

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Industria

de Prendas de Vestir de Exportación en el Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Alfredo Raúl Alvarez Flores

Elizabeth Del Pilar Sáenz Musayón

Marcia Inés Gutiérrez Fernández de Córdova

Yeny Carmen Ramos Torre

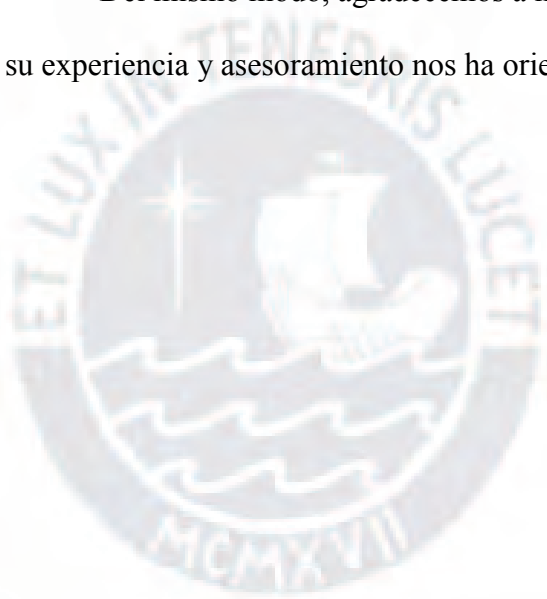
Asesor: Luis Alfonso Del Carpio Castro

Surco, agosto 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud a CENTRUM Católica por todos los conocimientos impartidos durante el período de realización de los cursos y la importante experiencia de vida educativa que contribuye a incrementar nuestras habilidades y capacidades profesionales, con la finalidad de aportar de forma positiva a la sociedad y al país. Asimismo, nos ha permitido extender nuestros conocimientos y tener apertura hacia disciplinas complementarias a nuestra formación universitaria.

Del mismo modo, agradecemos a nuestro profesor y asesor Luis Del Carpio, que con su experiencia y asesoramiento nos ha orientado a concluir con éxito la tesis.



Dedicatorias

A mi querida familia, pero en especial a mi pequeña Luciana por ser la alegría que ilumina todos mis días, y en general a todos aquellos que colaboraron con nosotros y nos regalaron su tiempo y conocimiento.

Alfredo Alvarez

A mi familia (esposo, hijo y madre) y a todas aquellas personas que me han apoyado de forma directa e indirecta en el transcurso de la maestría, mi más grande gratitud.

Elizabeth Sáenz

A Dios, a mi familia que a pesar de estar lejos está siempre en mi corazón y me ayuda a seguir adelante, y a mis amigos que me acompañan y enseñan todos los días.

Marcia Gutiérrez

A Dios, por permitirme guiar mis acciones con perseverancia y decisión. A mis dos mamás Victoria y Domitila por su incondicional apoyo, a mis hermanas y hermanos por ser impulsores en mi crecimiento personal y profesional.

Yeny Ramos

Resumen Ejecutivo

La industria de prendas de vestir en Perú es un sector económico con un alto potencial de generación de ingresos y de empleo. Sin embargo, debido al vertiginoso crecimiento de los países asiáticos y al importante apoyo recibido de sus gobiernos, como incentivos a las exportaciones, la competitividad de estos países ha permitido que ganen una importante participación en el comercio internacional de prendas de vestir. Desde la exportación de insumos como el algodón y la maquila para prendas de vestir de fast fashion, países como China, Bangladesh y Vietnam mantienen un liderazgo indiscutible. El presente documento tiene como finalidad presentar un plan estratégico que destaque las principales ventajas competitivas con las que cuenta la industria de prendas de vestir del Perú, y las variables externas que deben considerarse para aumentar la competitividad en el comercio internacional.

A través de un cuidadoso análisis de los datos económicos y la realización de entrevistas con expertos del sector, empresarios y diseñadores de moda, se ha decidido establecer el diseño inspirado en las últimas tendencias internacionales, acompañado de insumos de calidad como la base y factor diferenciador que permitirá a la industria de prendas de vestir peruanas posicionarse en el primer lugar del mercado latinoamericano. La visión será la guía para que el Perú supere a sus competidores, a través de objetivos establecidos a largo plazo, que se encuentran apoyados en estrategias basadas en factores claves de los éxitos internos y externos previamente identificados. Finalmente, el estratega es el protagonista y principal actor de este proceso ya que debe formularlo y velar por su correcta implementación (D'Alessio, 2015). En el presente trabajo se considera fundamental el trabajo coordinado en equipo de instituciones, gremios y empresas para el éxito en la implementación y control de la presente propuesta.

Abstract

The garment industry in Peru is an economic sector with a high potential for income generation and employment. However, due to the rapid growth of the Asian countries and the important support received from their governments, as an incentive to exports, the competitiveness of these countries has allowed them to gain a significant share in international clothing trade. From the export of inputs, such as cotton, and the sourcing for garments of fast fashion, countries such as China, Bangladesh and Vietnam maintain an indisputable leadership. The purpose of this document is to present a strategic plan, highlighting the main competitive advantages of the garment industry in Peru, and the external variables that should be considered to increase competitiveness in international trade.

Through a careful analysis of the economic data and conducting interviews with sector experts, businessmen and fashion designers, it has been decided to establish the design based on the latest international trends, accompanied by quality inputs, such as the base and factor differentiator that will allow the Peruvian garment industry to position itself in the first place of the Latin American market. The vision will be the guide for Peru to outperform its competitors, through long-term established objectives, which are supported by strategies based on previously identified internal and external key success factors. Finally, the strategist is the protagonist and main actor of this process since he must formulate it and ensure its correct implementation (D'Alessio, 2015). In the present work it is considered fundamental the coordinated work in team of institutions, unions and companies for the success in the implementation and control of the present proposal.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Industria de Prendas de Vestir de Exportación	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Visión	12
2.3. Misión	12
2.4. Valores	12
2.5. Código de Ética	13
2.6. Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	14
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	14
3.1.2. Potencial nacional.....	16
3.1.3. Principios cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del análisis en la industria de prendas de vestir	21
3.2. Análisis Competitivo del Perú	21
3.2.1. Condiciones de los factores	23
3.2.2. Condiciones de la demanda	24
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	25
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	26

3.2.5. Influencia del análisis en la industria de prendas de vestir	27
3.3. Análisis del Entorno PESTE	27
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	27
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	28
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	29
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	30
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	31
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	32
3.5. La Industria de Prendas de Vestir y sus Competidores.....	32
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	32
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	33
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	34
3.5.4. Amenaza de los entrantes	35
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	35
3.6. La Industria de Prendas de Vestir y sus Referentes	36
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	37
3.8. Conclusiones	38
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	40
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	40
4.1.1. Administración y gerencia (A)	40
4.1.2. Marketing y ventas (M)	41
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	47
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	49
4.1.5. Recursos humanos (H)	49
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	50

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	51
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	52
4.3. Conclusiones	52
Capítulo V: Intereses de la Industria y Objetivos de Largo Plazo.....	53
5.1. Intereses de la Industria de Prendas de Vestir.....	53
5.2. Potencial de la Industria de Prendas de Vestir	53
5.3. Principios Cardinales de la Industria de Prendas de Vestir.....	54
5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Prendas de Vestir (MIO).....	55
5.5. Objetivos de Largo Plazo	56
5.6. Conclusiones	57
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	58
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	58
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	59
6.2.1. Estrategias externas alternativas intensivas.....	59
6.2.2. Estrategias externas alternativas de diversificación	59
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	62
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	64
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	66
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	67
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	68
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	69
6.9. Matriz de Ética (ME)	70
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	71
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	72
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	73

6.13. Conclusiones	74
Capítulo VII: Implementación Estratégica	75
7.1. Objetivos de Corto Plazo	75
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	80
7.3. Políticas de cada Estrategia	83
7.4. Estructura Organizacional de la Industria de Prendas de Vestir	83
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	84
7.6. Recursos Humanos y Motivación	85
7.7. Gestión del Cambio	86
7.7.1. Plan de marketing	86
7.7.2. Plan de Operaciones	87
7.7.3. Plan de innovación & Desarrollo	87
7.8. Conclusiones	88
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	89
8.1. Perspectivas de Control	89
8.1.1. Aprendizaje y crecimiento	89
8.1.2. Procesos internos	89
8.1.3. Clientes	90
8.1.4. Financiera	90
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	90
8.3. Conclusiones	92
Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Prendas de Vestir.....	93
9.1. Análisis Competitivo de la Industria de Prendas de Vestir	93
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Prendas de Vestir	94
9.2.1. Ventajas competitivas.....	94

9.2.1. Ventajas comparativas.....	94
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Prendas de Vestir.....	95
9.3.1. Confección, diseño y acabado	95
9.3.2. Comercialización y distribución.....	96
9.3.3. Otros factores.....	96
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	97
9.5. Conclusiones	97
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	99
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	99
10.2. Conclusiones Finales.....	99
10.3. Recomendaciones Finales	101
10.4. Futuro de la Industria de Prendas de Vestir	102
Referencias.....	104
Apéndices.....	112
Apéndice A: Cuestionario al Gerente de Operaciones de Art Atlas S.R.L.	112
Apéndice B: Entrevista al gerente de Comité Textil y Confecciones de SNI	116
Apéndice C: Cuestionario al Gerente de Operaciones de Franky y Ricky S.A.	122
Apéndice D: Entrevista al Gerente de Manufactura de ADEX.....	125
Apéndice E: Entrevista a Diseñador de Modas de Carlos Vigil Atelier	138
Apéndice F: Entrevista a Especialista de Promperú	143
Apéndice G: Cálculos de Objetivos de Largo Plazo	155

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	16
Tabla 2.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	32
Tabla 3.	<i>Calidad de Fibra Producida en los Principales Países Productores</i>	33
Tabla 4.	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	37
Tabla 5.	<i>Matriz Perfil Referencia (MPR)</i>	38
Tabla 6.	<i>Exportaciones por Prendas de Vestir de Tejidos de Punto (Cap. 61)</i>	43
Tabla 7.	<i>Exportaciones por Prendas de Vestir de Tejidos Planos (Cap. 62)</i>	43
Tabla 8.	<i>Exportaciones por Países de Destino (Cap. 61) - 2017</i>	45
Tabla 9.	<i>Exportaciones por Países de Destino (Cap. 62) - 2017</i>	45
Tabla 10.	<i>Precio Promedio por Prendas de Tejidos de Punto (Cap. 61)</i>	46
Tabla 11.	<i>Precio Promedio por Prendas de Tejidos Planos (Cap. 62)</i>	46
Tabla 12.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	52
Tabla 13.	<i>Matriz de Intereses de la Industria de Prendas de Vestir (MIO)</i>	55
Tabla 14.	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	58
Tabla 15.	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	60
Tabla 16.	<i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i>	62
Tabla 17.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	67
Tabla 18.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	68
Tabla 19.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	69
Tabla 20.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	70
Tabla 21.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	71
Tabla 22.	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	72
Tabla 23.	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	73
Tabla 24.	<i>Matriz de Recursos de Objetivos de Corto Plazo – Parte 1</i>	81

Tabla 25.	<i>Matriz de Recursos de Objetivos de Corto Plazo – Parte 2</i>	82
Tabla 26.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	91
Tabla 27.	<i>Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de Clústeres</i>	97
Tabla 28.	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Prendas de Vestir</i>	103



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Top 10 de países exportadores de prendas en el mundo.....	2
<i>Figura 2.</i>	Top 10 de países exportadores de prendas por clasificación arancelaria.....	3
<i>Figura 3.</i>	Top 10 de países importadores de prendas en el mundo.	4
<i>Figura 4.</i>	Participación de las exportaciones de prendas latinoamericanas.....	5
<i>Figura 5.</i>	Principales exportadores de prendas en Latinoamérica entre 2013 y 2017.	5
<i>Figura 6.</i>	Participación principales exportadores latinoamericanos entre 2013 y 2017.....	6
<i>Figura 7.</i>	Principales prendas exportadas por Perú entre 2015 y 2017.	7
<i>Figura 8.</i>	Principales empresas exportadoras de confecciones y textil en el país.	8
<i>Figura 9.</i>	Precio promedio US\$/kg del país destino y clasificación arancelaria.	9
<i>Figura 10.</i>	Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad.....	22
<i>Figura 11.</i>	Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2017 - 2018.....	23
<i>Figura 12.</i>	Altas y bajas de empresas 2015 - 2017.....	25
<i>Figura 13.</i>	Sectores articulados de la industria textil y confecciones.....	26
<i>Figura 14.</i>	Proceso productivo de la industria textil.....	48
<i>Figura 15.</i>	MPEYEA de la industria de prendas de vestir.....	61
<i>Figura 16.</i>	MBCG de la industria de prendas de vestir.	63
<i>Figura 17.</i>	MIE de la industria de prendas de vestir.....	65
<i>Figura 18.</i>	MGE de la industria de prendas de vestir.	66
<i>Figura 19.</i>	Mapeo del clúster de confecciones de prendas de vestir.	95

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del 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.

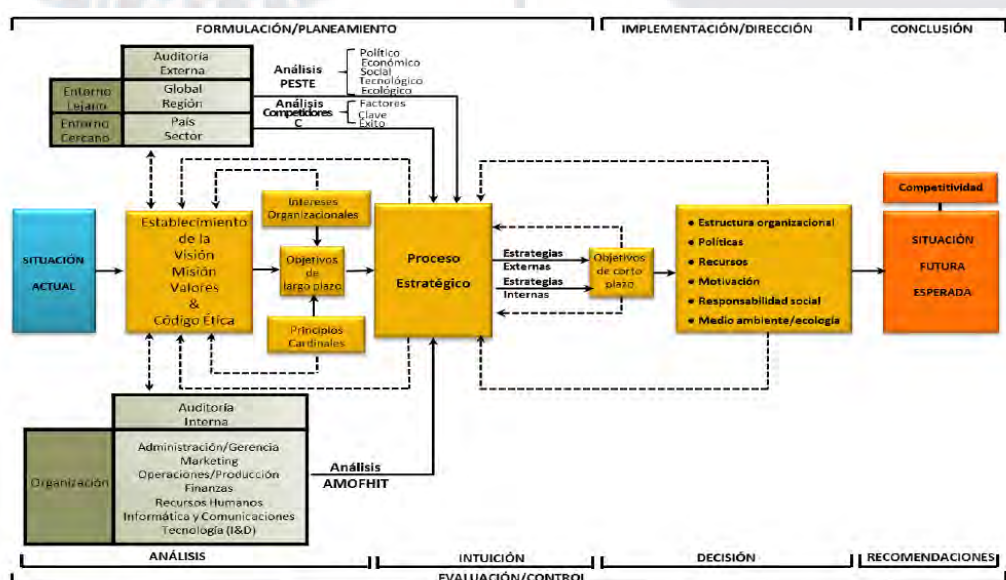


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., 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 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, 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 escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo 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 enfrentar las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece 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. Es necesaria una nueva estructura organizacional. 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 de Prendas de Vestir de Exportación

Este capítulo expone la situación general del sector de la industria peruana de prendas de vestir de exportación, describiendo sus principales características, influencias y el comportamiento registrado en un contexto global considerando los datos de los últimos años, así como la comparación entre países exportadores.

1.1. Situación General

La industria mundial de prendas de vestir ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años. Entre los años 2010 y 2017, la producción se ha duplicado y empresas productoras de ropa, como Inditex y H&M, marcan el paso, lanzando hasta 20 colecciones al año y reduciendo el ciclo de vida del producto, ya que en las manos de los consumidores las prendas duran la mitad de lo que hace 15 años. Este incremento de la producción ha generado un movimiento importante en la economía mundial (*The Economist*, 2018). China es el principal exportador de prendas de vestir en el mundo, a pesar de haber registrado una caída del 16% en sus exportaciones durante el año 2017. El segundo lugar lo ocupa Bangladesh, con casi una quinta parte de lo exportado por China (ITC, 2018b).

Las exportaciones de prendas de vestir de la Unión Europea aumentaron en 2017, con Italia, Alemania, España y Francia, en los primeros lugares. Los mayores incrementos en las exportaciones durante 2017, fueron registrados por Vietnam y Camboya (+6% para ambos países), y las mayores disminuciones en las exportaciones fueron registradas por China y Hong Kong. Turquía e India han mantenido un valor constante de exportaciones de productos de prendas de vestir en los últimos tres años y los demás países una tendencia creciente. China, a pesar de la disminución en las exportaciones de prendas de vestir para 2017, sigue manteniendo un valor muy superior a los demás países (ver Figura 1). A

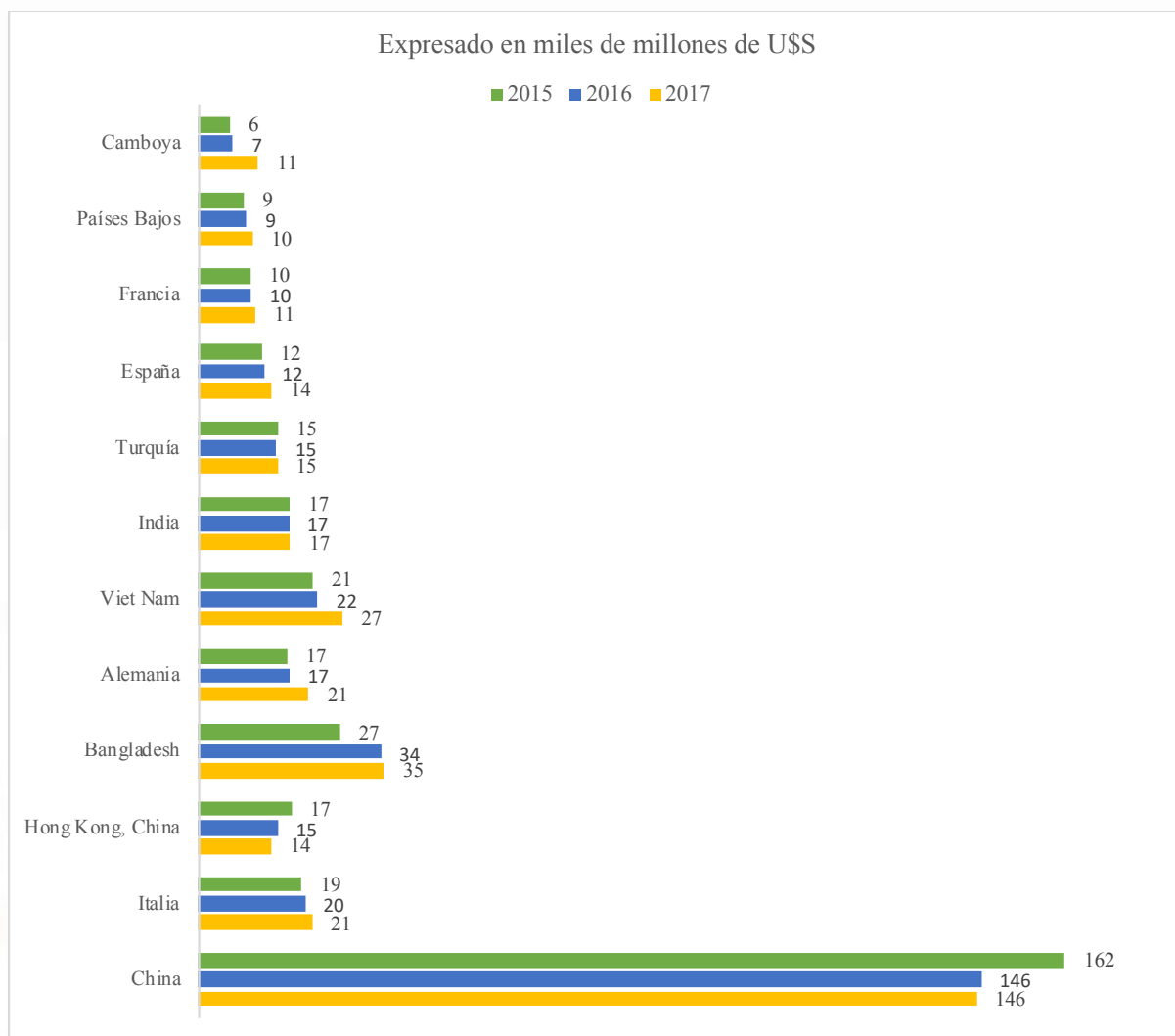


Figura 1. Top 10 de países exportadores de prendas en el mundo. Adaptado de Exportaciones 2001-2017: comercio internacional de estadísticas de bienes por grupo de productos, por ITC, 2018b (<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-export-product-country/>).

La industria mundial de prendas de vestir se encuentra clasificada en dos grandes grupos arancelarios. El capítulo 61, que incluye las confecciones con género de punto, se refiere a los tejidos tipo tricot, que unen las fibras a través de puntos formando una malla y cuyos principales insumos son lana, hilo de algodón y fibras sintéticas. El capítulo 62 considera a los tejidos planos, que en otras palabras son todas las prendas confeccionadas con una trama elaborada con hilos longitudinales que se entrecruzan con hilos transversales. En las siguientes figuras se puede ver cuáles son los principales países exportadores de ambas clasificaciones arancelarias para el año 2017, donde China es el principal exportador en

ambas categorías. También se destaca que la suma de las exportaciones de los demás países apenas sobrepasa a China. Se aprecia la importante participación de países asiáticos como Bangladesh, India, Vietnam, Camboya y Hong Kong (Figura 2).

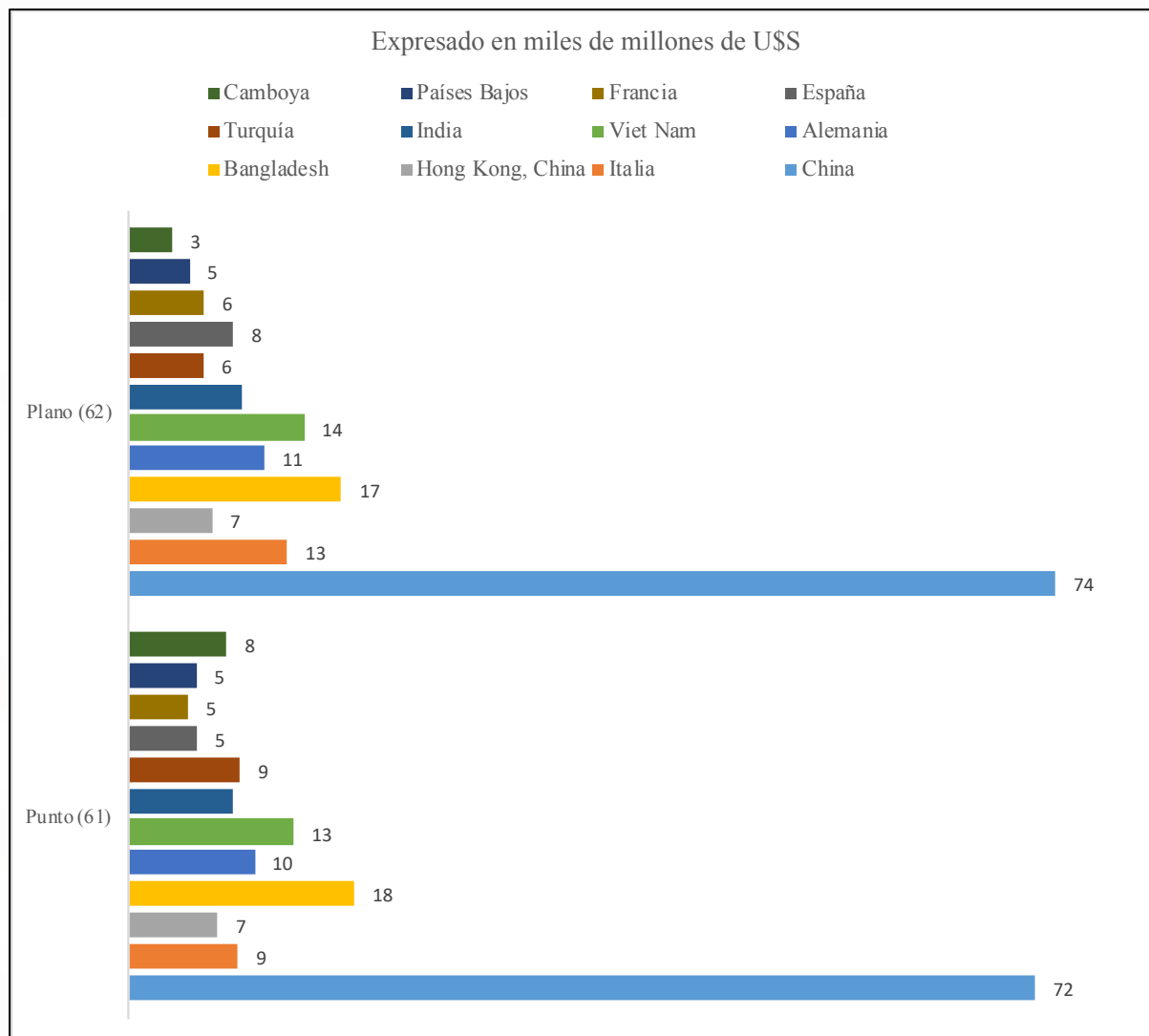


Figura 2. Top 10 de países exportadores de prendas por clasificación arancelaria. Adaptado de *Exportaciones 2001-2017: comercio internacional de estadísticas de bienes por grupo de productos*, por ITC, 2018b (<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-export-product-country/>).

En lo que respecta a las importaciones del sector, el principal consumidor mundial de los productos de prendas de vestir es Estados Unidos, seguido por Alemania en un lejano segundo puesto y Reino Unido en tercer lugar con valores de US\$ 84, US\$ 37 y US\$ 24 mil millones respectivamente para el último año 2017. Sin embargo, de acuerdo con lo expresado en la Figura 3, se destaca la importante participación de los países europeos entre los

principales importadores. Asimismo, países como Canadá, décimo primer puesto, e Italia, séptimo puesto, mantiene una demanda constante de las prendas de vestir para los últimos tres años, de 2015 a 2017, con valores de importación de US\$ 9 a US\$ 15 mil millones respectivamente.

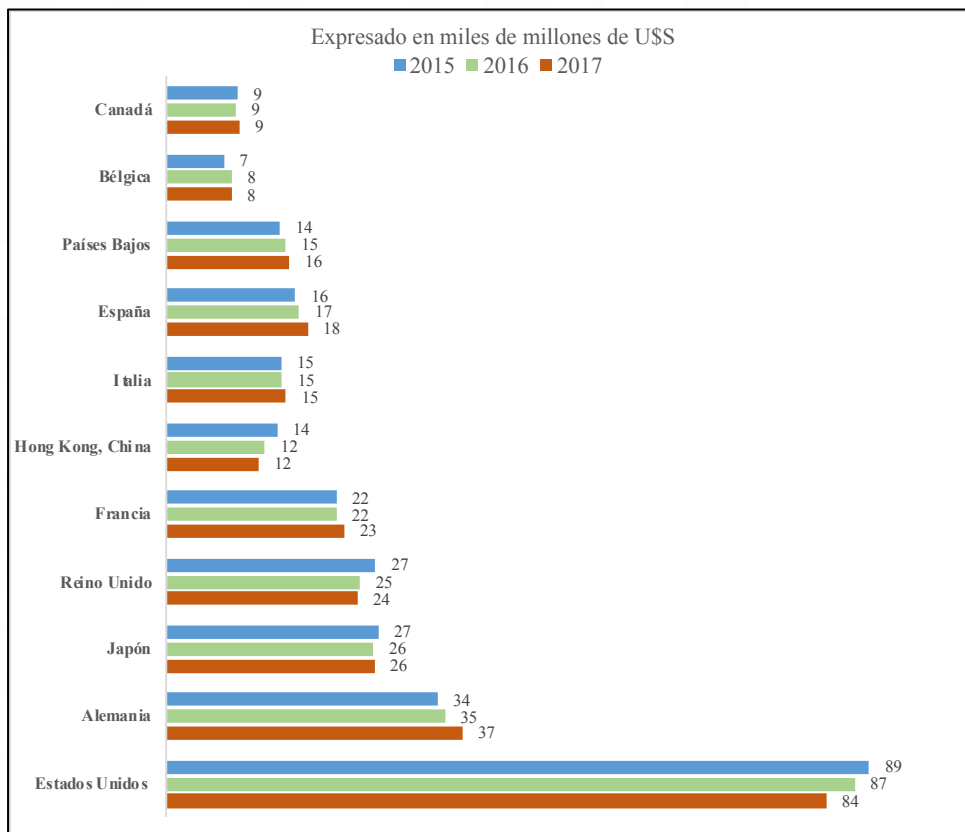


Figura 3. Top 10 de países importadores de prendas en el mundo.

Adaptado de *Importadores 2001-2017: comercio internacional de estadísticas de bienes por grupo de productos*, por ITC, 2018a (<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-import-product-country/>).

Respecto de Latinoamérica, en el año 2017 el comercio internacional de productos prendas de vestir tuvo una participación que no llega al 4% cuando es comparada con el total de las exportaciones mundiales. La evolución en los últimos tres años, de 2015 a 2017, se puede apreciar en la Figura 4. Resalta que, en 2015, los países de Latinoamérica tuvieron una participación de 2.8% en comparación con el contexto global, llegando un porcentaje de participación de 97.1%; sin embargo, para el último año 2017, Latinoamérica generó mayor oferta en productos del sector, obteniendo un valor de 3.29%.

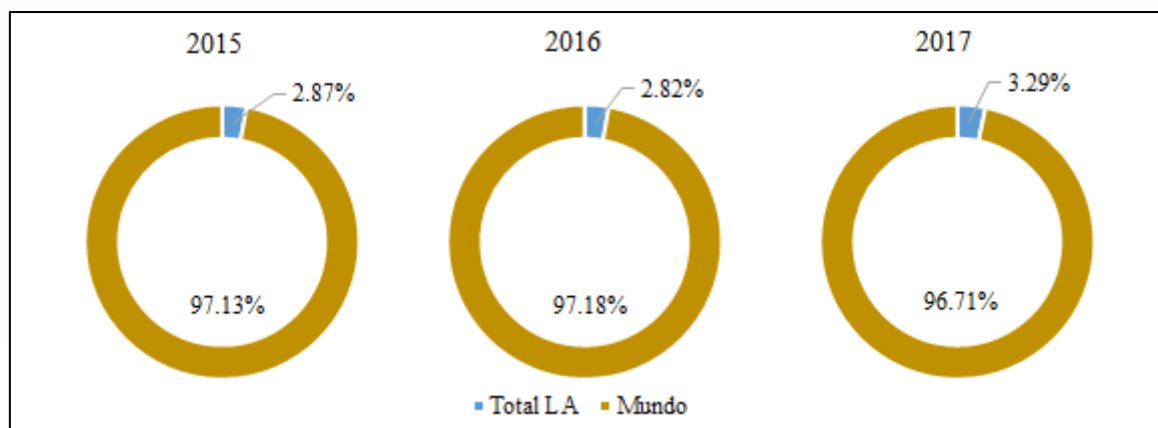


Figura 4. Participación de las exportaciones de prendas latinoamericanas. Adaptado de *Exportaciones 2001-2017: comercio internacional de estadísticas de bienes por grupo de productos*, por ITC, 2018b (<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-export-product-country/>).

Dentro de los países de Latinoamérica, en 2017 México fue el principal exportador, con cerca de cuatro mil millones de dólares, seguido por El Salvador, Nicaragua y Guatemala, con valores de exportación de US\$ 2.1, US\$ 1.3 y US\$ 875 millones, respectivamente (ITC, 2018b). Según la Figura 5, el Perú se encuentra en el quinto lugar, con una leve tendencia a la recuperación frente a la caída del 2014.

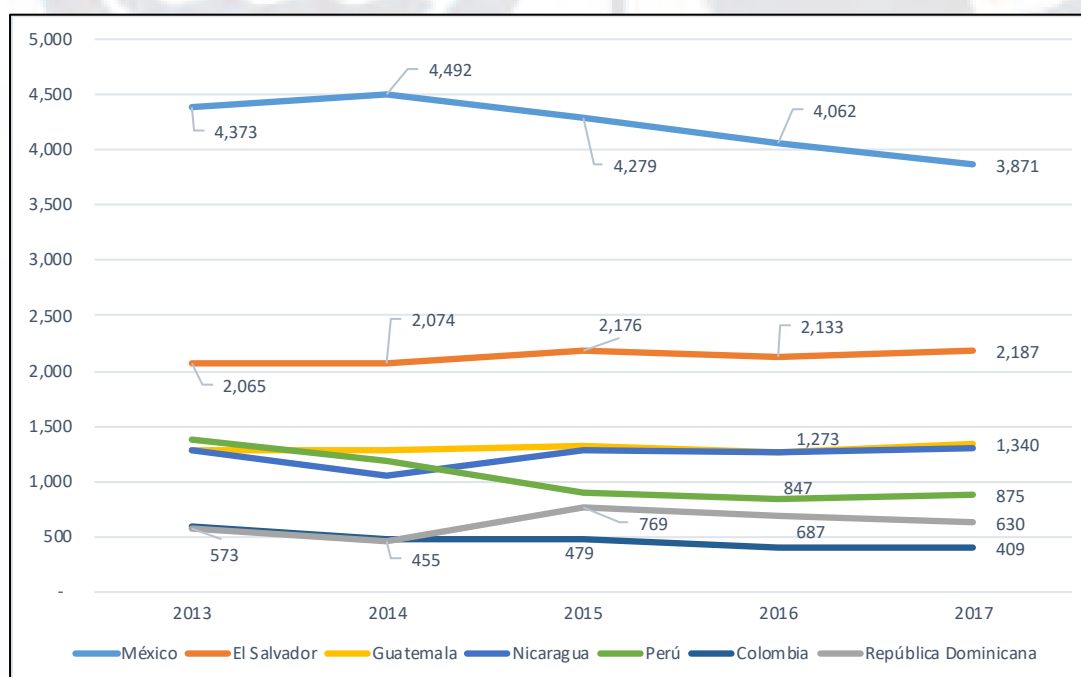


Figura 5. Principales exportadores de prendas en Latinoamérica entre 2013 y 2017. Adaptado de *Exportaciones 2001-2017: comercio internacional de estadísticas de bienes por grupo de productos*, por ITC, 2018b (<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-export-product-country/>).

En el siguiente gráfico se muestra la participación en las exportaciones de prendas de vestir en Latinoamérica y se destaca el crecimiento de El Salvador con un crecimiento estable desde 2013, con el 20% de las exportaciones latinoamericanas.

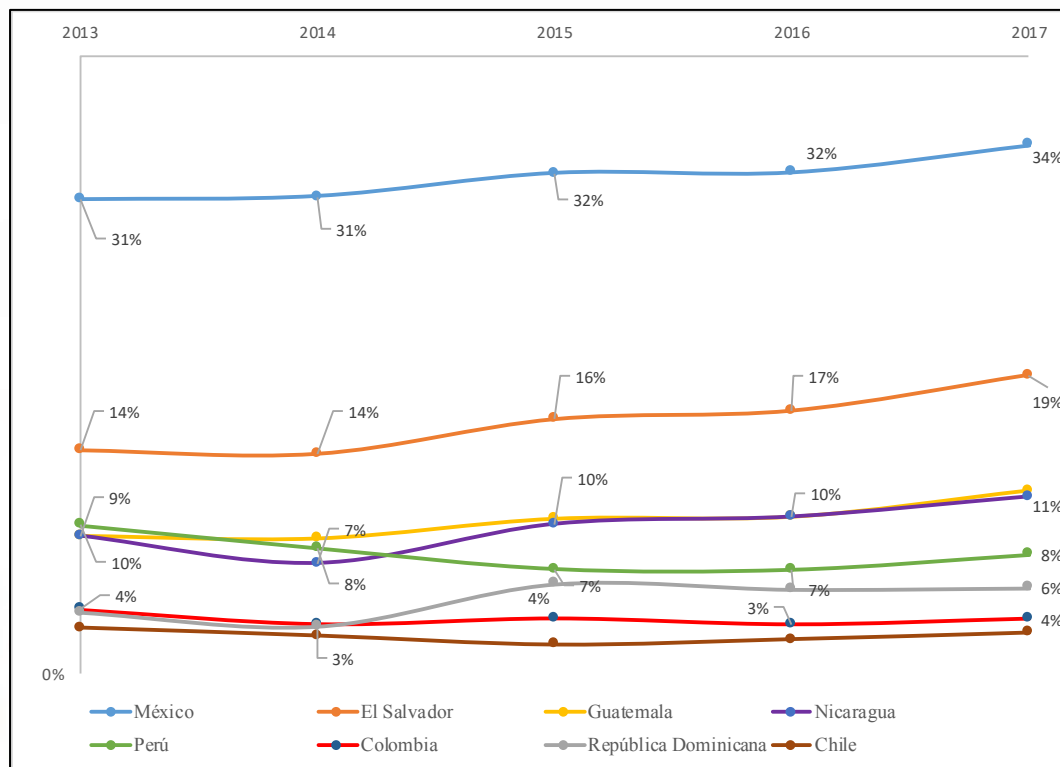


Figura 6. Participación principales exportadores latinoamericanos entre 2013 y 2017. Adaptado de *Exportaciones 2001-2017: comercio internacional de estadísticas de bienes por grupo de productos*, por ITC, 2018b (<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-export-product-country/>).

