura del sector textil del algodón, con la finalidad de cumplir con los objetivos de largo plazo planteados en los capítulos anteriores, respetando los lineamientos para el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social tomando siempre en consideración la visión y misión planteada para este sector.

Al respecto, D'Alessio (2008) indicó que “la implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados”, asimismo, mencionó que “la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos y (d) estructura organizacional” (pp. 377-378).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

“Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo.” (D'Alessio, 2008, p. 379). Estos objetivos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición y conseguir eficiencia en el uso de los recursos. D'Alessio (2008) indicó que los objetivos de corto plazo tienen las siguientes características: (a) deben facilitar el logro de los objetivos de largo plazo; (b) deben ser realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización; (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos; (d) deben ser lo más específicos posibles; (e) deben estar vinculados con recompensas y sanciones y (e) deben ser expresados en términos de jerarquías y logros por las áreas de la organización.

Los objetivos de corto plazo deben estar relacionados con los objetivos de largo plazo y con las estrategias a definir para la industria textil de algodón de Arequipa:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): En el año 2027 se exportará \$ 25 millones (Valor

FOB) de hilado de algodón de la industria arequipeña al mundo, al año 2016 la exportación es \$ 5 millones.

OCP 1.1: Las exportaciones crecerán en no menos del 20% anual en el periodo 2017-2027.

OCP 1.2: A través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación [PROMPEX] y la Asociación de Exportadores [ADEX] realizar por lo menos una investigación al año para el desarrollo de nuevos mercados como en Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.

OCP 1.3: Por intermedio asociaciones como CONVEAGRO, ADEX y con la ayuda de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación [PPROMPEX], participar en por lo menos tres ferias internacionales de importancia al año.

OCP 1.4: Formación de por lo menos dos alianzas estratégicas al año comenzando con China y Bangladesh para la penetración de mercados.

OCP 1.5: Entrada en vigencia de los acuerdos comerciales con la India, Turquía, Brasil y la Alianza del pacífico.

OCP 1.6: Para el 2020, el 40% de los asociados de la industria textil del algodón arequipeño deberán certificarse en sistemas de gestión de calidad ISO 9000, para el 2023 deberán certificarse el 60% y para el 2027 el 100%.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Para el 2027, incrementar la utilidad bruta de la industria textil del hilado de algodón de Arequipa al 23%, al 2016 se encuentra en promedio al 20%.

OCP 2.1: Reducir el Costo de Ventas del hilado de algodón en 1.51% al 2021, en 3% al 2025 y alcanzado una reducción total de 3.74% al 2027 respecto del año 2016.

OCP 2.2: Restaurar y modernizar la maquinaria al menos dos veces hasta el año 2027 tecnificando algunos de los procesos clave para la obtención del hilado de algodón.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3 Para el año 2027 incrementar la producción de hilado de algodón de Arequipa a 7,000 Tn. Al año 2016 la producción de hilado de algodón se encuentra en 1,000 Tn.

OCP 3.1: Para el año 2019 el 80% de los productores de hilados de algodón habrá recibido información sobre técnicas de última generación para la producción de hilados de algodón.

OCP 3.2: Para el año 2020 el 30% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura.

OCP 3.3: Para el año 2021 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 2179 Tn.

OCP 3.4: Para el año 2022 el 50% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura y expansión.

OCP 3.5: Para el año 2023 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 3216 Tn.

OCP 3.6: Para el año 2025 el 85% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura y expansión.

OCP 3.7: Para el año 2026 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 5766 Tn.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4): Para el año 2027 otorgar 10,000 puestos de trabajos formales en el sector industrial de hilado de algodón en la región Arequipa, para el año 2016 se tiene alrededor de 2,000 puestos de trabajo formal en este sector con poca capacitación.

OCP 4.1: En el año 2019 se tendrán 760 nuevos puestos de trabajo con contratos formales.

OCP 4.2: Para el año 2020 el 50% de los trabajadores del sector industrial de hilado

de algodón habrá recibido capacitaciones referidas a su empleo.

OCP 4.3: Para el año 2021 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa contará con 1049 puestos de trabajo formales adicionales.

OCP 4.4: Para el año 2022 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa habrá llevado a cabo al menos una feria laboral anual.

OCP 4.5: En el año 2023 el 75% de los trabajadores del sector industrial de hilado de algodón habrá recibido capacitaciones referidas a su empleo.

OCP 4.6: Entre los años 2022 y 2027 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa contará con 6193 puestos de trabajo formales adicionales.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) mencionó que los recursos son los ingredientes necesarios para la ejecución de las estrategias escogidas teniendo en cuenta una asignación basada en los OCP. Los recursos se dividen en tres grupos: (a) tangibles, correspondientes a maquinarias, activos financieros, materiales y procesos; (b) intangibles, correspondientes a tecnología, reputación y comportamiento organizacional; y (c) humanos. La Tabla 44 muestra los recursos asignados a los objetivos de corto plazo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2015) mencionó que las políticas son los límites del accionar para la dirección de una organización, son las que incluyen reglas, métodos y directrices para el logro de los objetivos. Estas políticas deben estar alineadas con los valores de la empresa y tener una correspondencia recíproca entre ambos. D'Alessio (2015) indicó también que es de vital importancia resaltar que las políticas son distintas a los objetivos y estrategias, y que se debe tener cuidado al describirlas y redactarlas.

Por otro lado, D'Alessio (2015) señaló también que las políticas pueden derivarse de los objetivos y estrategias pero que para el proceso estratégico se recomienda hacerlo de