La industria de prendas de vestir en el Perú ha tenido un crecimiento positivo, pero no representativo. Para finales de 2017 las exportaciones de textiles y confecciones alcanzaron aproximadamente US\$ 1,049 millones, un 5% mayor respecto a 2016, siendo el primer año de crecimiento luego de cuatro años consecutivos de caída (BCRP, 2017a). El incremento se dio principalmente por un mayor volumen exportado (+4.2%) y en menor medida debido a incrementos en el precio (+1.8%). El incremento del valor exportado se explica principalmente por mayores exportaciones a Estados Unidos, Brasil, Alemania, Ecuador y Chile.

Dentro del capítulo 61 —tejidos de punto—, el principal lugar está ocupado por los t-shirts, cuya exportación ha tenido un comportamiento creciente en los últimos tres años: en 2017 generó un valor de US\$ 350 millones, seguido de camisas, suéteres y trajes con montos de US\$ 169, US\$ 94 y US\$ 49 millones respectivamente para el mismo período. En la Figura 3 se muestra que los demás productos de prendas de vestir tienen una oferta muy por debajo que los t-shirts, incluso de aquellos que pertenecen al capítulo 62.

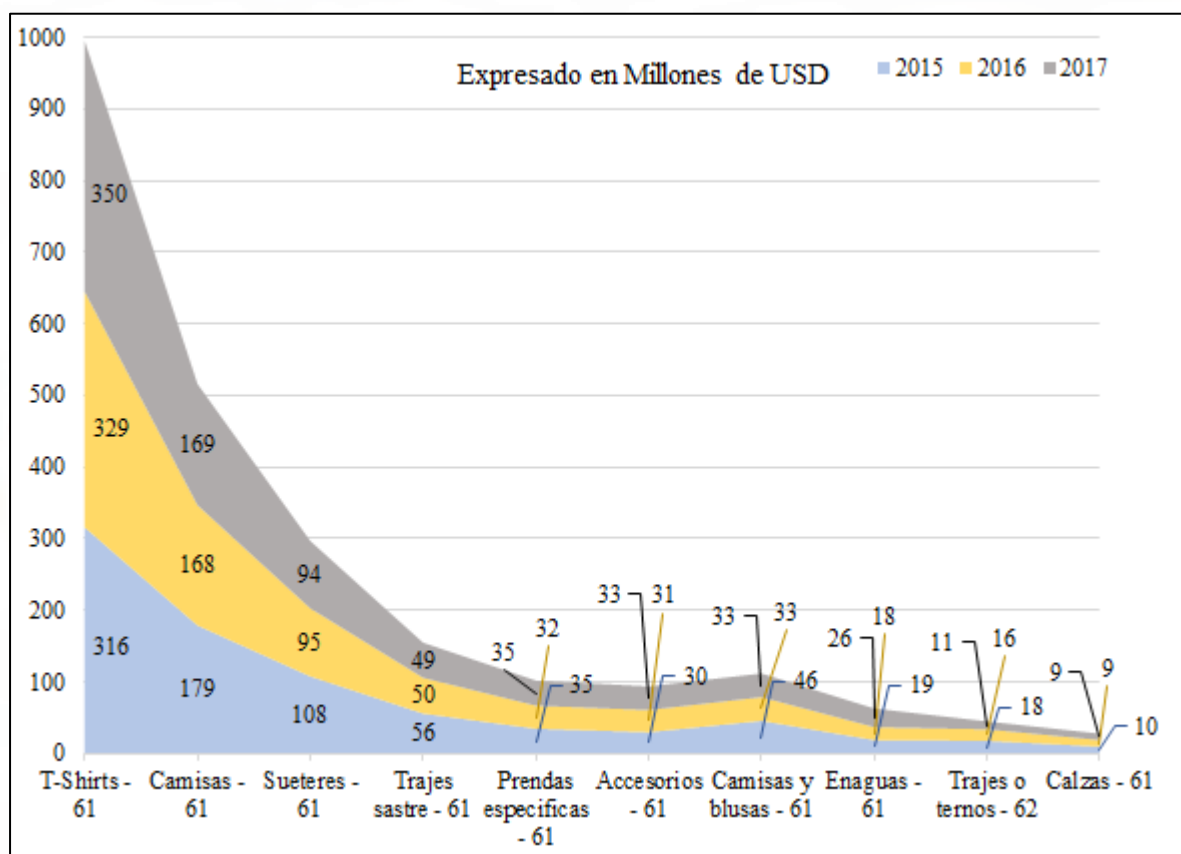


Figura 7. Principales prendas exportadas por Perú entre 2015 y 2017.

Adaptado de *Exportaciones 2001-2017: comercio internacional de estadísticas de bienes por grupo de productos*, por ITC, 2018b (<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-export-product-country/>).

De acuerdo con un reporte emitido por Promperú correspondiente a la exportación del sector textil a diciembre de 2017, existen aproximadamente 653 empresas exportadoras en este sector (Promperú, 2018a). Entre las 10 principales empresas exportadoras de confecciones y textiles del Perú se cuenta con Michell y Cía., Devanlay Perú, Industrias Netalco, Southern Textil, Confecciones Textimax, Textiles Camones, Inca Tops, Topy Top,

Lycratex y Textiles del Valle para el año 2017. No obstante, empresas exportadoras generaron disminución entre los años 2016 y 2017, como Michell y Cía (-1.3%) y Devanlay Perú (-3.5%) (ver Figura 8).

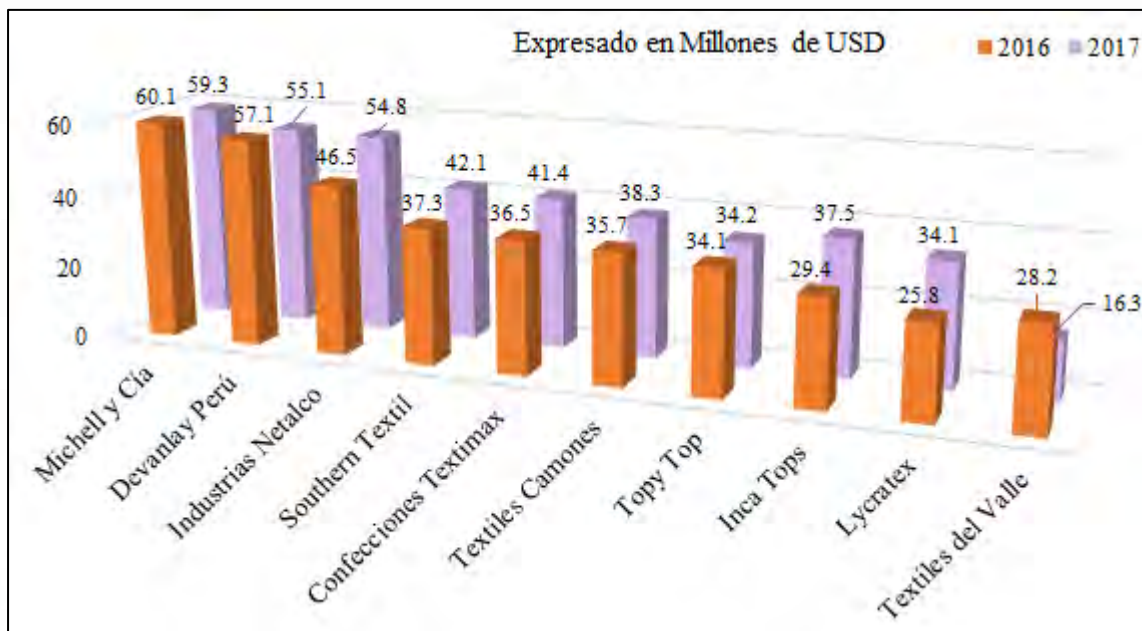


Figura 8. Principales empresas exportadoras de confecciones y textil en el país. Adaptado de *Textiles y confecciones: actualización estadística*, por Maximixe, 2017.

Por otro lado, de acuerdo con el país destino de exportación, los productos de tejidos de punto (capítulo 61) y plano (capítulo 62) varían en el precio promedio de kilogramo exportado. Para prendas de vestir, del capítulo 61, las exportaciones hacia Japón son de mayor precio: en 2017 alcanzaron los US\$ 58 en comparación con el año pasado, cuando llegaron a US\$ 61 (-4.9%), al igual que las exportaciones hacia Canadá que tuvieron una disminución en el precio promedio de -13.3%, cuyo valor en 2016 fue de US\$ 60. A pesar de ello, en países como Francia, Argentina y Colombia han mantenido los precios promedio por kilogramo para los años 2016 y 2017, con valores de US\$ 53, US\$ 48 y US\$ 29, respectivamente.

Adicionalmente, para productos del capítulo 62 de tejidos planos, Italia es el país que importa con mayor precio promedio por kilogramo, en 2017 tuvo un valor de US\$ 83, un monto superior al 2016 (+9.2%); la misma tendencia generó las exportaciones de prendas de

vestir del capítulo 62 en Argentina, con un incremento de +9.4% para 2017 en comparación con 2016, cuando fue de US\$ 64. No obstante, el precio promedio por kilogramo en Venezuela tuvo un incremento de +77.8% entre los años 2016 y 2017; este comportamiento difiere en contraparte a otros países de la región y del mundo debido a temas propios del país (ver Figura 9). Se observa que los productos de prendas de vestir del capítulo 62 posee un mayor precio promedio por kilogramo en el mercado internacional en comparación con los productos de prendas de vestir del capítulo 61.

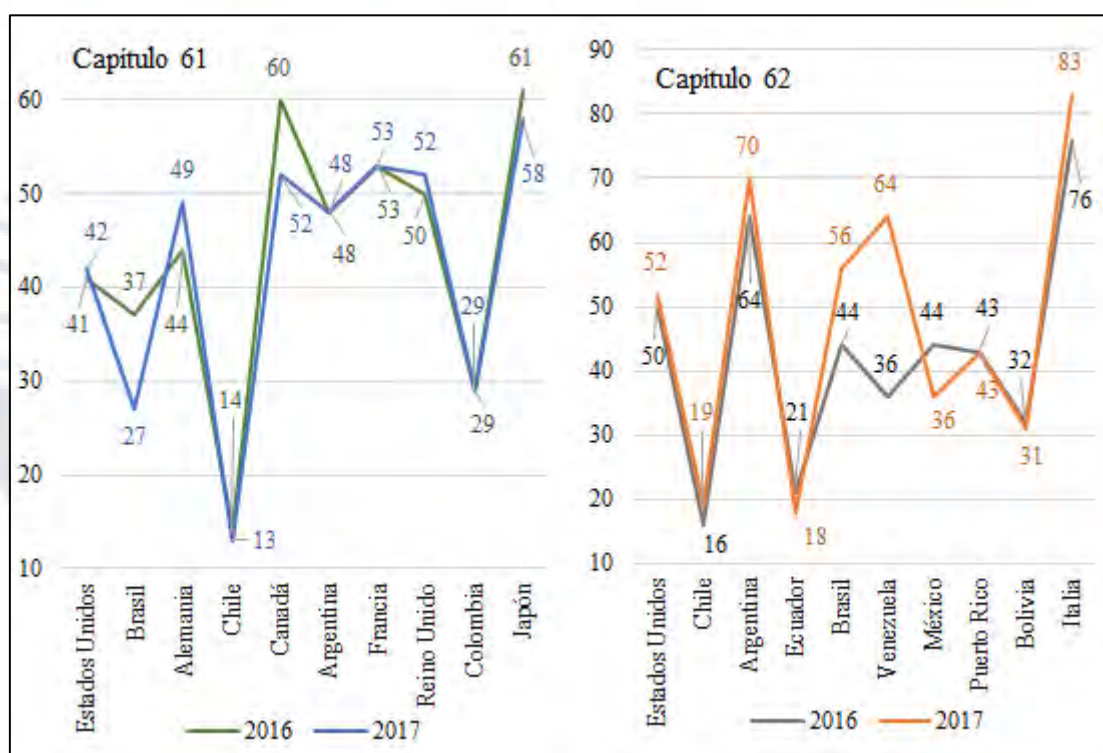


Figura 9. Precio promedio US\$/kg del país destino y clasificación arancelaria. Adaptado de *Exportaciones 2001-2017: comercio internacional de estadísticas de bienes por grupo de productos*, por ITC, 2018b (<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-export-product-country/>).

1.2. Conclusiones

Vemos que China mantiene el liderazgo mundial en la exportación de prendas de vestir, junto a Estados Unidos, que es el que mantiene el primer lugar en la importación de los productos del sector. Sin embargo, en los últimos tres años, entre 2015 y 2017, se observa una tendencia a la baja en la balanza comercial tanto para las exportaciones como para las

importaciones en todo el mundo. Para el caso específico de Perú, se evidencia una elevada concentración de sus exportaciones en t-shirts, que forman parte del capítulo 61 de tejidos de punto, y poca diversificación en la oferta exportable, además de registrar una tendencia estable en los precios promedio por kilogramo por país destino, con una concentración en las exportaciones de los productos de prendas de vestir hacia Estados Unidos.

Con relación a factores externos que influyen en el desarrollo de la industria de prendas de vestir, como la competitividad de los productos asiáticos y la preferencia de las empresas comercializadoras en el Perú por estos productos, el sector debe diversificar su oferta y establecerse en nichos de mercado, diferenciándose por las características y creatividad de las prendas de vestir. En los datos mostrados en este capítulo se evidencia la importancia de las exportaciones de prendas de tejidos de punto, lo cual debe ser potenciado aprovechando la disponibilidad de materias primas e insumos con altos índices de calidad y reconocimiento mundial.

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

El capítulo describe la visión, misión, declaración de valores y el código de ética que forman parte de los pilares del pensamiento estratégico que debe adoptar el sector, para luego establecer las estrategias necesarias según el planeamiento. La importancia de establecer y entender con claridad los puntos permite trazar el camino hacia el futuro deseado.

2.1. Antecedentes

En el Perú se encuentran vestigios de civilizaciones que datan de hace 5,000 años. Entre las ruinas de las civilizaciones descubiertas, se han encontrado piezas de indumentarias textiles, demostrando que en el país el sector textil estuvo siempre presente. Tanto en la cultura Paracas, que surge 1,500 años antes que la Inca, como en la cultura Moche, se hallan irrefutables pruebas de la habilidad textil y ornamental que poseían estas culturas ancestrales cuyos hilados muestran, aún hoy en día, brillantes colores junto a sofisticadas técnicas de tejido, delicados detalles e intrincados diseños, además de complementos y joyas. Todos estos factores influyen posteriormente en la cultura Inca, la cual perfeccionó sus técnicas textiles tomando lo mejor de cada influencia cultural. Posteriormente, la fusión y predominio de culturas como la europea y africana enriquecieron aún más el vestuario tradicional y festivo en el Perú, desarrollándose en el norte la producción del algodón mercerizado, en el sur el telar y en el valle del Colca el bordado (SIICEX, 2018b).

La exportación de prendas de vestir en el Perú ha experimentado importantes variaciones en los últimos años, debido a cambios en los índices de competitividad de algunos países, como Venezuela, así como cambios en la estabilidad en el nivel de capacidad interna. De acuerdo con un reporte de Maximixe, a diciembre de 2017 el índice de volumen físico de fabricación de productos textiles, tomando como base el año 2012, mantiene una tendencia negativa. Según lo proyectado para el año 2017, esta tendencia se mantiene, llegando a ser el Índice de Volumen Físico (IVF) de producción solo 82.3% de lo producido

en 2012. Esto se debe a un incremento en las importaciones del 6.5% respecto de 2016, año en el cual casi el 50% de la importación textil provino de China, a raíz del aumento de la competitividad de sus precios y a la generación constante de eficiencias en costos, que mantiene la misma tendencia para 2018 (Maximixe, 2017). Esto ha generado que la producción de prendas de vestir peruanas (t-shirts, ropa interior, camisas, ropa de bebé) registren una caída desde el año 2013, en muchos casos superior a los dos dígitos (Maximixe, 2017).

2.2. Visión

En 2028, el Perú será el primer exportador latinoamericano de prendas de vestir, transformándose en un referente internacional por capacidad de producción, diseño y acabado, contribuyendo así al crecimiento económico del país.

2.3. Misión

Exportar prendas de vestir de algodón, fibra de alpaca y fibra sintética, creadas por diseñadores locales, que trabajen en conjunto con empresarios textiles, respondiendo ágil y eficientemente a las tendencias de la moda internacional. Desarrollar mecanismos de comercialización internacional, enfocados a mercados de nivel adquisitivo medio alto, así como la utilización de tecnologías y procesos eficientes destinados a mejorar la calidad de los productos, el crecimiento y la rentabilidad de la industria nacional de prendas de vestir.

2.4. Valores

Los valores que resaltan en la industria de prendas de vestir peruana son:

- Calidad: alcanzando elevados estándares en los procesos impactando en el producto terminado.
- Carácter innovador: fomentando la creatividad en el diseño de los productos del sector.

- Honesty: buscando la transparencia en el desarrollo del ejercicio comercial y evitando la subvaluación de importaciones y la evasión de impuestos.
- Respeto: manteniendo una consideración por el desarrollo e impulso de otros sectores, competidores, clientes y el medio ambiente.
- Compromiso: cumpliendo con las funciones establecidas y los plazos determinados.
- Eficiencia y efectividad para la mejora continua de los procesos.

2.5. Código de Ética

Los principios éticos que deberían regir la industria de prendas de vestir en el Perú:

- Competencia leal y justa en los ámbitos local e internacional.
- Compromiso con el trabajo honesto y equitativo.
- Calidad de vida y mayores oportunidades para los productores.
- Fomento de la capacitación y especialización de la mano de obra de la industria.
- Responsabilidad con el medio ambiente en todas las etapas del proceso.

2.6. Conclusiones

Con la claridad que otorgan una visión y misión correctamente formuladas, se establece la base fundamental para el desarrollo de la estrategia, que guiará el posicionamiento del sector de producción de prendas de vestir en Perú hacia el año 2028. El alineamiento de las empresas productoras y exportadoras del sector es fundamental para orientar el comportamiento y los cambios necesarios destinados a alcanzar los retos trazados, los cuales junto a los valores (calidad, carácter innovador, honestidad, respeto, compromiso, eficiencia y efectividad) y el código de ética harán posible la formación de hábitos conductuales, creando confianza, estabilidad y sostenibilidad en las empresas del sector y proyectando una imagen íntegra, coherente, ganadora y de éxito, necesaria para ganar una reputación que favorezca el ingreso y posicionamiento en mercados internacionales.

Capítulo III: Evaluación Externa

El capítulo evalúa el análisis tridimensional de las relaciones internacionales el cual ayudará a evaluar los países con los cuales el Perú tiene intereses comunes y opuestos, conocer las fortalezas y debilidades del país para hacer frente a esos intereses nacionales, así como evaluar las oportunidades y amenazas que debe enfrentar para alcanzar sus objetivos. Asimismo, se realizó un análisis competitivo del país, para posteriormente realizar el análisis PESTE (análisis de aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos), el cual es la base para la creación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Finalmente, se realizó el análisis de la competencia del país, mediante la revisión de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, insumo utilizado para la realización de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR), con lo cual el planeamiento estratégico de la industria de prendas de vestir se alimenta para plantear eventuales estrategias.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Este análisis presenta las tres grandes dimensiones de Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), que evalúa las relaciones internacionales del Perú con otras naciones: (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 señalado por Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), los intereses nacionales de un Estado son aquellos considerados como esenciales para alcanzar sus objetivos y son usados principalmente para identificar Estados con intereses comunes o para protegerse frente a intereses opuestos de otros. Bajo esta perspectiva, el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, creado con el fin de ser un plan estratégico de desarrollo nacional, identificó seis objetivos nacionales, en torno a los cuales se definieron seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e

infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011)

El objetivo nacional de los derechos fundamentales y dignidad de las personas tiene como premisa la democratización de la sociedad, demostrada mediante la importancia del derecho a la vida, a la dignidad de las personas, a la identidad e integridad, a la no discriminación, al respeto por la diversidad cultural y al bienestar de todos los peruanos. El objetivo nacional de oportunidades y accesos a los servicios es brindar acceso equitativo a los servicios fundamentales, como educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, con lo que se otorgará igualdad de oportunidades de desarrollo.

El objetivo nacional de Estado y gobernabilidad tiene como finalidad lograr un Estado que se oriente al servicio de los ciudadanos mediante un ejercicio eficiente, democrático, transparente y participativo de la función pública. El objetivo nacional de economía, competitividad y empleo busca lograr una política económica estable e integrada competitivamente de manera global, con un mercado interno desarrollado que promueva la inversión privada con alta generación de empleo y elevada productividad del trabajo. El objetivo nacional de desarrollo regional e infraestructura tiene como propósito disminuir las diferencias y desigualdades de recursos y capacidades entre Lima y las regiones del país, estableciendo una infraestructura descentralizada y de uso público que permita un mayor desarrollo, contribuyendo a la lucha contra la pobreza.

Finalmente, el objetivo nacional de recursos naturales y ambientales busca aprovechar racionalmente las riquezas naturales y la biodiversidad, con el fin de garantizar su conservación para las generaciones futuras. Sobre la base de estos objetivos se ha analizado el nivel de intensidad del interés nacional con relación a otros países (ver Tabla 1).

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.			(+) Estados Unidos, UE	(-) Cuba, Haití, Venezuela
2. Oportunidades y acceso a los servicios.		(+) Estados Unidos, UE		
3. Estado y gobernabilidad.			(+) Brasil, Colombia, Chile (-) Bolivia, Venezuela	(-) Chile
4. Economía, competitividad y empleo.		(+) Colombia, México, Estados Unidos, China		(-) Chile
5. Desarrollo regional e infraestructura.			(+) Países de Sudamérica (-) Venezuela, Bolivia	
6. Recursos naturales y ambiente.		(+) Estados Unidos, Chile, Ecuador		

Nota. (+) intereses comunes, (-) intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

Para determinar el potencial nacional se efectuará un diagnóstico demográfico, geográfico, económico, tecnológico, histórico y sociológico de la organización administrativa y militar que posee el Perú.

Demográfico. De acuerdo con el último censo de julio de 2015, el país cuenta con 31'150,643 habitantes, por tanto, es el octavo país más poblado de América. El 56% de la población se encuentra ubicada en la costa, el 30% en la sierra y el 14% en la selva. La tasa de natalidad neta de muertes y el saldo migratorio ascienden a 11 nacimientos por cada mil habitantes. En 2016 se estimó que existen 1.6 millones de habitantes con algún tipo de discapacidad; estas personas, en más de un 50%, laboran como trabajadores independientes. Los obreros son la segunda categoría que concentra a más trabajadores con discapacidad, con un 17.9% (INEI, 2016).

Geográfico. El Perú es el tercer país más grande de América del Sur y el 19 en el mundo: cuenta con 1'285,216 km². Se encuentra dividido en tres zonas: costa (12%), que

alberga al 56% de la población, sierra (28%), con el 30% de los habitantes, y selva (60%), donde solo habita el 14% de la población (INEI, 2015). Limita con el océano Pacífico por el oeste, Ecuador por el norte, Colombia por el noreste, Brasil por el este, Bolivia por el sureste y Chile por el sur, lo que le ofrece una ubicación estratégica dentro del Pacífico Sur. El Perú forma parte de la Cuenca del Pacífico, lugar donde se articulan las más poderosas potencias comerciales del mundo con excepción de Europa. La aparición de países asiáticos, el auge y poderosa presencia de naciones como China, India, Rusia, Canadá y Australia ha llevado a la conformación de la Asociación de Países de la Cuenca del Pacífico (APEC), a la que se han incorporado países latinoamericanos como México, Chile, Perú y Colombia.

Económico. Con respecto a la economía del país, la inflación para el año 2017 se redujo a 1.4%, siendo la tasa más baja de los últimos años (para el año 2016 cerró en 3.2%); para el segundo trimestre 2018, la inflación se mantuvo en el rango del 2%, siendo una de las tasas más moderadas de América Latina (BCRP, 2018). Por otro lado, la balanza comercial para el año 2017 registro un superávit comercial de US\$ 6,266 millones, el más alto en los últimos años, debido al incremento de las exportaciones de productos tradicionales, así como por el crecimiento sostenido de los socios comerciales y los términos de intercambio. En el horizonte de proyección, se espera un incremento de la balanza comercial para el segundo trimestre del 2018 de US\$ 9 millones, consistente con las mayores exportaciones no tradicionales esperadas para el 2018 (BCRP, 2018).

Tecnológico-científico. De acuerdo con el World Economic Forum (2017), el Perú se encuentra en el ranking número 86 en el pilar de preparación tecnológica para los períodos 2017-2018, aumentando su posición en comparación a los períodos 2016-2017, donde se encontraba en el puesto 88. El pilar de tecnológica ha presentado un crecimiento de dos posiciones, en base a la medición de componentes como la disponibilidad de las últimas tecnologías, incorporación de tecnología empresarial, transferencia de archivos, usuarios de

internet, suscripciones a internet de banda ancha fija y suscripciones de banda ancha para móvil, los que hacen posible la medición del pilar y explican su crecimiento en el ranking.

Asimismo, el pilar de innovación para 2017-2018 subió al puesto 113 de la posición 119 del período anterior (WEF, 2017). En la medición del pilar se evaluaron los componentes relacionados a la investigación y desarrollo que realiza el país para su crecimiento como capacidad para la innovación, calidad de las instituciones de investigación científica, gasto de la empresa en investigación y desarrollo (I+D), colaboración entre universidad e industria, adquisición de productos de tecnología avanzada, disponibilidad y capacitación de científicos e ingenieros y protección de patentes. Cabe precisar, que las posiciones de los pilares de tecnología e innovación son evaluadas entre 137 países (ver Figura 10).

Histórico-psicológico. Con la independencia del Perú se da inicio a la etapa de la República y el Perú ingresa a la política monetaria con inversiones públicas, incrementando el nivel productivo en base al trabajo, materias primas, y la inserción al mercado internacional. El Perú tuvo auges económicos que permitieron la inversión en obras públicas como el inicio de la línea férrea, reforma educativa, abolición de la deuda indígena, línea de telégrafos, entre otros. Sin embargo, el crecimiento económico estaba orientado a la clase media pudiente, y no incluyó al pueblo. Después de la Guerra del Pacífico se evidencia la ausencia de identidad en el interior del país, la crisis social y la corrupción de los gobiernos origina la creación de movimientos revolucionarios, llevando al Perú a diversos golpes de Estado y a la creación de partidos políticos populistas.

Estos partidos llevaron al Perú a la mayor hiperinflación económica de todos los tiempos, hasta ser declarado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) como país inelegible. Por otro lado, el Perú se encontraba en una guerra interna al mando del grupo terrorista Sendero Luminoso, que se había extendido en la sierra central, impartiendo miedo y

muerte entre los pobladores más vulnerables. A partir de 1990, el Perú inicia los ajustes económicos para insertarse una vez más al comercio exterior (Alegría, 2016).

Organización administrativa. Es una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho, el cual tiene poderes independientes y soberanos. El Estado se compone por tres poderes autónomos: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. El primero es el que ejerce el gobierno del Estado, formula y ejecuta políticas generales y está representado por el presidente de la República, quien personifica a la Nación y al mismo tiempo es el jefe supremo de las fuerzas armadas y policiales del país. El segundo de ellos está representado por el Congreso de la República y su función es la articulación de leyes y ejercer control político sobre el Ejecutivo. Finalmente, el tercero está representado por la Corte Suprema de Justicia y su función principal es la de ejercer y administrar la justicia en la sociedad.

Militar. El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad regional, con el objetivo de evitar conflictos armados y reducir el armamentismo (CEPLAN, 2011). El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a) Ejército Peruano, (b) Marina de Guerra del Perú, (c) Fuerza Aérea del Perú. En América del Sur, está considerado como una importante fuerza militar; incluso, según lo señalado por el ranking de GFP (2018), el Perú es la cuarta potencia militar de Latinoamérica y la 42 del mundo, con un total de 369,330 personal militar, de los cuales 100,830 son personal activo y 268,500 son de reserva.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015) estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El Perú, al ser un país miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), cuenta con las facilidades y acceso a la información de los mercados de los países adscritos a este organismo. El reglamento que facilita y norma las reglas de comercio internacional entre los países miembros influye de manera importante en el intercambio comercial entre países, colocando comunes denominadores y reglas a las transacciones (MINCETUR, 2018b).

Lazos pasados y presentes. Entre el Perú y Bolivia siempre ha existido una identidad debido a la naturaleza que comparten los pueblos y las regiones, conformados por aimaras y quechuas. En 1880 se inició la Guerra del Pacífico entre Perú y Bolivia contra Chile (Alegria, 2016). Este conflicto resultó en largas disputas territoriales por Tacna, Arica y Tarapacá. Posteriormente, durante la dictadura de Augusto Pinochet, las relaciones entre Perú y Chile volvieron a ser tensas. Estos sucesos incluso dieron origen a la propuesta de construcción de un muro fronterizo que no llegó a concretarse. En tanto, con Ecuador hubo conflictos por los territorios de Tumbes, Jaén y Maynas durante el siglo XX, el último de los cuales ocurrió en el año 1995 (Figuroa, 2006).

Contrabalance de intereses. A pesar de los conflictos con Ecuador y Chile, el Perú mantiene tratados comerciales con ambos países que benefician la importación y exportación textil entre ambos (MINCETUR, 2018b). Asimismo, el Perú forma parte de la Alianza del Pacífico, una iniciativa económica y de desarrollo entre los países de Colombia, Chile, México y Perú. También pertenece, junto con Ecuador, Colombia y Bolivia, a la Comunidad Andina, uno de cuyos objetivos primordiales es promover el desarrollo equilibrado mediante la cooperación económica y social. Por otro lado, China y el Perú mantienen relaciones comerciales importantes que deben mantenerse en un balance adecuado, ya que, si bien existen acusaciones de competencia desleal en los precios de importación de los textiles

chinos, al mismo tiempo China es un cliente muy importante para productos tradicionales peruanos como los minerales (MINCETUR, 2018b).

Conservación de los enemigos. Actualmente es importante mantener buenas relaciones con todos los países, sobre todo con los países vecinos y los grandes mercados en crecimiento, como China, que actualmente es el mercado mundial más grande. El establecimiento de tratados y acuerdos comerciales permite la exportación o importación de bienes y servicios entre los países y, por lo tanto, la generación de ingresos y, sobre todo, de puestos de trabajo.

3.1.4. Influencia del análisis en la industria de prendas de vestir

Los empresarios peruanos deben tener en cuenta las oportunidades que les brindan los tratados firmados con países y socios comerciales, con el fin de encontrar ventajas y beneficios en la exportación de productos textiles en los cuales el Perú cuente con ventajas competitivas y pueda asegurar un nicho de mercado en el exterior. Es importante destacar que, si bien el rubro textil estuvo centrado en las prendas de algodón, China lo ha superado de manera importante. Por lo tanto, es necesario buscar otros mercados y otros productos a partir del uso de distintas materias primas aprovechando su cultura, historia y creatividad, además de sus grandes riquezas naturales.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

Según el Informe Global de Competitividad 2017-2018, donde se evalúan los factores que impulsan la productividad en 137 países (ver Figura 10), los resultados demostraron que Suiza ocupa el primer lugar, seguido por Estados Unidos, Singapur, Holanda, Alemania, Hong Kong, Suecia, Reino Unido, Japón y Finlandia, consecutivamente. Por su parte, el Perú ocupó el puesto 72, generando un retroceso de cinco posiciones respecto del año anterior y 11 de acuerdo con el año 2013. Los retrocesos se han originado por pilares conformados por: instituciones, entorno macroeconómico, educación superior y capacitación, eficiencia del

mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero y sofisticación empresarial (WEF, 2017).

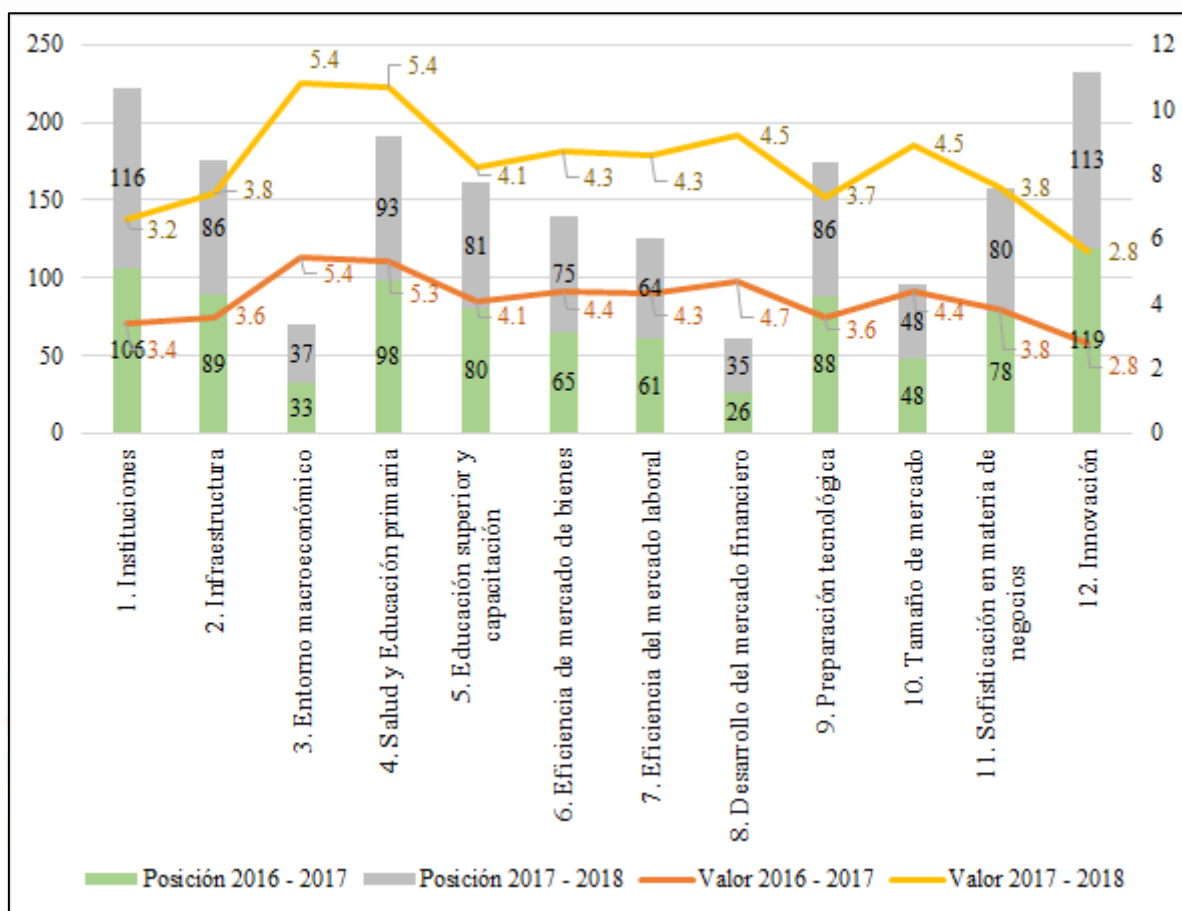


Figura 10. Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad. Adaptado de *Informe global de competitividad 2017-2018*, por WEF, 2017 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Los países que se ubican por delante de Perú son: Chile (33), Costa Rica (47), Panamá (50), México (51), Colombia (66) y Jamaica (70), y detrás se encuentra Uruguay (76), Brasil (80) y Argentina (92). El modelo de competitividad WEF señala que los países pasan por tres fases de desarrollo basadas en la economía: factores básicos de producción, eficiencia e innovación. Por otro lado, entre los factores que deterioran el crecimiento de los negocios se ha identificado los siguientes: corrupción, burocracia gubernamental, impuestos, inadecuada infraestructura, regulaciones laborales restrictivas e inseguridad, entre otros (ver Figura 11).