Tabla 44

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	Objetivo de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados	Responsable
OLP1	En el año 2027 se exportará \$ 25 millones (Valor FOB) de hilado de algodón de la industria arequipeña al mundo, al año 2016 la exportación es \$ 5 millones.	OCP 1.1	Las exportaciones crecerán en no menos del 20% anual en el periodo 2017- 2027.	Recursos Financieros: Capital propio, recursos del Estado, préstamos financieros Recursos Físicos: Infraestructura terrestre y marítima Recursos Humanos: Empresarios con visión de negocio Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, ofimática y telecomunicaciones	Comité de Operaciones y Logística
		OCP 1.2	A través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación (PROMPEX) y la Asociación de Exportadores (ADEX) realizar por lo menos una investigación al año para el desarrollo de nuevos mercados como en Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Sala de reuniones Recursos Humanos: Personal capacitado en marketing y estudios de mercado	Comité de Marketing e Inteligencia Comercial
		OCP 1.3	Por intermedio asociaciones como CONVEAGRO, ADEX y con la ayuda de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación (PPROMPEX), participar en por lo menos tres ferias internacionales de importancia al año.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de telecomunicaciones, portales de internet, páginas web Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Establecimientos modernos, seguros y confortables Recursos Humanos: Consultores e impulsores capacitados en hilado de algodón	Comité de Marketing e Inteligencia Comercial
		OCP 1.4	Formación de por lo menos dos alianzas estratégicas al año comenzando con China y Bangladesh para la penetración de mercados.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de base de datos, ofimática, telecomunicaciones y portales de internet Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Sala de reuniones	Comité de Marketing e Inteligencia Comercial
		OCP 1.5	Entrada en vigencia de los acuerdos comerciales con la India, Turquía, Brasil y la Alianza del pacífico	Recursos Humanos: Personal experto en la materia, representantes gubernamentales y privados Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Sala de reuniones	Comité de Marketing e Inteligencia Comercial
		OCP 1.6	Para el 2020, el 40% de los asociados de la industria textil del algodón arequipeño deberán certificarse en sistemas de gestión de calidad ISO 9000, para el 2023 deberán certificarse el 60% y para el 2027 el 100%.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de telecomunicaciones y ofimática Recursos Financieros: Capital propio, recursos del Estado, préstamos financieros Recursos Físicos: Maquinaria nueva Recursos Humanos: Empresarios con visión de negocio Recursos Tecnológicos: Sistemas de automatización	Comité de Operaciones y Logística
OLP 2	Para el 2027, incrementar la utilidad bruta de la industria textil del hilado de algodón de Arequipa al 23%, al 2016 se encuentra en promedio al 20%.	OCP 2.1	Reducir el Costo de Ventas del hilado de algodón en 1.51% al 2021, en 3% al 2025 y alcanzado una reducción total de 3.74% al 2027 respecto del año 2016.	Recursos Financieros: Financiamiento propio, créditos bancarios e instrumentos financieros Recursos Físicos: Maquinaria nueva Recursos Humanos: Mano de obra calificada	Comité de Operaciones y Logística y Finanzas.
		OCP 2.2	Restaurar y modernizar la maquinaria al menos dos veces hasta el año 2027 tecnificando algunos de los procesos clave para la obtención del hilado de algodón.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de automatización en procesos clave Recursos Financieros: Sistemas de información, ofimática y telecomunicaciones Recursos Físicos: Financiamiento propio, créditos bancarios, cartas fianza Recursos Humanos: Maquinaria de tecnología europea, China o americana Mano de obra capacitada con certificaciones técnicas	Comité de Operaciones y Logística
OLP 3	Para el año 2027 incrementar la producción de hilado de algodón de Arequipa a 7,000 Tn. Al año 2016 la producción de hilado de algodón se encuentra en 1,000 Tn.	OCP 3.1	Para el año 2019 el 80% de los productores de hilos de algodón habrá recibido información sobre técnicas de última generación para la producción de hilados de algodón. Para el año 2020 el 30% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura.	Recursos Físicos: Sala de reuniones Recursos Humanos: Capacitadores especialistas en tecnología de hilados de algodón Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, ofimática y telecomunicaciones	Comité de Marketing e Inteligencia Comercial
		OCP 3.2	Para el año 2021 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 2179 Tn.	Recursos Financieros: En coordinación con el gobierno central, local y exportadores se gestionará los recursos financieros necesarios Recursos Físicos: Sala de reuniones ya ambientes confortables Recursos Humanos: Personal técnico en finanzas y especialista en préstamos y créditos para la industria textil	Comité de Operaciones y logística, y Comité de Finanzas
		OCP 3.3	Para el año 2021 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 2179 Tn.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, ofimática y telecomunicaciones Recursos Financieros: Capital propio, financiamiento del Estado, préstamos bancarios Recursos Físicos: Instalaciones modernas Recursos Humanos: Mano de obra capacitada con certificaciones técnicas, personal administrativo calificado	Comité de Operaciones y logística
		OCP 3.4	Para el año 2022 el 50% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura y expansión.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de automatización Recursos Financieros: En coordinación con el gobierno central, local y exportadores se gestionará los recursos financieros necesarios Recursos Físicos: Sala de reuniones ya ambientes confortables Recursos Humanos: Personal técnico en finanzas y especialista en préstamos y créditos para la industria textil	Comité de Operaciones y logística, y Comité de Finanzas
		OCP 3.5	Para el año 2023 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 3216 Tn.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, ofimática y telecomunicaciones Recursos Financieros: Capital propio, préstamos financieros y de terceros Recursos Físicos: Mejora de instalaciones y maquinaria Recursos Humanos: Operarios, técnicos calificados	Comité de Operaciones y logística
		OCP 3.6	Para el año 2025 el 85% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura y expansión.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de automatización Recursos Financieros: En coordinación con el gobierno central, local y exportadores se gestionará los recursos financieros necesarios Recursos Físicos: Sala de reuniones ya ambientes confortables Recursos Humanos: Personal técnico en finanzas y especialista en préstamos y créditos para la industria textil	Comité de Operaciones y logística, y Comité de Finanzas
		OCP 3.7	Para el año 2026 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 5766 Tn.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, ofimática y telecomunicaciones Recursos Financieros: Capital propio, financiamiento del Estado, préstamos bancarios	Comité de Operaciones y logística
OLP 4	Para el año 2027 otorgar 10,000 puestos de trabajos formales en el sector industrial de hilado de algodón en la región Arequipa, para el año 2016 se tiene alrededor de 2000 puestos trabajos en este sector con poca capacitación.	OCP 4.1	En el año 2019 se tendrán 760 nuevos puestos de trabajo con contratos formales.	Recursos Físicos: Instalaciones modernas Recursos Humanos: Mano de obra capacitada con certificaciones técnicas, personal administrativo calificado Recursos Tecnológicos: Sistemas de automatización Recursos Financieros: Financiamiento propio, créditos bancarios e instrumentos financieros Recursos Físicos: Infraestructura moderna y nuevas instalaciones Recursos Humanos: Supervisores propios y del Estado Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, ofimática y telecomunicaciones	Comité de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social
		OCP 4.2	Para el año 2020 el 50% de los trabajadores del sector industrial de hilado de algodón habrá recibido capacitaciones referidas a su empleo.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Material audiovisual e infraestructura necesaria para la capacitación Recursos Humanos: Técnicos industriales y profesionales expertos en temas de hilado de algodón	Comité de Desarrollo Humano
		OCP 4.3	Para el año 2021 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa contará con 1049 puestos de trabajo formales adicionales.	Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones, cursos virtuales, presentaciones multimedia Recursos Financieros: Financiamiento propio, créditos bancarios e instrumentos financieros Recursos Físicos: Infraestructura moderna y nuevas instalaciones Recursos Humanos: Supervisores propios y del Estado	Comité de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social
		OCP 4.4	Para el año 2022 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa habrá llevado a cabo al menos una feria laboral anual.	Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, ofimática y telecomunicaciones Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Locales para las ferias, transporte Recursos Humanos: Reclutadores principales empresas del sector, representantes del MINTRA	Comité de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social
		OCP 4.5	En el año 2023 el 75% de los trabajadores del sector industrial de hilado de algodón habrá recibido capacitaciones referidas a su empleo.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Material audiovisual e infraestructura necesaria para la capacitación Recursos Humanos: Técnicos industriales y profesionales expertos en temas de hilado de algodón	Comité de Desarrollo Humano
		OCP 4.6	Entre los años 2022 y 2027 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa contará con 6193 puestos de trabajo formales adicionales.	Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones, cursos virtuales, presentaciones multimedia Recursos Financieros: Financiamiento propio, créditos bancarios e instrumentos financieros Recursos Físicos: Infraestructura moderna y nuevas instalaciones Recursos Humanos: Supervisores propios y del Estado Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, ofimática y telecomunicaciones	Comité de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social

acuerdo con las estrategias. En la Tabla 46 se indican las políticas relacionadas a cada una de las estrategias planteadas en el planeamiento estratégico de la industria del hilado de algodón, las cuales son recíprocas y se encuentran alineadas con los valores del sector. Se cuentan con cuatro estrategias retenidas y 17 políticas (ver Tabla 45).

Tabla 45

Políticas de cada Estrategia

Estrategias		Políticas
E1	Desarrollar nuevos mercados de exportación en Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.	P1 Identificar sinergias con las industrias del hilado de algodón en estos países con el objetivo de encontrar oportunidades.
		P2 Lograr estándares de calidad elevados en el producto final.
		P3 Efectuar un seguimiento paciente y constante a los resultados obtenidos en esta estrategia.
		P4 Tener presente y respetar el marco legal en los países a exportar el hilado de algodón, así como el marco legal peruano.
		P5 Fomentar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
E2	Desarrollar la oferta exportable de los hilados del algodón.	P6 El volumen ofrecido a los clientes meta debe ser aquel que se puedan ofrecer y suministrar de manera estable y continua.
		P7 Cumplir con los requerimientos mínimos de calidad exigidos por el mercado objetivo.
		P8 Fomentar precios de calidad y competitivos.
		P9 Efectuar un seguimiento continuo de los objetivos alcanzados en esta estrategia.
E3	Mantener el crecimiento sostenido en los países donde se exporta el producto.	P10 Efectuar un seguimiento paciente y constante a los resultados obtenidos en esta estrategia.
		P11 Fomentar precios de calidad y competitivos.
		P12 Cumplir con los estatutos legales de los lugares donde se exporta el hilado de algodón.
		P13 Difundir las bondades del hilado de algodón arequipeño y mantener su buena reputación.
E4	Formar clúster de los participantes para elevar la competitividad de la industria textil del algodón en la Región Arequipa.	P14 Fomentar la competencia justa entre los clúster formados.
		P15 Promover la formalización de las asociaciones formadas.
		P16 Garantizar la cooperación y transmisión de los avances del sector entre las asociaciones miembro.
		P17 Cumplir con la responsabilidad social y práctica ética del negocio.

7.4 Estructura Organizacional de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

Según D'Alessio (2015) la estructura organizacional “es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades) de la organización” (p. 476).

Haciendo referencia a Robbins y Coulter, D'Alessio en el 2015 indicó que la clasificación de la estructura de la organización puede darse por diseños tradicionales (diseño simple con

pocos departamentos, diseño funcional que integra especialidades y diseño de divisiones con unidades separadas) y diseños contemporáneos (diseño de equipos compuesta por grupos de trabajo, diseño de proyecto de matriz, diseño sin límites donde no existen límites internos ni externos y diseño de una organización que aprende).

El ente primordial de control será el Consejo Directivo el cual se encontrará formado por representantes de las empresas miembros del clúster a formarse, representantes de instituciones educativas principales entre ellas las universidades nacionales y privadas, así como los institutos tecnológicos de renombre en la ciudad Arequipa, los representantes del Gobierno (Minag, Mintra, Adex, Conveagro, Prompex, entre otros). El consejo directivo se encargará del seguimiento de los planes propuestos y su implementación.

Los comités que conformaran el clúster del sector del hilado de algodón en Arequipa son: (a) Comité de Finanzas: encargado de los temas relacionados al ámbito financiero del sector, la búsqueda de capital y recomendación para el uso de instrumentos financieros. Dicho comité estará conformado por representantes de las empresas y por consultores financieros; (b) Comité de Desarrollo Humano: encargado del desarrollo del personal en las empresas, el fortalecimiento del recurso humano, la retención, búsqueda y desarrollo de nuevos talentos; la comisión estará integrada por gerentes de recursos humanos de las empresas miembro, directores de escuelas de universidades relacionadas al rubro y representantes de instituciones gubernamentales; (c) Comités de I & D: encargado del desarrollo de actividades de innovación relevantes a lo largo de la cadena valor, este comité estará conformado por los representantes de I & D de las empresas miembros del clúster así como las personas que dirigen las áreas de investigación y desarrollo en las instituciones educativas y centros de desarrollo tecnológico y de investigación ; (d) Comité de Operaciones y Logística: este comité se encontrará conformado por los encargados, y líderes responsables de las operaciones al interior de las empresas miembro. Dicho comité se encargará de

seleccionar los mejores procedimientos y las mejores prácticas para el desarrollo de las actividades operacionales del sector de hilados de algodón en; (f) Comité de Marketing e Inteligencia Comercial: este comité estará encargado de la búsqueda de nuevos mercados, y el posicionamiento del hilado de algodón arequipeño como un producto de alta calidad en los mercados meta. Dicho comité estará conformado por especialistas en marketing internacional de las principales instituciones educativas de la región, así como representantes de las empresas miembro y representantes del estado conocedores de las oportunidades en mercados exteriores. La estructura de dichos comités se presenta en la Figura 35.

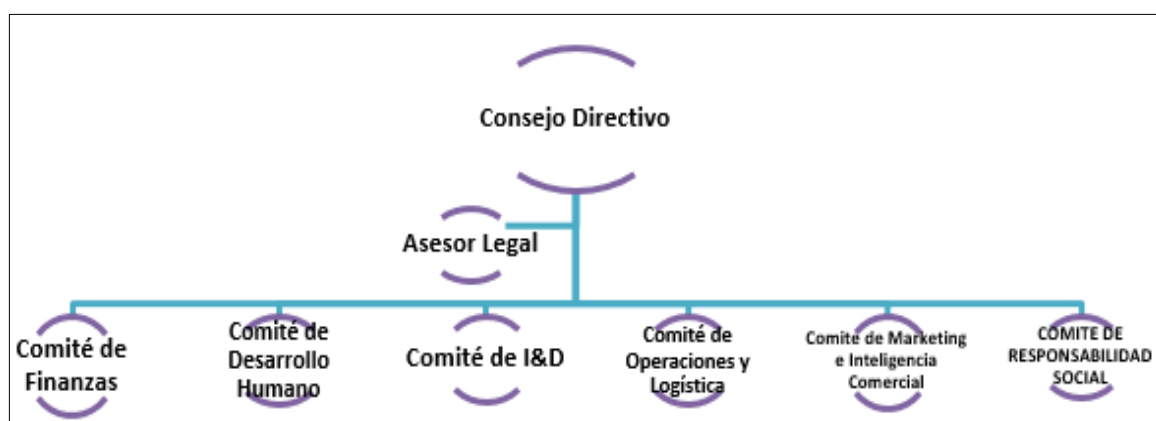


Figura 35. Estructura orgánica del clúster del sector de hilado de algodón de Arequipa.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El planeamiento estratégico de este trabajo propone estrategias y políticas que preservan el cuidado del medio ambiente en los lugares donde se desarrollan las operaciones para la producción del hilado de algodón arequipeño. Se plantea lograr que el 100% de los productos de hilado de algodón arequipeño para el mercado nacional e internacional certifiquen en buenas prácticas, normas de calidad y cuidado medioambiental.

La responsabilidad social será una forma de actuar de la industria textil del algodón en Arequipa, en cuanto al aspecto económico-financiero, se respetarán y se cuidarán los recursos tanto de los accionistas como los bienes entregados al cliente. De igual forma los pagos y

estímulos económicos para los trabajadores serán establecidos de manera equilibrada y justa.

La industria propugnará siempre el desarrollo de los stakeholders y los shareholders. El clúster propuesto para la industria textil del algodón contará con un comité de Responsabilidad Social el cual se reunirá de manera periódica para comentar e implementar medidas que eviten el potencial daño al medio ambiente, así como la elaboración de recomendaciones para el desarrollo del trabajo diario respetando en todo momento a la persona y medio ambiente. Estas reuniones contarán con la presencia de representantes del gobierno con el objeto de crear sinergias al interior de la industria.

Con estas reuniones se planteará cumplir con estándares internacionales que actualmente son exigidos por los mercados de los países desarrollados. Se debe obtener la certificación en normas de gestión ambiental, como la ISO 14001, lo cual contribuiría a mejorar el prestigio y aceptación en el mercado nacional e internacional.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para cumplir con las metas y objetivos propuestos, será necesario contar con personal capacitado y calificado tanto en la parte administrativa como en el área de operaciones. Se espera a finales del año 2020 contar con el 50% de personas capacitadas a lo largo de toda la cadena de suministro.

Para ello, las entidades relacionadas con el sector (ADEX, PROMPEX, Mintra y Minagri) son las encargadas de desarrollar las capacidades de aprendizaje necesarias mediante capacitaciones continuas a los principales protagonistas. Principalmente se debe considerar además del personal administrativo la capacitación de los agricultores y personal de operaciones, cuyo trabajo está directamente relacionado con la productividad y la calidad de la materia prima. Por otro lado, se requieren líderes de proyectos calificados, certificados y con experiencia en la gestión de empresas exportadoras relacionadas al sector textil y empresas industriales para poder cumplir los objetivos a largo plazo (OLP) y la consecución

de la visión de la empresa. Todo ello, dentro de un marco laboral justo y apropiado, cuyas métricas de control se puedan evaluar a través de indicadores como: (a) satisfacción en el lugar trabajo, (b) tiempo de retención promedio y (c) productividad de los colaboradores.

7.7. Gestión del Cambio

La implementación de las estrategias planteadas generará cambios y transformaciones de la industria textil arequipeña relacionada con los hilados de algodón, por lo que se deben desarrollar las siguientes acciones:

1. Planear la estrategia del cambio: para que el cambio sea exitoso, es necesario desarrollar un plan de acción, donde se tomen en cuenta los posibles obstáculos al cambio.
2. Establecer un sentido de urgencia: para gestionar y administrar un cambio de manera exitosa, es necesario tener un sentido de urgencia.
3. Conformar un Consejo Directivo facultado.
4. Crear una visión para la transformación de la industria textil del algodón en Arequipa: solo a través de una visión compartida por todos los miembros de la industria se podrá lograr el cambio.
5. Transmitir la visión del cambio: es necesario divulgar la visión de la industria por todos los medios de comunicación posibles para asegurar el éxito del cambio.
6. Empoderar a los trabajadores para lograr la visión del cambio.
7. Utilizar las tecnologías de comunicación e información: portales de internet, así como las redes sociales son instrumentos útiles para divulgar la visión de la industria a las personas y entes involucrados.
8. Planificar éxitos tempranos: todo objetivo de corto plazo debe ser recompensado, esto ayudara a fortalecer las relaciones internas y motivara al personal a seguir adelante y alcanzar los objetivos de largo plazo.

7.8. Conclusiones

Para alcanzar la visión planteada es necesario que las estrategias estén alineadas con los objetivos de largo plazo, con los objetivos de corto plazo y las políticas de la estrategia. Al haber alcanzado y definido las estrategias, dentro del proceso estratégico, se planteó los objetivos a corto plazo del sector de hilado de algodón en Arequipa, a partir de los objetivos a largo plazo, ya planteados, es vital definir el tiempo que se pretende alcanzar los OCPs, donde se define la cantidad de recursos y el capital humano necesario para ejecutar los OCPs, estos recursos pueden ser intangibles o tangibles, las políticas constituyen la base para alinear la visión con los objetivos, lo que implicará que las estrategias concreten el cumplimiento de los mismos. Se plantea una estructura organizacional del mismo plan, lo que implicará consolidar la industria del hilado del algodón en Arequipa, como el referente a nivel nacional, Sudamérica y mundial, y lograr colocarse entre los veinte primeros, bajo una gestión responsablemente sostenible alineados a los objetivos de rentabilidad económica, generando trabajo a nivel Arequipa, consolidando la industria arequipeña.

Se han establecido estrategias alineadas con los valores de la industria textil del algodón referido a los hilados de algodón, las cuales permitirán diseñar el camino para dirigir la industria textil actual hacia la visión establecida. Se cuentan con políticas asociadas a estrategias y políticas de apoyo las cuales deberán ser difundidas a todos los productores de algodón e industriales textiles relacionados con el hilado de algodón en Arequipa. Se ha definido una estructura orgánica conformado por Comités los cuales se reunirán regularmente para establecer las estrategias y planes para el logro de los objetivos de corto y largo plazo. Estos comités serán los siguientes: Se propone la creación del (a) Comité de Finanzas Sustentabilidad, (b) Comité de Desarrollo Humano, (c) Comité de I & D, (d) Comité de Operaciones y Logística, (e) Comité de Marketing e Inteligencia y (f) Comité de Responsabilidad Social.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2015) propuso un modelo de gerencia estratégica bajo el cual se desarrollan tres principales etapas: (a) la formulación/planeamiento, (b) la implementación/dirección, y (c) la evaluación y control; habiendo una cuarta etapa, (d) la etapa final.

Al hablar de la evaluación y control, D'Alessio (2015) mencionó que esta etapa es “la etapa en la cual, a pesar de ser considerada en tercera instancia, se efectúa permanentemente durante todo el proceso” (p.561), siendo este un proceso que se manifiesta de manera continua y que demanda *un planeamiento estratégico dinámico*.