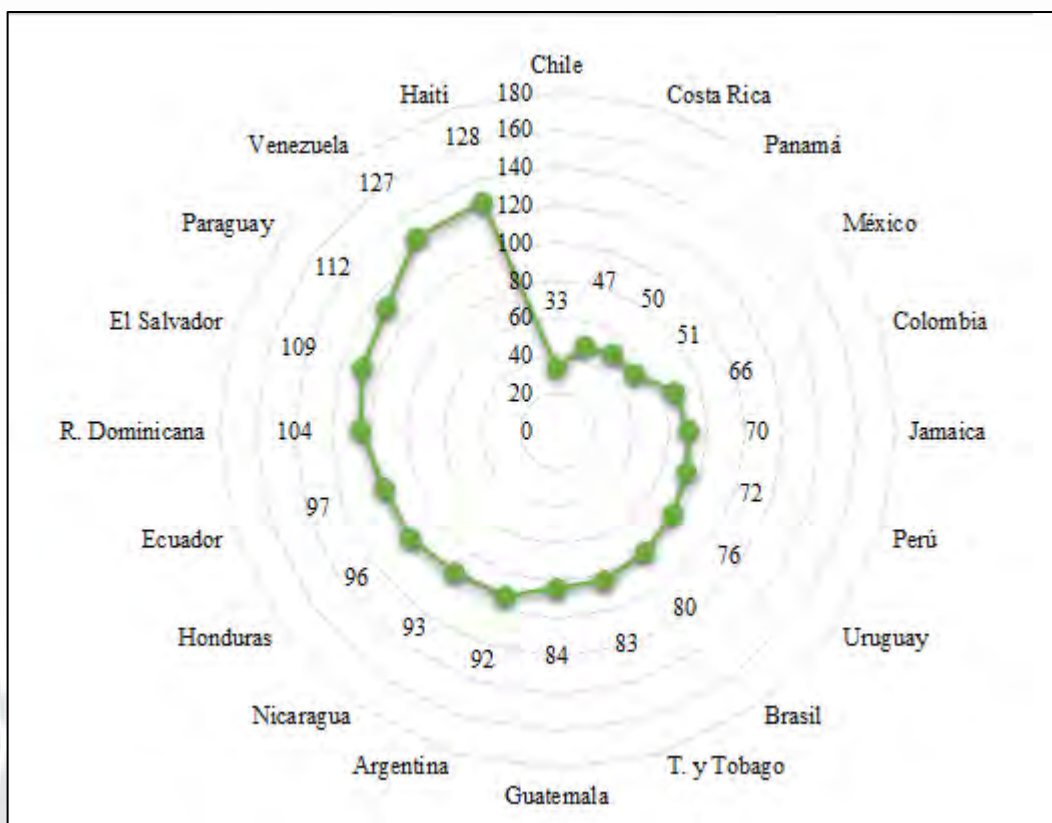


Figura 11. Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2017 - 2018.
Adaptado de *Informe Global de Competitividad 2017-2018*, por WEF, 2017
(<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

3.2.1. Condiciones de los factores

Según datos de SIICEX (2018b), el Perú posee diversos sectores productivos, como agro negocios, manufacturas diversas, industria de la vestimenta y decoración, productos pesqueros y exportación de servicios. De acuerdo con datos de 2016, las exportaciones de agro negocios del subrubro de tradicionales representaron el 15.75% de su participación total en el sector, con un valor FOB de US\$ 877,78 millones. En manufactura, se consideran los rubros de envases y embalajes, acabados para la construcción, autopartes, línea eléctrica, proveedores a la minería / metalmecánica, cosméticos e ingredientes, equipos de industrias alimentarios y maderables. Se concluye como diagnóstico sectorial que las ventajas comparativas se encuentran en costo de energía, mano de obra, geografía y el clima, buena disponibilidad de las empresas en asistir a eventos promocionales y creciente conciencia de la necesidad de mantenerse actualizado con tecnología de última generación, entre otras.

En cuanto a la industria de vestimenta y decoración, el Perú se distingue por sus insumos, entre ellos, los algodones tangüis y pima, así como la fibra de alpaca y vicuña. En cuanto al sector de la pesca y acuicultura, hay gran variedad de productos de diversas propiedades nutritivas y que pueden acceder a los mercados de exportación como congelados, preformados, surimi, conservas, semiconservas y frescos refrigerados, para ser enviados a todo el mundo. En cuanto a exportación de servicios, hay categorías de soluciones tecnológicas especializadas de fábrica de software en servicios empresariales, servicios de ingeniería, soluciones de manejos de procesos, marketing digital y arquitectura; en servicios culturales, editoriales e industria gráfica, y en otros servicios se tienen franquicias, salud electiva, educación y música (SIICEX, 2018b).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Según la información presentada por el BCRP (2017b), en noviembre del 2017 el PBI del sector de prendas de vestir perteneciente a la producción manufacturera generó un valor del 65.4 (índice 2007 = 100) en comparación con el año anterior, cuando fue del 61.7, cerrando el año 2016 en 75.1. El principal destino de exportación del sector textil peruano es Estados Unidos (US\$ 628 millones). Entre otros destinos importantes están, Ecuador (US\$ 62 millones), Chile (US\$ 58 millones), Brasil (US\$ 57 millones), Colombia (US\$ 57 millones) y China (US\$ 57 millones). Las exportaciones a Estados Unidos han crecido en un 3.7% respecto de 2016 y el principal producto demandado es la categoría de t-shirt de algodón teñido de un solo color (Asmat, 2018).

Asimismo, Ysabel Segura (comunicación personal, 30 de mayo de 2018), gerente de Manufactura de la Asociación de Exportadores (ADEX), manifestó que, si bien Estados Unidos es el principal mercado de exportación textil, la participación del Perú se está reduciendo y solo llega al 0.8% del total de las importaciones de ese país (ver Apéndice D). En tanto, las perspectivas positivas de crecimiento económico de Estados Unidos, Brasil,

Colombia y Chile, así como la posibilidad de restricciones a las importaciones chinas por el gobierno estadounidense, continuarían la tendencia positiva de las exportaciones textiles peruanas (Asmat, 2018).

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Para el cuarto trimestre de 2017, en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos se cuenta un total de 2'303,662 empresas activas; esto quiere decir, un 8.4% más que en el mismo período de 2016. En el rubro de manufactura hay 183,327 empresas, dentro las cuales las empresas de fabricación de prendas de vestir conforman el 23.6%. Como se puede ver en la Figura 12, en el cuarto trimestre de 2017 se dio de baja a cerca de 2,000 empresas, 26% de las cuales correspondía a fabricantes de prendas de vestir (INEI, 2017c). Sin embargo, esto resulta un neto cercano al cero con un crecimiento cercano al 24% en el mismo rubro, para el mismo período. Un porcentaje similar de cierres y aperturas se produjo en el primer trimestre de 2018 (INEI, 2018). La organización jurídica más común en las empresas peruanas es la de persona natural, seguida por la de sociedad anónima. En tercer lugar aparece la de empresa individual de responsabilidad limitada (INEI, 2017c).

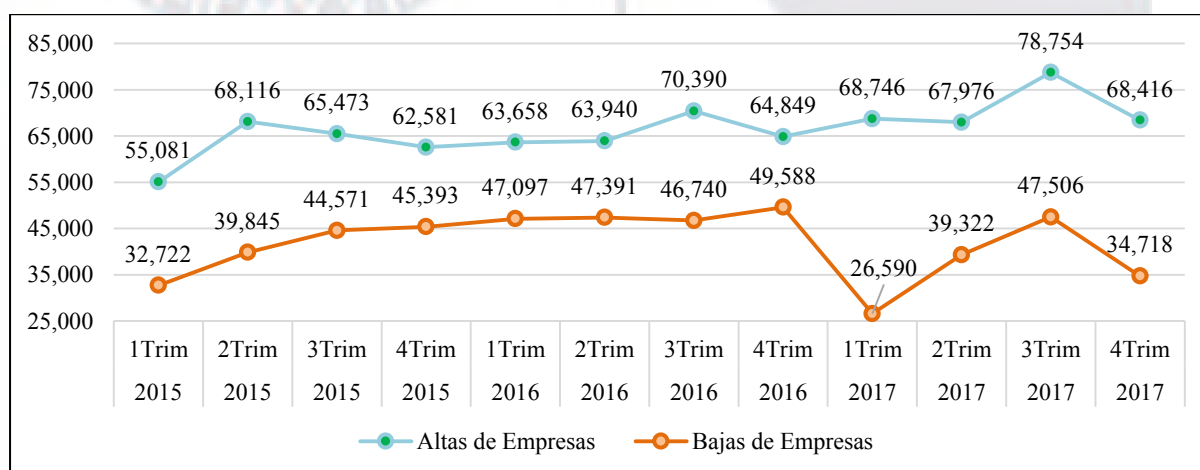


Figura 12. Altas y bajas de empresas 2015 - 2017.

Adaptado de *Demografía empresarial en el Perú*, por INEI, 2017

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017_feb2018.pdf).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El sector de prendas de vestir en el Perú se interrelaciona con otros sectores productores de insumos para la confección y comercialización. Entre los principales se encuentra el sector ganadero, de donde se obtiene la fibra animal, pelos finos y lanas provenientes de animales, como la alpaca, la vicuña y la oveja. Al respecto, una de las ciudades más importantes en el Perú, donde se concentra la cadena productiva de la alpaca y la vicuña es Arequipa, la cual transforma industrialmente el 95% de la fibra fina y dispone de todos los elementos en la cadena de producción (Larco, 2016). En el sector agrícola, se obtiene la fibra de origen vegetal. Es el algodón, en sus dos variedades tangüis y pima, el principal insumo en la fabricación de hilados y confecciones nacionales. Además de la demanda en estos dos sectores, la industria de prendas de vestir también se encuentra relacionada con la industria de plásticos (botones, cierres, entre otros), la industria química, pinturas y otros insumos (Produce, 2015) (ver Figura 13).

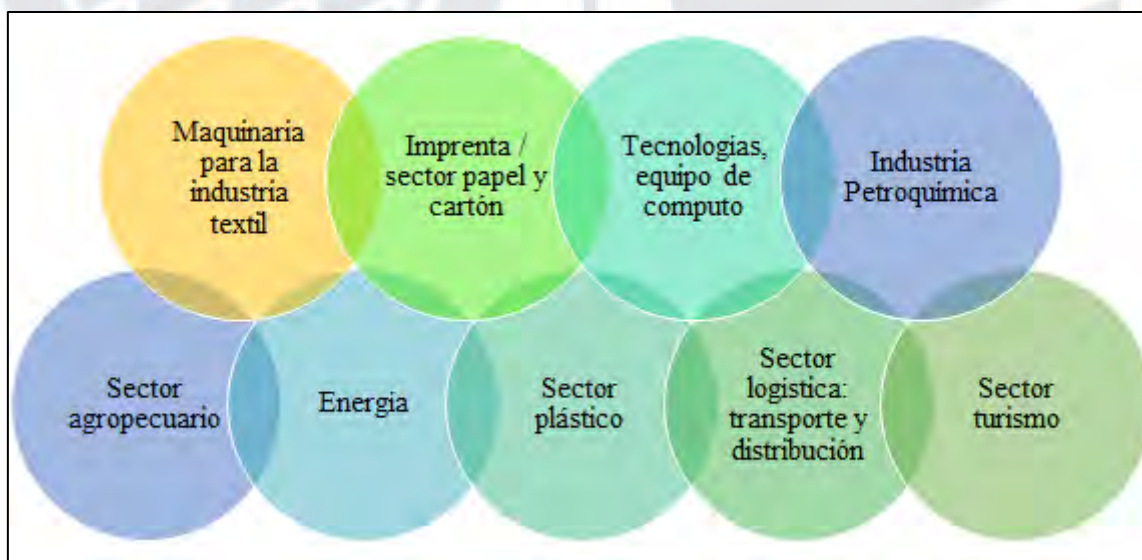


Figura 13. Sectores articulados de la industria textil y confecciones. Adaptado de *Estudio de investigación del sector textil y confecciones*, por Produce, 2015, p. 134 (http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf).

3.2.5. Influencia del análisis en la industria de prendas de vestir

Para la producción de prendas de vestir, la industria en el Perú utiliza fibras vegetales, animales y sintéticas. Al respecto, la producción de algodón ha tenido una continua caída, agudizada en los años 2010 y 2013, debido a la disminución en las cosechas y a la baja rentabilidad del cultivo en comparación con los productos agroexportables, como frutas u hortalizas, y algunos tradicionales, como el arroz (Produce, 2015). También influye la competencia directa con productos de importación procedentes de Asia o productos sustitutos. En el caso de la fibra animal, la alpaca es mundialmente reconocida por su calidad y textura, por lo que tiene una gran demanda en el mercado europeo y es un nicho importante que vienen explotando solo algunas grandes empresas nacionales.

Por otro lado, la utilización de fibras sintéticas y artificiales se ha extendido en el mundo por ser una fibra de larga duración. Sin embargo, gran parte de este insumo es importado, lo que se ve reflejado en el incremento de empresas fast fashion, generando nuevas tendencias en el consumidor y nuevos nichos de mercado. Este panorama exige que el productor peruano de prendas de vestir migre a nuevos mercados, ofreciendo productos con insumos de excelente calidad, diseños creativos y donde exista una búsqueda constante de crear marcas propias nacionales capaces de competir en mercados internacionales de mayor poder adquisitivo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

El Perú cuenta con 21 acuerdos comerciales vigentes con países de América, Asia, Europa, así como con diferentes bloques, los cuales permiten el acceso a exportar sus productos en más de 50 países. Estos acuerdos firmados por el gobierno peruano buscan ser una herramienta de intercambio comercial con otros países, así como generar presencia en el extranjero (MINCETUR, 2018a). Los principales acuerdos comerciales del Perú son: (a)

Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, este tratado fue firmado en el año 2006 y puesto en vigencia desde el año 2009, siendo su principal beneficio permitir la exportación de un mayor número de productos nacionales. (b) Alianza del Pacífico, es una iniciativa económica y de integración regional entre cuatro naciones de América Latina: Chile, Colombia, México y Perú. (c) Comunidad Andina, conformada por los países de: Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú, es un organismo regional, económico y político con un nivel jurídico internacional, que tiene como principal propósito contribuir a la integración de sus miembros en los aspectos culturales, comerciales, políticos y sociales (MINCETUR, 2018a).

Las políticas tributarias en el Perú en los últimos años han sido perjudiciales para los empresarios exportadores peruanos, quienes al bajar la tasa del drawback del 5 al 3%, vieron que se reducía la rentabilidad de sus exportaciones. A su vez esta disminución de la tasa del drawback ha fomentado un incrementado de la informalidad de las empresas, quienes se formalizaban precisamente para acceder a este beneficio. Es necesario señalar que el drawback es un beneficio que devuelve a través de impuestos, los exportadores un porcentaje del valor del producto exportado, siempre y cuando se haya elaborado con insumos importados que pagan aranceles. Como medida preventiva, desde el año 2017, el MEF oficializó el alza de la tasa del drawback de 3% al 4%, tasa que se mantendrá vigente hasta fin de 2018 (SIICEX, 2018a).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En 2017, Perú ha registrado una inflación de 1.4% la menor registrada desde 2009. La expectativa de inflación para 2018 se ha reducido a 2%, de acuerdo con el reporte de inflación (BCRP, 2017b). Por otro lado, el crecimiento del PBI para 2018, podría ser menor del esperado si los índices de inversión privada y pública fuesen menores de los proyectados; asimismo, un entorno internacional estable, con precios de materias primas al alza, apoyaría el crecimiento del Producto Interno Bruto, evitando que la brecha económica se incremente

(BCRP, 2017b). De acuerdo con el último informe semestral de perspectivas económicas del Banco Mundial, la proyección estimada de crecimiento para el PBI peruano es de 3.5%, menor en tres décimas que la proyectada en enero de este año (BM, 2018). Este resultado va en línea con el publicado por el FMI y la meta revisada por el MEF del 3.6% (*El Comercio*, 2018).

A pesar de los cambios políticos enfrentados por el Perú en los últimos dos años, la calificación de riesgo país se mantiene. Para el cierre de mayo de 2018, Fitch Ratings otorgó al Perú la calificación de emisor a largo plazo de BBB+, Moody's asignó una calificación de A3 y Standard & Poor's asignó la calificación de BBB+, todas ellas con perspectiva estable y con grado de inversión, resaltando una capacidad adecuada del país para cumplir con sus obligaciones financieras, sin embargo, condiciones económicas adversas pueden debilitar su capacidad para cumplir sus pagos (MEF, 2018).

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

Diversos estudios han determinado que la población mundial está envejeciendo debido a diversos factores demográficos, como fertilidad, mortalidad y migración, considerando que desde 1950 la esperanza de vida ha aumentado. Al mejorar la supervivencia se posee una proporción mayor en longevidad. Si bien la reducción de la fertilidad y el aumento de la longevidad son factores claves para el envejecimiento mundial, la migración internacional cumple un rol temporal debido al flujo migratorio entre regiones y países que generalmente se da entre personas más jóvenes (ONU, 2018).

Por su parte, el perfil de la demanda potencial internacional demuestra que, por ejemplo, en Estados Unidos —el principal comprador del sector— el número de usuarios de internet asciende a 286'942,362, un valor que está por debajo de China, que llega a 721'434,547, y de India que es de alrededor de 462'124,989 usuarios. No obstante, el mercado de Estados Unidos tiene un porcentaje de penetración de internet del 88.5% debido

al alto uso de la tecnología. En 2016, se demostró que los jóvenes entre 15 y 24 son los que más usan internet, seguidos de personas entre 25 y 44 años, y posteriormente de 45 a 64 años. El gasto medio anual por comprador es de US\$ 1,804, siendo la transacción digital media en ese país de US\$ 75.9. En el segundo lugar de los productos más consumidos se encuentra ropa y accesorios (ICEX, 2018).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Sin lugar a dudas, la industria de prendas de vestir está haciendo frente a nuevos retos. Algunos de estos asociados al surgimiento de un nuevo tipo de consumidor, cambios frecuentes en el mercado de la moda, incrementos de nuevos canales de venta, y por supuesto, una mayor cantidad de tecnología disponible utilizada para mejorar los procesos de la industria de la moda. Según lo señalado por Mejía (2017), el nuevo consumidor busca estar siempre informado y conectado a las redes sociales, por lo que se estima que para el año 2022 las tiendas físicas serán solamente de exhibición y publicidad de las marcas, pero que las ventas se realizarán por internet. Asimismo, los cambios en la industria llevarán a que las principales marcas presentarán sus colecciones de ropa con transmisiones en vivo y que las prendas de la colección estarán disponibles a la venta al mismo tiempo. En lo que respecta a la tecnología, digitalizar los procesos y adaptar nuevas tecnologías es el reto fundamental de la industria. Hoy la tecnología permite a las empresas del sector imprimir en 3D, usar vestidores virtuales, utilizar espejos mágicos que permitan probarse la ropa de manera virtual y producir prendas con dispositivos tecnológicos, entre otras novedades que se presentan en el sector (Mejía, 2017).

Los avances en la tecnología han generado que los países con mayor desarrollo en este ámbito empleen robots para automatizar los diferentes procesos manuales. Por ejemplo, en agosto de 2017, un fabricante anunció la instalación de 330 robots con capacidad de producir hasta 800,000 camisetas por día para Adidas, a un costo de 0.33 centavos la camiseta. Esto

impacta los términos de competitividad de la industria textil. La tecnología también puede ayudar en la mejora de los insumos. Un claro ejemplo es el descubrimiento realizado por Guido Pillaca Chillece, estudiante de la Universidad de San Marcos, quien logró rescatar el acervo genético del algodón nativo de color (verde, púrpura y marrón) originario del norte de Perú, con el objetivo de proteger su uso racional y conservación. Este descubrimiento puede ayudar en la reducción del uso de colorantes (Expotextilnews, 2017).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con varias ventajas comparativas relacionadas con la industria de vestir. Una de ellas es la calidad de sus fibras reconocidas en el mundo; por ejemplo, algodones como el pima (fibra extra larga) y el tangüis (fibra larga). Asimismo, el Perú es un productor importante de fibras de camélidos, entre las que se encuentran la alpaca y vicuña, esta última superior a la fibra de cachemira. Por otro lado, la ubicación geográfica del Perú lo hace vulnerable al fenómeno meteorológico El Niño, que se presenta con una distancia temporal de tres a siete años. Este fenómeno se origina en la zona intertropical del océano Pacífico, por tanto el Perú y Ecuador tienen mayor protagonismo ante los embistes de la naturaleza. El fenómeno El Niño afecta de forma positiva o negativa a los diversos sectores industriales y el impacto sobre la industria de vestir deriva de las pérdidas en los cultivos del algodón, lo que disminuye la producción. Asimismo, el frío extremo en el altiplano causa la muerte de los camélidos.

Según Martín Reaño (comunicación personal, 2 de junio de 2018), gerente del Comité Textil y Confecciones del SNI, en el Perú existen leyes regulatorias en favor del medio ambiente que exigen a las empresas industriales cumplir con límites de descarga, para evitar multas. Los límites de descarga establecidos en algunos casos son más exigentes que los establecidos en países desarrollados como Suiza y Canadá, donde la producción industrial es mayor en comparación con la industria peruana. Las empresas invierten importantes montos

en los tratamientos de agua y en los procesos de enfriamiento y evacuación de aguas (ver Apéndice B).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Demanda mundial creciente de prendas de vestir.	0.10	3	0.30
2 Mayor poder adquisitivo de los clientes potenciales.	0.08	3	0.24
3 Reconocimiento mundial de la marca Perú.	0.09	4	0.36
4 Estabilidad macroeconómica en los últimos 15 años.	0.03	4	0.12
5 Estilos de vida enfocados al bienestar y la moda.	0.08	2	0.16
6 Mayor número de consumidores que valoran la creatividad y originalidad.		4	0.20
7 Mayor demanda internacional de prendas de vestir de alpaca.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.50		1.59
Amenazas			
1 Importaciones de prendas de vestir desde Asia y Centroamérica a precios bajos.	0.12	1	0.12
2 Alta competitividad y estandarización en la producción de algodón en India, EEUU y Centroamérica.	0.18	2	0.36
3 Contaminación del medio ambiente por la industria textil.	0.08	2	0.16
4 Incremento de marcas fast fashion a precios bajos con alta rotación de colecciones.	0.12	1	0.12
Subtotal	0.50		0.76
Total	1.00		2.35

Nota. Valor = (4) responde muy bien, (3) responde bien, (2) responde promedio, (1) responde mal; peso = (0) no importante, (1) muy importante. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

La matriz de la evaluación de factores externos (ver Tabla 2) describe las consideraciones que influyen sobre el sector, y como se responde ante ellos, tomando en cuenta su valoración, y alcanza una ponderación de 2.35.

3.5. La Industria de Prendas de Vestir y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El Perú es uno de los principales productores mundiales de fibra de alpaca. El nicho de mercado que demanda prendas de vestir elaboradas con fibra de alpaca pertenece a un nivel de ingresos medio alto que valora y reconoce la calidad. El reconocimiento internacional favorece a los productores de fibra de alpaca; sin embargo, estos deben fortalecer su poder de negociación frente a los demandantes. La población de alpacas se encuentra distribuida en 17 regiones y el 99% de cabezas de alpaca se encuentra en poder de

pequeños criadores que conforman comunidades para la comercialización de sus productos (MINAGRI, 2016). Asimismo, existen países como Australia y Bolivia, que también producen fibra de alpaca. La calidad de la fibra se clasifica según su finura, fuerza y resistencia, y la unidad de medida para estos criterios es el micrón, donde a menor número de micrones (μ) mejor la calidad de la fibra (AVSF, 2013) (ver Tabla 3, donde se muestra la diferencia de micrones y puede verse que Australia produce la fibra de alpaca más fina).

Con respecto a las prendas de vestir de algodón, el poder de negociación de los proveedores de fibra de algodón tiene un nivel medio bajo, ya que suministra un insumo importante para la elaboración de las telas e hilados en un entorno muy competitivo. Actualmente existen empresas que exportan prendas de vestir confeccionadas 100% con algodón peruano, y otras empresas que utilizan algodón importado de Estados Unidos, India y China. Las importaciones de fibras de algodón no presentan crecimiento en los últimos años, en comparación con la importación del hilo de algodón, que presenta un crecimiento importante (Mejía, 2017). Este crecimiento afecta directamente a la producción y cultivo del algodón local.

Tabla 3

Calidad de Fibra Producida en los Principales Países Productores

Calidad	Abreviación	Micronaje	Perú	Australia	Bolivia
Royal o x fina		Menos de 20 μ	< de 20 μ	< de 19 μ	NO
Baby o fina	BL	Entre 20 y 23 μ	< de 23 μ	< de 19 μ	< de 23 μ
Superfina o media	FS	Entre 23 y 26.5 μ	< de 26.5 μ	< de 25.5 μ	< de 26.5 μ
Huarizo	HZ	Entre 26.5 y 28 μ	< de 28 μ	NO	< de 28 μ
Gruesa/Gruesa	MP	Entre 28 y 33 μ	< de 33 μ	< de 32 μ	< de 33 μ

Nota. Tomado de *Comportamiento del mercado mundial de la fibra de alpaca: ¿qué perspectivas nos ofrece?*, por AVSF, 2013.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En febrero de 2018, el Perú registró exportaciones de prendas de vestir por US\$ 210 millones. El principal destino con el 47.5% de participación es Estados Unidos, seguido de lejos por China con un 6.4%, Brasil con 4.1%, Chile con 3.7%, Colombia con 3.4% y

Alemania con 3.3%. El mejor precio promedio FOB por kilogramo es el registrado por Estados Unidos, con US\$ 39,03 por kilogramo; el menor es el negociado, con Chile con US\$ 5.25 por kilogramo (SNI, 2018). El poder de negociación de los compradores es alto debido a que en ninguno de los casos mencionados el Perú es el principal proveedor, y de acuerdo con datos del mismo período de 2017, el precio promedio FOB de los principales exportadores se ha reducido en un 9% (SNI, 2018).

Durante 2017, las exportaciones aumentaron 118% respecto de 2016, llegando a concretar ventas hasta por US\$ 74.7 millones. La demanda de estas prendas procede principalmente de Países Bajos, Dinamarca, Argentina, Ecuador y Brasil, para productos como alfombras, mantas y fundas de cojines. La demanda de cardiganes y bufandas de alpaca proviene de Estados Unidos, Chile, Alemania, Australia, Francia y Reino Unido, por lo cual el poder de negociación que tienen los compradores es alto. La exportación de los productores peruanos se concreta a través del contacto con brokers o mayoristas en el exterior, que son contactados principalmente a través de ferias textiles o eventos internacionales que promueven la exportación y el encuentro de ofertantes y demandantes (*Gestión*, 2017).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos corresponden a toda la gama de prendas de vestir de precios bajos, dominada por países como China e India, que tienen un alto nivel de negociación en la comercialización de prendas de vestir a bajo costo y el segmento de mercado más grande. Frente a este escenario, la amenaza de productos sustitutos es alta. Al respecto, el segundo mayor productor de algodón después de China es la India, que registra alrededor del 21.5% de la producción mundial. Asimismo, la India es el más grande productor de yute (una de las fibras naturales más largas y usadas en la industria textil), produciendo alrededor del 64% de la producción mundial (OCDE, 2015). Por otro lado, los países productores de prendas de

vestir y empresas fast fashion, producen y utilizan mezclas de fibras de algodón y material sintético para direccionar el consumo de las prendas en mercados de ingresos medios y bajos, incrementando el poder de negociación para estos productos sustitutos debido a un menor costo de producción.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Las amenazas vienen dadas por los países con mayor participación en las exportaciones: China, Bangladesh, Vietnam, Alemania, Turquía, entre otros (ITC, 2018a). Países de Centroamérica también presentan una amenaza constante debido a sus costos bajos, reduciendo las exportaciones de prendas peruanas hacia Estados Unidos. Si se analiza la producción mundial de lana de alpaca, el principal competidor de Perú es Australia, que está realizando investigaciones genéticas que le permitan obtener mayor calidad y rendimiento en la fibra de alpaca que produce. Bolivia se mantiene en el tercer lugar en este rubro, la calidad de su fibra es menor a la de Australia (AVSF, 2013). Frente a este escenario, el poder de negociación de los entrantes es bajo, ya que la capacidad de producción de la fibra de alpaca en estos tres países satisface la demanda mundial. Por otro lado, Chile y Estados Unidos se encuentran estudiando la posibilidad de criar camélidos para producir lana de alpaca y exportar prendas de vestir a otros mercados, el poder de negociación de estos potenciales competidores es bajo porque aún no tienen el conocimiento ni la capacidad.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La producción de prendas de alpaca se encuentra atomizada en empresas productoras micro, pequeñas y medianas. En los últimos años esta fibra está ganando importancia y las prendas de vestir tienen mayor demanda en el mercado internacional; por ello, el poder de negociación de los competidores es bajo. La producción de prendas de alpaca viene desarrollándose por empresas que están apostando a la industrialización en producción de la materia prima; sin embargo, el diseño y la elaboración de los productos se realiza de forma

artesanal y abarca otros segmentos de mercado priorizando los diseños y la calidad en los productos entregados. Arturo Castillo (comunicación personal, 5 de mayo de 2018), gerente de Operaciones de Art Artlas S.R.L., indicó que los puntos de venta de comercialización de los productos con marca Anntarah se encuentran principalmente ubicados en las ciudades de Arequipa, Lima y Cusco. Asimismo, el poder de negociación de sus productos en el mercado europeo es medio, porque no entra en guerra de precios con sus competidores, posicionándose en el segmento medio alto de ingresos (ver Apéndice A).

En prendas de vestir de algodón, los países asiáticos y de Centroamérica son los principales competidores. Su crecimiento es constante, por lo tanto, se tienen nuevos jugadores cuyas exportaciones impulsadas y subvencionadas por sus gobiernos. En los últimos años han logrado ingresar al mercado estadounidense. Las reglas de juego y las claves del éxito están definidas por el mejoramiento de la calidad, reconocimiento de la marca, adecuada infraestructura y los costos de la mano de obra y de los insumos. Frente a este escenario, la rivalidad de competidores es alta y constante, por tanto es necesario buscar la diferenciación para tener posicionamiento en los mercados internacionales (Mejía, 2017).

3.6. La Industria de Prendas de Vestir y sus Referentes

Los referentes que Perú debe tomar en cuenta en la industria de prendas de vestir son países como China, India, Brasil, España, Suecia y El Salvador, por su productividad y eficiencia en los costos; asimismo, la subvención que reciben de sus gobiernos. Estos países han desarrollado marcas internacionales representativas, como Zara y H&M, que han alcanzado un posicionamiento importante en el mundo. El Perú debe tomar como referente también a Italia, debido a que ese país es uno de los principales centros de tendencia de la moda, como se refleja en la originalidad, calidad y elegancia de sus diseños. Asimismo, dicho país es un gran consumidor de insumos con elevados estándares de calidad. Reaño

(comunicación personal, 2 de junio de 2018), declaró que el Perú se ha definido como seguidor de Italia, este es el líder e icono de la moda en el mundo (ver Apéndice B).

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Los principales exportadores de prendas de vestir de Latinoamérica son México y El Salvador. No obstante, China y Bangladesh poseen una fuerte influencia en el sector de confecciones (ver Tabla 4). Mantienen un enfoque hacia la maquila y el fast fashion, dirigidos a diversos segmentos de mercados, que permitan desarrollar productos de costo bajo, de diversas características e insumos variados, como materias primas naturales, sintéticas o una mezcla de ambas.

Tabla 4

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Industria prendas de vestir del Perú		Industria prendas de vestir de México		Industria prendas de vestir de El Salvador		Industria de prendas de vestir de China		Industria de prendas de vestir de Bangladesh	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Capacidad para atender la demanda internacional.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2 Calidad de productos competitiva internacionalmente.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3 Diseño y variedad de los productos.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
4 Procesos eficientes de producción.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5 Precios competitivos internacionalmente.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20
6 Acceso a materias primas de calidad.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
7 Mano de obra calificada y con especialización en el proceso productivo.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
8 Instituciones públicas y privadas activas en el fortalecimiento de la capacidad del sector.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
9 Capacidad gerencial de las empresas.	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Total	0.85		1.80		2.60		2.70		2.90		2.55

Nota. Valor = (4) fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, (1) debilidad mayor; peso = (0) no importante, (1) muy importante. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Matriz Perfil Referencial (MPR). La matriz describe las principales referencias identificadas en el sector de prendas de vestir, comparando los factores claves de éxito entre

el Perú y su principal referente —Italia—, con una ponderación de 3.45, considerado como un mercado que impulsa la innovación y creatividad en las prendas de vestir y siendo parte de unos de los países iconos de la moda y el glamour (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz Perfil Referencia (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Industria prendas de vestir del Perú		Industria prendas de vestir de Italia		Industria prendas de vestir de Estados Unidos	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Capacidad para atender la demanda internacional.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
2 Calidad de productos competitiva internacionalmente.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3 Diseño y variedad de los productos.	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
4 Procesos eficientes de producción.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5 Precios competitivos internacionalmente.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6 Acceso a materias primas de calidad.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7 Mano de obra calificada y con especialización en el proceso productivo.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
8 Instituciones públicas y privadas activas en el fortalecimiento de la capacidad del sector.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
9 Capacidad gerencial de las empresas.	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Total	1.00		1.95		3.45		3.35

Nota. Valor = (4) fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, (1) debilidad mayor; peso = (0) no importante, (1) muy importante. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

3.8. Conclusiones

La industria de prendas de vestir es un sector muy competitivo en el mundo. Al analizar el entorno externo (PESTE) se identifican las oportunidades y amenazas que influyen sobre el Perú y que es preciso tomar en cuenta para formular estrategias que le permitan mejorar un posicionamiento frente a sus competidores actuales. Entre ellas, la estabilidad macroeconómica del Perú ha contribuido a mantener y mejorar sus calificaciones de riesgo y, por lo tanto, ser un país más atractivo a la inversión extranjera y nacional. Asimismo, el mayor poder adquisitivo de los clientes potenciales establecen estilos de vidas enfocados al bienestar y la moda, lo que motiva a que los consumidores paguen por prendas reconocidas

por su creatividad, calidad y originalidad. Por esto las prendas de vestir de alpaca son valoradas a nivel mundial.