Los objetivos de corto plazo vistos en el capítulo anterior van a ser analizados según indicadores desde las perspectivas de aprendizaje interno, procesos, los clientes y desde una perspectiva financiera, lo que permitirá tener una visión global del sector. Se analizarán una serie de indicadores financieros y no financieros que permitirán a las personas responsables tomar decisiones adecuadas respecto a las medidas correctivas a implantar.

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

Kaplan y Norton, citados en D'Alessio (2015) mencionaron que para alcanzar la visión de la organización se debe responder a la pregunta ¿cómo debe mi organización aprender a mejorar? Para esto Kaplan y Norton citados en (D'Alessio, 2015) sugirieron algunas medidas típicas para evaluar la consecución de objetivos en cuanto al aprendizaje y crecimiento de la organización, siendo estas: (a) satisfacción de la fuerza operacional, (b) retención de la fuerza operacional, (c) productividad de la fuerza operacional, (d) capacidad de los sistemas de información y comunicaciones, y (e) capacidad de los sistemas facilitadores.

Para el sector de la industria textil del algodón en Arequipa se proponen dos objetivos

de aprendizaje interno de corto plazo que controlan la perspectiva interna con sus respectivos indicadores: (a) cumplimiento de meta de contratación, y el (b) porcentaje de cumplimiento de metas de producción.

8.1.2. Procesos

Kaplan & Norton, citado en D'Alessio (2015) mencionaron que para alcanzar la visión de la organización se debe responder a la pregunta ¿cómo debe mi organización aprender a mejorar? Para esto Kaplan y Norton citados en (D'Alessio, 2015) sugirieron algunas medidas típicas para evaluar la consecución de objetivos en cuanto a los procesos internos, siendo estas: (a) régimen de innovaciones, (b) servicio posventa, (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, (d) medidas de calidad, producción y mermas, y (e) tiempo de los ciclos.

Para el sector de la industria textil del algodón en Arequipa se proponen once objetivos de corto plazo con sus respectivos indicadores que controlan la perspectiva de procesos siendo estos los siguientes: (a) ratio de incremento anual del volumen de producción del hilado de algodón, (b) ratio de variación anual de la capacidad de producción instalada, (c) productores de hilado de algodón capacitados, (d) producción anual del hilado de algodón, (e) trabajadores con contrato formal, (f) trabajadores capacitados, (g) ferias laborales anuales, y (h) porcentaje de los asociados que cuenten con el certificado ISO 9000.

8.1.3. Clientes

Kaplan y Norton, citado en D'Alessio (2015) sugirieron algunas medidas típicas para evaluar la consecución de objetivos en cuanto a la perspectiva del cliente, siendo estas: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, y (d) rentabilidad por cliente y consumidor.

Para el sector de la industria textil del algodón en Arequipa se propone cinco objetivos de corto plazo con sus respectivos indicadores que controlan la perspectiva del cliente siendo

estos los siguientes: (a) número de investigaciones anuales para el desarrollo de mercados para el hilado de algodón arequipeño, (b) número de participaciones en ferias internacionales donde se promoció el hilado de algodón arequipeño anualmente, (c) Número de alianzas para la penetración de mercados anualmente, (d) nivel de cumplimiento antes del primero de enero del 2019.

8.1.4. Financiera

Kaplan y Norton, citado en D'Alessio (2015) sugirieron algunas medidas típicas para evaluar la consecución de objetivos en cuanto a la perspectiva financiera, siendo estas: (a) retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), (b) retorno sobre las ventas (ROS), (c) ingresos por empleado, (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja y (d) retorno financiero.

Para el sector de la industria textil del algodón en Arequipa se proponen cinco objetivos de corto plazo con sus respectivos indicadores que controlan la perspectiva financiera siendo estos indicadores: (a) número de toneladas exportadas anualmente de hilado de algodón, (b) reducción de costo de ventas, y (c) préstamos y créditos recibidos.

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

Al hablar del Tablero de Control Balanceado, D'Alessio (2015) mencionó que el cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace se da través del uso del *tablero de control balanceado* y las *iniciativas estratégicas* planteadas. El tablero de control expuesto en la Tabla 48 muestra de manera esquemática los objetivos de corto plazo, sus indicadores, unidades de medida y los responsables agrupados acorde a las cuatro perspectivas de control.

8.3. Conclusiones

El control de las estrategias propuestas para la industria textil del algodón en Arequipa, se realizará controlando los 23 objetivos de corto plazo. Para realizar este control

se establecieron indicadores, unidades de los indicadores y la persona responsable para el logro de los objetivos de corto plazo respectivos. Dichos objetivos se agruparon en cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos y (d) aprendizaje interno.

La perspectiva, la financiera, cuenta con tres indicadores que controlan el número de toneladas exportadas anualmente de hilado de algodón, el índice de precios del hilado de algodón por año, los préstamos y créditos recibidos, los cuales junto con la medición del crecimiento que presente el sector, así como el uso de indicadores financieros permitirán alcanzar los objetivos trazados. Para que lo anterior sea posible se deben penetrar nuevos mercados internacionales y fidelizar los que ya se tiene. La perspectiva enfocada en el cliente cuenta con cinco indicadores orientados a cumplir el objetivo mencionado y a conocer al cliente y consumidor final de manera más profunda con el fin de atender sus necesidades y requerimientos presentes y futuros.

Esta atracción y fidelización será posible con la mejora de procesos junto con la adopción de tecnologías de punta y la progresiva certificación internacional en estándares de calidad por parte de todos los actores del sector a lo largo de la cadena de valor. Para esto la perspectiva de los procesos cuenta con ocho indicadores orientados a la mejora de los procesos.

Por último, para que las metas de producción sean alcanzadas se necesita de trabajadores motivados, capacitados y con un trabajo formal. La perspectiva de aprendizaje interno cuenta con dos indicadores, el cumplimiento de meta de contratación y el porcentaje de cumplimiento de metas de producción. Dichos indicadores ayudarán a conocer cuántos de los trabajadores del sector textil relacionado al hilado de algodón cuenta con un trabajo formal que cubra sus expectativas. Por último, el *Balanced Scorecard* permitirá tener una visión integral de la industria textil del algodón en Arequipa evaluando las estrategias a través de la medición y comparación (ver Tabla 46).

Tabla 46

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad de Medida	Responsable
Financiera	OCP 1.1 Las exportaciones crecerán en no menos del 20% anual en el periodo 2017- 2027.	Número de toneladas exportadas anualmente de hilado de algodón.	Toneladas	Comité de Operaciones y Logística
Financiera	OCP 2.1 Reducir el Costo de Ventas del hilado de algodón en 1.51% al 2021, en 3% al 2025 y alcanzado una reducción total de 3.74% al 2027 respecto del año 2016.	Reducción de Costo de Ventas.	Porcentaje	Comité de Operaciones y Logística y Finanzas
Financiera	OCP 3.2 Para el año 2020 el 30% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura.	Préstamos y Créditos recibidos.	Porcentaje	Comité de Finanzas
Financiera	OCP 3.4 Para el año 2022 el 50% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura y expansión.	Préstamos y Créditos recibidos.	Porcentaje	Comité de Finanzas
Financiera	OCP 3.6 Para el año 2025 el 85% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura y expansión.	Préstamos y Créditos recibidos.	Porcentaje	Comité de Finanzas
Cliente	OCP 1.2 A través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación (PROMPEX) y la Asociación de Exportadores (ADEX) realizar por lo menos una investigación al año para el desarrollo de nuevos mercados como en Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.	Número de investigaciones anuales para el desarrollo de mercados para el hilado de algodón arequipeño.	Unidad	Comité de Marketing e Inteligencia Comercial
Cliente	OCP 1.3 Por intermedio asociaciones como CONVEAGRO, ADEX y con la ayuda de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación (PPROMPEX), participar en por lo menos tres ferias internacionales de importancia al año.	Numero de participaciones en ferias internacionales donde se promocióne el hilado de algodón arequipeño anualmente.	Unidad	Comité de Marketing e Inteligencia Comercial
Cliente	OCP 1.4 Formación de por lo menos dos alianzas estratégicas al año comenzando con China y Bangladesh para la penetración de mercados.	Número de alianzas para la penetración de mercados anualmente.	Unidad	Comité de Marketing e Inteligencia Comercial
Cliente	OCP 1.5 Entrada en vigencia de los acuerdos comerciales con la India, Turquía, Brasil y la Alianza del pacífico.	Nivel de cumplimiento antes del primero de enero del 2019.	Porcentaje	Comité de Marketing e Inteligencia Comercial
Proceso	OCP 2.2 Restaurar y modernizar la maquinaria al menos dos veces hasta el año 2027 tecnificando algunos de los procesos clave para la obtención del hilado de algodón.	Ratio de variación anual de la capacidad de producción instalada.	Porcentaje	Comité de Operaciones y Logística
Proceso	OCP 3.1 Para el año 2019 el 80% de los productores de hilados de algodón habrá recibido información sobre técnicas de última generación para la producción de hilados de algodón.	Productores de hilado de algodón capacitados.	Porcentaje	Comité de Operaciones y Logística
Proceso	OCP 3.3 Para el año 2021 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 2179 Tn.	Producción anual del hilado de algodón.	Porcentaje	Comité de Operaciones y Logística
Proceso	OCP 3.5 Para el año 2023 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 3216 Tn.	Producción anual del hilado de algodón.	Porcentaje	Comité de Operaciones y Logística
Procesos	OCP 4.1 En el año 2019 se tendrán 760 nuevos puestos de trabajo con contratos formales.	Trabajadores con contrato formal.	Porcentaje	Comité de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social
Procesos	OCP 4.2 Para el año 2020 el 50% de los trabajadores del sector industrial de hilado de algodón habrá recibido capacitaciones referidas a su empleo	Trabajadores capacitados.	Porcentaje	Comité de I & D.
Procesos	OCP 4.3 Para el año 2021 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa contará con 1049 puestos de trabajo formales adicionales.	Trabajadores con contrato formal.	Porcentaje	Comité de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social
Procesos	OCP 4.4 Para el año 2022 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa habrá llevado a cabo al menos una feria laboral anual.	Ferias laborales anuales	Unidad	Comité de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social
Procesos	OCP 4.5 En el año 2023 el 75% de los trabajadores del sector industrial de hilado de algodón habrá recibido capacitaciones referidas a su empleo.	Trabajadores capacitados.	Porcentaje	Comité de I & D.
Procesos	OCP 1.6 Para el 2020, el 40% de los asociados de la industria textil del algodón arequipeño deberán certificarse en sistemas de gestión de calidad ISO 9000, para el 2023 deberán certificarse el 60% y para el 2027 el 100%.	Porcentaje de los asociados que cuenten con el certificado ISO 9000.	Porcentaje	Comité de Operaciones y Logística
Aprendizaje Interno	OCP 4.6 Entre los años 2022 y 2027 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa contará con 6193 puestos de trabajo formales adicionales.	Cumplimiento de meta de contratación.	Porcentaje	Comité de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social
Aprendizaje Interno	OCP 3.7 Para el año 2026 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 5766 Tn	Porcentaje de cumplimiento de metas de producción.	Porcentaje	Comité de Operaciones y logística