Por otro lado, el análisis externo ha identificado las amenazas de importantes rivales debido a la creciente competencia de las importaciones de productos proveniente de Asia y Centroamérica a precios bajos. Así como a la alta competitividad y estandarización de la producción de prendas de algodón en India, Estados Unidos y Centroamérica. Por otro lado, el sector es considerado dentro de una de las industrias más contaminantes del medio ambiente. Como la tendencia de las marcas fast fashion que debido a los precios bajos generan una alta rotación de las colecciones. En relación con el análisis de perfil competitivo, el Perú deberá tomar como referente el desarrollo del diseño, manteniendo los estándares y calidad de las prendas de vestir de Italia y la exigente demanda de los consumidores en Estados Unidos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis contempla una auditoría interna a las principales áreas funcionales que integran el ciclo operativo de las empresas peruanas del sector de prendas de vestir, a través de una evaluación interna enfocada en identificar las fortalezas y debilidades existentes. De la misma manera, muestra la actual situación de la industria enfocando el análisis desde siete áreas funcionales: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Existen diversos gremios privados y entidades públicas que apoyan el crecimiento y desarrollo del sector de prendas de vestir. La asociación de exportadores (ADEX) es un gremio empresarial líder en el desarrollo nacional y en la promoción del comercio exterior peruano. Cuenta con 23 comités sectoriales, donde destaca el Comité de Confecciones, encargado de reforzar la defensa gremial y proporcionar asesoría técnica especializada a sus asociados, promocionar la oferta exportable, brindando soporte en misiones comerciales e incentivando la participación de las empresas de prendas de vestir en ferias internacionales (Asociación de Exportadores, s/f).

La Cámara de Comercio de Lima (CCL) es el gremio empresarial más representativo del Perú, pues agrupa a 15,000 empresas provenientes de diversos sectores. Cuenta con 21 comités gremiales, donde se observa al Gremio de Indumentaria, que ofrece a sus socios oportunidades de negocios en ferias y misiones comerciales, asistencia técnica y capacitaciones en desarrollo de productos, tendencias y diseño de moda, así como información especializada del sector (Cámara de Comercio de Lima, s/f). La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) es una institución sin fines de lucro que promueve el desarrollo

de la industria manufacturera, promoviendo su competitividad y el desarrollo sostenible del país. Cuenta con diversos comités gremiales, donde resalta el Comité Textil, cuyo objetivo es brindar asesoría en todo lo que respecta a importaciones y exportaciones, aprovechamiento de los TLC, normas de origen para textiles y confecciones, participación en ferias internacionales, estudios de mercados, brindar asesoría laboral, etcétera (Sociedad Nacional de Industrias, s/f).

Por su parte, el Ministerio de la Producción (Produce) evalúa los planes nacionales de desarrollo del subsector de la industria y desarrolla medidas para apoyar la competitividad de la industria de confecciones de Perú. En tanto, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de sus 36 oficinas comerciales del Perú en el exterior (OCEX), es el principal organismo impulsor de la industria de prendas de vestir en el Perú, comprometiéndose con su desarrollo sectorial, regional y nacional. Tiene como visión exponer al país frente al mundo desarrollando y difundiendo su imagen, el valor agregado de los productos de exportación, creando un crecimiento descentralizado y sostenible (Promperú, 2018b).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Promoción. Las micro, pequeñas y medianas empresas de prendas de vestir nacionales promocionan sus productos localmente utilizando el marketing digital, principalmente mediante la gestión de las redes sociales y las facilidades que el comercio electrónico les puede ofrecer. Los canales digitales facilitan la colocación y difusión de publicidad a bajo costo de las prendas de marcas nacionales; sin embargo, muchos empresarios no suelen invertir en dichas promociones, ya que sus prendas son confeccionadas a través de la modalidad de maquila, con marca y etiqueta que pertenecen a otras compañías extranjeras, las cuales tienen sus propios medios de promoción y publicidad. Por otro lado,

las grandes empresas exportadoras de prendas de vestir utilizan estrategias para promocionarse en el extranjero, a través de mayoristas o intermediarios, que se encargan de difundir sus productos en el extranjero.

La promoción de prendas de vestir de marcas nacionales en el exterior requiere estrategias eficientes y un adecuado conocimiento del mercado. Al respecto, Segura (comunicación personal, 30 de mayo de 2018) señaló que las pocas empresas exportadoras que tienen marcas nacionales propias tienen que luchar para posicionarse con marcas ya reconocidas en el mercado exterior, por lo que necesitarán mucho esfuerzo y capital. Esta situación empeora cuando la empresa nacional no se encuentra instalada en el país donde se quiere vender, por lo que resulta fundamental la búsqueda de socios estratégicos (ver Apéndice D). Entidades como MINCETUR, mediante la comisión de Promperú, desarrolla una serie de estrategias y planes de promoción para los productos del sector de prendas de vestir. Para esto se llevan a cabo diferentes ferias de moda, siendo la más importante la feria de Perú Moda, que congrega a una gran cantidad de compradores extranjeros.

En el evento de Perú Moda de 2017 hubo un total de 238 empresas expositoras para una demanda de 305 empresas participantes procedentes de 35 países, alcanzando resultados cuantitativos de US\$ 108 millones en negocios, 3,350 citas concretadas, y más de 1,500 asistentes al foro de innovación internacional (SIICEX, 2017). Del mismo modo, existen otras ferias que son organizadas por empresas privadas; entre ellas, Expo Textil, una feria internacional de proveedores para la industria textil y confecciones en la que el empresario puede desarrollar relaciones comerciales con empresas compradoras, representantes de ventas y aliados estratégicos como China, Brasil, Bolivia y Estados Unidos.

Producto. De acuerdo con estadísticas de la SNI, la industria textil tiene alrededor de 1,168 matriculados para el comercio exterior. Los productos exportados se concentran principalmente en siete: (a) t-shirt tejido teñido de un solo color uniforme, (b) los demás t-

shirts de punto para hombres o mujeres de algodón, (c) camisas de punto para hombres con cuello y apertura delantera parcial, de tejido teñido de un solo color uniforme, incluido los blanqueados, (d) t-shirts y camisetas interiores de punto de las demás materias textiles, (e) prendas y complementos (accesorios) de vestir de punto, de algodón para bebés, y (f) camisas de punto para hombres de algodón, con abertura delantera parcial, con cuello y puño de tejido acanalado elástico de tejido teñido. El portafolio de productos exportados no presenta variaciones importantes. Son productos que en su mayoría llevan la etiqueta de otras marcas (ver Tabla 6 y Tabla 7).

Tabla 6

Exportaciones por Prendas de Vestir de Tejidos de Punto (Cap. 61)

Código	Descripción del producto	2016 (millones de US\$)	2017 (millones de US\$)
6109	T-shirts y camisetas.	329	351
6105	Camisas de punto, para hombres o niños.	168	169
6110	Suéteres, cardiganes, chalecos y artículos similares.	95	94
6104	Trajes sastrer, vestidos, faldas y pantalones, para mujeres o niñas.	50	50
6114	Prendas de vestir especiales, para usos específicos.	32	35
6111	Prendas y complementos de vestir, para bebés.	31	33
6106	Camisas y blusas, para mujeres o niñas.	33	33
6108	Prendas de dormir y artículos similares, para mujeres o niñas.	18	26
6115	Calzas, medias, calcetines y demás artículos de calcetería.	9	9
6103	Trajes y pantalones, para hombres o niños.	7	7
	Resto	22	20
	Total de exportación	794	827

Nota. Adaptado de *Lista de los productos exportados por Perú, Producto: 61 Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto*, por ITC (https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||61||4|1|1|2|2|1|1|1|1).

Tabla 7

Exportaciones por Prendas de Vestir de Tejidos Planos (Cap. 62)

Código	Descripción del producto	2016 (millones de US\$)	2017 (millones de US\$)
6203	Trajes y pantalones, para hombres o niños.	16	11
6205	Camisas para hombres o niños.	9	9
6204	Trajes sastrer, vestidos, faldas y pantalones, para mujeres o niñas.	8	7
6206	Camisas y blusas, para mujeres o niñas.	5	5
6214	Chales, pañuelos de cuello, bufandas y artículos similares.	4	4
6202	Abrigos, capas y artículos similares, para mujeres o niñas.	3	4
6211	Conjuntos para deporte, bañadores y las demás prendas.	4	2
6212	Sostenes y artículos similares.	2	1
6209	Prendas y complementos, para bebés.	1	1
6208	Prendas de dormir y artículos similares, para mujeres o niñas.	1	1
	Resto	1	3
	Total de exportación	54	48

Nota. Adaptado de *Lista de los productos exportados por Perú, Producto: 62 Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto*, por ITC (https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||62||4|1|1|2|2|1|1|1|1).

Plaza. La distribución y comercialización de prendas de vestir se ve influida por el origen y destino de los productos. En el caso de la exportación de prendas de vestir, si bien el Perú cuenta con diversos tratados de libre comercio que eliminan barreras arancelarias, algunos países tienen una normativa técnica de calidad que condiciona el ingreso de ciertos productos, lo cual debe ser considerado por el sector al momento de planificar la exportación. Según la SNI (2018), los principales países destino de prendas de vestir nacionales durante los dos primeros meses de 2018 fueron Estados Unidos (50%), China (5%), Brasil (4%), Chile (5%) y Colombia (4%), entre otros. Asimismo, la totalidad de productos se dirigieron a 83 mercados extranjeros, seis más con respecto al mismo período en 2017 (SIICEX, 2018b) (ver Tabla 8 y Tabla 9).

En lo que respecta a la distribución de los productos, el Perú cuenta con el puerto del Callao, uno de los principales en América Latina. Señalado en el ranking portuario de la Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL, 2016), el puerto del Callao se ubica en la sexta posición de los puertos con 2'054,970 Teus (unidad equivalente a 20 pies). Por otro lado, los canales de distribución pueden dividirse en tres: venta directa, comprador mayorista o distribuirlos directamente a las tiendas por departamento (minorista). Las prendas nacionales exportadas en su mayoría son adquiridas y enviadas a grandes empresas extranjeras con marca propia y comercializadas al cliente final, siendo un porcentaje mínimo las que finalmente se exportan para ser vendidas en tiendas por departamentos. Se dice que al menos el 99.7% de las exportaciones van con marca extranjera y solo US\$2 millones (0.28%) con marcas peruanas, lo cual demuestra la falta de capital y organización de las empresas de prendas de vestir nacionales (*Gestión*, 2018).

Tabla 8

Exportaciones por Países de Destino (Cap. 61) - 2017

Países destino	Exportaciones (millones de US\$)	Participación (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia entre los países socios y todos los mercados proveedores (km)
Estados Unidos de América	566	68.40	22.20	10,369
Brasil	40	4.80	0.30	14,803
Alemania	25	3.00	9.20	5,379
Canadá	23	2.80	2.40	10,393
Chile	22	2.70	0.70	17,727
Argentina	20	2.40	0.09	15,139
Francia	17	2.10	5.30	6,031
Colombia	14	1.60	0.10	13,689
Reino Unido	13	1.50	6.10	5,758
México	9	1.10	0.90	10,167
Resto	80	9.40	52.56	
Total	828	100.00	100.00	

Nota. Adaptado de *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2017*,
Producto: 61 Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, por ITC
 (https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||61||2|1|1|2|1|1|2|3|1).

Tabla 9

Exportaciones por Países de Destino (Cap. 62) - 2017

Países destino	Exportaciones (millones de US\$)	Participación (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia entre los países socios y todos los mercados proveedores (km)
Estados Unidos de América	25	52.60	18.60	10,990
Chile	4	8.20	0.70	18,000
Argentina	2	4.60	0.10	16,464
Ecuador	2	4.60	0.05	11,050
Brasil	1	3.10	0.40	15,189
Bolivia	1	2.80	0.01	11,393
México	1	2.70	0.80	11,695
Venezuela	1	2.70	0.03	12,606
Costa Rica	1	1.80	0.08	9,407
Colombia	1	1.80	0.20	14,120
Resto	7	15.10	79.09	
Total	48	100.00	100.00	

Nota. Adaptado de *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2017*,
Producto: 62 Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto, por ITC
 (https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||62||2|1|1|2|1|1|2|3|1).

Precio. En el cálculo del precio promedio de una prenda de vestir se considera los costos directos (material, mano de obra, transporte, comisión), costos indirectos (costos generales, diseño, muestras, etc.) y los macro costos (impuestos, aranceles, infraestructura, capacitación, etc.). Si los empresarios de prendas de vestir peruanos quieren competir en precio, sin lugar a dudas, uno de los costos más desafiantes para disminuir es la mano de obra: el costo en Perú —uno de los más elevados del mundo— para este sector equivale a 12 centavos de dólar el minuto. Sobre esto, Reaño (comunicación personal, 2 de junio de 2018) indicó que

el costo resulta superior a los costos laborales de este sector en China y Vietnam, donde el minuto de mano de obra cuesta 11 y 6 centavos de dólar respectivamente. Este aspecto, sumado a la importación de productos subvaluados, genera competencia desleal y reduce su competitividad. En el ámbito internacional, el precio del kilogramo exportado de las prendas peruanas asciende a US\$ 45 el kilogramo, que está por debajo de Italia, cuyo precio promedio oscila entre los US\$ 250 y US\$ 300. Por debajo del precio de exportación peruano se encuentran muchos países con un promedio cercano a US\$ 30 por kilogramo (ver Apéndice B) (ver Tabla 10 y Tabla 11).

Tabla 10

Precio Promedio por Prendas de Tejidos de Punto (Cap. 61)

Código	Descripción del producto	Valor unitario exportado (US\$ / toneladas)			Cantidad exportada en 2017 (toneladas)
		2015	2016	2017	
6109	T-shirts y camisetas.	37.757	36.187	36.032	9,740
6105	Camisas de punto, para hombres o niños.	44.863	43.583	42.671	3,972
6110	Suéteres, cardiganes, chalecos y artículos similares.	42.657	45.077	43.345	2,173
6104	Trajes sastre, vestidos, faldas y pantalones, para mujeres o niñas.	38.171	38.592	40.903	1,214
6114	Prendas de vestir especiales, para usos específicos.	43.846	49.152	52.210	672
6111	Prendas y complementos de vestir, para bebés.	51.130	52.444	54.353	603
6106	Camisas y blusas, para mujeres o niñas.	41.372	44.692	40.860	800
6108	Prendas de dormir y artículos similares, para mujeres o niñas.	33.051	31.205	35.392	727
6115	Calzas, medias, calcetines y demás artículos de calcetería.	17.787	17.224	20.738	458
6103	Trajes y pantalones, para hombres o niños.	37.034	33.783	27.129	263

Nota. Adaptado de *Lista de los productos exportados por Perú, 61 Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto*, por ITC (https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||61|||4|1|1|2|2|1|1|3|1).

Tabla 11

Precio Promedio por Prendas de Tejidos Planos (Cap. 62)

Código	Descripción del producto	Valor unitario exportado (US\$ / toneladas)			Cantidad exportada en 2017 (toneladas)
		2015	2016	2017	
6203	Trajes y pantalones, para hombres o niños.	40.457	42.037	44.499	250
6205	Camisas para hombres o niños.	44.806	52.108	50.582	170
6204	Trajes sastre, vestidos, faldas y pantalones, para mujeres o niñas.	28.951	27.862	31.495	214
6206	Camisas y blusas, para mujeres o niñas.	39.039	41.281	46.459	98
6214	Chales, pañuelos de cuello, bufandas y artículos similares.	83.380	82.783	91.426	47
6202	Abrigos, capas y artículos similares, para mujeres o niñas.	95.175	56.672	62.492	65
6211	Conjuntos para deporte, bañadores y las demás prendas.	22.131	21.089	20.282	117
6212	Sostenes y artículos similares.	40.660	47.657	37.500	36
6209	Prendas y complementos, para bebés.	53.640	52.682	34.568	37
6208	Prendas de dormir y artículos similares, para mujeres o niñas.	36.735	35.098	55.000	17

Nota. Adaptado de *Lista de los productos exportados por Perú, 62 Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto*, por ITC (https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||62|||4|1|1|2|2|1|1|3|1).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En esta etapa, se analiza la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada y la infraestructura adecuada donde se realizarán los procesos. Un adecuado proceso operativo permite gestionar adecuadamente recursos tales como equipos, materia prima, personal, entre otros. Para el ingreso de las empresas a mercados internacionales se necesita tener centros logísticos integrados en los países destino que permitan almacenar la mercadería y poder distribuir los productos en menor tiempo posible, así como asegurar el servicio de los clientes y cumplir con la estrategia de la empresa para volverla competitiva en el mercado. Otro punto por considerar es mejorar la negociación de los acuerdos comerciales para alcanzar una mayor competitividad y asegurar la eficiencia en la cadena de suministro como la logística portuaria y aérea; asimismo, tener la seguridad necesaria que permita asegurar el envío y la recepción de la mercadería el país destino (SIICEX, 2014).

Con respecto a la infraestructura en la producción, las grandes empresas de la industria en Perú se encuentran en constante innovación: actualmente poseen plantas sofisticadas y con tecnología de punta que les permiten asegurar la producción y la mejora continua (SIICEX, 2014). El proceso productivo se inicia en la recolección de la materia prima de origen natural y no natural; luego viene la preparación de las fibras mediante un proceso de limpieza, cardado y peinado, etapa de suma importancia para la hilatura. Para tratar adecuadamente la fibra (separando, depurando las suciedades y fibras cortas) se usa maquinaria. En la hilandería se crea el hilado, reduciendo la mecha (cardada o peinada) al grado de finura conveniente, y dándole la tensión y la torsión necesarias para una resistencia y finura específica. Posteriormente, en la tejeduría, se entrelazan los hilos de la urdimbre y la trama, para formar una tela. Los hilos pueden tejerse en telares de lanzadera (tejido plano) o en máquinas circulares (tejidos de punto). Finalmente, se realizan los procesos de diseño y acabado, buscando aumentar la funcionalidad y valor de los tejidos (ver Figura 14).

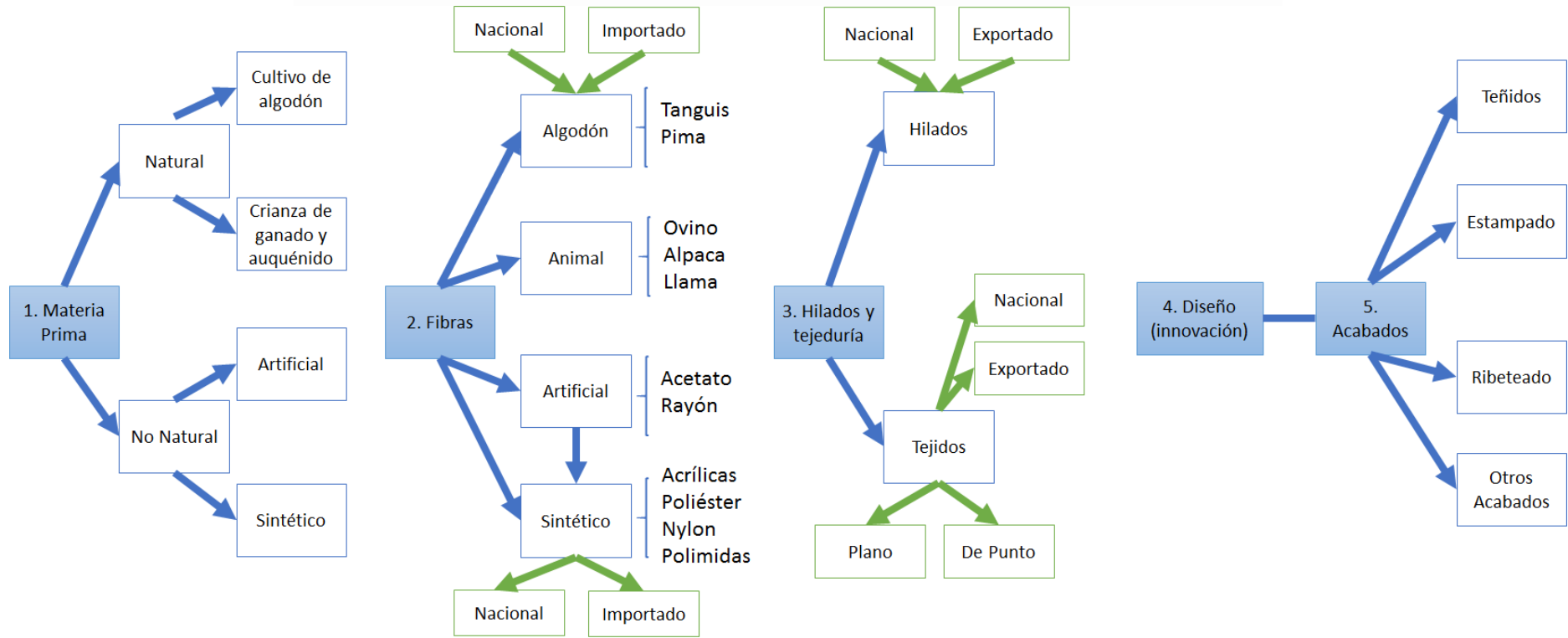


Figura 14. Proceso productivo de la industria textil.
 Adaptado de *Industria textil y confecciones*, por Produce, 2015, p. 117
 (http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf)

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El análisis interno acerca del manejo de las finanzas y la contabilidad, tal como refirió D'Alessio (2015), tiene el propósito de evaluar la efectividad de las empresas en las decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten, con el fin de obtener los recursos necesarios en el momento oportuno para que la organización pueda operar de manera sostenida. De acuerdo con la información contenida en la declaración jurada anual del impuesto a la renta agregada por actividad económica, los últimos cuatro años, en el período 2013-2016, los ingresos de las empresas manufactureras peruanas de cuero, textil y calzado ha caído en un 15%. Los ingresos no gravados tuvieron una caída de 32% en el mismo período. Por otro lado, y afectando aún más las cifras mencionadas anteriormente, los costos de ventas solo caen en un 4.2% y los gastos en un 1.75%. La pérdida promedio de los últimos años asciende a 30%, lo que muestra que el sector no se encuentra en su mejor momento. Sin embargo, la rentabilidad sobre el patrimonio del sector en el año 2016 solo ha caído a 2.16% en comparación con el año anterior, cuando fue de 3.86%. El mismo comportamiento se ha reflejado en el retorno sobre las ventas, mostrando para 2016 un valor de 1.25%, y de 1.81% para 2015.

4.1.5. Recursos humanos (H)

En el Perú, la industria de prendas de vestir se caracteriza por tener un mayor porcentaje de mano de obra no calificada sobre la calificada, debido al bajo nivel educativo existente. No obstante, el costo es uno de los más elevados en comparación con otros países competidores del sector (Produce, 2015), lo cual es una característica poca favorable. A propósito, se afirma que un trabajador textil cuesta en el Perú US\$ 450, en Centroamérica US\$ 170 y en Vietnam US\$ 120 al mes (*Gestión*, 2017). Este monto en el Perú es el salario mínimo y se paga solo cuando el trabajador no tiene experiencia o está en formación, pero cuando es especializado, el sueldo es mayor. Un problema adicional es que la mano de obra

calificada de este sector es cada vez más escasa por los altos índices de rotación y por el aumento de los despidos por cierres de empresas por la competencia desleal en la cadena de producción del sector, de procedencia de países asiáticos, generando migración hacia otros sectores.

Complementando esto, Segura (comunicación personal, 30 de mayo de 2018) declaró que existe migración de las personas que antes hacían de operarios hacia otros trabajos, así como una pérdida de valoración en determinados sectores intensivos en mano de obra (ver Apéndice D). Pese a esto, el país ha ganado en los últimos años prestigio y reconocimiento internacional por sus diseños, principalmente por las características de las prendas y por la creatividad de sus diseñadores. En el país se cuenta con escuelas y universidades de moda para la formación y especialización, entre ellas: Toulouse Lautrec, Chio Lecca, Senati, Centro de Altos Estudios de la Moda (CEAM), UPC, Instituto de Nina Design, Mod' Art, Instituto de Moda y Diseño (MAD), e Instituto Continental. Asimismo, Reaño (comunicación personal, 2 de junio de 2018) declaró recientemente que existe un proyecto para implementar un instituto peruano de la moda, iniciativa que busca poner en lo más alto al diseñador nacional e impulsar la creatividad en los diseños de prendas nacionales exportables (ver Apéndice B).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicaciones son un gran apoyo para la toma de decisiones gerenciales: sirven como soporte del trabajo realizado por el equipo operativo y administrativo de las organizaciones y se usan como una herramienta de control organizacional. Debido a la globalización y a la competitividad en el sector de prendas de vestir, las empresas se ven obligadas a estar a la par en el uso de internet y dispositivos de comunicación para desarrollar el comercio de sus productos. Estas empresas no solo crean sus páginas web, sino que también utilizan las redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) para ofrecer y vender sus productos a una mayor cantidad de clientes. Existen también

herramientas de comercio electrónico que permiten a los clientes/usuarios de una empresa introducir pedidos directamente desde internet, de forma integrada con el sistema de gestión de la empresa.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Perú cuenta con entidades que apoyan el crecimiento e innovación de los procesos productivos empresariales. El Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) permite cofinanciar y acompañar técnicamente proyectos de investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento para el sector (Innovate Perú, 2018). Entre los principales proyectos se encuentran: (a) innovación en tejidos de alpaca para obtener prendas sin costura, (b) mejoras en producción de ropa deportiva, creando prototipos para incrementar la calidad, (c) bacterias para cuidar el algodón, desarrollando un inoculante con cepas nativas para controlar las enfermedades radiculares del cultivo, (d) lana fina de alpaca, para mejorar la matriz de parentesco, generando embriones de alpaca genéticamente superiores para conseguir vellones superfinos (20 micras), y (e) creación de vacuna para eliminar parásitos en alpacas, reduciendo la presencia de quistes.

Para cubrir la demanda internacional, la industria requiere de la actualización constante de la maquinaria y equipos de producción. Según Produce (2015), entre 2005 y 2014 se realizaron importaciones de maquinarias y equipos para el sector textil y confecciones para cubrir los procesos de: (a) preparación e hilatura, (b) tejido plano y de punto, (c) lavado, secado, planchado y acabado, y (d) industria de confección. El monto invertido ascendió a US\$ 1,937 millones, y fue utilizado para mejorar los procesos del sector textil y confecciones. Sin embargo, específicamente para el rubro confecciones se invirtieron alrededor de US\$ 269 millones en el mismo período.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 12 se describen los factores internos que influyen en el sector, basados en el análisis del AMOFIHT, que dan como resultado una ponderación de 2.37.

Tabla 12

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Reconocimiento mundial de la calidad de las fibras nacionales de algodón y pelo fino.	0.10	4	0.40
2	Estructura sólida de asociaciones privadas y públicas que apoyan y organizan al sector de confección de prendas de vestir.	0.15	3	0.45
3	Creciente modernización de la tecnología en la producción del sector.	0.08	3	0.24
4	Flexibilidad y rapidez en el cambio de los atributos de los productos según la demanda.	0.07	3	0.21
5	Facilidad para el comercio internacional a través del sexto puerto más importante de América Latina - el puerto del Callao.	0.10	4	0.40
Subtotal		0.50		1.70
Debilidades				
1	Importación de materia prima subvaluada.	0.10	1	0.10
2	Insuficiente mano de obra especializada para la confección de prendas de vestir.	0.10	2	0.20
3	Empresas no cuentan con estrategias comerciales para exportar.	0.10	2	0.10
4	Bajo incentivo para formalizar las empresas del sector.	0.07	2	0.14
5	Falta de institutos de tendencias y diseño de modas.	0.13	1	0.13
Subtotal		0.50		0.67
Total		1.00		2.37

Nota. Valor = (4) fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, (1) debilidad mayor; peso = (0) no importante, (1) muy importante. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

4.3. Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado, dentro de las fortalezas se encuentra el reconocimiento mundial de la calidad de las fibras nacionales de algodón y pelo fino de alpaca; como la estructura de asociaciones que permiten organizar a las empresas productoras del sector a través de diversos programas, lo que recientemente se realiza entre ADEX, Promperú, CCL y SIN. La flexibilidad para la modificación de los atributos de las prendas y la facilidad para el comercio internacional mediante el puerto del Callao, considerado el sexto más importante en América Latina. En contraparte, la insuficiente mano de obra especializada es una de las principales debilidades, la importación de insumos subvaluados le resta competitividad a los productores nacionales, el poco conocimiento de estrategias comerciales para exportar, el bajo incentivo para la formalización de las empresas, y la falta de institutos de diseño de modas generan desventajas para el sector.

Capítulo V: Intereses de la Industria y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses de la industria son aquellos aspectos que interesan a una organización de manera fundamental, que trata de alcanzarlos a cualquier costo y que permitirán trazar las estrategias para alcanzar el éxito futuro. En este capítulo se presentan los intereses de la industria de prendas de vestir, su potencial y sus principios cardinales. Posteriormente, se exponen los objetivos de largo plazo que conducen hacia la visión planteada.

5.1. Intereses de la Industria de Prendas de Vestir

Los intereses de la industria de prendas de vestir están alineados con la visión del sector que establece que, en 2028, el Perú será el principal exportador latinoamericano de prendas de vestir de fibras de alta calidad, transformándose en un referente internacional por su diseño y acabado y contribuyendo al crecimiento económico del país. Los intereses de la industria asociados a esta visión son los siguientes: aumentar la promoción de las prendas de alta calidad como parte de la marca Perú, lo que contribuirá a aumentar la rentabilidad de las empresas del sector. Del mismo modo, se busca aumentar la participación de mercado a nivel internacional, principalmente en mercados de poder adquisitivo medio alto. Asimismo, se busca optimizar los principales procesos de manufactura para ofrecer productos de calidad. Finalmente, se busca fortalecer la empleabilidad para contribuir con la formalización de las empresas del sector.

5.2. Potencial de la Industria de Prendas de Vestir

El potencial de la industria de prendas de vestir del Perú se centra en explotar la calidad de su materia prima nacional, como el algodón, lana, alpaca y fibras sintéticas / artificiales, que permitan elaborar productos de calidad y diseño mundialmente reconocidos. Con ello, se busca desarrollar y fomentar la industria basándose en el diseño y acabado, creando ventajas competitivas frente a otros países. Esto permitirá el enfoque en nichos de mercado con un adecuado enfoque comercial. Es necesario señalar que las condiciones

geográficas y climatológicas que posee el Perú en sus diferentes regiones son ventajas que posee del país que si estuvieran acompañadas de inversiones públicas y privadas podrían impulsar el crecimiento de este sector con innovación, tecnología y especialización de la mano de obra, posibilitando la recuperación en las exportaciones.

Por otro lado, las debilidades que el sector debe superar son la alta informalidad, la reducción de mano de obra especializada, la elevada fragmentación entre las empresas y la poca proyección de la industria que no favorece el desarrollo de marcas propias, acompañado con el cumplimiento de las normas y estándares que exige el mercado mundial. Sin embargo, existen gremios y oficinas gubernamentales, que buscan reducir estas debilidades para convertirlas en oportunidades.

5.3. Principios Cardinales de la Industria de Prendas de Vestir

Con los principios cardinales se evalúa a las industrias competidoras, así es posible identificar oportunidades y amenazas de la industria de prendas de vestir en su entorno. Los puntos cardinales se pueden dividir en cuatro.

En primer lugar, está la influencia de terceros; un actor importante, visible y directo es el Estado, que mediante Promperú y Produce proponen programas, normas y leyes que apoyan y fomentan el crecimiento del sector de prendas de vestir, así como la negociación y firma de acuerdos internacionales favorables al comercio internacional.

En segundo lugar, en cuanto a los lazos pasados y presentes, a pesar de no ser un competidor directo por su capacidad de producción, mano de obra barata, y apoyo de su gobierno, países como China, India y Bangladesh, entre otros, han inundado el mercado con sus prendas de vestir de bajo costo. En el mercado interno, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) mencionó que 178 importadores peruanos estarían trayendo prendas de vestir a precios más bajos que los del mercado de origen (subvaluación), lo cual puede generar el cierre de muchas empresas dedicadas a la producción y venta nacional de ropa y accesorios (CCL,

2017). Adicionalmente a ello, se encuentran en el mercado internacional productos de procedencia de Centroamérica, especialmente de países como Guatemala y El Salvador, que realizan maquila para grandes marcas; sin embargo, al ingresar al Perú entran con costos subvaluados. En tercer lugar, en contra balance de intereses, el Perú ha procurado buscar los intereses comunes que tiene con los países limítrofes como Chile, Ecuador y Brasil, buscando el crecimiento común de las economías, creando acuerdos comerciales para utilizar la capacidad instalada y satisfacer la demanda del mercado mundial. Las sinergias y aperturas de comercio han permitido el crecimiento sostenido de sus economías.

En cuarto lugar, la conservación de los enemigos es un aliciente y motiva a las empresas del sector a competir en el rubro: incluso más allá de los tratados de libre comercio con diferentes naciones, todos los países buscan siempre obtener ventajas sobre sus principales competidores. Chile es el principal inversor que tiene el país y genera una gran cantidad de puestos de trabajo, lo que debe ser aprovechado y tomado como ejemplo en el rubro industrial como modelo para las industrias nacionales

5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Prendas de Vestir (MIO)

Tabla 13

Matriz de Intereses de la Industria de Prendas de Vestir (MIO)

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1 Aumentar la difusión de las prendas de vestir de diversas fibras nacionales como parte de la marca Perú			Industria: prendas de vestir Perú, México, El Salvador, China y Bangladesh
2 Aumentar la rentabilidad del sector	Industria: prendas de vestir Perú, México, El Salvador, China y Bangladesh		
3 Optimizar principales procesos de manufactura para ofrecer productos de calidad		Industria: prendas de vestir Perú, México, El Salvador, China y Bangladesh	
4 Aumentar las exportaciones de prendas de vestir	Industria: prendas de vestir Perú, México, El Salvador, China y Bangladesh		
5 Aumentar el empleo en el Perú		Industria: prendas de vestir Perú, México, El Salvador China y Bangladesh	

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

A continuación, se describen los objetivos de largo plazo que establece la situación futura hacia el 2028, considerando el volumen de exportaciones, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada, las exportaciones bajo marcas propias, la tasa de utilización de la capacidad instalada y la exportación de prendas de vestir elaboradas con fibras de algodón y alpaca.

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** En 2028, las exportaciones del sector de prendas de vestir serán de US\$ 4,000 millones, monto proyectado con un crecimiento anual del 15% con base en 2017, cuyo valor fue de US\$ 870 millones (ver Apéndice G).
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** En 2028, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada del sector de prendas de vestir llegará a las 600,000 personas. En 2016, la PEA del sector de confecciones tuvo una participación de 1.9% del total con 302,000 personas (ver Apéndice G).
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** En 2028, las exportaciones de prendas de vestir de marcas peruanas estarán representadas por 100 empresas alcanzando un crecimiento anual promedio del 20% respecto al 2017, año en el que se registra un total de 10 empresas exportadoras de prendas de vestir con marca propia (ver Apéndice F).
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** En 2028, la tasa de utilización de la capacidad instalada del sector de prendas de vestir será de 80% y tendrá un crecimiento anual de 5.6%, con base en 2015, cuando fue del 40% (INEI, 2017b).
- **Objetivo de largo plazo 5 (OLP5).** En 2028, las prendas de vestir elaboradas con fibras de algodón y alpaca incrementarán sus exportaciones de US\$ 234 millones, con base en 2017, a US\$ 1,000 millones (SIICEX, 2018c).

5.6. Conclusiones

Se analizaron los intereses organizacionales y los principios cardinales de la industria, donde sobresale el aumento en la difusión de las prendas de vestir de calidad y marcas propias como parte de la marca Perú. Esto contribuirá a aumentar la rentabilidad de las empresas del sector, desarrollar la participación internacional del mercado, optimizar los principales procesos de manufactura y fortalecer la empleabilidad para contribuir con la formalización de las empresas del sector. Asimismo, los principios cardinales examinan las relaciones con otras industrias similares y con otras naciones. En este aspecto, los intereses de la industria peruana de prendas de vestir pueden ir de la mano con las de otros países. Finalmente, el capítulo expone los objetivos de largo plazo como resultado de la declaración de la visión y análisis del entorno interno y externo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El capítulo describe la matriz FODA cruzando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; así como la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, también llamada PEYEA, conformadas por las estrategias externas alternativas tanto intensivas como de diversificación; del mismo modo, se muestra la matriz de Boston Consulting Group e interna externa, analizando las partidas arancelarias estratégicas de mayor participación del sector de prendas de vestir de exportación; entre otros puntos se encuentran: la matriz de decisión estratégica, la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, la matriz Rumelt, la matriz ética, la relación de las estrategias retenidas y contenidas, la matriz de las estrategias versus objetivos de largo plazo y finalmente la matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Tabla 14

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
	1	Reconocimiento mundial de la calidad de las fibras nacionales de algodón y pelo fino.	1	Importación de materia prima subvaluada.	
	2	Estructura sólida de asociaciones privadas y públicas que apoyan y organizan al sector de confección de prendas de vestir.	2	Insuficiente mano de obra especializada para la confección de prendas de vestir.	
	3	Creciente modernización de la tecnología en la producción del sector.	3	Empresas no cuentan con estrategias comerciales para exportar.	
	4	Flexibilidad y rapidez en el cambio de los atributos de los productos según la demanda.	4	Bajo incentivo para formalizar las empresas del sector.	
	5	Facilidad para el comercio internacional a través del sexto puerto más importante de América Latina - el puerto del Callao.	5	Falta de institutos de tendencias y diseño de modas.	
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Demanda mundial creciente de prendas de vestir.	FO1	Desarrollar la oferta de prendas de vestir de exportación de diseño peruano, de acuerdo a la tendencia de los mercados internacionales. (O1, O3, O5, O6, F3, F4, F5)	DO1	Generar clústeres de productores de algodón. (D1, D2, D3, O4, O1, O5, O6)
2	Mayor poder adquisitivo de los clientes potenciales.	FO2	Asociar gremios e instituciones de comercio exterior para capacitación permanente de las empresas del sector de prendas de vestir en normas internacionales de calidad y diseño. (O1, O3, O5, F2)	DO2	Generar vínculos de coordinación entre instituciones como ADEX, PROMPERU, SNI y CCL para generar proyectos conjuntos de apoyo y promoción del sector de prendas de vestir en el exterior. (D3, O3, O4)
3	Reconocimiento mundial de la marca Perú.	FO3	Incrementar la participación de las empresas de prendas de vestir de maquila y diseño peruano en las principales ferias norteamericanas y europeas. (O1, O3, O6, F1, F2, F4)	DO3	Desarrollar la capacidad creativa de diseñadores de ropa nacional a través de incentivos y/o concursos nacionales para acceder a ferias textiles internacionales. (D2, D4, O1, O2, O3, O5, O6)
4	Estabilidad macroeconómica en los últimos 15 años.	FO4	Posicionar las marcas de prendas de vestir nacionales en el exterior. (O2, O3, O4, O5, O6, F1, F3, F4)	DO4	Generar clústeres de productores de alpaca. (D2, D3, O2, O5, O6)
5	Estilos de vida enfocados al bienestar y la moda.	FO5	Desarrollar la cadena productiva del sector de prendas de vestir, estableciendo procesos de relación entre productores nacionales (alpaca y algodón) y los empresarios textiles peruanos, para cubrir la demanda de insumos del sector de prendas de vestir de exportación. (O3, O6, F1, F3)	DO5	Crear sinergias entre oficinas gubernamentales, gremios y empresas para evitar el ingreso de materia prima subvaluada. (D1, O4)
6	Mayor número de consumidores que valoran la creatividad y originalidad.			DO6	Crear centros de tendencias de moda que incentiven y apoyen las empresas de confecciones nacionales y permitan que las prendas de vestir compitan en el exterior. (D4, O1, O3, O5)
7	Mayor demanda internacional de prendas de vestir de alpaca.				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Importaciones de prendas de vestir desde Asia y Centroamérica a precios bajos.	FA1	Rediseñar las rutas para mejorar la conectividad entre el puerto del Callao, ferrocarriles y terminales terrestres, con el fin de reducir el costo de exportación de las empresas de prendas de vestir peruanas. (A2, F5)	DA1	Impulsar la utilización de los diferentes tipos de fibras y mezclas entre el algodón, alpaca o sintéticos/artificiales en el diseño y producción de prendas de vestir (D1, A1, A2, A4)
2	Alta competitividad y estandarización en la producción de algodón en India, EEUU y Centroamérica.	FA2	Elaborar proyectos conjuntos entre empresas productoras de prendas de vestir, hilanderías y productoras de algodón y alpaca para la exportación de prendas de vestir de marcas peruanas. (A1, A2, F1, F2)	DA2	Incorporar becas de estudio en universidades, instituciones de diseño técnicos, especialistas en procesos productivos eficientes. (D2, A2)
3	Contaminación del medio ambiente por la industria textil.	FA3	Incentivar las inversiones en investigación y desarrollo, y así lograr una mejora e innovación constante en el proceso productivo de las prendas de vestir. (A2, A4, F2, F3)	DA3	Gestionar con la población y comunidades mejoras y recuperación de áreas naturales afectadas por los desperdicios de industrias textiles. (D1, A3)
4	Incremento de marcas fast fashion a precios bajos con alta rotación de colecciones.			DA4	Ingresar a mercados internacionales con poder adquisitivo medio y alto. (D3, A2)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

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

Según el análisis efectuado a través de la matriz PEYEA (ver Tabla 15 y el resultado obtenido), la industria de prendas de vestir debe utilizar estrategias para una posición conservadora enfocada en estrategias externas alternativas intensivas y de diversificación.

6.2.1. Estrategias externas alternativas intensivas

En esta sección se describen estrategias orientadas al desarrollo de mercados y de productos, descritos a continuación.

Desarrollo de mercados

- Desarrollo de nuevos canales de distribución y gestores de marcas como socios que permitan que las prendas de vestir nacionales puedan exhibirse y comercializarse en los principales comercios de Europa, Asia y Norteamérica.
- Incrementar la difusión y comercialización de productos fibras de alta calidad en el mercado internacional, posicionándose en los principales mercados de la moda del mundo.

Desarrollo de productos

- Inversión en activos y desarrollo tecnológico que permita automatizar los procesos productivos, así como optimizar el uso de los recursos e insumos con el objetivo de alcanzar eficiencia en la confección de prendas de vestir y, por ende, maximizar la rentabilidad.
- Desarrollo de productos con valor de marca para el mercado internacional, enfocados en el diseño como característica diferenciadora, los cuales se comercializarán y difundirán en ferias internacionales, representando a la marca Perú.

6.2.2. Estrategias externas alternativas de diversificación

Se puede optar por estrategias de diversificación conglomerada, como:

- Adición de nuevos productos provenientes del uso y mezcla de prendas de algodón, lana fina de alpaca con otros insumos o materiales, con acabados de calidad, según estándares y tendencias internacionales.

Tabla 15

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

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	6	1. Participación de mercado	2
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	1
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	0
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	0
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	0
Promedio = 3.33		Promedio - 6 = -4.33	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	1	1. Retorno en la inversión	6
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	6	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	6
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y de experiencia	1
Promedio - 6 = -3.38		Promedio = 3.67	
X = FI + VC -1.00		Y = EE + FF 0.29	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 278), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Según la Tabla 15, en los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) se obtuvo un valor de 3.33; en los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) resultó un valor de -4.33; en los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) fue de -3.38, y en los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) se obtuvo un promedio de 3.67. Resulta un valor para el eje X (suma del FI y el VC) un valor de -1.00, y en el eje Y (suma de EE y FF) un valor de 0.29.

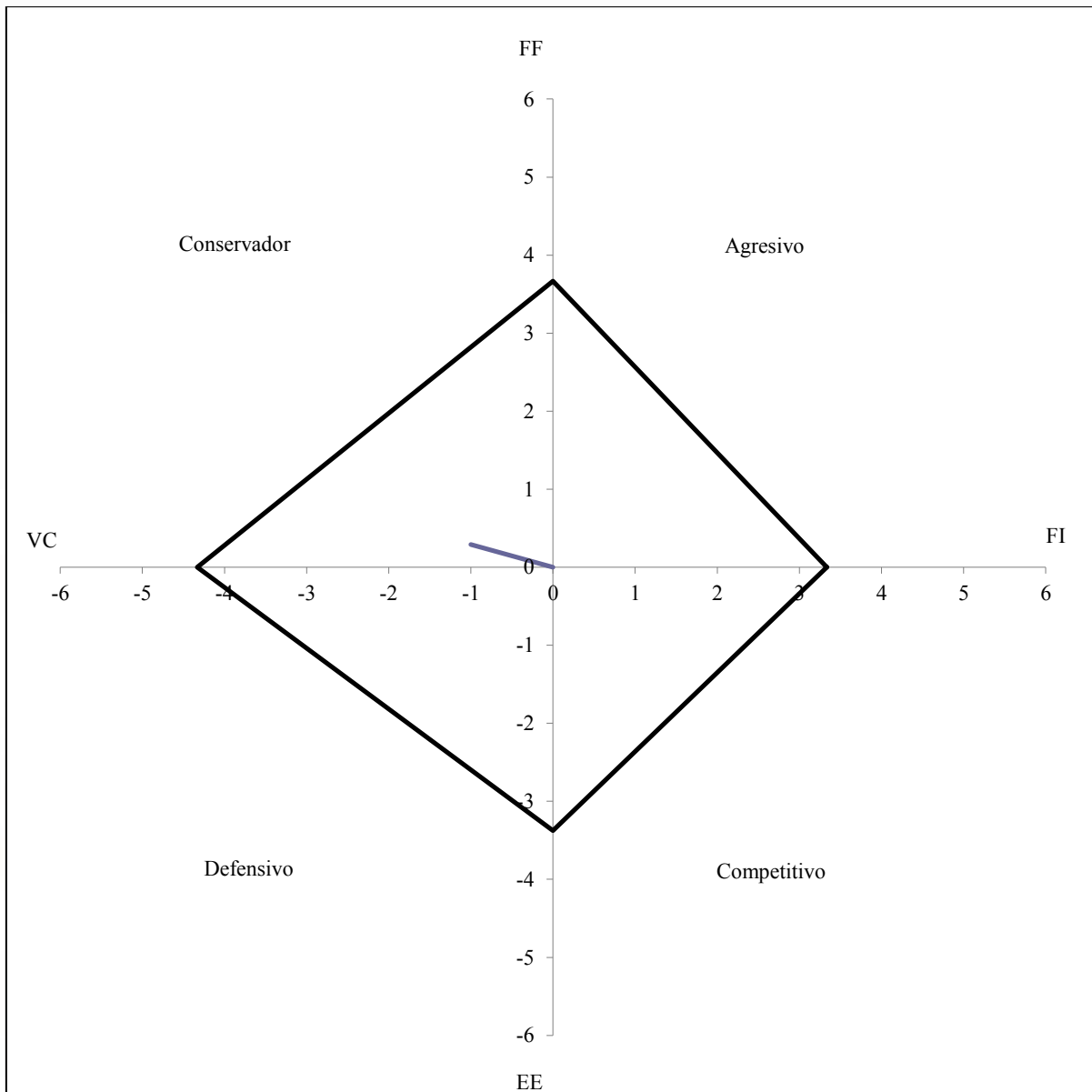


Figura 15. MPEYEA de la industria de prendas de vestir.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Con los datos obtenidos en la Tabla 15, el gráfico del polígono resultado de la Matriz PEYEA (ver Figura 15) indica que la postura estratégica actual del sector de prendas de vestir es conservadora. Esta característica es típica de una industria con crecimiento lento y donde el factor crítico es la competitividad de los productos. El resultado se confirma del análisis efectuado en las secciones anteriores donde se describe el comportamiento del sector en los últimos años en comparación con otros países del mundo.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para efectos de esta investigación, se obtuvo información de las partidas arancelarias de los principales productos de prendas de vestir exportados, considerando para el análisis el valor FOB de dichos productos. Asimismo, se consideraron las exportaciones anuales de las prendas de vestir, el crecimiento y la participación de mercado de dichos productos, los cuales aparecen en la Tabla 16. Finalmente, el resultado del cruce de esos datos y los datos asociados se muestra en la Figura 16.

Tabla 16

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Partidas arancelarias estratégicas	A. Ventas año actual de la clasificación del rubro (millones de US\$)	B. Ventas año pasado del sector (millones de US\$)	C. Ventas año actual del sector (millones de US\$)	D. Ventas año actual del sector (%)	E. Utilidades año actual del sector (millones de US\$)	F. Utilidades año actual del sector (%)	G.- Participación de mercado (C/A)	H.- Tasa de crecimiento ((C-B)/B)
T-shirts y camisetas, de punto	44,257	329	350	40.09%	80	40.09%	0.79%	7%
Camisas de punto, para hombres o niños (exc. camiones, t-shirts y camisetas)	8,356	168	169	19.38%	39	19.38%	2.03%	1%
Suéteres jerseys, "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos)	53,557	95	94	10.77%	22	10.77%	0.18%	0%
Trajes sastre, conjuntos, chaquetas sacos, vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones...	35,283	50	49	5.67%	11	5.67%	0.14%	-1%
Trajes ambos o ternos, conjuntos, chaquetas sacos, pantalones largos, pantalones con peto...	48,337	16	11	1.26%	3	1.26%	0.02%	-31%
Camisas para hombres o niños (exc. de punto, así como camiones y camisetas)	14,488	9	9	0.98%	2	0.98%	0.06%	-1%
Abrigos, impermeables, chaquetones, capas y artículos simil., de lana o pelo fino, para mujeres o niñas (exc. de punto)	20,075	3	3	0.40%	1	0.40%	0.02%	18%
Total	224,351	669	686	78.54%	157.1	78.54%		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 354), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

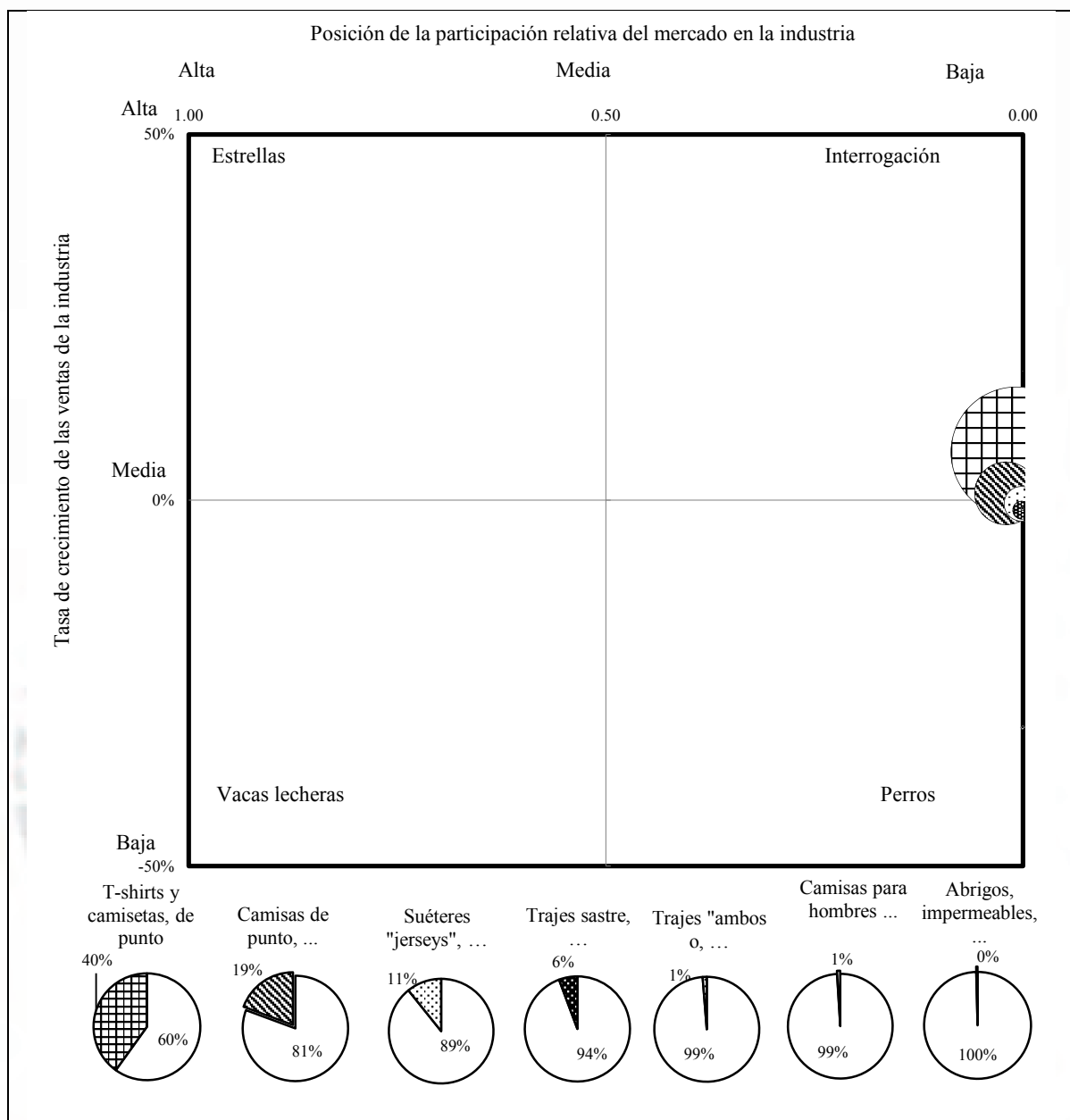


Figura 16. MBCG de la industria de prendas de vestir.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 354), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

De acuerdo con la figura anterior, los productos de prendas de vestir con mayor participación en las exportaciones nacionales se posicionan entre dos cuadrantes. El cuadrante I, signos de interrogación, son productos con una baja participación relativa del mercado internacional, aunque compiten en una industria de alto crecimiento. Para esto se necesita fortalecer las estrategias intensivas. El cuadrante IV, perros, refuerza lo dicho con respecto a la baja participación relativa del mercado internacional, señalando que su posición

interna como externa es débil, por lo que podría evaluarse estrategias de desinversión o reducción. Este panorama lleva a plantear estrategias para detener el retroceso y recuperar la industria de prendas de vestir. Las estrategias a utilizar deben enfocarse en el uso de competencias distintivas para convertirlas en fortalezas, por lo que es preciso buscar nichos de mercado orientados a consumidores que valoren la calidad de las prendas de vestir nacionales a partir de un diseño innovador y el uso de insumos de calidad, y promocionar prendas de vestir con diseños exclusivos que puedan posicionarse en países con alto poder adquisitivo.

En lo que se refiere a los productos de alpaca, deben efectuarse mayores esfuerzos para incrementar la participación en mercados europeos, reduciendo las exportaciones de hilados y fibras de alpaca en favor de exportar productos terminados de alpaca. Para el año 2017 se exportaron US\$ 42 millones de textiles y solo US\$ 12 millones de prendas de vestir de alpaca (Promperú, 2018b). Finalmente, debe fomentarse la investigación y desarrollo de productos, como la creación de textiles inteligentes que reaccionen de forma activa ante un agente o estímulo externo, cuyo mercado tiene una proyección de crecimiento de US\$ 5,000 millones para el año 2027 (Hayward, 2017).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

A partir de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, se establece que la industria del sector de prendas de vestir del país para los productos de exportación se ubica en el cuadrante V (ver Figura 17), lo cual significa que el sector debe desarrollarse selectivamente para mejorar y fortalecerse, sacando ventaja frente a los competidores directos e indirectos de la industria. De acuerdo al resultado obtenido, las acciones por adoptar deben estar basadas en: desarrollar estrategias de penetración de mercado a nivel internacional y desarrollo de productos de prendas de vestir.

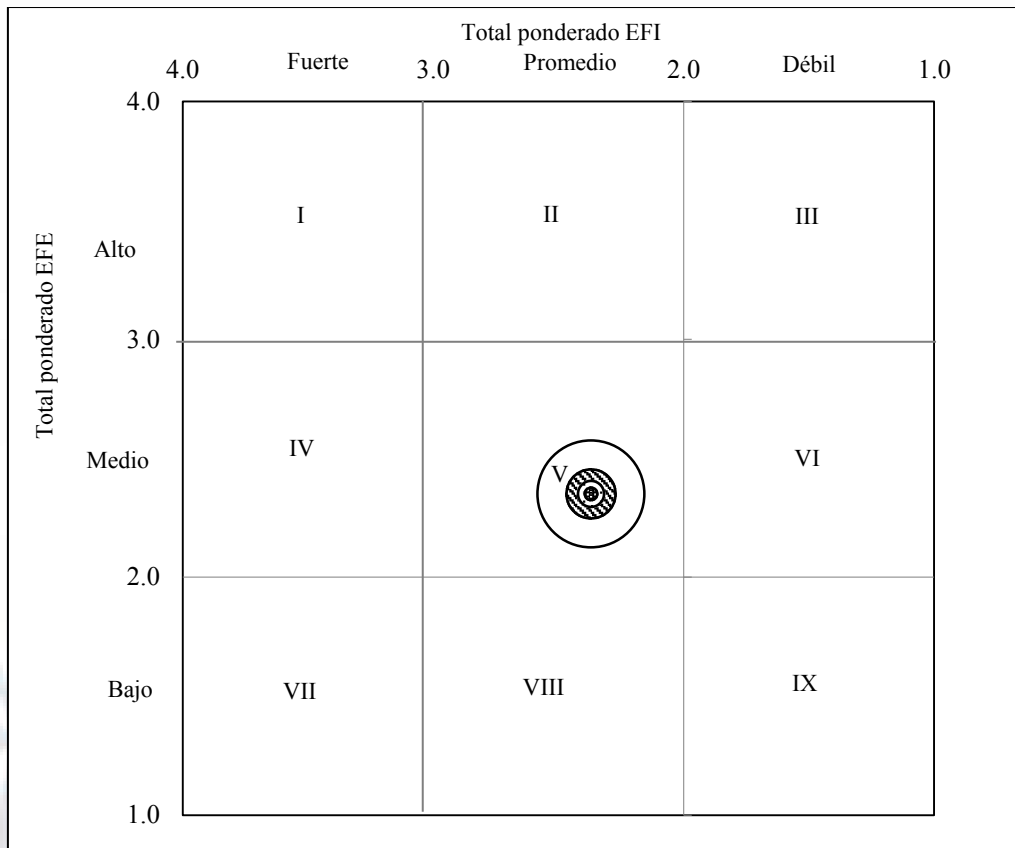


Figura 17. MIE de la industria de prendas de vestir.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 359), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Las exportaciones de prendas de vestir nacionales se deben principalmente a operaciones de maquila de marcas extranjeras, enfocadas principalmente a la comercialización y tienen la necesidad de tercerizar sus diseños en otros países. Sin embargo, es necesario que las estrategias de penetración de mercados busquen fortalecer este segmento y crear nuevas oportunidades de negocio, ofreciendo a los clientes soluciones integrales que incluyan prendas de vestir con altos niveles de calidad, con mínimos tiempos de respuesta y capacidad instalada que soporte la demanda requerida. Asimismo, se debe optar por estrategias de desarrollo de productos, difundiendo las características de las prendas de vestir y promocionarlas a nivel internacional, creando nuevos diseños acorde a las tendencias del mercado.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia (MGE) es una herramienta que permite evaluar y afinar las estrategias a seguir por la industria. En estas estrategias se combinan los factores de crecimiento del mercado (rápido y lento) y la posición competitiva (fuerte o débil) de la industria. Antes de la identificación del cuadrante donde se localiza la industria de prendas de vestir nacional, es necesario señalar que ha tenido subidas y bajadas en los últimos años, sin mostrar un comportamiento uniforme, esperando que en los siguientes años mejore debido a la recuperación económica de sus principales compradores externos. En la actualidad el nivel competitivo de la industria de prendas de vestir nacional es débil, mientras que el mercado internacional de esta industria refleja un rápido crecimiento, con lo cual el sector se ubica en el segundo cuadrante. Las alternativas de estrategias a utilizar deberán apuntar principalmente a estrategias de desarrollo de mercados, desarrollo de productos y penetración de mercados (ver Figura 18).

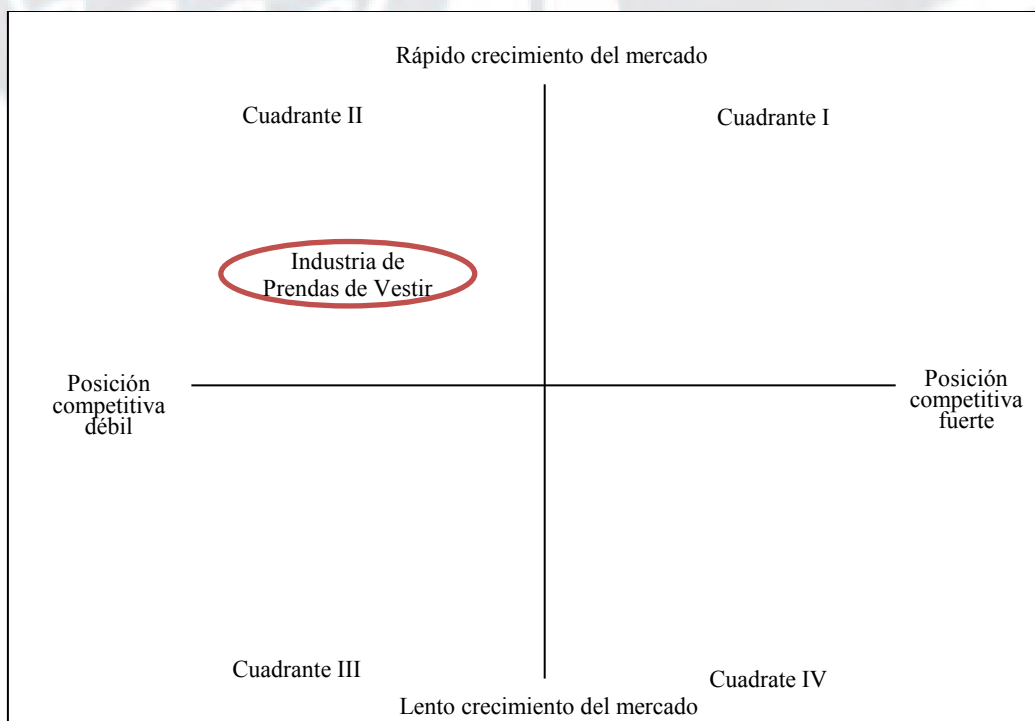


Figura 18. MGE de la industria de prendas de vestir.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 361), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 17

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar la oferta de prendas de vestir de exportación de diseño peruano, de acuerdo a la tendencia de los mercados internacionales.	Externa desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
FO2	Asociar gremios e instituciones de comercio exterior para capacitación permanente de las empresas del sector de prendas de vestir en normas internacionales de calidad y diseño.	Interna específica	X					1
FO3	Incrementar la participación de las empresas de prendas de vestir de maquila y diseño peruano en las principales ferias norteamericanas y europeas.	Int. de penetración de mercados	X		X	X	X	4
FO4	Posicionar las marcas de prendas de vestir nacionales en el exterior.	Externa desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
FO5	Desarrollar la cadena productiva del sector de prendas de vestir, estableciendo mecanismos de relación entre productores nacionales y empresarios textiles peruanos, para cubrir la demanda de insumos del sector de prendas de vestir de exportación.	Externa integración vertical hacia atrás	X		X	X		3
DO1	Generar clústeres de productores de algodón.	Externa integración vertical hacia atrás	X					1
DO2	Generar vínculos de coordinación entre instituciones como ADEX, PROMPERU, SNI y CCL para generar proyectos conjuntos de apoyo y promoción del sector de prendas de vestir en el exterior.	Alianza estratégica	X					1
DO3	Desarrollar la capacidad creativa de diseñadores de ropa nacional a través de incentivos y/o concursos nacionales para acceder a ferias textiles internacionales.	Externa desarrollo de productos	X				X	2
DO4	Generar clústeres de productores de alpaca.	Externa integración vertical hacia atrás	X					1
DO5	Crear sinergias entre oficinas gubernamentales, gremios y empresas para evitar el ingreso de materia prima subvaluada.	Alianza estratégica	X					1
DO6	Crear centros de tendencias de moda que incentiven y apoyen las empresas de confecciones nacionales y permitan que las prendas de vestir compitan en el exterior.	Externa desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FA1	Rediseñar las rutas para mejorar la conectividad entre el puerto del Callao, ferrocarriles y terminales terrestres, con el fin de reducir el costo de exportación de las empresas de prendas de vestir peruanas.	Externa defensiva reducción	X					1
FA2	Elaborar proyectos conjuntos entre empresas productoras de prendas de vestir, hilanderías y productoras de algodón y alpaca para la exportación de prendas de vestir de marcas peruanas.	Aventura conjunta	X		X			2
FA3	Incentivar las inversiones en investigación y desarrollo, y así lograr una mejora e innovación constante en el proceso productivo de las prendas de vestir.	Interna específica	X	X	X	X		4
DA1	Impulsar la utilización de los diferentes tipos de fibras y mezclas entre el algodón, alpaca o sintéticos/artificiales en el diseño y producción de prendas de vestir.	Int. diversificación concéntrica	X	X	X	X		4
DA2	Incorporar becas de estudio en universidades, instituciones de diseño técnicos, especialistas en procesos productivos	Interna específica	X					1
DA3	Gestionar con la población y comunidades mejoras y áreas naturales afectadas por los desperdicios de industrias textiles.	Alianza estratégica	X					1
DA4	Ingresar a mercados internacionales con poder adquisitivo medio y alto.	Externa desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 299), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 18

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO3		FO4		FO5		DO6		FA3		DA1		DA4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																	
Demanda mundial creciente de prendas de vestir.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40
Mayor poder adquisitivo de los clientes potenciales.	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32
Reconocimiento mundial de la marca Perú.	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36
Estabilidad macroeconómica en los últimos 15 años.	0.03	2.00	0.06	2.00	0.06	2.00	0.06	3.00	0.09	2.00	0.06	4.00	0.12	2.00	0.06	2.00	0.06
Estilos de vida enfocados al bienestar y la moda.	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32
Mayor número de consumidores que valoran la creatividad y originalidad.	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	2.00	0.10	4.00	0.20	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20
Mayor demanda internacional de prendas de vestir de alpaca.	0.07	3.00	0.21	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	4.00	0.28	2.00	0.14	4.00	0.28	3.00	0.21
Amenazas																	
Importaciones de prendas de vestir desde Asia y Centroamérica a precios bajos.	0.12	1.00	0.12	2.00	0.24	1.00	0.12	1.00	0.12	1.00	0.12	2.00	0.24	1.00	0.12	3.00	0.36
Alta competitividad y estandarización en la producción de algodón en India, EEUU y Centroamérica.	0.18	2.00	0.36	3.00	0.54	2.00	0.36	2.00	0.36	2.00	0.36	2.00	0.36	2.00	0.36	2.00	0.36
Contaminación del medio ambiente por la industria textil.	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08
Incremento de marcas fast fashion a precios bajos con alta rotación de colecciones.	0.12	3.00	0.36	2.00	0.24	1.00	0.12	1.00	0.12	3.00	0.36	1.00	0.12	2.00	0.24	3.00	0.36
Fortalezas																	
Reconocimiento mundial de la calidad de las fibras de algodón y pelo fino.	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40
Estructura sólida de asociaciones privadas y públicas que apoyan y organizan al sector de confección de prendas de vestir.	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30	3.00	0.45	3.00	0.45	2.00	0.30	4.00	0.60	1.00	0.15	4.00	0.60
Creciente modernización de la tecnología en la producción del sector.	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	4.00	0.32	2.00	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16
Flexibilidad y rapidez en el cambio de los atributos de los productos según la demanda.	0.07	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	4.00	0.28
Facilidad para el comercio internacional a través del sexto puerto más importante de América Latina: el puerto del Callao.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20
Debilidades																	
Importación de materia prima subvaluada.	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10
Insuficiente mano de obra especializada para la confección de prendas de vestir.	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30
Empresas no cuentan con estrategias comerciales para exportar.	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	4.00	0.40
Bajo incentivo para formalizar las empresas del sector.	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	2.00	0.14	1.00	0.07	2.00	0.14
Falta de institutos de tendencias y diseño de modas.	0.13	3.00	0.39	4.00	0.52	3.00	0.39	2.00	0.26	4.00	0.52	1.00	0.13	2.00	0.26	3.00	0.39
Total	2.00	5.60	5.83	5.44	5.07	5.00	5.05	5.05	6.00								

Nota. PA = Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para tener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 301), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

De la Tabla 18 se retienen los factores críticos para el éxito que tengan un número ponderado mayor a 5.00, obtenido de la multiplicación del peso de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el puntaje de atractividad de cada estrategia (valores del uno al cuatro) según corresponda. Estas pasan a la Tabla 19 como estrategias específicas, en la matriz de Rumelt son analizadas en base a factores como consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. Se aceptan si todos los factores son positivos, en este caso, de acuerdo al análisis realizado las estrategias específicas son aceptadas en su totalidad para ser implementadas.

Tabla 19

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar la oferta de prendas de vestir de exportación de diseño peruano, de acuerdo a la tendencia de los mercados internacionales. (O1, O3, O5, O6, F3, F4, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Incrementar la participación de las empresas de prendas de vestir de maquila y diseño peruano en las principales ferias norteamericanas y europeas. (O1, O3, O6, F1, F2, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Posicionar las marcas de prendas de vestir nacionales en el exterior. (O2, O3, O4, O5, O6, F1, F3, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Desarrollar la cadena productiva del sector de prendas de vestir, estableciendo procesos de relación entre productores nacionales (alpaca y algodón) y los empresarios textiles peruanos, para cubrir la demanda de insumos del sector de prendas de vestir de exportación. (O3, O6, F1, F3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO6	Crear centros de tendencias de moda que incentiven y apoyen las empresas de confecciones nacionales y permitan que las prendas de vestir compitan en el exterior. (D4, O1, O3, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Incentivar las inversiones en investigación y desarrollo, y así lograr una mejora e innovación constante en el proceso productivo de las prendas de vestir. (A2, A4, F2, F3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Impulsar la utilización de los diferentes tipos de fibras y mezclas entre el algodón, alpaca o sintéticos/artificiales en el diseño y producción de prendas de vestir (D1, A1, A2, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Ingresar a mercados internacionales con poder adquisitivo medio y alto. (D3, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 305), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Tabla 20

Matriz de Ética (ME)

Estrategias específicas	Derechos								Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a 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 conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1	Desarrollar la oferta de prendas de vestir de exportación de diseño peruano, de acuerdo a la tendencia internacional	N	P	P	N	N	P	P	J	J	N	E	E	Sí
FO3	Incrementar la participación de las empresas de prendas de vestir de maquila y diseño peruano en las principales ferias norteamericanas y europeas.	N	P	P	N	N	P	P	J	J	N	E	E	Sí
FO4	Posicionar las marcas de prendas de vestir nacionales en el exterior.	N	N	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5	Desarrollar la cadena productiva del sector de prendas de vestir, estableciendo mecanismos de relación entre productores nacionales y empresarios textiles peruanos, para cubrir la demanda de insumos del sector de prendas de vestir de exportación.	N	P	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO6	Crear centros de tendencias de moda que apoyen a las empresas de confecciones nacionales y permitan que las prendas de vestir compitan en el exterior.	N	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA3	Incentivar las inversiones en I+D, y así lograr una mejora e innovación constante en el proceso productivo de las prendas de vestir.	N	P	P	N	P	P	N	J	N	N	N	E	Sí
DA1	Impulsar la utilización de los diferentes tipos de fibras y mezclas entre el algodón, alpaca, sintéticos/artificiales en la producción.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DA4	Ingresar a mercados internacionales con poder adquisitivo medio y alto.	N	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 308), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 21 se muestra la relación de las estrategias retenidas y de contingencia como resultado del análisis realizado. Entre las retenidas se tiene un listado de ocho estrategias, entre ellas: FO1, FO3, FO4, FO5, DO6, FA3, DA1 y DA4. En la lista de contingencia se tiene las siguientes estrategias: FO2, DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, FA1, FA2, DA2 y DA3; estas serán contenidas. Finalmente, en la Tabla 22 las estrategias retenidas serán evaluadas contra los OLPs y en la Tabla 23 versus las posibilidades de los competidores y sustitutos en industrias de otros países.