Capítulo IX: Competitividad de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], citado en D'Alessio (2015) definió la competitividad, bajo un enfoque y reglas de mercado libre, como la producción de productos y servicios que entren en competencia con productos y servicios de mercados extranjeros generando ingresos que beneficien a la población en su conjunto.

Michael Porter en su libro *Ser Competitivo* del 2009 nos indica que la competitividad de una nación está ligada primordialmente a su capacidad para la presentación de nuevas propuestas y su implementación económica, así como la capacidad para su mejora continua. La participación y competencia de varias empresas dentro de un rubro específico genera el desarrollo de las mismas, esta competencia promueve el desarrollo de propuestas de valor distintas generando. En base a lo anterior encontramos que en la región Arequipa tenemos varias empresas ligadas al rubro como son Franky Ricky, Art Atlas, MFH Knits, Incalpaca, Michell e Inca Tops entre las más representativas del sur peruano.

9.1. Análisis Competitivo de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

En cuanto a los países exportadores de hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq al 85%, Trade Map indicó el 2016 que el Perú ocupó el puesto 32 dentro de los países exportadores de este producto, siendo los principales exportadores a nivel mundial India, Vietnam, Pakistan, Estados Unidos, y China Trade Map (2016a).

Según el IMD (2017), en el *ranking* de competitividad de 63 países, el Perú figura en el puesto 55, sus principales competidores en la industria textil del hilado de algodón, figuran en los puestos 45 (India), 18 (China), y 26 (Japón). En el factor *Desempeño Económico*, el Perú ocupa el puesto 50, mientras que India, China y Japón ocupan los puestos 18, 2 y 14, respectivamente. En el factor *Eficiencia del Gobierno*, el Perú ocupa el puesto 43, mientras que India, China y Japón ocupan los puestos 48, 45 y 35, respectivamente. En el factor

Eficiencia en los Negocios, el Perú ocupa el puesto 55 mientras que India, China y Japón ocupan los puestos 29, 18 y 35, respectivamente y finalmente, en el factor *Infraestructura*, el Perú ocupa el puesto 61, mientras que India, China y Japón ocupan los puestos 60, 25 y 14, respectivamente. Según Centrum (2016), entre las regiones de mayor exportación de hilado de algodón, Lima metropolitana es la que posee el mayor índice de competitividad con un puntaje de 73.43. Mientras que la región Arequipa se encuentra en el 5 lugar con 43.44 puntos e Ica en el sexto lugar con 41.23 puntos.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

La industria textil del algodón en el sur del Perú, sobre todo en Arequipa tiene una característica muy particular, su alta calidad debido a su materia prima y la imagen ganada a nivel internacional lo cual se traduce en ventajas competitivas basadas en la diferenciación. La industria textil arequipeña cuenta con una vasta experiencia en la fabricación de hilados de algodón. Experiencia ganada a lo largo de años de exportación y gracias a la mano de obra experimentada. Los indicadores financieros del sector arequipeño indican un nivel de liquidez de 1.8 frente a un indicador promedio 2 del sector, lo que indica que en promedio las empresas arequipeñas, pueden hacer frente a sus obligaciones de corto plazo a razón de 1.8 veces. El retorno sobre las inversiones para las empresas arequipeñas en promedio es de 29% lo cual es superior al promedio de las empresas del sector en Perú (22.15%). A su vez el análisis Dupont indica un crecimiento de 12.11% para el año 2016.

Empresas arequipeñas como Michell & CIA, Inca Tops entre otras han adoptado normas y poseen certificaciones internacionales las cuales les permite competir a nivel internacional obligando a las empresas que trabajan con ellos a superar sus estándares de calidad y protección del medio ambiente elevando de alguna manera la calidad a lo largo de su cadena de valor.

Si bien es cierto que la demanda interna es mucho mayor a la producción, este proyecto se basa en utilizar nuestro algodón en su totalidad, para que el producto sea 100% peruano. La industria textil se encuentra descuidada por parte del gobierno ya que las políticas aún no son muy beneficiosas para el rubro; pero el gobierno está trabajando en ello para mejorar las condiciones en la cual se desarrolla esta industria. Los aspectos que acabamos de mencionar, afectan directamente los precios de nuestros productos interna y externamente, ya que no brinda la debida protección al sector industrial nacional, impactando directamente en la economía del empresariado arequipeño.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Textil del Hilado de Algodón de Arequipa

Porter (2009) dijo “un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (p.267). Estos clústeres pueden tener diferentes magnitudes, pueden ser nacionales, regionales, incluso supranacional; estos comprenden a empresas u organizaciones de productos o servicios afines, proveedores, instituciones ligadas al rubro, y todas sus variantes.

En el rubro textil del algodón se puede ver claramente como primer eslabón de la cadena a los proveedores de la materia prima, después la producción de hilados, pasamos a los tejidos, la confección y luego al consumidor final. Toda esta cadena no puede moverse sola, están comprometidos varios procesos que no podemos observar y que son importantes para cumplir con los estándares requeridos, como son la distribución, el control de calidad, los proveedores de tintes, el reciclador, los proveedores de equipos industriales. Como se puede observar estas organizaciones textiles se desarrollan en un campo geográfico definido, comparten labores afines con las demás empresas y ellas compiten entre sí, por lo tanto, cumplen con las características de un clúster propiamente dicho.

El clúster propuesto para la industria textil del algodón arequipeño referido al hilado de algodón estaría compuesto por: (a) las empresas productoras, acopiadoras y exportadoras de hilado de algodón; (b) agentes gubernamentales conformados por el Minag, Mincetur, Prompex, Senasa, y los gobiernos regionales; (c) las asociaciones empresariales, como Adex; y (d) los centros de investigación conformado por la UNSA y otras universidades del medio, así como y centros de formación técnica como SENATI Arequipa

El clúster contará con comités responsables del desarrollo de proyectos, su diseño e implementación, estos comités son: (a) Comité de Finanzas, (b) Comité de Operaciones y Logística, (c) Marketing e Inteligencia Comercial, (d) Comité de Investigación y Desarrollo, y (e) Comité de Responsabilidad Social y un consejo directivo que se encargará del seguimiento de los planes propuestos y su implementación.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El sector textil del algodón en el sur del Perú está en desarrollo aún, partiendo desde la materia prima, llegando a los equipos industriales de punta que deberían contar para mejorar la producción de sus productos. El aspecto estratégico del clúster primordialmente es el desarrollo de los mismos donde juega un papel importante el gobierno central, ya que enfocándose en este rubro del negocio no solo van a beneficiarse las textileras, sino la región arequipeña en su conjunto. La formación del clúster debe ir de la mano con la normativa nacional. Al generar el crecimiento del clúster se generará un desarrollo sostenible, esto atrae tecnología nueva, las empresas optimizan recursos, lo cual recae en la generación de nuevas ventajas competitivas y diferenciadoras en la industria textil.