Tabla 21

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Desarrollar la oferta de prendas de vestir de exportación de diseño peruano, de acuerdo a la tendencia de los mercados internacionales. (O1, O3, O5, O6, F3, F4, F5)
FO3	Incrementar la participación de las empresas de prendas de vestir de maquila y diseño peruano en las principales ferias norteamericanas y europeas. (O1, O3, O6, F1, F2, F4)
FO4	Posicionar las marcas de prendas de vestir nacionales en el exterior. (O2, O3, O4, O5, O6, F1, F3, F4)
FO5	Desarrollar la cadena productiva del sector de prendas de vestir, estableciendo procesos de relación entre productores nacionales (alpaca y algodón) y los empresarios textiles peruanos, para cubrir la demanda de insumos del sector de prendas de vestir de exportación. (O3, O6, F1, F3)
DO6	Crear centros de tendencias de moda que incentiven y apoyen las empresas de confecciones nacionales y permitan que las prendas de vestir compitan en el exterior. (D4, O1, O3, O5)
FA3	Incentivar las inversiones en investigación y desarrollo, y así lograr una mejora e innovación constante en el proceso productivo de las prendas de vestir. (A2, A4, F2, F3)
DA1	Impulsar la utilización de los diferentes tipos de fibras y mezclas entre el algodón, alpaca o sintéticos/artificiales en el diseño y producción de prendas de vestir (D1, A1, A2, A4)
DA4	Ingresar a mercados internacionales con poder adquisitivo medio y alto. (D3, A2)
Estrategias de contingencia	
FO2	Asociar gremios e instituciones de comercio exterior para capacitación permanente de las empresas del sector de prendas de vestir en normas internacionales de calidad y diseño. (O1, O3, O5, F2)
DO1	Generar clústeres de productores de algodón. (D1, D2, D3, O4, O1, O5, O6)
DO2	Generar vínculos de coordinación entre instituciones como ADEX, Promperú, SNI y CCL para generar proyectos conjuntos de apoyo y promoción del sector de prendas de vestir en el exterior. (D3, O3, O4)
DO3	Desarrollar la capacidad creativa de diseñadores de ropa nacional a través de incentivos y/o concursos nacionales para acceder a ferias textiles internacionales. (D2, D4, O1, O2, O3, O5, O6)
DO4	Generar clústeres de productores de alpaca. (D2, D3, O2, O5, O6)
DO5	Crear sinergias entre oficinas gubernamentales, gremios y empresas para evitar el ingreso de materia prima subvaluada. (D1, O4)
FA1	Rediseñar las rutas para mejorar la conectividad entre el puerto del Callao, ferrocarriles y terminales terrestres, con el fin de reducir el costo de exportación de las empresas de prendas de vestir peruanas. (A2, F5)
FA2	Elaborar proyectos conjuntos entre empresas productoras de prendas de vestir, hilanderías y productoras de algodón y alpaca para la exportación de prendas de vestir de marcas peruanas. (A1, A2, F1, F2)
DA2	Incorporar becas de estudio en universidades, instituciones de diseño técnicos, especialistas en procesos productivos eficientes. (D2, A2)
DA3	Gestionar con la población y comunidades mejoras y recuperación de áreas naturales afectadas por los desperdicios de industrias textiles. (D1, A3)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 308), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Tabla 22

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

	Intereses organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
1	Aumento de la difusión de las prendas de vestir de diversas fibras nacionales como parte de la marca Perú.	En el 2028, las exportaciones del sector de prendas de vestir serán de US\$ 4,000 millones. En el 2017 fue de US\$ 870 millones.	En el 2028, la PEA ocupada del sector de prendas de vestir alcanzará un valor de 600,000 personas. En el 2016, la PEA del sector fue de 302.000 personas.	En el 2028, las exportaciones de prendas de vestir de marcas peruanas estarán representadas por 100 empresas con un crecimiento anual del 20%. En el 2017 se registraron 10 empresas de marca propia.	En el 2028, la tasa de utilización de la capacidad instalada del sector de prendas de vestir será de 80%. El 2015 fue de 40%.	En el 2028, las prendas de vestir elaboradas con fibra de algodón y alpaca incrementarán sus exportaciones a US\$ 1,000 millones. En 2017 fue de US\$ 234 millones.
2	Aumentar la rentabilidad del sector.					
3	Optimizar principales procesos de manufactura para ofrecer productos de calidad.					
4	Aumentar las exportaciones de prendas de vestir.					
5	Aumentar el empleo a nivel nacional.					
Estrategias específicas						
FO1	Desarrollar la oferta de prendas de vestir de exportación de diseño peruano, de acuerdo a la tendencia internacional	X	X	X	X	X
FO3	Incrementar la participación de las empresas de prendas de vestir de maquila y diseño peruano en las principales ferias norteamericanas y europeas.	X		X		X
FO4	Posicionar las marcas de prendas de vestir nacionales en el exterior.			X		
FO5	Desarrollar la cadena productiva del sector de prendas de vestir, estableciendo mecanismos de relación entre productores nacionales y empresarios textiles peruanos, para cubrir la demanda de insumos del sector de prendas de vestir de exportación.	X	X		X	X
DO6	Crear centros de tendencias de moda que apoyen a las empresas de confecciones nacionales y permitan que las prendas de vestir compitan en el exterior.	X	X	X		X
FA3	Incentivar las inversiones en I+D, y así lograr una mejora e innovación constante en el proceso productivo de las prendas de vestir.				X	
DA1	Impulsar la utilización de los diferentes tipos de fibras y mezclas entre el algodón, alpaca, sintéticos/artificiales en la producción.	X		X		X
DA4	Ingresar a mercados internacionales con poder adquisitivo medio y alto.	X		X		X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

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

Tabla 23

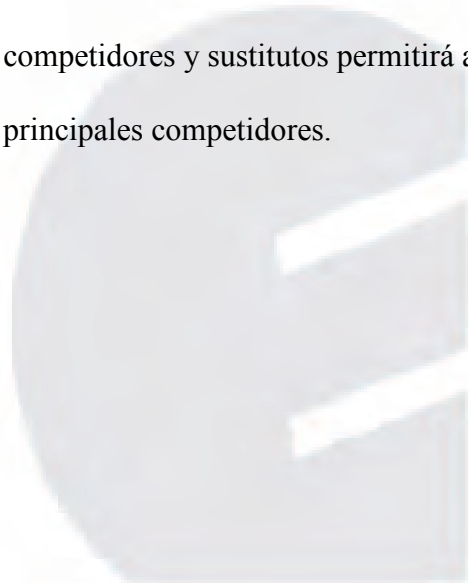
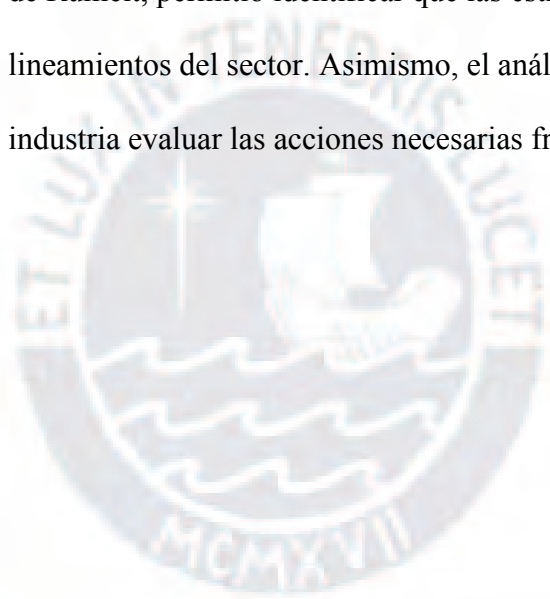
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores				
	Industria en México	Industria en El Salvador	Industria en China	Industria en Bangladesh	Industria en Italia
FO1 Desarrollar la oferta de prendas de vestir de exportación de diseño peruano, de acuerdo a la tendencia internacional	Fortalecer sus relaciones con clientes actuales.	Fortalecer sus relaciones con clientes actuales.	Desarrollar más mercados y productos a precios competitivos. Liderazgo en costos.	Desarrollar más mercados y productos a precios más competitivos. Liderazgo en costos.	Desarrollo de productos en función de las tendencias. Establecer las tendencias.
FO3 Incrementar la participación de las empresas de prendas de vestir de maquila y diseño peruano en las principales ferias norteamericanas y europeas.	Fortalecer sus principales marcas de prendas mediante el incremento de su participación en ferias.	Implementar la misma estrategia.	Indiferente	Fortalecer sus principales marcas de prendas mediante el incremento de su participación en ferias.	Indiferente
FO4 Posicionar las marcas de prendas de vestir nacionales en el exterior.	Desarrollar fibras propias.	Indiferente	Desarrollar propias fibras para la producción de prendas de fast fashion.	Desarrollar propias fibras para la producción de prendas de fast fashion.	Incorporación de las fibras de mejor calidad en las prendas producidas.
FO5 Desarrollar la cadena productiva del sector de prendas de vestir, estableciendo mecanismos de relación entre productores nacionales y empresarios textiles peruanos, para cubrir la demanda de insumos del sector de prendas de vestir de exportación.	Implementar/fortalecer clústeres prendas de vestir.	Implementar/fortalecer clústeres prendas de vestir.	Indiferente	Implementar/fortalecer clústeres prendas de vestir.	Indiferente
DO6 Crear centros de tendencias de moda que apoyen a las empresas de confecciones nacionales y permitan que las prendas de vestir compitan en el exterior.	Implementar la misma estrategia.	Implementar la misma estrategia.	Permanente desarrollo de investigación para mantener su competitividad.	Implementar la misma estrategia.	Permanente desarrollo de investigación para mantener su competitividad.
FA3 Incentivar las inversiones en I+D, y así lograr una mejora e innovación constante en el proceso productivo de las prendas de vestir.	Inversión en maquinarias y creación de prendas con las últimas tendencias.	Mejorar su productividad mediante la inversión e ingresos de nuevas compañías.	Incrementar o mejorar la competitividad en la industria.	Permanente desarrollo de investigación para mantener su competitividad.	Incrementar o mejorar la competitividad en la industria.
DA1 Impulsar la utilización de los diferentes tipos de fibras y mezclas entre el algodón, alpaca, sintéticos/artificiales en la producción.	Continuará promoviendo I+D.	Continuará promoviendo I+D.	Continuará promoviendo I+D de materiales. y procesos más eficientes.	Indiferente	Dictar la pauta y las tendencias en la moda mundial.
DA4 Ingresar a mercados internacionales con poder adquisitivo medio y alto.	Desarrollo permanente de mercados.	Desarrollo permanente de mercados.	Indiferente	Indiferente	Desarrollo permanente de mercados.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

6.13. Conclusiones

Según las estrategias propuestas en el análisis FODA, y a partir del análisis de las estrategias propuestas en las matrices MPEYEA, MBCG, MIE y MGE, se han obtenido seis estrategias retenidas necesarias para alcanzar la situación futura esperada. Estas están enfocadas al desarrollo de mercados y desarrollo de productos. Con base en estas estrategias intensivas, el sector de prendas de vestir nacional debe trabajar para poder alcanzar sus objetivos de largo plazo. Por otro lado, el análisis efectuado en la Matriz de Ética y la Matriz de Rumelt, permitió identificar que las estrategias han sido aceptadas como parte de los lineamientos del sector. Asimismo, el análisis de los competidores y sustitutos permitirá a la industria evaluar las acciones necesarias frente a sus principales competidores.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) se derivan de los objetivos de largo plazo (OLP) que a su vez se encuentran alineados a la misión y visión de la industria. Los OCP son los indicadores que permiten medir el desempeño de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015).

OLP 1. En 2028, las exportaciones del sector de prendas de vestir serán de US\$ 4,000 millones, monto proyectado con un crecimiento anual del 15%, con base en 2017, cuyo valor fue de US\$ 870 millones (ver Apéndice G).

- **Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1).** Para 2020, poner en marcha de una planta de producción de prendas en Lima, destinada a incrementar la oferta exportable de prendas de punto y tejidos planos. Iniciativa: a través del trabajo coordinado de los gremios dar acceso al uso de tecnología especializada por parte de las micro y pequeñas empresas.
- **Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2).** A partir del 2022, producir y generar exportaciones por US\$ 250 millones anuales a través de la nueva planta. Iniciativa: fomentar la cooperación a través de los gremios para el uso de la tecnología para micro y pequeñas empresas
- **Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3).** A partir del 2019, las empresas exportadoras de prendas de vestir obtendrán certificaciones de calidad ISO 9001. Esto permitirá incrementar las exportaciones en US\$ 100 millones anuales. Iniciativa: El mejoramiento de procesos permitirá acceder a mercados más exigentes en términos de estándares de calidad así como la reducción de costos por el incremento de la eficiencia.

- **Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP 1.4).** Desde el 2019, capacitar al 100% de las empresas productoras de prendas de vestir afiliadas a ADEX, en los procesos productivos del sector de prendas de vestir, a través de asociaciones con los principales institutos de formación textil y confecciones. Esto permitirá incrementar las exportaciones en US\$ 60 millones anuales. Iniciativa: Desarrollar planes curriculares con los instituciones educativas que cubran las especializaciones requeridas para incrementar la capacidad y conocimiento de las mano de obra de confecciones.

OLP 2. En 2028, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada del sector de prendas de vestir alcanzará un valor de 600,000 personas. En el 2014, la PEA del sector de prendas de vestir tuvo una participación de 1.5% del total siendo un valor de 236,000 personas (ver apéndice G).

- **Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1).** A partir del 2019, incrementar la capacitación en diseño de modas para las empresas exportadoras., lo cual estará destinado a incrementar el PEA del sector en 12000 trabajadores al año. Iniciativa: Estructurar un programa de capacitación en diseño que incluya certificaciones internacionales, a precios competitivos, a través del trabajo coordinado entre Adex, Promperú y CCL, y así alcanzar un PEA del sector de 337,000 personas.
- **Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2).** A partir de 2019, crear alianzas estratégicas entre universidades y empresas para mantener programas de pasantías de los egresados en ingeniería textil y de confecciones de las tres mejores universidades: San Marcos, UTP y UNI, para obtener un incrementar el PEA del sector en 3,000 trabajadores al año. Iniciativa: establecer pasantías según el perfil y calificaciones de los ingenieros titulados.

- **Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3).** A partir de 2019, realizar capacitaciones en gestión del comercio internacional a las empresas suscritas a ADEX para obtener un crecimiento anual del PEA del sector en 12,000 personas. Iniciativa: fomentar el incremento del conocimiento en el proceso de exportación y relación con clientes internacionales.
- **Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP 2.4).** A partir de 2019, realizar anualmente dos concursos nacionales para captar nuevos talentos en diseño de prendas de vestir para incrementar el PEA del sector en 3,000 trabajadores al año. Iniciativa: Promperú premiará la creatividad en el diseño de alto nivel según tendencias internacionales a través de pasantías nacionales o internacionales de formación profesional; obtener un PEA del sector de 550,000 personas.

OLP 3. En 2028, las exportaciones de prendas de vestir de marcas peruanas estarán representadas por 100 empresas, alcanzando un crecimiento anual promedio del 20% respecto de 2017, año en el que se registra un total de 10 empresas exportadoras de prendas de vestir con marca propia (ver Apéndice F).

- **Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1).** A partir del 2019 hasta el 2028, se auspiciará anualmente la asistencia de 5 nuevas marcas de prendas de diseño peruano a ferias de moda internacionales. Iniciativa: Promperú facilitará la participación de las empresas del sector en ferias internacionales que promocionarán sus productos.
- **Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2).** Desde el 2020, cada año tres nuevas marcas peruanas de prendas de vestir comenzarán a exportar mediante el desarrollo tres ferias nacionales por año en diversas regiones del país. Iniciativa: invitar a empresarios extranjeros a participar en eventos nacionales de forma descentralizada en Lima, Arequipa y Trujillo.

- **Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3).** En 2020, un centro de tendencia especializado en moda internacional brindará información a los gremios y empresas del sector, lo cual impulsará el incremento de exportaciones de marcas peruanas en 3% anual. Iniciativa: generar alianzas estratégicas con centros de tendencia internacionales para invertir en proyectos nacionales que fomenten la creatividad del diseño en las marcas peruanas de exportación.

OLP 4. En 2028, la tasa de utilización de la capacidad instalada del sector de prendas de vestir será de 80%. Con un crecimiento anual de 5.6% con base al 2015 que fue del 40% (INEI, 2017b).

- **Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1).** A partir de 2019, desarrollar un programa de asistencia técnica dirigido a las medianas y pequeñas empresas exportadoras de prendas de vestir, para mejorar la eficiencia en todos los procesos de la cadena logística y la utilización de la capacidad instalada en un 1.24% anual. Iniciativa: a través de Mincetur, implementar talleres prácticos en el país entre empresas pequeñas y medianas, para mejorar la eficiencia a través de una mejor gestión de proveedores y proceso logístico.
- **Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2).** A partir de 2020, estructurar un programa a través de Produce, de financiamiento de por lo menos US\$ 100 millones para medianas y pequeñas empresas, con el fin de renovar y mejorar maquinaria destinada a las prendas de vestir de exportación, que incrementará el uso de la capacidad instalada en un 1.65%. Iniciativa: establecer un plan de mejoramiento tecnológico destinado a incrementar la producción y disminuir los tiempos de entrega de prendas de exportación.
- **Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3):** Desde 2020, incrementar la comercialización de las marcas de prendas de vestir de alpaca y algodón peruanas de

alta calidad en Estados Unidos, Alemania, Francia y Reino Unido, Suiza e Italia, para incrementar el uso de la capacidad instalada en un 1.24% anual. Iniciativa: a través de ADEX impulsar el desarrollo e implementación de planes de marketing internacional entre las empresas exportadoras de prendas de vestir peruanas.

OLP 5. En 2028, las prendas de vestir elaboradas con fibra de algodón y fibra de alpaca incrementarán sus exportaciones de US\$ 234 millones a US\$ 1,000 millones.

- **Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1).** Hasta el 2020, implementar programas de certificación de calidad en la producción de algodón para bajar costos e incrementar la rentabilidad, con el fin de impulsar una mayor producción de fibras alta calidad (Pima y Tangüis) destinada a la confección de prendas de vestir que contribuyan al incremento de las exportaciones en US\$ 40 millones anuales. Iniciativa: A través del Minagri impulsar la producción de fibras de algodón incrementando la rentabilidad de los productores.
- **Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2).** Hasta el 2022, mejorar la selección genética de alpacas con el fin de impulsar una mayor producción de fibras alta calidad (Royal y Baby) destinada a la confección de prendas de vestir que contribuyan al incremento de las exportaciones en US\$ 1 millón anual. Iniciativa: A través del Minagri e Innóvate fortalecer los programas de cría y mejora para garantizar la competitividad y calidad de la producción de fibra de alpaca, superando a Australia que ya cuenta con una mejor calidad.
- **Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3).** Hasta el 2020, implementar un programa para financiar el acceso a tecnología destinado a medir y clasificar la fibra de alpaca lo que permitirá obtener mejores insumos para la fabricación de prendas de vestir de calidad e incrementar las exportaciones en US\$ 0.5 millones anuales. Iniciativa: A través del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) brindar acceso tecnológico

a las comunidades de producción de alpaca para medir los micrones de la fibra de alpaca lo cual les permitirá mejorar su rentabilidad e incrementar su producción.

- **Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP 5.4).** Para el 2022, las OCEX situadas en los 10 principales países importadores de prendas de vestir, incluirán en sus programas de trabajo anual el desarrollo y difusión de estudios de mercado sobre prendas de vestir lo cual permitirá incrementar las exportaciones en U\$S 50 millones al año. Iniciativa: Mejorar el servicio de información de las OCEX a los empresarios peruanos, de acuerdo a sus necesidades y convertirse en un brazo comercial cercano.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la implementación de las estrategias se requiere establecer los recursos que ayudan al cumplimiento de los objetivos de corto plazo (OCP). Los recursos que se emplean pueden ser de tipo humano, financiero, tecnológico, logístico y físico. En el caso de la industria de prendas de vestir, se requerirán recursos que serán provistos por el Estado y otros por el sector privado. El detalle de los recursos que serán utilizados por cada objetivo de corto plazo se puede ver en la Tabla 24 y en la Tabla 25.

Tabla 24

Matriz de Recursos de Objetivos de Corto Plazo – Parte 1

OLP	OCP	Recursos
En 2028, las exportaciones del sector de prendas de vestir serán de US\$ 4,000 millones.	OCP 1.1	Para 2020, poner en marcha de una planta de producción de prendas en Lima, destinada a incrementar la oferta exportable de prendas de punto y tejidos planos. Físico: maquinaria textil de tejido de punto con tecnología de última generación. Financiero: inversión privada, financiamiento. Humano: técnicos e ingenieros textiles. Tecnológico: sistemas de información, software especializado.
	OCP 1.2	A partir del 2022, producir y generar exportaciones por US\$ 250 millones anuales a través de la nueva planta. Físico: maquinaria textil de tejido de punto con tecnología de última generación. Financiero: inversión privada, financiamiento. Humano: técnicos e ingenieros textiles. Tecnológico: sistemas de información, software especializado.
	OCP 1.3	A partir del 2019, las empresas exportadoras de prendas de vestir obtendrán certificaciones de calidad ISO 9001. Esto permitirá incrementar las exportaciones en US\$ 100 millones anuales. Financiero: capital privado, financiamiento público. Humano: especialistas, certificadores y técnicos. Tecnológico: sistemas de información y software especializado.
	OCP 1.4	Desde el 2019, capacitar al 100% de las empresas productoras de prendas de vestir afiliadas a ADEX, en los procesos productivos del sector de prendas de vestir, a través de asociaciones con los principales institutos de formación textil y confecciones. Esto permitirá incrementar las exportaciones en US\$ 60 millones anuales. Financiero: capital privado, capital público. Humano: especialistas, certificadores y técnicos. Tecnológico: sistemas de información y software especializado.
En 2028, la PEA ocupada del sector de prendas de vestir alcanzará un valor de 600,000 personas.	OCP 2.1	A partir de 2019, incrementar la capacitación en diseño de modas para las empresas exportadoras, para incrementar el PEA del sector en 12,000 trabajadores al año. Financiero: capital privado, capital público. Humano: diseñadores, profesores, certificadores. Tecnológico: sistemas de formación y capacitación
	OCP 2.2	A partir de 2019, crear alianzas estratégicas entre universidades y empresas para mantener programas de pasantías de los egresados en ingeniería textil y de confecciones de las tres mejores universidades: San Marcos, UTP y UNI, para obtener un incrementar el PEA del sector en 3,000 trabajadores al año. Financiero: capital privado Humano: directivos de universidades y gerentes de empresas. Tecnológico: sistemas de información.
	OCP 2.3	A partir de 2019, realizar capacitaciones en gestión del comercio internacional a las empresas suscritas a ADEX para obtener un crecimiento anual del PEA del sector en 12,000 personas. Financiero: capital privado, capital público. Humano: especialistas, consultores internacionales y certificadores Tecnológico: sistemas de información y software especializado. Físico: infraestructura administrativa, centro de capacitación de ADEX.
	OCP 2.4	A partir de 2019, realizar anualmente dos concursos nacionales para captar nuevos talentos en diseño de prendas de vestir para incrementar el PEA del sector en 3,000 trabajadores al año. Financiero: capital privado, capital público. Humano: diseñadores nacionales e internacionales, personal técnico de Promperú. Tecnológico: sistemas de información. Físico: infraestructura administrativa, auditorios.
En 2028, las exportaciones de prendas de vestir de marcas peruanas estarán representadas por 100 empresas, alcanzando un crecimiento anual promedio del 20% respecto al 2017.	OCP 3.1	A partir de 2019 hasta 2028, auspiciar anualmente la asistencia de cinco nuevas marcas de prendas de diseño peruano a ferias de moda internacionales. Financiero: capital privado, capital público. Humano: funcionarios de Promperú, especialistas de comercio exterior de las empresas, gerentes comerciales. Tecnológico: sistemas de información, r plataformas especializadas en comercio exterior. Físico: maquinaria, infraestructura administrativa.
	OCP 3.2	Desde 2020, cada año tres nuevas marcas peruanas de prendas de vestir comenzarán a exportar mediante el desarrollo tres ferias nacionales por año en diversas regiones del país. Financiero: capital privado, capital público. Humano: funcionarios de Promperú, especialistas de comercio exterior de las empresas, gerentes comerciales. Tecnológico: sistemas de información, plataformas especializadas en comercio exterior, plataformas especializadas para cada feria. Físico: maquinaria, infraestructura administrativa.
	OCP 3.3	En 2020, un centro de tendencia especializado en moda internacional brindará información a los gremios y empresas del sector, lo cual impulsará el incremento de exportaciones de marcas peruanas en 3% anual. Financiero: capital privado, capital público. Humano: especialistas en diseño de modas, en el rubro textil-confecciones, blogueros de moda, creativos, especialistas en comercio exterior, investigadores, estadísticos. Tecnológico: sistemas de información, plataformas especializadas en comercio exterior, software especializado. Físico: infraestructura administrativa.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 469), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Tabla 25

Matriz de Recursos de Objetivos de Corto Plazo – Parte 2

OLP	OCP	Recursos	
En 2028, la tasa de utilización de la capacidad instalada del sector de prendas de vestir será de 80%.	OCP 4.1	A partir de 2019, desarrollar un programa de asistencia técnica dirigido a las medianas y pequeñas empresas exportadoras de prendas de vestir, para mejorar la eficiencia en todos los procesos de la cadena logística y la utilización de la capacidad instalada en un 1.24% anual.	Financiero: Capital privado, capital público. Humano: Técnicos especialistas en cada proceso. Tecnológico: Sistemas de formación. Físicos: Infraestructura administrativa, aulas
	OCP 4.2	A partir de 2020, estructurar un programa a través de Produce, de financiamiento de por lo menos US\$ 100 millones para medianas y pequeñas empresas con el fin de renovar y mejorar maquinaria destinada a los prendas de vestir de exportación, que incrementará el uso de la capacidad instalada en un 1.65%.	Financiero: Capital privado, capital público. Humano: Financieros, ingenieros Tecnológico: Sistemas de evaluación crediticia o de proyectos. Físicos: Infraestructura administrativa.
	OCP 4.3	Desde 2020, incrementar la comercialización de las marcas de prendas de vestir de alpaca y algodón peruanas de alta calidad en: Estados Unidos, Alemania, Francia y Reino Unido, Suiza e Italia para incrementar el uso de la capacidad instalada en un 1.24% anual.	Financiero: Capital privado, capital público. Humano: Expertos en comercio internacional y en marketing. Tecnológico: Sistemas de información. Físicos: Infraestructura administrativa.
En 2028, las prendas de vestir elaboradas con fibra de algodón y fibra de alpaca incrementarán sus exportaciones a US\$ 1,000 millones.	OCP 5.1	Hasta el 2020, implementar programas de certificación de calidad en la producción de algodón para bajar costos e incrementar la rentabilidad, con el fin de impulsar una mayor producción de fibras alta calidad (Pima y Tangüis) destinada a la confección de prendas de vestir que contribuyan al incremento de las exportaciones en US\$ 40 millones anuales.	Financiero: Capital privado, financiamiento público. Humano: Certificadores y técnicos especialistas en algodón. Tecnológico: Maquinaria y tecnología especializada para analizar la fibra de algodón.
	OCP 5.2	Hasta el 2022, mejorar la selección genética de alpacas con el fin de impulsar una mayor producción de fibras alta calidad (Royal y Baby) destinada a la confección de prendas de vestir que contribuyan al incremento de las exportaciones en US\$ 1 millón anual.	Financiero: Capital privado, financiamiento público. Humano: Certificadores y biólogos especialistas en alpaca Tecnológico: Maquinaria y tecnología especializada para analizar la fibra de alpaca.
	OCP 5.3	Hasta el 2020, implementar un programa para financiar el acceso a tecnología destinado a medir y clasificar la fibra de alpaca lo que permitirá obtener mejores insumos para la fabricación de prendas de vestir de calidad e incrementar las exportaciones en US\$ 0.5 millones anuales.	Financiero: Capital privado, financiamiento público. Humano: Certificadores y biólogos especialistas en alpaca Tecnológico: Maquinaria y tecnología especializada para medir la calidad fibra de alpaca.
	OCP 5.4	Para el 2022, las OCEX situadas en los 10 principales países importadores de prendas de vestir, incluirán en sus programas de trabajo anual el desarrollo y difusión de estudios de mercado sobre prendas de vestir lo cual permitirá incrementar las exportaciones en US\$ 50 millones al año.	Financiero: Capital privado, capital público. Humano: Funcionarios de Promperú, especialistas de comercio exterior y marketing. Tecnológico: Sistemas de información, plataformas especializadas en comercio exterior. Físicos: Infraestructura administrativa.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 469), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

7.3. Políticas de cada Estrategia

A través de la política se direcciona el camino de la estrategia, lo que a su vez conduce al cumplimiento de los objetivos. Las políticas son: procedimientos, reglas, directrices, métodos y mejores prácticas que se deben realizar para el cumplimiento de las estrategias. Asimismo, cada política se encuentra alineada con los valores y el código de ética (D'Alessio, 2015). Las políticas a implementar son:

- **Política 1 (P1).** Promover la investigación y desarrollo de nuevos tejidos y fibras.
- **Política 2 (P2).** Participar en eventos y ferias internacionales.
- **Política 3 (P3).** Difundir y promocionar las marcas de prendas de vestir nacionales en el exterior.
- **Política 4 (P4).** Promover un trato justo al proveedor de fibra de algodón y alpaca.
- **Política 5 (P5).** Brindar capacitación integral a todo el staff administrativo y operativo.
- **Política 6 (P6).** Fomentar la inversión privada en el sector textil.
- **Política 7 (P7).** Priorizar la utilización de insumos nacionales para la producción de prendas de vestir.
- **Política 8 (P8).** Priorizar segmentos de mercados que generen mayor rentabilidad.

7.4. Estructura Organizacional de la Industria de Prendas de Vestir

La industria de prendas de vestir en el Perú está constituida por criadores de camélidos y agricultores de algodón, empresas locales, grandes y medianas, talleres pequeños, representantes de marcas internacionales y empresas de distribución internacional; que son parte de la obtención de materia prima, provisión de componentes, producción, canales de exportación y redes de mercadeo. Como actores indirectos se encuentran los gremios y sindicatos, empresas de energía y suministro, gobiernos regionales,

municipalidades, ministerios, oficinas gubernamentales y centros de educación superior técnico y de diseño (Larco, 2016).

Con el fin de alcanzar la visión para el año 2028 y los objetivos proyectados del plan estratégico, se busca una mayor eficiencia en el proceso de producción, principalmente en el desarrollo de marcas propias, que serán exportadas cumpliendo los estándares y normas internacionales, con diseños y acabados acordes a las tendencias del mercado mundial. El plan propone mejorar la cadena de suministro del proceso de producción y explotar al máximo las oportunidades con instituciones públicas como Produce y Promperú, con el fin de posicionar la marca Perú, incrementar las exportaciones de diseños peruanos y optimizar los planes de comercialización directa para obtener un mejor posicionamiento y la rentabilidad del sector. Para ello, se fomentará la creación y fortalecimiento de clústeres que agrupen empresas del proceso productivo.

Un clúster busca reforzar y fortalecer la industria poniendo al alcance de los productores información y oportunidades de crecimiento, desarrollando sinergias con las asociaciones encargadas como la CCL, SNI, Asociación de Productores de Lana de Alpaca y Afines Paqari, ADEX, Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas (APIC), Confecciones e Innovaciones Tecnológicas Perú (CITEGA), Promperú y Asociación de Empresarios de Gamarra, entre otras. El éxito de los clústeres dependerá de organizar principalmente las empresas micro, pequeñas y medianas que fabrican fibras e hilados de algodón y alpaca, para brindarles asesoría técnica, políticas de estandarización de los procesos productivos, certificaciones, capacitación y financiamiento para adquisición de tecnología.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El Perú tiene una importante variedad de flora y fauna, distribuida en distintos ecosistemas, que debe ser protegida. La responsabilidad de la industria de vestir será el

cuidado del medio ambiente, la explotación responsable de las materias primas, y el respeto y protección de las comunidades criadoras de camélidos. La mayor oportunidad de crecimiento del Perú pasa por el diseño de prendas de vestir elaboradas con diversos materiales, que incluyen alpaca, algodón y sintético/artificial. Los productores de lana de alpaca serán integrantes activos en las decisiones que se tomen respecto de medidas que afecten la producción y exportación de sus productos. Por otro lado, los productores de algodón tendrán acceso a recursos para el eficiente cultivo del algodón. Para el cuidado y preservación del medio ambiente y responsabilidad social se proponen los siguientes lineamientos:

- Implementación de procesos con tecnologías eficientes que eviten la generación de desechos tóxicos.
- Optimización en el uso de recursos naturales, establecer controles que mitiguen los riesgos de contaminación.
- Uso de material reciclable en el proceso de producción de prendas de vestir.
- Promover programas para el cuidado de camélidos y la preservación de cultivos de algodón.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

En los últimos años se está impulsando a través de marcos legales la difusión de seguridad y salud en el centro laboral. El objetivo de este marco es la fiscalización laboral y la incorporación de lineamientos normativos según la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783, 2011). Frente a este escenario, la propuesta busca un enfoque integral para promover la descentralización de la producción de las prendas de vestir a través de la creación de clústeres que permitan agrupar comunidades y asociaciones para una adecuada gestión. Asimismo, las políticas de trabajo consolidan un ambiente de trabajo saludable e igualitario, donde se incentivará el aprendizaje permanente y la creatividad de los trabajadores. El recurso humano en la industria de prendas de vestir requiere puestos técnicos

como: gestores de producción de fibras, diseñadores, fabricantes, estampadores, bordadores de tejidos y operadores de maquinaria. El plan estratégico tiene como objetivo incrementar puestos de trabajo y de esa forma colaborar con el crecimiento del PBI del país.

7.7. Gestión del Cambio

La implementación del plan estratégico conllevará cambios en la estructura organizacional, el proceso de producción y la comercialización de las prendas de vestir. Es por ello que las estrategias a implementar deben contemplar planes de gestión de cambio. El cumplimiento de la estrategia debe estar alineado con los objetivos de corto y largo plazo. Para ello, se ha considerado tres planes de gestión de cambio que soporten la implementación de las estrategias:

7.7.1. Plan de marketing

Para la implementación y desarrollo del marketing se debe realizar una planificación, considerando que se llegará a consumidores internacionales de segmentos medios y altos, que reconozcan el valor agregado de los productos y las marcas. Para lo anteriormente mencionado se debe:

- Definir el perfil del consumidor en los diversos países de exportación, considerando sus gustos, preferencias y la competencia del segmento.
- Establecer la plaza o ubicación geográfica de distribución y comercialización en cada país, buscando alianzas con marcas de prestigio con presencia local en el país destino.
- Fomentar la difusión de las características de las prendas mediante el empleo de información del producto en el etiquetado y en la publicidad.
- Generar estrategias de precios para penetración en nuevos mercados. En aquellos que ya se tiene posicionamiento, mantener precios acordes a la demanda. De este modo, generar una alta rentabilidad para solventar las comisiones de venta y gastos (operativos, administración y distribución).