La formación de un clúster afecta de manera significativa a los adversarios en tres aspectos fundamentales: (a) el aumento de la productividad en las empresas miembro; (b) el aumento de la capacidad de innovación, y (c) la estimulación en la creación de nuevas empresas (Porter, 2009). Según lo visto anteriormente los aspectos estratégicos de un

potencial clúster en la región Arequipa sería:

- El logro de beneficios para el Estado peruano y la región arequipeña.
- Un equilibrio económico entre las empresas productoras de hilado de algodón que forman parte del clúster tanto en su capacidad de producción, así como en los precios presentados a los clientes.
- El logro de sinergias para el logro de ventajas competitivas.
- El uso a menor precio de tecnologías usadas por el clúster.
- La penetración de nuevos mercados aledaños a la región arequipeña y la penetración en menos tiempo a nuevos mercados internacionales.

9.5. Conclusiones

Según el IMD (2017), en el *ranking* de competitividad de 63 países, el Perú figura en el puesto 55 después de sus principales competidores en la industria textil del hilado de algodón, India, China, y Japón. En el Factor *Desempeño Económico y Eficiencia en los Negocios*, el Perú se encuentra detrás de sus competidores. En el factor *Eficiencia del Gobierno*, el Perú ocupa el puesto 43 antes que la India y China y después que Japón. El factor de competitividad más crítico es el Factor de *Infraestructura* donde se encuentra en el puesto 61.

Si bien la calidad del algodón, como ventaja competitiva, es significativa a nivel Perú, se debe aprovechar recursos aplicados al sector, como la gran trayectoria y el Know How para alcanzar competitividad, seguir atendiendo la demanda del mercado italiano, como el principal cliente, y seguir innovando procesos, es lo que diferenciará como clúster a nivel mundial, para lograr ser el referente a nivel local, a nivel Latinoamérica y a nivel mundial. Se ha de aprovechar las ventajas, frente a los competidores, donde El Salvador, México y Costa Rica, tienen una capacidad exportable de 35 millones de dólares americanos, aproximadamente, no olvidar que los países de Centro América, no están enfocados en

calidad, su diferencia se basa, en la mano de obra barata, y puede colocar al mercado precios más competitivos, a nivel mundial, el mejor hilado de algodón corresponde a Bahrein, Marruecos, Noruega, Suiza, Serbia, los dos primeros competitivos por la calidad de materia prima, y los tres siguientes por innovación tecnológica o capacidad instalada. Siendo India el mayor exportador alcanzando 1' 173,858 toneladas de hilado de algodón, siguiéndole Viet Nam, Pakistan, China, y Uzbekistan.

La industria textil del algodón en Arequipa se encuentra con una brecha tecnológica y de suministro de materia prima, pero con el adecuado proceso y uso de recursos se puede generar un mayor valor agregado a nuestro producto. El plan estratégico nos llevará a un nuevo estado en la cual podamos seguir proyectando nuevas ventajas competitivas. Para mejorar la competitividad de la industria del algodón en Arequipa referida al hilado de algodón será necesario mejorar la infraestructura logística, involucrar al gobierno local, mejorar el nivel educativo, así como el incremento de la inversión privada de sus principales actores entre otros factores. El clúster propuesto para la industria textil del algodón referido al hilado de algodón arequipeño favorecerá el aumento de la productividad debido principalmente a: (a) la mano de obra capacitada y calificada; (b) el apoyo mutuo entre las organizaciones asociadas; (c) la competencia justa y (d) la mayor innovación al interior de sus procesos productivos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral

Según lo indicado por D'Alessio (2015) el plan estratégico integral ayuda a controlar del proceso estratégico, y no es estático, de ser necesario se realizará los ajustes requeridos. El plan estratégico integral desarrolla todos los procesos, con información detallada para efectuar el seguimiento y control de los planes operacionales.

En el plan estratégico integral desarrollado para la industria textil del hilado de algodón de Arequipa se muestra la visión, así como los objetivos de largo plazo, dentro de estas se tiene los objetivos de corto plazo. Se incluyen las estrategias para cada objetivo de largo plazo con sus políticas. También se muestra la misión, los intereses organizacionales, principios cardinales, valores y el código de ética. Los objetivos de corto plazo se han clasificado desde perspectiva financiera interna, del cliente, de procesos e interno (ver Tabla 47).

10.2. Conclusiones Finales

De ponerse en práctica el presente plan estratégico se lograría lo siguiente:

- Posicionar el hilado de algodón arequipeño como un producto de alta calidad y valor diferenciado frente a sus competidores incrementado así sus exportaciones.
- Incrementar la producción del hilado de algodón arequipeño.
- Desarrollar un clúster entre los diferentes participantes de la industria textil del algodón en la región Arequipa, para hacer más competitivo la industria, así como mayor poder de negociación con los proveedores y los compradores. Los clústeres tendrán varios comités para alcanzar los objetivos de corto plazo, los objetivos de largo plazo, y finalmente alcanzar la visión planteada para el año 2027.

10.3 Recomendaciones Finales

- Si se desea posicionar al hilado de algodón arequipeño como un producto de alta

calidad y de gran valor agregado, los gerentes generales de las empresas arequipeñas Michell & Cía. e Inca Tops junto con sus directores de marketing deben realizar estudios preliminares de clientes potenciales, en relación a sus costumbres, necesidades, hábitos de consumo y otros para poder incursionar en estos nuevos mercados, posicionar nuestro producto e incrementar nuestras exportaciones. Asimismo, promocionar el producto en ferias y eventos internacionales.

- Los gerentes generales de las empresas arequipeñas Michell & Cía. e Inca Tops deben buscar incursionar aún más en el mercado americano y en los países asiáticos entre ellos Japón y China aprovechando los tratados de libre comercio que se tienen vigentes estos países, además de potenciar los mercados actuales europeos y latinoamericanos los cuales reúnen más del 80% de las exportaciones de hilados de algodón peruano. Para incrementar la exportación hacia nuestros clientes latinoamericanos entre ellos Brasil y Chile, el presidente de turno junto con su ministro de transportes y comunicaciones deben potenciar la infraestructura vial nacional para permitir el transporte y distribución de la variedad de productos.
- Para incrementar la producción del hilado de algodón arequipeño el presidente de turno junto con su ministro de producción debe apoyar al sector textil y de producción de algodón mediante marcos regulatorios que favorezcan a la exportación, así como incentivar el cultivo y producción de algodón para hacer más competitiva a la industria y poder satisfacer no solo la demanda interna sino también incrementar las exportaciones hacia nuestros clientes meta.
- El presidente de turno junto con el gobernador regional arequipeño deben implementar y poner en acción un plan estratégico para la producción de algodón, ya que la evolución de área cultivada de algodón en el Perú tiene una tendencia a la

baja desde hace más de 15 años junto con la intención de siembra la cual tiene el mismo rumbo, la visión debe ser ambiciosa para repotenciar nuevamente la producción de algodón incluso en zonas donde no se produce el algodón pero que tiene un clima favorable para su producción. Para la región Arequipa se recomienda aumentar los cultivos de algodón Tangüis en las provincias de Arequipa, Camaná, Caravelí (valles de Acarí) así como la formación de alianzas estratégicas con productores de algodón en la región de Ica, los cuales reúnen la mayor superficie cultivada de algodón en el Perú, para la compra y abastecimiento de la materia prima necesaria.

- La industria textil del hilado de algodón en su conjunto debe invertir en investigación y desarrollo de manera que se fomente la innovación, para poder lograr ventajas competitivas e incrementar la producción del hilado.
- Para poder desarrollar un clúster entre los diferentes participantes de la industria textil del algodón en la región Arequipa, el presidente de turno debe fomentar la formalización de las PYMEs con marco regulatorios favorables y beneficiosos, así como la formalización de los colaboradores que laboran en el sector textil mejorando su calidad de vida.
- Para el desarrollo y crecimiento del sector textil del algodón se debe tomar en consideración el respeto al medio ambiente y la responsabilidad social, así como una adecuada gestión de los stakeholders para hacer sostenible en el tiempo a la industria.

10.4. Futuro de la Industria textil del hilado de algodón en Arequipa

El sector textil de hilados de algodón arequipeño podría llegar a tener un futuro esperanzador a través de la implementación adecuada del presente plan estratégico, así como su respectivo control y monitoreo respectivo. Luego de la visión alcanzada para la industria

textil del hilado de algodón en la región Arequipa para el año 2027 se pasará a estar dentro de los 25 primeros exportadores de hilados de algodón a nivel mundial y referente latinoamericano de calidad de hilado de algodón. Al incrementar la participación de mercado en las plazas ya existentes y buscar nuevos mercados donde exportar el hilado de algodón se incrementará la producción, lo que traerá consigo el aumento de puestos laborales que beneficiarán económicamente a la región. Luego de esto se logrará mejorar el desarrollo económico y financiero de la región Arequipa y mejorar el índice de competitividad regional que actualmente se encuentra en promedio en el quinto puesto en referencia a la economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas.



Tabla 47

Plan Estratégico Integral

		Visión: Para el año 2027, la industria textil de hilados de algodón de la región Arequipa se situará entre los 20 primeros exportadores a nivel mundial					
Misión	Intereses Organizacionales	Objetivos de largo plazo				Principios Cardinales	Valores
	IO1: Aprovechar el reconocimiento y el prestigio de las fibras del algodón peruano IO2: Promover y desarrollar nuevos mercados para la exportación del hilado de algodón IO3: Incentivar la inversión en tecnología de las organizaciones de la industria textil del algodón IO4: Fortalecer los vínculos empresariales con empresas líderes de la industria textil del algodón					PC1: Influencia de terceras partes PC2: Lazos pasados y lazos presentes PC3: El contrabalance de los intereses PC4: Conservación de los enemigos	
	Estrategias	OLP1: En el año 2027 se exportará \$ 25 millones (Valor FOB) de hilado de algodón de la industria arequipeña al mundo, al año 2016 la exportación es \$ 5 millones.	OLP2: Para el 2027, incrementar la utilidad bruta de la industria textil del hilado de algodón de Arequipa al 23%, al 2016 se encuentra en promedio al 20%.	OLP3: Para el año 2027 incrementar la producción de hilado de algodón de Arequipa a 7,000 Tn. Al año 2016 la producción de hilado de algodón se encuentra en 1,000 Tn.	OLP4: Para el año 2027 otorgar 10,000 puestos de trabajos en el sector industrial de hilado de algodón en la región Arequipa, para el año 2016 se tiene 2,000 puestos de trabajo en este sector con poca capacitación.	Políticas	
	E1. Desarrollar nuevos mercados de exportación: Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá.	X	X	X		P1: Identificar sinergias con las industrias del hilado de algodón en estos países con el objetivo de encontrar oportunidades. P2: Lograr estándares de calidad elevados en el producto final. P3: Efectuar un seguimiento paciente y constante a los resultados obtenidos en esta estrategia. P4: Tener presente y respetar el marco legal en los países a exportar el hilado de algodón así como el marco legal peruano. P5: Fomentar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. P6: El volumen ofrecido a los clientes meta debe ser aquel que se puedan ofrecer y suministrar de manera estable y continua. P7: Cumplir con los requerimientos mínimos de calidad exigidos por el mercado objetivo. P8: Fomentar precios de calidad y competitivos. P9: Efectuar un seguimiento continuo de los objetivos alcanzados en esta estrategia. P10: Efectuar un seguimiento paciente y constante a los resultados obtenidos en esta estrategia. P11: Fomentar precios de calidad y competitivos. P12: Cumplir con los estatutos legales de los lugares donde se exporta el hilado de algodón. P13: Difundir las bondades del hilado de algodón arequipeño y mantener su buena reputación. P14: Fomentar la competencia justa entre el clúster formados. P15: Promover la formalización de las asociaciones formadas. P16: Garantizar la cooperación y transmisión de los avances del sector entre las asociaciones miembro. P17: Cumplir con la responsabilidad social y práctica ética del negocio.	
	E2. Desarrollar la oferta exportable de los hilados del algodón.	X	X	X	X		
	E3. Mantener el crecimiento sostenido en los países donde se exporta el producto	X	X	X			
	E4. Formar clúster de los participantes para elevar la competitividad de la industria textil del algodón en la Región Arequipa.	X	X		X		
	Generando valor para la sociedad y contribuyendo al crecimiento económico de la región Arequipa.	Objetivos de corto plazo				Tablero de control	Códigos de Ética
	1. Perspectiva financiera	OCP 1.1: Las exportaciones crecerán en no menos del 20% anual en el periodo 2017- 2027.	OCP 2.1: Reducir el Costo de Ventas del hilado de algodón en 1.51% al 2021, en 3% al 2025 y alcanzado una reducción total de 3.74% al 2027 respecto del año 2016.	OCP 3.1: Para el año 2019 el 80% de los productores de hilos de algodón habrá recibido información sobre técnicas de última generación para la producción de hilados de algodón.	OCP 4.1: En el año 2019 se tendrán 760 nuevos puestos de trabajo con contratos formales.	1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las leyes peruanas y normas vigentes, anteponiéndose al interés personal o empresarial.
	2. Perspectiva del cliente						
	3. Perspectiva interna						
	4. Perspectiva aprendizaje de la organización					4. Perspectiva aprendizaje de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación del medio ambiente y velar por la seguridad del colaborador • Utilización eficiente de los recursos naturales. • Integración de los stakeholders, buscando de manera continua el crecimiento sostenible de la industria. • Ser socialmente responsable en las diferentes actividades. • Prácticas justas, transparentes, y equitativas dentro de la industria.
	Procesar el algodón peruano de alta calidad transformándolo en hilados para satisfacer la demanda del mercado europeo, latinoamericano y países de la región oceánica. Aprovechar la ubicación geográfica estratégica del Perú hacia los diferentes mercados, utilizando procesos sostenibles con avance tecnológico, con responsabilidad social y amigable con el medio ambiente; enfocándonos en mantener los altos estándares de calidad de los productos.	OCP 1.2: A través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación (PROMPEX) y la Asociación de Exportadores (ADEX) realizar por lo menos una investigación al año para el desarrollo de nuevos mercados como en Estados Unidos, Australia, Francia, Canadá. OCP 1.3: Por intermedio asociaciones como CONVEAGRO, ADEX y con la ayuda de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación (PPROMPEX), participar en por lo menos tres ferias internacionales de importancia al año. OCP 1.4: Formación de por lo menos dos alianzas estratégicas al año comenzando con China y Bangladesh para la penetración de mercados. OCP 1.5: Entrada en vigencia de los acuerdos comerciales con la India, Turquía, Brasil y la Alianza del Pacífico OCP 1.6: Para el 2020, el 40% de los asociados de la industria textil del algodón arequipeño deberán certificarse en sistemas de gestión de calidad ISO 9000, para el 2023 deberán certificarse el 60% y para el 2027 el 100%.	OCP 2.2: Restaurar y modernizar la maquinaria al menos dos veces hasta el año 2027 tecnificando algunos de los procesos clave para la obtención del hilado de algodón.	OCP 3.2: Para el año 2020 el 30% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura. OCP 3.3: Para el año 2021 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 2179 Tn. OCP 3.4: Para el año 2022 el 50% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura y expansión. OCP 3.5: Para el año 2023 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 3216 Tn. OCP 3.6: Para el año 2025 el 85% de las Pymes tendrá acceso a préstamos y créditos para mejora de infraestructura y expansión. OCP 3.7: Para el año 2026 la producción de hilado de algodón de Arequipa llegará a 5766 Tn.	OCP 4.2: Para el año 2020 el 50% de los trabajadores del sector industrial de hilado de algodón habrá recibido capacitaciones referidas a su empleo. OCP 4.3: Para el año 2021 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa contará con 1049 puestos de trabajo formales adicionales. OCP 4.4: Para el año 2022 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa habrá llevado a cabo al menos una feria laboral anual. OCP 4.5: En el año 2023 el 75% de los trabajadores del sector industrial de hilado de algodón habrá recibido capacitaciones referidas a su empleo. OCP 4.6: Entre los años 2022 y 2027 el sector industrial de hilado de algodón en Arequipa contará con 6193 puestos de trabajo formales adicionales.		

RECURSOS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PLANES OPERACIONALES

Referencias

- Asociación de Exportadores [ADEX] (2016). *Boletín regional*. Recuperado de http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Regional/Boletin_Regional_Enero_2016.pdf
- Agencia de la Promoción de la Inversión Privada – Perú [ProInversión] (2016). *Resultados Macroeconómicos*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>
- Angulo, M. (2004). *Análisis del Clúster Textil en el Perú*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/angulo_lm/angulo_lm.pdf
- Arellano, R. (2010). *Marketing: enfoque América latina. El marketing científico a Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). *Informe económico y social región Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- Bueno, E., Morcillo, P., & Salmador, M. (2006). La dirección estratégica de la tecnología e innovación. *Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas* (pp. 243-271). Madrid, España: Pirámide.
- Centro de Comercio Internacional (2007). *Guía del Exportador del Algodón*. Recuperado de <https://pymex.pe/emprendedores/productos-estrella/el-algodon-pima-peruano-el-mejor-del-mundo>
- Centrum Católica. (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Chambergó, I. (2015). *Implementación de un sistema de costos en la industria textil y de confecciones*. Recuperado de http://aempresarial.com/web/revitem/5_17513_16911.pdf

Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur [COFACE] (2016). Sector textil en el mundo. Recuperado de

<http://www.riesgopaiscoface.com/cofablog/sector-textil-en-el-mundo/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015). *Educación, cambio estructural y crecimiento inclusivo en América Latina*. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37843/S1500197_es.pdf;jsessionid=B65B0C338D89C4EA5B8B239F849601FB?sequence=1

Corporación Andina de Fomento (2015). *Educación Técnica y Formación Profesional en Perú*. Recuperado de

<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/826/ETFP%20Per%C3%BA%20Final%205.pdf>

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

D'Alessio F., (2015). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

El Pueblo (2017). *Exportaciones de Arequipa a Brasil representan apenas el 4% del Perú*.

Recuperado de <https://elpueblo.com.pe/arequipa/exportaciones-de-arequipa-a-brasil-representan- apenas-el-4-del-peru>.