7.7.2. Plan de Operaciones

Con el objetivo de garantizar la operación óptima y mantener las proyecciones de la demanda internacional del mercado previsto se debe:

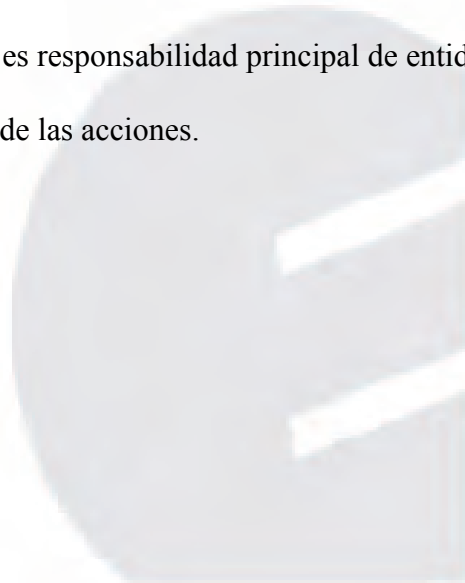
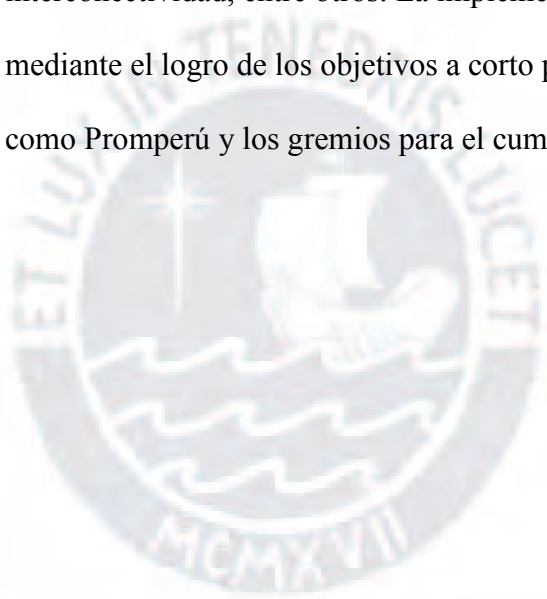
- Dimensionar la distribución de plantas productivas para mantener la eficiencia y eficacia del proceso de acuerdo con la estructura empresarial, principalmente para las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Emplear sistemas de gestión de información para generar pronósticos de demanda y oferta y determinar volumen de producción de prendas para planificar recursos en los tiempos requeridos.
- Utilizar la tecnología para reducir la merma del proceso.
- Aprovechar los recursos creando complementos de prendas de vestir para cubrir diversos nichos de mercado.
- Establecer rutas óptimas para el traslado, logística y distribución de las prendas desde los talleres/plantas productivas, centros de embarque y puntos de venta.

7.7.3. Plan de innovación & Desarrollo

El plan de innovación y desarrollo debe considerar los siguientes factores: (a) mejoramiento de los procesos, (b) optimización de las características de la materia prima e insumos, y (c) sostenibilidad de la cadena productiva, que busque la preservación de los recursos. Asimismo, establecer alianzas con universidades e institutos técnicos para incentivar la creatividad e incorporar nuevas tendencias en el diseño y acabado de la producción sin afectar el medio ambiente. Del mismo modo, se apoyará a las comunidades productoras de insumos para preservar e incrementar su productividad. La gestión de cambio tendrá un monitoreo y seguimiento mensual y anual para garantizar las mejoras continuas en la producción, exportación y comercialización de las mercaderías.

7.8. Conclusiones

De acuerdo con el estudio externo e interno de la industria se evidencia que la estructura organizacional debe fortalecer fuertemente las funciones y roles de los involucrados en el proceso, así como establecer una planificación de la gestión de cambio que considera el marketing, operaciones, investigación y desarrollo, con la finalidad de alcanzar la visión. Asimismo, las políticas del sector deben ser coherentes con las estrategias planteadas como la asociación con entidades educativas, fortalecimiento de la infraestructura, interconectividad, entre otros. La implementación del plan estratégico podrá concretarse mediante el logro de los objetivos a corto plazo, que es responsabilidad principal de entidades como Promperú y los gremios para el cumplimiento de las acciones.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el capítulo se describe las perspectivas de control basándose en aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera; traducándose finalmente en el tablero de control balanceado donde se cruzan los objetivos de corto plazo con las perspectivas, el indicador necesario para su medición, así como la unidad de medida, el responsable y el período de medición.

8.1. Perspectivas de Control

En esta sección se describen las cuatro perspectivas de control que permiten monitorear la implementación y ejecución de las estrategias que se aplicarán a la industria de prendas de vestir con la finalidad de alcanzar los objetivos de corto plazo. Las cuatro perspectivas son: aprendizaje, procesos, clientes y financiera. El seguimiento de estas perspectivas se realiza a través de indicadores que deberán monitorearse de forma periódica.

8.1.1. Aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva medirá los objetivos de corto plazo que estén enfocados a la retención y productividad de la fuerza operacional, así como la capacidad de los sistemas de información y de los sistemas facilitadores. El avance y cumplimiento de los objetivos se medirán trimestral y semestralmente, a través de indicadores relacionados con el crecimiento de la población económicamente activa. Los responsables de controlar el cumplimiento del indicador serán ADEX, Promperú, CCL y Produce.

8.1.2. Procesos internos

Esta perspectiva medirá los objetivos de corto plazo relacionados a la eficiencia operacional, medidas de calidad, de producción y procesos productivos eficientes. Los objetivos serán medidos a través de indicadores relacionados al incremento de las exportaciones de prendas de vestir y al incremento de la utilización de la capacidad instalada de las empresas exportadoras de prendas de vestir. Los responsables de monitorear el logro

de los objetivos a corto plazo, a través del monitoreo de estos indicadores, serán ADEX, MINCETUR, Produce y MINAGRI.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva medirá los objetivos de corto plazo relacionados con la participación de mercado, retención de clientes, captación de nuevos clientes y su rentabilidad. Los objetivos serán medidos a través de indicadores relacionados al número de empresas exportadoras de prendas de vestir de marcas peruanas, así como con la construcción de una nueva planta de producción de tejido plano y de punto. Los responsables serán una asociación de propósito específico, constituido por medianas y pequeñas empresas exportadoras de prendas de vestir y Promperú.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva medirá los objetivos de corto plazo relacionados con el retorno sobre el uso del patrimonio, el uso de caja, la rentabilidad por proyecto, el retorno sobre las ventas o los ingresos por empleado. Los objetivos serán medidos a través de indicadores como el monto exportado de prendas de vestir en relación al número de empresas peruanas exportadoras, número de certificaciones de calidad adquiridas, incremento en la producción de alpaca royal y baby, monto financiado para tecnología de medición de la fibra de alpaca y número de estudios de mercados difundidos. Los responsables de controlar el cumplimiento de estos indicadores serán Promperú, ADEX, Produce y MINAGRI.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 26 se muestran el tablero de control balanceado organizado por las perspectivas de control (aprendizaje y crecimiento, financiera, clientes y procesos internos). Así como indicadores del sector de prendas de vestir, principalmente por el monto exportado, entre otros. En tanto, para los períodos de medición se consideran: trimestral, semestral y anual.

Tabla 26

Tablero de Control Balanceado

N°	Objetivo de corto plazo	Perspectiva	Indicador	Unidad de medida	Responsable	Período de la Medición
OCP 1.2	Para 2022, la nueva planta generará exportaciones por US\$ 250 millones anuales.	Financiera	Monto exportado de prendas de vestir	Monto exportado	Asociación de propósito específico / ADEX	Trimestral
OCP 1.3	Desde 2019, las empresas exportadoras de prendas de vestir contarán con certificaciones de calidad ISO 9001. Esto permitirá incrementar las exportaciones en US\$ 100 millones anuales.	Financiera	Monto exportado de prendas de vestir/ número de certificaciones	Ratio de incremento en Exportaciones	ADEX, Produce, Promperú	Trimestral
OCP 3.3	En 2020, un centro de tendencia especializado en moda internacional, brindará información a los gremios y empresas del sector lo cual impulsará el incremento de exportaciones de marcas peruanas en 3% anual.	Financiera	Monto exportado de prendas de vestir/ número de marcas peruanas exportadoras	Ratio incremento de exportación de prendas de vestir por marca peruana	Promperú	Semestral
OCP 5.2	Hasta 2022, mejorar la selección genética de alpacas con el fin de impulsar una mayor producción de fibras alta calidad (royal y baby) destinada a la confección de prendas de vestir que contribuyan al incremento de las exportaciones en US\$ 1 anual.	Financiera	Exportación de prendas de vestir de alpaca/producción de alpaca royal y baby	Incremento exportaciones de prendas de vestir de alpaca	MINAGRI / Promperú	Semestral
OCP 5.3	Hasta 2020, implementar un programa para financiar el acceso a tecnología destinado a medir y clasificar la fibra de alpaca lo que permitirá obtener mejores insumos para la fabricación de prendas de vestir de calidad e incrementar las exportaciones en US\$ 0.5 millones anuales.	Financiera	Exportación de prendas de vestir de alpaca/monto financiado para medición y clasificación de la fibra de alpaca	Incremento exportaciones de prendas de vestir de alpaca	MINAGRI / INIA	Semestral
OCP 5.4	Para 2022, las OCEX situadas en los 10 principales países importadores de prendas de vestir incluirán en sus programas de trabajo anual el desarrollo y difusión de estudios de mercado sobre prendas de vestir, lo cual permitirá incrementar las exportaciones en US\$ 50 millones al año.	Financiera	Exportación de prendas de vestir de alpaca y algodón/número de estudios de mercado difundidos	Incremento exportaciones de prendas de vestir de alpaca y algodón	Promperú / OCEX	Semestral
OCP 1.1	Para 2020, implementar en Lima una planta de producción para incrementar la oferta exportable de prendas de tejidos de punto y tejidos planos.	Clientes	Planta construida	% de construcción	Asociación de propósito específico / asociación público privada	Trimestral
OCP 3.1	A partir de 2019 hasta 2028, auspiciar anualmente la asistencia de cinco nuevas marcas de prendas de diseño peruano a ferias de moda internacionales.	Clientes	Número de empresas exportadoras de prendas de vestir de marcas peruanas auspiciadas	Cantidad	Promperú	Semestral
OCP 3.2	Desde 2020, desarrollar tres ferias nacionales por año en diversas regiones del país, lo cual permitirá que cada año tres nuevas marcas peruanas de prendas de vestir comiencen a exportar.	Clientes	Número de empresas exportadoras de prendas de vestir de marcas peruanas auspiciadas	Cantidad	Promperú	Semestral
OCP 1.4	Desde 2019, capacitar al 100% de las empresas productoras de prendas de vestir afiliadas a ADEX, en los procesos productivos del sector de prendas de vestir, a través de asociaciones con los principales institutos de formación textil y confecciones. Esto permitirá incrementar las exportaciones en un US\$ 60 millones anuales.	Procesos internos	Monto exportado de prendas de vestir/ número de empresas capacitadas	Ratio de incremento en exportaciones	ADEX	Semestral
OCP 4.1	A partir de 2019, desarrollar un programa de asistencia técnica dirigido a las medianas y pequeñas empresas exportadoras de prendas de vestir, para mejorar la eficiencia en todos los procesos de la cadena logística y la utilización de la capacidad instalada en un 1.24% anual.	Procesos internos	Índice de utilización de la capacidad instalada/número de empresas capacitadas	Ratio de incremento de la capacidad instalada utilizada	Mincetur	Semestral
OCP 4.2	A partir del 2020, estructurar un programa a través de Produce, de financiamiento de por lo menos US\$100 millones para medianas y pequeñas empresas con el fin de renovar y mejorar maquinaria destinada a las prendas de vestir de exportación, que incrementará el uso de la capacidad instalada en un 1.65%.	Procesos internos	Índice de utilización de la capacidad instalada/financiamiento otorgado	Ratio de incremento de la capacidad instalada utilizada	Produce	Anual
OCP 4.3	Desde 2020, incrementar la comercialización de las marcas de prendas de vestir de alpaca y algodón peruanas de alta calidad en: Estados Unidos, Alemania, Francia y Reino Unido, Suiza e Italia para incrementar el uso de la capacidad instalada en un 1.24% anual.	Procesos internos	Índice utilización de la capacidad instalada/planes de marketing implementados	Ratio de incremento de la capacidad instalada utilizada	ADEX	Semestral
OCP 5.1	Hasta 2020, implementar programas de certificación de calidad en la producción de algodón para bajar costos e incrementar la rentabilidad, con el fin de impulsar una mayor producción de fibras alta calidad (pima y tangüis) destinada a la confección de prendas de vestir que contribuyan al incremento de las exportaciones en US\$ 40 millones anuales.	Procesos internos	Exportación de prendas de algodón/programas de certificación impartidos	Ratio de incremento en las exportaciones de prendas de vestir de algodón	MINAGRI / Promperú	Semestral
OCP 2.1	A partir de 2019, incrementar la capacitación en diseño de modas para las empresas exportadoras., lo cual estará destinado a incrementar el PEA del sector en 12,000 trabajadores al año.	Aprendizaje y crecimiento	Número de trabajadores del sector/ cursos de capacitación en diseño impartidos	Ratio de incremento en PEA	ADEX, Promperú, CCL	Trimestral
OCP 2.2	A partir de 2019, crear alianzas estratégicas entre universidades y empresas para mantener programas de pasantías de los egresados en ingeniería textil y de confecciones de las tres mejores universidades: San Marcos, UTP y UNI, para obtener un incrementar el PEA del sector en 3,000 trabajadores al año.	Aprendizaje y crecimiento	Número de trabajadores del sector/ número de pasantías concretadas	Ratio de incremento en PEA	Produce	Trimestral
OCP 2.3	A partir de 2019, realizar capacitaciones en gestión del comercio internacional a las empresas suscritas a ADEX para obtener un crecimiento anual del PEA del sector en 12,000 personas.	Aprendizaje y crecimiento	Número de trabajadores del sector/ Número de titulados en comercio internacional	Ratio de incremento en PEA	ADEX	Trimestral
OCP 2.4	A partir de 2019, realizar anualmente dos concursos nacionales para captar nuevos talentos en diseño de prendas de vestir para incrementar el PEA del sector en 3,000 trabajadores al año.	Aprendizaje y crecimiento	Número de trabajadores en el sector/número de concursos nacionales realizados	Ratio de incremento en PEA	Promperú	Semestral

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 584), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

8.3. Conclusiones

El tablero de control es una herramienta de seguimiento y control que permite la visualización de la evolución de los objetivos de corto plazo, según el desarrollo e implementación de las estrategias propuestas. Esto se consigue a través de las cuatro perspectivas estratégicas que muestra la visión integral de la industria. Como resultados estratégicos en la perspectiva de aprendizaje, se han identificado cuatro indicadores que medirán lo que debe aprender la industria para mejorar los procesos; en la perspectiva interna, se tienen cuatro indicadores que medirán la productividad y la eficiencia de la industria, y en la perspectiva de cliente, se cuenta con dos indicadores que medirán la identificación de nuevos mercados y la satisfacción de los clientes. Por último, en la perspectiva financiera se identificaron tres indicadores que medirán el retorno de los accionistas. Es necesario que el seguimiento de estos indicadores sea efectuado de forma permanente por los diferentes organismos responsables de la industria de prendas de vestir de exportación.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Prendas de Vestir

En el presente capítulo se describe el análisis competitivo, la identificación de las ventajas competitivas, el análisis y los aspectos estratégicos que conforman los potenciales clústeres del sector de prendas de vestir.

9.1. Análisis Competitivo de la Industria de Prendas de Vestir

La industria de prendas de vestir es uno de los sectores que genera mayor rentabilidad económica y es generadora de empleo en todo el mundo. La productividad y competitividad de la industria se alcanza a través de los factores como: infraestructura, tecnología, procesos, costos y recursos (físicos y humanos), que permiten lograr los objetivos planteados en la industria. Según D'Alessio (2015), mejorar la productividad es el único medio para alcanzar la competitividad de la industria. A través de la innovación y diseño basados en tendencias de moda, se alcanzará el éxito del planeamiento estratégico. Alcanzar la productividad es la sumatoria de esfuerzos y estrategias que debe realizar la industria para alcanzar los objetivos de largo plazo, lo que permitirá alcanzar la visión proyectada. Los tratados de libre comercio favorecerán la apertura de nuevos mercados internacionales, aún no explorados, con mejores condiciones de ingreso de productos de prendas de vestir con las exigencias del mercado internacional.

Con el apoyo de Promperú y ADEX para la exposición y posicionamiento de las prendas de vestir a nivel mundial se identificará los mercados donde se podrá ingresar y establecer el público objetivo que genere mayor rentabilidad en la industria. Por otro lado, la competitividad que se pretende alcanzar estará basada en conocimientos, innovación, tecnología y capacitación, para alcanzar un crecimiento económico sostenible. Los tratados de libre comercio favorecerán la apertura de nuevos mercados internacionales aún no explorados, para el ingreso de productos de prendas de vestir con las exigencias del mercado

internacional. Con el apoyo de Promperú y ADEX, se identificarán los mercados donde se podrá ingresar y establecer el público objetivo.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Prendas de Vestir

La ventaja competitiva que se desea alcanzar con el plan estratégico desarrollado es por diferenciación; para ello, se considera mejorar los procesos en la cadena de valor, como capacitación especializada, diseño innovador de los productos, estandarización de los productos entregados, calidad y puntualidad en la entrega del producto. La calidad de industrialización y mano de obra aplicada permite desarrollar una ventaja competitiva en función de los costos y poder competir con el nivel de producción de los países asiáticos.

9.2.1. Ventajas competitivas

A continuación se describen las ventajas competitivas:

- Calidad de los productos desarrollados con fibras de algodón y alpaca.
- Desarrollo tecnológico en los procesos productivos de exportación.
- Experiencia en los procesos textiles y confecciones.
- Creatividad e innovación de los diseños de prendas de vestir.
- Contratos de libre comercio con varios países que favorecen el comercio internacional.

9.2.1. Ventajas comparativas

Las ventajas comparativas son:

- Variabilidad de temperaturas y amplitud de zonas geográficas idóneas para la crianza de alpacas.
- Continuidad al mar, permitiendo la conexión a puertos internacionales.
- Diversidad de suelos y climas que favorecen a la producción de algodón.
- Pluralidad de sepas de algodón.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Prendas de Vestir

Según Porter (1998) los clústeres son concentraciones de empresas e instituciones interconectadas de un campo en específico, que abarcan un grupo de industrias vinculadas. Asimismo, para el clúster de prendas de vestir en el Perú están conformadas por el agrupamiento de tejidos planos y de punto empleados por las empresas grandes y talleres pequeños para la confección de los productos terminados; y estos comercializados mediante marcas internacionales o nacionales a través de empresas extranjeras y otros medios (ver Figura 19).

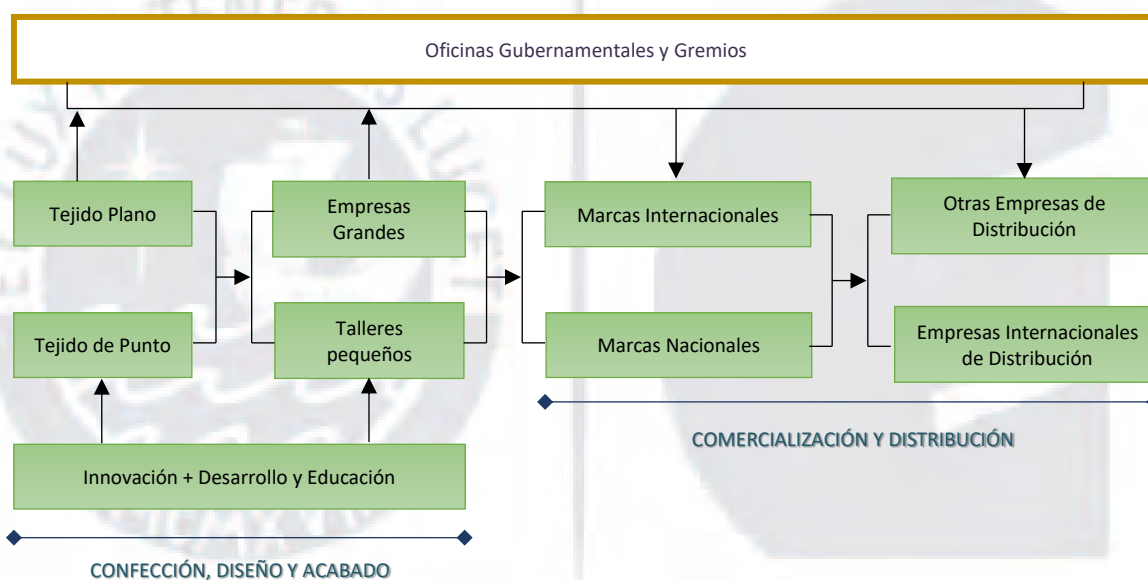


Figura 19. Mapeo del clúster de confecciones de prendas de vestir.

9.3.1. Confección, diseño y acabado

En el Perú, las empresas productoras de prendas de vestir, empresas grandes y talleres pequeños, tanto de tejido plano como de punto se ubican más del 90% aproximadamente en Lima seguidas de zonas ubicadas al sur como Tacna y Arequipa con un porcentaje muy por debajo (ITC, 2018b). En tanto, entidades como el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) conforman tres Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica, también llamados CITE, para el desarrollo del sector ubicados en Lima, Arequipa y Puno (ITP, 2018). Por otro parte, Innovate Perú también facilita el desarrollo de proyectos con

financiamiento público y privado. Asimismo, las instituciones educativas de formación técnica y universitaria fomenta la creatividad y el desarrollo de la industria; entre ellas: Toulouse Lautrec, Chio Lecca, Senati, Centro de Altos Estudios de la Moda (CEAM), UPC, Instituto de Nina Design, Mod'Art, Instituto de Moda y Diseño (MAD), e Instituto Continental.

9.3.2. Comercialización y distribución

Empresas reconocidas de marcas mundiales como Nike, GAP, Adidas, BOSS, Devanlay con la marca Lacoste, contribuyen en el desarrollo de la industria mediante la maquila de sus productos a nivel local. En contraparte, el país posiciona en el extranjero las prendas de vestir bajo la marca Perú, auspiciado por Promperú; sin embargo, empresas como Art Atlas S.A. (Castillo, comunicación personal, 5 de mayo de 2018), impulsan su marca propia Anntarah a nivel internacional, esperando un crecimiento constante de la demanda durante los próximos años (ver Apéndice A). En la distribución, existen empresas tales como Inditex y H&M, dedicadas a la colocación a nivel internacional; y otras empresas para su distribución como brokers y las OCEX; Ángela Reyes (comunicación personal, 27 de junio de 2018), especialista de la industria de la vestimenta y decoración (Promperú), indicó que esta última tiene 36 oficinas en el mundo (ver Apéndice F).

9.3.3. Otros factores

Otros factores vinculados al clúster de prendas de vestir son las oficinas gubernamentales, se cuentan con Promperú, parte de Produce, y SUNAT, como ente aduanero y tributario para las exportaciones. Adicionalmente, los gremios cumplen un papel fundamental para la cooperación entre las organizaciones y crecimiento de la industria; ADEX conglomerada un número de afiliados con el propósito de representación y aportar servicios de comercio exterior; al igual de la CCL y el SNI cuyos aportes es generar afiliación dentro de la comunidad empresarial, con soporte técnico y legal.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Uno de los aspectos estratégicos que se desarrollará en el plan se encuentra en el desempeño de un adecuado modelo integrado de cooperación entre las organizaciones y empresas relacionadas con la industria de prendas de vestir. La cooperación será uno de los pilares que permitirá consolidar el crecimiento y la sostenibilidad continua; entre ellos, la formación de agrupamientos de empresas de diversas estructuras empresariales (grandes, medianas y pequeñas) de prendas de vestir de tejido plano y de punto. Las razones para consolidar la formación de clústeres se encuentran en establecer beneficios a favor de las empresas desde el inicio de la cadena productiva del sector, que les permita posicionarse en los mercados internacionales. Esto será alcanzado a través de razones estratégicas y operativas que favorecerán adecuadas gestiones comerciales para enfrentar a la competencia (ver Tabla 27).

Tabla 27

Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de Clústeres

Razones estratégicas	Razones operativas
Reconocimiento de la marca Perú.	Fortalecimiento de la relación entre el producto y marcas propias nacionales, como marca Perú, aprovechando las características de los insumos de las materias primas para la creación de tendencias de diseños en las prendas de vestir.
Ahorro de tiempo de producción ganando eficiencia.	Agilizar de manera eficiente y eficaz el proceso de fabricación mediante el uso de la tecnología e innovación.
Investigación y desarrollo (I&D).	Optimizar procesos de la cadena productiva, generando valor en el proceso de manufactura.
Aprendizaje de la cooperación.	Las empresas que conforman los clústeres aprenden de las empresas maduras, mejorando la comunicación entre los procesos y controles, acortando los tiempos de respuesta de la cadena de valor.
Mejora la cadena de distribución.	Asegurar la entrega del producto en el tiempo establecido manteniendo de forma estandarizada los controles de calidad.
Generación de sinergias.	Aprovechar políticas que benefician a las organizaciones de prendas de vestir, a través de las sinergias comerciales.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 649), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

9.5. Conclusiones

La industria peruana de prendas de vestir de exportación en los últimos años ha desarrollado competitividad en el mercado a través de las características de las materias

primas que son reconocidas y valoradas a nivel mundial, aprovechando de manera oportuna las ventajas comparativas que posee según su ubicación geográfica y diversidad de climas y temperaturas en comparación de los países vecinos, permitiendo la crianza de camélidos como alpacas y el cultivo de variedades del algodón. Sin embargo, uno de sus principales focos es el desarrollo y posicionamiento de marcas propias nacionales a nivel internacional, que permitan un mayor poder de negociación con el cliente final dando la mayor rentabilidad económica para el sector, e impulsar de manera responsable la industria para lograr ser las mejores en diseño de modas en Latinoamérica.

En tanto, los potenciales clústeres del sector son fundamentales para el desarrollo de la cooperación entre las empresas y organizaciones de la industria. Para alcanzarlo, es importante establecer las razones estratégicas y operativas para su conformación de las unidades de negocio que se encuentren interconectadas. Esto favorecerá en los procesos productivos de la fabricación de prendas de vestir y aumentará la cadena de valor de la industria, proporcionando fortalezas frente a las amenazas del exterior y permitirá competir con otros países de mayor oferta a nivel mundial.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El presente trabajo propone un plan estratégico dirigido al sector de prendas de vestir de exportación en el Perú. Fue elaborado sobre la base del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por D'Alessio (2015), cuyo resumen se presenta en la Tabla 28. Como resultado del análisis efectuado en este trabajo, se han establecido objetivos a corto y largo plazo, así como sus respectivas estrategias, que permitirán alcanzar la visión propuesta para 2028. La implementación del plan es responsabilidad de instituciones públicas y privadas, cuyo trabajo coordinado permitirá fortalecer las actividades de exportación de prendas de vestir contribuyendo a la generación de empleo, así como al desarrollo económico del Perú. A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones.

10.2. Conclusiones Finales

De acuerdo al análisis de los factores determinantes de éxito del sector de prendas de vestir de exportación en el Perú, se determina que posee importantes oportunidades y fortalezas que deben aprovecharse, así como amenazas y debilidades que constituyen pueden constituirse en oportunidades. Las principales se describen a continuación:

- Como parte de las oportunidades del sector, la estabilidad macroeconómica del Perú mejora sus calificaciones de riesgo a nivel internacional, creando un país más atractivo para el inversionista. De la misma forma, el mayor poder adquisitivo de los clientes potenciales contribuyen a estilos de vidas enfocados a la moda y el bienestar. Generando que el público objetivo tenga mayor predisposición a pagar por prendas originales y creativas. Acorde a esta nueva tendencia por la valoración de los productos, ha facilitado el reconocimiento y la creciente demanda por las prendas de vestir de alpaca.

- El análisis externo permite identificar las amenazas del sector como el aumento de las importaciones de prendas de vestir de Centroamérica y Asia a precios que se encuentran por debajo del promedio internacional. Como la alta estandarización y competitividad en la producción de los productos de algodón en Centroamérica, Estados Unidos e India. Y finalmente, la industria es una de las principales causantes de la contaminación del ecosistema; como por ejemplo, la tendencia por colecciones fast fashion que genera mayor rotación y desperdicios.
- Según el perfil competitivo, el Perú debe tomar como referente a la industria de prendas de vestir de Italia por el desarrollo de sus diseños y acabados, manteniendo los estándares de calidad y las normas requeridas para el comercio internacional. Adicionalmente, se tomará también como referente la Industria de Estados Unidos debido a la exigente demanda por los productos y la participación que tiene en el mercado.
- Dentro de las fortalezas se encuentra el reconocimiento internacional por las características de las fibras nacionales, tanto de algodón como de alpaca. También se considera favorable la existencia de asociaciones de asociaciones privadas y públicas que apoyan el sector a través de diversos programas para el desarrollo de los procesos productivos y comerciales, entre ellas: ADEX, Promperú, CCL y SNI. Por otro lado, se cuenta con una mayor flexibilidad ante cambios de los atributos de las prendas en la fabricación a nivel local. Y por último, la accesibilidad y conexión a puertos internacionales mediante el puerto del Callao.
- Por otra parte, las debilidades del sector como la utilización de insumos importados en la fabricación de las prendas a nivel nacional restan calidad, diferenciación y baja valoración a los productos terminados. La poca especialización de los recursos humanos genera un mayor costo operativo. Adicionalmente, existe una falta de

conocimiento de estrategias comerciales para la exportación. Y la falta de institutos y centros de diseño de modas generan desventaja en el sector frente a industrias de otros países.

Como resultado del análisis de los factores determinantes de éxito se establecen estrategias específicas para aumentar las competencias, las cuales se listan a continuación:

- Incrementar la participación y desarrollo de mercados internacionales hacia segmentos de mayor poder adquisitivo; mediante el impulso y promoción de sus productos a través de asistencia a eventos y ferias en el exterior.
- Impulsar el desarrollo de productos de prendas de vestir que vayan acorde a las nuevas tendencias de moda, creando centros que permitan la especialización de diseño y acabados. Así como el empleo de diversos tipos de fibras y mezclas de algodón, alpaca y/o sintéticos/artificiales, mediante el relacionamiento de los productores locales de fibra y los fabricantes para crear valor en la cadena productiva.
- Mejorar la utilización y capacidad operativa mediante proyectos de investigación y desarrollo para lograr una mejora continua e innovación en los procesos de producción.
- Posicionar las marcas propias nacionales que favorezcan el reconocimiento y la demanda de las prendas de vestir a nivel internacional.

10.3. Recomendaciones Finales

Como recomendaciones finales se propone:

- El ente ejecutor para velar el cumplimiento del plan estratégico será Promperú a través de las OCEX a nivel internacional y el departamento de vestimenta y decoración a nivel nacional.
- El presente plan estratégico tiene como objetivo no solo llevar al Perú al primer puesto en la exportación de prendas de vestir en Latinoamérica, sino la creación de

una ventaja competitiva permanente. Este plan debe ser revisado, ajustado y controlado periódicamente para hacer frente a los cambios que se generen en la industria y así garantizar su éxito.

- La capacitación de la mano de obra textil técnica y especializada debe ser permanente y debe buscar promover y desarrollar mejores profesionales y mano de obra especializada.
- La coordinación entre instituciones públicas, como Produce y MINCETUR (Promperú), y privadas, como ADEX, CCL y SNI, es fundamental para obtener mejores resultados de cara a las exportaciones de prendas de vestir.
- Se debe incrementar la accesibilidad de las medianas y pequeñas empresas a capacitación en comercio internacional y en procesos logísticos y de exportación, que les brindará herramientas para posicionarse y concretar sus exportaciones.

10.4. Futuro de la Industria de Prendas de Vestir

El Perú es un país con condiciones ideales para la producción y comercialización de prendas de vestir. Sus distintos climas, culturas, recursos forestales y animales proveen importantes ventajas comparativas para la explotación y generación de valor para el sector. El conocimiento adquirido a lo largo de los años constituye una fortaleza fundamental que debe ser tomada en cuenta en la implementación de procesos productivos estandarizados de prendas de vestir diseñadas en el Perú. La riqueza cultural de país se encuentra presente en todas sus manifestaciones culturales, así como en la oferta de productos y servicios. Esto ha dado origen y fuerza a la marca Perú, hoy en día internacionalmente conocida y valorada. El legado cultural debe ser incorporado a toda la cadena productiva de prendas, con énfasis en la etapa de diseño y acabado, sin perder de vista la incorporación de tecnología de punta.