Espíritu, M. (2014). *Formación de un clúster textil para la exportación de prendas de vestir a base de hilado de algodón orgánico a Brasil*. Recuperado de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3818/1/Espiritu_mm.pdf

Etapainfantil. (2015). *Mapamundi*. Recuperado de <https://www.etapainfantil.com/wp-content/uploads/2015/11/Mapamundi-pol%C3%ADtico-para-imprimir.jpg>

Gaia, M., & D'ávila, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Gestión (2014). *Empleo y Management*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/empleo-management/solo-40-gerencias-peru-compren-den-sistemas-informacion-2097004>

Guerreiro, Antonio (2015). *Does IS/IT Investment Impact on Firm Financial Performance: "Stakeholder" versus "Shareholder" Orientation*. Artículo. ISSN: 2183489X.

Recuperado de <http://hdl.handle.net/10174/16948>

IMD (2017). *World Digital Competitiveness Ranking*. Recuperado de file:///C:/Users/tony/Downloads/world_digital_competitiveness_yearbook_2017.pdf

Instituto de Estudios Económicos y Sociales [IEES] (2016). *Reporte Sectorial: Industria de Productos Textiles*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008b). *Conociendo Arequipa*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0379/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Clasificación Industrial*

- Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas. Revisión 4.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016a). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1359/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016b). *En el Perú 221 mil peruanos y peruanos dejaron de ser pobres entre los años 2014 y 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/nota-de-prensa-n074_2016-inei.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones - Febrero 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf
- International Institute for Strategic Studies [IISS]. (2016). *Armed Conflict Database*. London: International Institute for Strategic Studies (accessed October 17, 2016)
- Kanter, R.M. (2001). La gestión en un mundo totalmente conectado. *Harvard Deusto Business Review*, 100, 118-131.
- Larco, G. (2016). *Estudios sobre responsabilidad social empresarial en las cadenas globales*

- de suministros en las que participan las empresas textiles de Arequipa. Caso de Inca Tops SA y Franky y Ricky SA.* Recuperado de <https://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/TEXTIL%20Arequipa.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2000). *Descripción del subsector.* Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/1711.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Política de apertura comercial del Perú se fortaleció en los últimos cinco años.* Boletín N° 30 Oficina de Comunicación y Protocolo.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2007). *Industria de bienes de consumo: Textil, confecciones y calzado en Lima Metropolitana.* Recuperado de http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007-IV_9.pdf
- Morales, A. (2016). *Manual de Costos y Precios para Empresas Textiles.* Recuperado de <http://www.perucam.com/presen/pdf/32.%20Manual%20de%20Costos%20y%20Precios%20para%20empresas%20textiles.pdf>
- Muñoz, W. (2006). *Perú: Tradición Textil y Competitividad Internacional.* Recuperado de <http://www.perucam.com/presen/pdf/32.%20Manual%20de%20Costos%20y%20Precios%20para%20empresas%20textiles.pdf>
- Neuman, W., & Torres, P. (2015, 6 de mayo). *Importadores malversan millones en Venezuela y hundieron la economía.* New York Times. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2015/05/06/universal/es/importadores-malversan-millones-en-venezuela-y-hunden-la-economia.html>
- Otoya, J. (2012). *Internacionalización de Empresas Textiles y Confecciones de Arequipa y el Alto Impacto en su Desarrollo.* Recuperado de revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/4457/3541

- Pérez, V., Rodríguez, C. & Ingar, B. (2014). *Sector Textil del Perú*. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)
- Perú Advisor (2015). *Acuerdos Internacionales para la Inversión*. Recuperado de advisor.com/inversionistas/acuerdos-internacionales-para-la-inversion
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. 5a° Edición. Ediciones Deusto. ISBN: 978-84- 234-2695-9.
- Pymes y autónomos (2014). *¿Qué mide la relación entre el ROA y ROE?* Recuperado de <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-mide-la-relacion-entre-roa-y-roe>
- PYMEX (2015). *El Algodón Pima peruano, el Mejor del Mundo*. Recuperado de <https://pymex.pe/emprendedores/productos-estrella/el-algodon-pima-peruano-el-mejor-del-mundo>
- Restrepo, J., Beltrán, L.; Ramírez, P.; Flores, F., & Maya, V. (2015). *Una aproximación Estocástica al Impacto de los Inventarios en las empresas comercializadoras de Izúcar de Matamoros mediante análisis del indicador de Dupont y el Punto de Equilibrio*. Recuperado de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Una%20aproximacion%20Estocastica%20al%20Impacto%20de%20los%20Inventarios%20en%20las%20empresas.pdf>
- Segura, Y. (2009). *Uso e Importancia de las Normas Técnicas para los Sectores Textil y Prendas de Vestir*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/talleres/10.pdf
- Sevidoni. (s.f.). *El Algodón Peruano*. Recuperado de <http://sevidoni.com/pdf/pmc.pdf>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2017). *Exportadores peruanos de hilado de algodón: Región Arequipa*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SDirectorioEmpresa&_page_=241.22800&scriptdo=&pc_control=pc_buscar&pc_pais=0&pc_tipoempresa=1750&pc_sector=322&pc_subsector=1087&pc_region=4&txtrazonsocial=&psubpartida=&psubpartidauno=&txtproducto=&txtproductouno=&pc_tipobusqueda=0#null

Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2008) *¡Queremos transparencia!* Edición No 827 octubre 2008. Recuperado de http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_827.pdf

Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2016). *Reporte sectorial*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>

Solé, A. (2012). *Hilatura del algodón*. Recuperado de <https://asolengin.files.wordpress.com/2013/12/hilatura-de-fibras-cortas.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2016). *Información Financiera de Michell y CIA*. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=BC33D7BBD62BB29247E0BDC9E569510F2402485EEE7087CC83C07DA09A82B5AE8123186F346F7C9C9772E29082B4B8D704FD6DC757544A1B023A8BFF2F935A371F4820C096CE708717CDAB0ACA9C44BD432D571356BFD1756162281D01CBA1A5CEA6C7D77C34EE4475C9D81D3246F52B74A700C07AE46BEE30

Trade Map (2016a). *Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2016*. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor). Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||5205|||4|1|1|2|2|1|2|1|

1

Trade Map (2016b). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado*

Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor). Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||5205|||4|1|1|2|2|1|2|3|

1

Trade Map (2016c). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por*

Perú en 2016. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. Acondicionados para la venta al por menor).

Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||5205|||4|1|1|2|2|1|2|2|1

Trade Map (2016d). *Lista de mercados importadores para un producto exportado por Perú*

en 2016. Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. Acondicionados para la venta minorista). Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3|604||||5205|||

4|1|1|2|1|1|2|1|1

Trade Map (2016e). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por*

Perú en 2016. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor).

Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||||5205|||4|1

|1|2|2|1|2|4

Trade Map (2016f). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por*

Perú en 2016. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor).

Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||5205||4|1|1|2|1|1|2|1|1

Trade Map (2016g). *Lista de mercados importadores para productos exportados por Perú en el 2016*. Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. acondicionados para la venta al por menor). Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=1|604|||5205||4|1|1|2|1|1|2|1|1

Trade Map (2016h). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2016*. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor).

Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||5205||4|1|1|2|1|1|2|

Trade Map (2016i). *Lista de mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2016*. Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. Acondicionados para la venta minorista). Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=3|604|||5205||4|1|1|1|1|1|2|1|1

Trade Map (2016j). *Lista de mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2016*. Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. Acondicionados para la venta minorista). Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||5205||4|1|1|1|1|1|2|1|1

Trade Map (2016k). *Lista países exportadores para el producto seleccionado en 2016.*

Producto: 5205 hilado de algodón con un contenido \geq al 85% en peso de algodón (exc. Acondicionados para la venta al por menor). Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Map.aspx?nvpm=3|||5205||4|1|1|2|1|2|1|1

Trade Map (2016l). *Empresas exportadoras en Perú. Categoría: Fabrica de Hilados de Hilaza.* Recuperado de

<http://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3|604|||5205||4|1|1|2|3|1|2|1|1>

Trade Map (2016m). *Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en*

2016. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor). Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|||5205||4|1|1|2|1|1|2|1|1

Trade Map (2016n). *Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2016.*

Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor). Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||5205||4|1|1|2|2|1|2|3|1

Trade Map (2016o). *Lista de los importadores para el producto seleccionado.* Producto:

5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor). Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||5205||4|1|1|1|2|1|2|4|1

Trade Map (2016p). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado*. Producto: 5205

Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor). Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||5205|||4|1|1|2|2|1|2|1|1

Trade Map (2016q). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por*

Perú. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor). Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||5205|||4|1|1|2|2|1|2|4|1

Trade Map (2016r). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por*

Perú. Producto: 5205 Hilados de algodón distintos del hilo de coser, con un contenido de algodón \geq 85% en peso (exc. acondicionados para la venta al por menor). Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||5205|||4|1|1|2|2|1|2|1|1

Transparencia Internacional (2017). *Índice de percepción de la corrupción 2016*. Recuperado

de http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2017/01/tabla_sintetica_ipc-2016.pdf

Wakelyn, P. (1998). *Producción de hilo de algodón*. Recuperado de

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

World Economic Fórum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado

de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>