Tabla 28

Plan Estratégico Integral del Sector Prendas de Vestir

Misión	Visión						Valores
	En el 2028, el Perú será el primer exportador latinoamericano de prendas de vestir, transformándose en un referente internacional por capacidad de producción, diseño y acabado, contribuyendo así al crecimiento económico del país.						
Exportar prendas de vestir de algodón, fibra de alpaca y fibra sintética, creadas por diseñadores locales, que trabajen en conjunto con empresarios textiles, respondiendo ágil y eficientemente a las tendencias de la moda a nivel mundial. Desarrollando mecanismos de comercialización internacional, enfocados a mercados de nivel adquisitivo medio alto, así como la utilización de tecnologías y procesos eficientes, destinados a mejorar la calidad de los productos, el crecimiento y la rentabilidad de la industria nacional de prendas de vestir.	Intereses organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	Principios cardinales
	1 Aumento de la difusión de las prendas de vestir de diversas fibras nacionales como parte de la marca Perú.	En el 2028, las exportaciones del sector de prendas de vestir serán de US\$ 4,000 millones. En el 2017 fue de US\$ 870 millones.	En el 2028, la PEA ocupada del sector de prendas de vestir alcanzará un valor de 600,000 personas. En el 2016, la PEA del sector fue de 302.000 personas.	En el 2028, las exportaciones de prendas de vestir de marcas peruanas estarán representadas por 100 empresas con un crecimiento anual del 20% En el 2017 se registraron 10 empresas de marca propia.	En el 2028, la tasa de utilización de la capacidad instalada del sector de prendas de vestir será de 80%. El 2015 fue de 40%.	En el 2028, las prendas de vestir elaboradas con fibra de algodón y alpaca incrementarán sus exportaciones a US\$ 1,000 millones. En 2017 fue de US\$ 234 millones.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
	2 Aumentar la rentabilidad del sector.						
	3 Optimizar principales procesos de manufactura para ofrecer productos de calidad.						
	4 Aumentar las exportaciones de prendas de vestir.						
	5 Aumentar el empleo en el país.						
	Estrategias						Políticas
	FO1 Desarrollar la oferta de prendas de vestir de exportación de diseño peruano, de acuerdo a la tendencia internacional	X	X	X	X	X	P1: Promover la investigación y desarrollo de nuevos tejidos y fibras. P2: Participar en eventos y ferias internacionales. P3: Difundir y promocionar las marcas de prendas de vestir nacionales en el exterior. P4: Promover un trato justo al proveedor de fibra de algodón y alpaca. P5: Brindar capacitación integral a todo el staff administrativo y operativo. P6: Fomentar la inversión privada en el sector textil. P7: Priorizar la utilización de insumos nacionales para la producción de prendas de vestir. P8: Priorizar segmentos de mercados que generen mayor rentabilidad.
	FO3 Incrementar la participación de las empresas de prendas de vestir de maquila y diseño peruano en las principales ferias norteamericanas y europeas.	X		X		X	
	FO4 Posicionar las marcas de prendas de vestir nacionales en el exterior.			X			
FO5 Desarrollar la cadena productiva del sector de prendas de vestir, estableciendo mecanismos de relación entre productores nacionales y empresarios textiles peruanos, para cubrir la demanda de insumos del sector de prendas de vestir de exportación.	X	X		X	X		
DO6 Crear centros de tendencias de moda que apoyen a las empresas de confecciones nacionales y permitan que las prendas de vestir compitan en el exterior.	X	X	X		X		
FA3 Incentivar las inversiones en I+D, y así lograr una mejora e innovación constante en el proceso productivo de las prendas de vestir.				X			
DA1 Impulsar la utilización de los diferentes tipos de fibras y mezclas entre el algodón, alpaca, sintéticos/artificiales en la producción.	X		X		X		
DA4 Ingresar a mercados internacionales con poder adquisitivo medio y alto.	X		X		X		
Tablero de control	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	Tablero de control	
	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2	Código de ética	
	OCP 1.3	OCP 2.3	OCP 3.3	OCP 4.3	OCP 5.3		
	OCP 1.4	OCP 2.4			OCP 5.4		
	RECURSOS						
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
	PLANES OPERACIONALES						

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 678), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Referencias

- Agronomes et Vétérinaires sans frontières [AVSF] (2013). *Comportamiento del mercado mundial de la fibra de alpaca: ¿Qué perspectivas nos ofrece?* Recuperado de https://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto_mercado_mundial_alpacas_feb2013_avsf.pdf
- Alegria, G. (2016). *Modelos de desarrollo y sistemas de gestión pública: el SNIP peruano, 2001-2014* (tesis doctoral). Universidad Complutense, Madrid, España.
- América Economía (2016, 17 de abril). *Perú es segundo mayor exportador de prendas de vestir de la Alianza del Pacífico*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-es-segundo-mayor-exportador-de-prendas-de-vestir-de-la-alianza-del-pacifico>
- Asmat, C. (2018, 13 de abril). *Industria de confecciones orientada a la exportación*. Lima, Perú: Scotiabank.
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], Gerencia de Estudios Económicos. (2018). *Boletín Mensual: Contexto Internacional Economía y Banca Peruana* (Publicación N° 97 - Año 9). Recuperado de http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Bolet%3%ADn%20mensual_Abril2018.pdf
- Asociación de Exportadores [ADEX] (s/f). Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/> (consultado el 23/07/18).
- Asociación Peruana de Técnicos Textiles [APTT] (2018). *Estadísticas sector textil - confecciones: exportaciones enero - agosto 2016 - 2017*. Recuperado de <http://apttperu.com/wp-content/uploads/2017/10/Comparativo-expor-Ene-Ago-16-17.xls>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017a). *Exportaciones por grupo de productos*. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_13.xls
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017b). *PBI por sectores*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018). *Reporte de inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria/reporte-de-inflacion.html>
- Banco Mundial [BM] (2018). *Perspectivas económicas mundiales*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL] (2017). *Más de 170 importadores estarían cometiendo dumping en el mercado textil peruano*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/mas-de-170-importadores-estarian-cometiendo-dumping-en-el-mercado-textil-peruano/763>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL] (s/f). Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal> (consultado el 23/07/18).
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2016). *Ranking de puertos. Los top 20 en América Latina y el Caribe en 2016*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2016>
- Corporación Andina de Fomento [CAF] (2016). *Nuevos caminos para el desarrollo*. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/921/CAF%20->

%20FGCI%20-Nuevos%20caminos%20para%20el%20desarrollo-
pdf%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

El Comercio (2018, 6 de junio). *Banco Mundial redujo su estimación de crecimiento del Perú*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/banco-mundial-redujo-estimacion-crecimiento-peru-noticia-525541>

eMarket Services [ICEX] (2018). *Información de mercados: informes*. Recuperado de <http://www.emarketservices.es/emarketservices/es/menu-principal/descubre/informes/index.html#ancla>

Expotextilnews. (2017). *Noticias*. Recuperado de <http://www.expotextilnews.com.pe/category/news/>

Figueroa, E. C. (2006). *Chile-Perú, la historia y la escuela: conflictos nacionales, percepciones sociales*. Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Gestión (2017, 7 de setiembre). *SNI: el costo laboral de un trabajador textil en el Perú es de US\$ 450*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sni-costo-laboral-trabajador-textil-peru-us-450-143011>

Gestión (2018, 10 de enero). *Diseño de modas, el eslabón perdido que necesita la industria textil para despegar en el Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/disenomodas-eslabon-perdido-necesita-industria-textil-despegar-peru-224567>

Global Firepower [GFP] (2018). *Military Strength Ranking - GFP Strength in numbers*. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Hayward, J. (2017). *E-Textiles 2017-2027: Technologies, Markets, Players*. IdTechEx.

Recuperado de <https://www.idtechex.com/research/reports/e-textiles-2017-2027-technologies-markets-players-000522.asp?viewopt=showall>

Innovate Perú (2018). *Proyectos financiados*. Recuperado de

<https://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/proyectos-financiados>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Día Mundial de la*

Población. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Caracterización de las condiciones de vida de la población con discapacidad 2016*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1456/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017a). *Perú: estructura empresarial, 2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017b). *Perú, compendio estadístico 2017: 16. Manufactura*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap16/ind16.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017c, 4 de noviembre). *Informe*

técnico: demografía empresarial en el Perú. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_nov_2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Demografía empresarial en el Perú*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n-02-demografia-empresarial-i-trim2018_may2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2018). *Estadísticas a propósito de... la industria de la moda de vestido, el calzado y la joyería*. Recuperado de

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a_proposi_de/EstModaCalzaJoyeria_18.pdf

Instituto Tecnológico de la Producción [ITP] (2018). *Indumentaria*. Recuperado de

<https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/indumentaria/>

Internacional Trade Center [ITC] (2018a). *Importaciones 2001 - 2017: estadísticas de comercio internacional de bienes por grupos de productos*. Recuperado de

<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-import-product-country/>

Internacional Trade Center [ITC] (2018b). *Exportaciones 2001 - 2017: estadísticas de comercio internacional de bienes por grupos de productos*. Recuperado de

<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-export-product-country/>

Larco, G. (2016). *Estudios sobre responsabilidad 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*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Sindicales.

Ley 29783. *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Congreso de la República del Perú (2011).

Maximixe Consult (2017). *Textiles y confecciones*. Recuperado

de <https://www.maximixe.com/maxitienda/estudio-multicliente/textiles/>

Mejía, M. (2017). Una nueva industria de la moda, industrias disruptivas. *Punto & Plano*, 34, 16.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016). *Hoy se celebra el Día Nacional de la Alpaca*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/noticias-antteriores/notas-2016/16705-hoy-se-celebra-el-dia-nacional-de-la-alpaca>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018a). *Acuerdos comerciales: estadísticas*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=163&Itemid=182

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCETUR] (2018b). *Estadísticas e informes*. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=83045&name=OEE_IA_Presentacion_de_industria_a_Noviembre_2017_Enero_2018.pdf&prefijo=file

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2018, 5 de junio). *Principales calificaciones de riesgo soberano*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>

Ministerio de la Producción [Produce] (2015). *Estudio de investigación del sector textil y confecciones*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf

- Ministerio de la Producción [Produce] (2017). *Estadística sectorial: manufactura*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadistica-sectorial>
- Organización de Naciones Unidas [ONU] (2018). *Envejecimiento*. Recuperado de <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/ageing/index.html>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] (2015). *Perspectivas agrícolas 2015-2024*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4738s.pdf>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Promperú (2018a). *Exportaciones del Perú por sectores económicos - diciembre 2017* [Archivo de datos].
- Promperú (2018b). *Institucional: ¿quiénes somos?* Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/ppInstitucional.aspx>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2014). *Marcas peruanas que visten al mundo*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/629994786rad3DC4D.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2017). *Moda Perú & Perú Gift 2017: ficha técnica del evento*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/PER%C3%9A%20M ODA%20%20%20GIFT%20SHOW%20%20RESUMEN%201.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2018a). *Drawback: devolución de IGV*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=835.83400

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2018c). *Buscar partida.*

Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=281.00000

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2018b). *Sectores*

Productivos. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=396.39500#anclafecha

Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2018). Países destinos de las exportaciones de

prendas de vestir. *Punto & Plano.*

Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (s/f). Recuperado <http://www.sni.org.pe/> (consultado el 23/07/18)

The Economist (2018, April). *Looking good can be extremely bad for the planet.*

Recuperado de <https://www.economist.com/business/2017/04/08/looking-good-can-be-extremely-bad-for-the-planet>

World Economic Forum [WEF] (2017). *Nota de prensa: Perú cae 5 posiciones en el ranking global de competitividad del World Economic Forum.* Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Apéndices

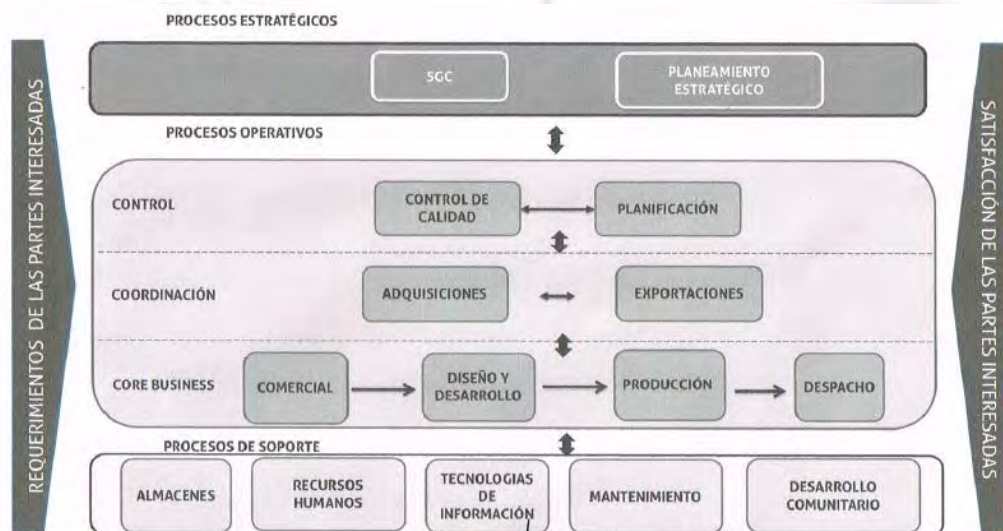
Apéndice A: Cuestionario al Gerente de Operaciones de Art Atlas S.R.L.

El siguiente cuestionario con preguntas abiertas tiene por objetivo de evaluar la situación de la industria del sector de prendas de vestir, a partir de la entrevista realizada por Elizabeth Sáenz el día jueves 10 de mayo de 2018 al señor Arturo Castillo.

¿Cuánto tiempo viene laborando en la empresa? Si ha tenido cargos anteriores en el mismo centro, ¿en qué puestos por cuánto tiempo?

Doce años: cuatro como asesor y ocho años como gerente de Operaciones.

¿Cómo está compuesta la organización (áreas estratégicas y de apoyo)? Si lo cree oportuno, podría indicar solo la estructura organizativa de su área.



¿Qué productos ofrece?

Prendas de vestir en tejido de punto (chompas, sacos, etc.). Principalmente son prendas de algodón orgánico 60% y de alpaca 40%. El 90% nos lo provee Michell e Inca Tops.

La alpaca proviene de la sierra centro y sur del país y el algodón de Ica y en menor medida de la selva.

Los productos se exportan a Francia, España, Italia, Japón, Taiwán, Corea y EEUU, después de 2008 principalmente a Estados Unidos; no obstante, Europa actualmente se encuentra un poco reprimido. Asimismo, se confeccionan muñecos, prendas de niños (hombres y mujeres) y accesorios de prendas de vestir, entre otros.

¿Cuáles son los procesos principales dentro de su empresa? ¿Existe un proceso de diseño?

Sí, posee un área de diseño y desarrollo, donde toman el molde de los productos, se trabaja con bocetos las medidas y el fit del mercado nacional. Sin embargo, se requiere mucho know how para conocer las tallas en puntos de hilo. Para productos sourcing el cliente trae el diseño.

Volumen de producción anual y rentabilidad.

160,000 prendas por año, rentabilidad 5%.

¿Cuál es el segmento al que pertenece y dirige sus productos? ¿Cuál es el porcentaje de cada uno en caso tiene varios segmentos?

Principalmente se compete en el segmento de alta calidad con su propia marca Anntarah (representa el 30%). No obstante, se realiza trabajos de sourcing para marcas reconocidas, constituyendo el 70%.

Según su opinión, ¿cómo se encuentra el sector de prendas de vestir peruano en la actualidad?

Para el mercado dirigido (alta calidad y precio) ha sido muy bueno: ha ido creciendo en el mercado nacional y extranjero. Según los materiales, el 60% está relacionado con el material en alpaca y 40% en algodón. Sin embargo, el sector ha caído por octavo año consecutivo.

¿Cómo ve la industria nacional frente a la competencia internacional?

Actualmente se realizan varios viajes, entre ellos a New York de dos a tres veces al año, donde también se incluyen ciudades como California en San Francisco. Del mismo modo, Promperú ha impulsado ferias en Europa, como en Milán, París e Inglaterra.

¿Cómo lo ha afectado la entrada de empresas internacional (margen y rentabilidad)?

A los segmentos a los cuales se dirigen no los ha afectado.

¿Cómo percibe la situación general del sector?

En crisis, hay que incluir en la agenda del Estado al sector manufacturero.

¿Cómo ve la intervención del Estado a la industria a la que pertenece? ¿Existe apoyo?

De forma internacional Promperú es el que más apoya y fomenta el desarrollo en otros mercados. Adicionalmente, Innóvate Perú (antes FINCyT) los ha ayudado en proyectos de crear nuevos productos textiles. Entre los gremios del sector con mayor presencia se tiene a ADEX y SNI.

¿Qué opina de la creación de clústeres? ¿Existe?

Actualmente sí existe una cooperación entre las empresas en la ciudad de Arequipa impulsadas por los grupos Michell e Inca.

En su opinión, ¿qué nivel de competitividad cree que posee la industria de prendas de vestir con respecto a la maquila, hilo de algodón, tela, diseño, etc.?

Principalmente por la competitividad, por la materia prima y los diseños peruanos.

¿Cómo es su relación con sus proveedores?

Se posee un nivel de negociación intermedia, principalmente con los del hilado. Sin embargo, el tema de precios se ha venido incrementando significativamente, quitando competitividad.

¿Cómo es el poder de negociación de los compradores?

Oferta y demanda, se busca establecer relaciones a largo plazo.

¿Cómo es la forma de llegar al público, comercialización y distribución?

Actualmente se cuenta con establecimientos en distintas regiones del país: dos tiendas en Lima, tres en Cusco, y tres en Arequipa, comercializadas con marca propia.

¿Cómo se financia su empresa, capital propio o de entidades financieras?

Con dos esquemas: capital propio y mayormente con préstamos del banco.

¿Cuál es la perspectiva de su empresa para mantenerse en el futuro?

Consolidarse como una empresa productora de prendas de vestir, en el mercado nacional e internacional, con productos de alta calidad, desarrollando la marca.

¿Existe algún apoyo o fomento de su empresa al medio ambiente?

Sí, desde las materias primas: se emplean fibras de trasquilado sin afectar al animal; en cuanto al algodón, no se usan pesticidas. Como parte de los procesos, existen líneas de reciclados. Además, han cambiado el sistema de agua por pozos, reduciendo el consumo en un 90% del agua. Asimismo, existen actividades de responsabilidad social, como ayudas en el friaje, creación de aulas en los colegios de la zona y apoyo a niños con cáncer.



Consentimiento Informado

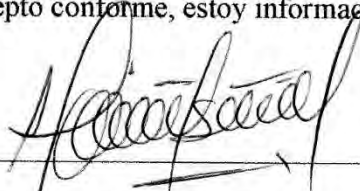
Estimado Sr. Arturo Castillo, Gerente de Operaciones de la Empresa Art Atlas S.R.L.,

Este año los alumnos de CENTRUM Católica, Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial estarán llevando a cabo una investigación aplicada relacionada a la industria de prendas de vestir, la cual involucrará un cuestionario de entrevista basado en las características del sector desde su perspectiva. Los resultados de esta investigación tendrán como objetivo describir la situación del sector de confecciones de prendas de vestir en las dimensiones de visión y estrategia, gobierno corporativo y gestión, social y ambiental. Se ruega a cada participante brindar información fidedigna, objetiva y comprobable – de ser necesario, y responder el cuestionario.

Los estudiantes Yeny Carmen Ramos Torre, con DNI 20117902; Alfredo Raúl Alvarez Flores, con DNI 40697571; Elizabeth del Pilar Sáenz Musayón, con DNI 42702079; y Marcia Ines Gutierrez Fernandez de Cordova, con Pasaporte 2305359, como investigadores principales de este análisis. Solicitan su consentimiento para emplear la información suministrada como fuente de datos para el desarrollo del Plan Estratégico. Su firma al final de este consentimiento indica que usted voluntariamente acepta participar en este estudio, que ha leído y entendido su propósito.

Arequipa, el día 2 del mes de junio, 2018

Acepto conforme, estoy informado y firmo en forma voluntaria:



José Arturo Castillo Valencia

DNI 29571299

Apéndice B: Entrevista al gerente de Comité Textil y Confecciones de SNI

Entrevista realizada por Elizabeth Sáenz (*entrevistador*) el día 4 de junio de 2018 en la oficina de la Sociedad Nacional de Industria (SNI) al señor Martín Reaño (*entrevistado*).

Una de las primeras preguntas que queremos hacerle, a partir de lo que hemos investigado de la Sociedad Nacional de Industria. En cuanto al comité textil, ¿cómo está compuesta la unidad? ¿Es una unidad gremial, es una organización pública-privada? ¿En qué consiste el comité y cómo están compuesta sus áreas?

La SNI es una entidad privada, y obviamente el Comité Textil y de Confecciones es privado por analogía. Está conformado por empresas, las principales de textiles y de confecciones, y su Directorio está conformado por 12 integrantes: un representante por cada eslabón de la cadena. Hilados, tejidos, confecciones y acabados están representados en el Directorio, como las empresas de confecciones planas, de punto; fábricas de tejidos planos y de tejido de punto, empresas de alpaca, empresas de algodón, empresas sintéticas, los que hacen filamentos. Está representada, en realidad, toda la cadena productiva del sector textil y confecciones en el Directorio.

De estos 12 integrantes del Directorio que comenta, ¿aparte está conformado por empresas asociadas al comité?

Para ser parte del Directorio tienen que ser empresas asociadas al comité textil y confecciones y a la Sociedad Nacional de Industria. Son acerca de 100 empresas representadas. Hay empresas que tienen varias subsidiarias: está la principal y obviamente automáticamente están las otras. Las empresas, para ser parte de la Sociedad Nacional de Industria y el Comité Textil y Confecciones, deben pagar una cuota mensual que sirve para poder afrontar el presupuesto de operación del comité. Por ello, la Sociedad Nacional de Industria es 100% privada.

¿Desde cuándo se ha conformado el Directorio del comité?

El comité textil se formó el 28 de setiembre de 1945. Fue el principal gremio industrial dentro de la Sociedad Nacional de Industria que representaba una rama productiva, y la sociedad tiene 122 de años de formada.

Dentro de las actividades que se realizan en el comité, ¿cuáles son las principales responsabilidades que tiene el Directorio?

Promoción y defensa de la empresa textil y confección. De todo lo que tenga que ver con promoción y defensa, nosotros nos hacemos cargo.

Analizando como es la cadena productiva, ¿queremos saber si existe como parte del proceso algún fomento sobre centros de tendencia y diseño; o están incluidos dentro del proceso de acabados?

Hemos hecho un estudio de competitividad, encargado a una consultora internacional, y entre todas las recomendaciones de la consultora está entrar en el negocio de la moda. Para eso hemos invertido mucho, hemos traído a un experto internacional en branding, porque el branding y la moda son dos cosas que van de la mano, pero no son lo mismo. Entre los proyectos que se empezaron a desarrollar está el de un instituto peruano de la moda. Nos hemos definido como seguidores de Italia, este es el líder e icono de la moda en el mundo. ¿Y por qué nos hemos definido seguidores de Italia? Es muy sencillo: porque el precio promedio de nuestros productos es el segundo después de Italia. Ellos están

en el primer nivel, con precios promedio que oscilan entre los US\$ 250 y US\$ 300 el kilo; nosotros estamos alrededor de US\$ 45, pero detrás de nosotros están muchos que están por debajo de US\$ 30.

Entonces, a partir de esa visión que tienen, ¿se puede decir que su segmento es alto?

Bueno, la industria textil peruana no puede entrar al negocio de los precios bajos. Nosotros no podemos ser como Camboya, Bangladesh y Vietnam, países que tienden a los segmentos masivos, porque nuestro costo de mano de obra no es barato. En el Perú, un trabajador textil no gana un sueldo mínimo, sueldo mínimo lo gana el eventual que entra y está en período de prueba. Pero el costo promedio para la empresa está entre US\$ 450 y US\$ 500 mensual.

¿Y cómo ve actualmente el sector peruano en comparación con el mercado internacional? ¿Lo ve, de igual forma, reprimido, o de alguna forma existen aún nichos por explotar que quizá aún no se han considerado?

Hay que diferenciar entre el mercado peruano y el mercado del exterior. El mercado peruano tiene un problema muy serio, y es que está totalmente invadido por prendas de vestir subvaluadas, que son vendidas en el mercado a precio del mercado. El negocio del 90% de los importadores es importar barato, subvaluar el valor importado para pagar menos impuestos y vender caro. En esas condiciones, evidentemente el mercado está bastante reprimido para los fabricantes locales. En el mercado exterior, nuestro precio promedio está por encima del US\$ 45; en el mercado exterior competimos con lo que no podemos competir internamente, porque los países a la redonda —empezando por Estados Unidos, que es nuestro principal cliente, pasando por Europa y, más cerca, por Colombia, Ecuador, México, Argentina y Brasil— no dejan que en su mercado ingresen las prendas subvaluadas que sí ingresan al mercado peruano. Compites allá afuera con los mismos con los que acá no puedes competir. La permeabilidad la tiene el mercado peruano, porque es muy fácil subvaluar.

Entonces, en cuanto a lo que me comenta, ¿la intervención del Estado en este tema ha sido un factor que ha impactado gravemente o creen que son otros intereses, aparte del Estado, que lo ha permitido?

En realidad, es la no participación del Estado, la inacción del Estado sería lo correcto.

Hablando del proceso productivo, ¿cómo ve la relación que tienen estas empresas asociadas con los proveedores? ¿Tienen un alto nivel de negociación? Hemos podido evaluar que el Grupo Michell e Inca básicamente tienen hasta el primer nivel de la cadena productiva, pero en cuanto a los otros interesados, ¿usted cómo ve su nivel de participación? ¿Es alta, quizá el valor de los insumos o materias son muy caras o es que los exportan?

No es la primera vez que los estudiantes piensan que el abastecimiento en el Perú es caro. Vamos a partir de una premisa: estamos en una economía totalmente globalizada. El Perú tiene una de las economías más abiertas del mundo; el promedio del salario en el Perú es de 1%. Entonces, teniendo en cuenta eso, no es correcto considerar como premisa que los insumos en el país son caros. El problema no es ese: nosotros costeamos para el ámbito internacional, occidental. El tema está en que el ingreso de insumos y productos terminados subvaluados distorsiona el mercado. Para ponerte un ejemplo, una casaca tecnológica diría que bastante más elaborada como la que tienes puesta, con acabados de primera, impermeable por fuera con polar de alta calidad por dentro, porque hay diferentes calidades de polar, con material aislante para el frío al interior, con headphones o audífonos para que no tengas que sacar las manos, y no tengas que enfriarte y escuchar tu música o tu teléfono conectado. ¿Le puedes poner un precio al mercado peruano, por favor? ¿Cuánto crees que puede costar? Además, soporta el frío intenso, o sea menos de 10 grados. Ponle precio.

Bueno, por ejemplo, unos US\$ 100.

Sería barato, pero ok, US\$ 100. ¿Sabes a cuánto declaran esa casaca que ingresa al Perú? A US\$ 4.4. Vamos hacer una conversión. Esa casaca demora hacer, digamos, en una producción muy eficiente, 90 minutos, porque la confección se costea en minutos. El costo viene de la China. El costo de conversión —mano de obra y costos indirectos—, no entra el insumo. En Vietnam, que es el país con mano de obra más barato del mundo, esta cuesta 6 centavos de dólar el minuto, pero esto viene de China. El costo de mano de obra en el Perú de una empresa eficiente, ya sea mediana o grande, está entre 11 y 13 centavos el minuto, o sea más del doble de lo que cuesta en Vietnam, China es más eficiente que nosotros porque tiene costo de mano de obra un poco más barato: entre 9 y 11 centavos de dólar, pero es más barato. Si el costo de conversión de esa casaca que han declarado en 4.4 lo comparamos con el costo chino, estaríamos hablando de que esa casaca, de 90 minutos, debería costar alrededor de US\$ 11 solo por costo de conversión, pero acá la declaran a 4.4 para importar. Esa casaca, con mano de obra vietnamita, habría costado US\$ 5.4, porque son 6 centavos por 90 minutos. Pero viene de la China. No importa, comparemos con ella. Y el costo de los materiales, la tela y la utilidad, ¿dónde están? Con eso te cambio tu paradigma de que los insumos en el Perú son caros: no es que sean caros, están a nivel internacional porque, si no, puedes vender.

Otro ejemplo: el costo internacional de la fibra de algodón, que es un insumo importante para el tejedor y para hacer la confección. El costo internacional del algodón está en 89 centavos la libra; 0.89 por 2.2046 es 1.96 dólar el kilo, solo la fibra. Para convertirlo en hilado, la merma promedio es más o menos 10%, entonces se tiene que 0.89 por 2.2046 entre 1.1. Ahí tienes, solo en costo de materia prima, 2.18 dólar en fibra del algodón. Internacionalmente, el costo de conversión de hilado es más o menos de un dólar, y el Perú está a ese nivel. Si sumamos, solo en costo de material tenemos US\$ 3.18. ¿Sabes a cuánto viene el costo del hilado de la India? A US\$ 2.18 y hasta menos. El problema peruano es que al Perú llegan materia prima o insumos subvaluados. La India, que el principal proveedor de hilados de algodón, tiene 18 subsidios: tiene subsidio de la electricidad, subsidio de la mano de obra, porque el costo promedio de mano de obra es US\$ 40 mensuales, acá estamos hablando de US\$ 500. Tienes que si compras fibra de algodón en la India te la venden a costo internacional a 89 centavos la libra, pero si vas allá; primero no te venden y segundo te lo venden a ese costo. Pero al empresario indio el Estado le permite que se lo pasen en 30% más barato; es decir, esa ineficiencia la absorbe el Estado.

En el Estado peruano no queremos que nos subsidien; de hecho, es malo ser subsidiado. Sin embargo, ellos compiten con esas condiciones. Entonces, nuevamente, ¿tú crees que los insumos en el Perú sean caros? No es eso, el problema es que el precio viene subvaluado de afuera. Por ejemplo, un tejido para hacer una tela como la blusa que estás usando, ¿sabes a cuánto lo declaran? A 28 centavos el metro. ¿Y sabes cuánto es lo que cuesta a valor internacional? Un dólar. Claro, como ese que declara a 28 centavos el metro no paga el 11%, que es el arancel —que es bajísimo sobre 28 centavos—, el IGV sobre el arancel de 28 centavos, el impuesto a la renta, si es que paga sobre ese valor, pero al proveedor le pago solo un dólar. Por eso que es más barato: porque hacen trampa.

Con unos ejemplos muy simples, te estoy demostrando que no es que el costo del insumo sea alto: es que nosotros además tenemos que asumir toda la ineficiencia país, todo el sobrecosto que hay en el país. Hacer industria en el Perú es difícil.

Claro, definitivamente ahora con todo lo que me confirma, como que ahí no estamos compitiendo en el ámbito local de forma proporcionada.

Eso se llama competencia desleal.

¿Qué me puede decir con respecto a la parte productiva, en tanto en la comercialización y distribución? Ahora estamos viendo que muchas empresas están optando por tener una marca propia.

Eso es muy bueno.

Intentar competir frente a marcas mundiales reconocidas, ¿esa es un poco la tendencia que están teniendo las empresas acá también?

¿Qué hemos impulsado nosotros? A través de Promperú hemos impulsado la creación de una marca colectiva, que se llama Perú Textiles, se escribe lo mismo y se pronuncia distinto en inglés o en castellano, pero se escribe igualito. Esa marca justamente es parte del trabajo que venimos impulsando como empresarios, porque necesitamos unirnos para salir al mundo y tener algo que nos permita aprovechar las ventajas competitivas que todavía creemos que tenemos. Todavía tenemos un problema: el algodón fue el producto que abrió al mercado peruano al mundo gracias al algodón, pues tenemos presencia internacional, pero solo producimos el 22% del algodón que necesitamos. Por lo tanto, debemos trabajar internamente para recuperar el algodón, porque si eso fue lo que nos abrió las puertas al mundo, y solo 20% de lo que producimos es algodón peruano. Evidentemente, si no recuperamos el algodón peruano, algo está pasando mal.

Los pelos finos del Perú, por ejemplo. Tenemos una marca que se llama Alpaca Perú, y tenemos otra ventaja competitiva que debemos que explotar también —y de hecho se hace—, que es la vicuña. La vicuña es la fibra más fina del mundo. Tiene como grosor promedio 12 micras; le sigue el mohair, que tiene 14 o 15. Es una fibra que por eso tiene un precio muy alto en el mercado.

¿Y en cuanto al financiamiento? Efectivamente acá el Estado no tiene ninguna participación en el aspecto industrial, entonces cada una de las empresas se debe desarrollar tanto en proceso productivo como en la capitalización de sus recursos. ¿Son propios o se ha fomentado algún tipo de inversiones extranjeras para la generación de mayor capacidad instalada acá en el Perú?

Primero, que la industria textil peruana es moderna: se invierten en promedio US\$ 200 millones al año. El año 2017, que fue un año muy malo, se invirtió US\$ 175 millones. Y en los últimos años, las inversiones han superado los 2,000 millones. O sea, sí se invierte. Los recursos dependen del tipo de empresa: si estamos hablando de empresas pequeñas y medianas que se mueven en el marco informal, se autofinancian a través de la generación de caja que hacen por su negocio informal. Pero esas son empresas que compran máquinas de coser. La gran y la mediana empresa textil se financian con aportes propios de accionistas, pero principalmente con aportes de créditos bancarios. De hecho, la industria textil consume una buena parte de los créditos del banco. El tema es que cuando hay crisis los bancos, por tema de riesgo, endurecen sus condiciones crediticias, entonces es muy difícil.

Ciertamente hay empresas que son más grandes; las principales exportadoras tienen acceso a tasas internacionales, y hay tasas muy variadas. Hay empresas que se financian al 3%, que es una tasa internacional. Hay empresas que se tienen que financiar a 17% o 18%, o 10% a 12%, dependiendo su nivel de riesgo de cara a la entidad financiera. También hay empresas que hacen leasing para poder importar ciertos equipos a través de la banca. Hay empresas que recurren a prestamistas, que son las que están en el mercado informal, y ahí sí pagan tasas que son de agiotismo.

La última pregunta está relacionada con el medio ambiente. En realidad, hemos identificado que el proceso textil es una industria con bastante merma y de alguna forma la plantean como una industria

que contamina un poco el medio ambiente. Entendemos que se están creando nuevas telas que permiten controlar esta contaminación.

A ver, un poco de todo. Primero que toda industria formal en el Perú tiene que cumplir los límites de descarga. Y estos límites en algunos casos son más exigentes que en Suiza y Canadá. Empezando por ahí, las empresas todas han tenido que invertir en justamente cumplir esos límites, porque la autoridad controla y las multas son altísimas. La inversión en tratamiento de agua se recupera en un largo tiempo, pero al final son imposiciones positivas, porque lo que haces tú, por ejemplo, es reciclar el agua, y además necesitas tener procesos de enfriamiento para botar con agua con menos temperatura o poner sedimentos en las instalaciones para poder hacer que la descarga no este con contenido oscuro. Sí, las empresas han tenido que adecuarse a eso, por la exigencia ambiental. Porque es totalmente ilógico que tengamos límites más altos que los países más desarrollados en el mundo, con recursos más difíciles que aquellos.



Consentimiento Informado

Estimado Sr. Martin Reaño, Gerente del Comité Textil y Confecciones de la Sociedad Nacional de Industria,

Este año los alumnos de CENTRUM Católica, Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial estarán llevando a cabo una investigación aplicada relacionada a la industria de prendas de vestir, la cual involucrará una entrevista basado en las características del sector desde su perspectiva. Los resultados de esta investigación tendrán como objetivo describir la situación del sector de confecciones de prendas de vestir en las dimensiones de visión y estrategia, gobierno corporativo y gestión, social y ambiental. Se ruega a cada participante brindar información fidedigna, objetiva y comprobable – de ser necesario.

Los estudiantes Yeny Carmen Ramos Torre, con DNI 20117902; Alfredo Raúl Alvarez Flores, con DNI 40697571; Elizabeth del Pilar Sáenz Musayón, con DNI 42702079; y Marcia Ines Gutierrez Fernandez de Cordova, con Pasaporte 2305359, como investigadores principales de este análisis. Solicitan su consentimiento para emplear la información suministrada como fuente de datos para el desarrollo del Plan Estratégico. Su firma al final de este consentimiento indica que usted voluntariamente acepta participar en este estudio, que ha leído y entendido su propósito.

Lima, el día 04 del mes de junio, 2018

Acepto conforme, estoy informado y firmo en forma voluntaria:

Firma del Participante

DNI: 6091730

Apéndice C: Cuestionario al Gerente de Operaciones de Franky y Ricky S.A.

El siguiente cuestionario con preguntas abiertas tiene por objetivo de evaluar la situación de la industria del sector de prendas de vestir, a partir de la entrevista realizada por Yeny Ramos el día martes 15 de mayo de 2018 al señor Abraham Carrasco.

¿Cuál es la situación general de la empresa?

Dedicada 100% a la exportación de productos de algodón.

¿Cómo está compuesta la organización (áreas estratégicas y de apoyo)?

Empresa mediana, con enfoque estratégico a brindar alto valor agregado a sus clientes.

¿Qué productos ofrece?

La producción de la empresa está basada en tejidos de punto, como polos y camisas dirigidos para hombres, mujeres y niños.

¿Cuáles son los procesos principales dentro de su empresa? ¿Existe un proceso de diseño?

En Franky & Ricky se tiene el área comercial, encargada de contactar los pedidos. Los procesos productivos están integrados de forma vertical, con las plantas de tejeduría, tintorería, corte, confección, bordados y estampados. Cada etapa del proceso asegura la calidad de la prenda. Se tiene maquinaria moderna de última tecnología, que permite asegurar la calidad de los productos. La producción se basa en pedidos que realiza los clientes; ellos están encargados de los diseños, modelos, colores y cantidad que será producida por la empresa. Los clientes de Franky y Ricky son marcas prestigiosas conocidas internacionalmente.

¿Cuál es el volumen de producción anual y la rentabilidad?

Producimos aproximadamente 1 millón de prendas al año. En los tres años anteriores se tuvo un crecimiento en la rentabilidad, se espera continuar por el mismo camino.

¿Cuál es el segmento al que pertenece y dirige sus productos?

Principalmente se compete en nichos de mercado con nivel alto, marcas prestigiosas de mercado internacional.

Según su opinión, ¿cómo se encuentra el sector de prendas de vestir peruano en la actualidad?

Complicado y restringido; con respecto a las exportaciones, el mercado internacional, no se recupera en su totalidad del problema económico de 2008 y 2009.

¿Cómo ve la industria nacional frente a la competencia internacional?

En general, los costos laborales son elevados: demasiadas regulaciones, organismos estatales acosadores de la empresa formal y falta de incentivo por parte del gobierno para promover el empleo, puerto del Callao saturado, etc. Todos estos factores no permiten ser competitivos y nos hacen estar en desventaja.

¿Cómo la ha afectado la entrada de empresas internacional (margen y rentabilidad)?

No ha sentido competencia, porque sus clientes son fijos y ellos no se encuentran en mercado de competencia de precios: su mercado es de clientes exclusivos que buscan buen servicio, calidad y oportunidades.

¿Cómo ve la intervención del Estado en la industria a la que pertenece? ¿Existe apoyo?

Falta apoyo, debe haber incentivos para que los empresarios tengan beneficios de bajo costo en las exportaciones.

En su opinión, ¿qué nivel de competitividad cree que posee la industria de prendas de vestir con respecto a la maquila, hilo de algodón, tela, diseño, etc.?

Se caracteriza por la competitividad en la materia prima y la calidad de los productos terminados.

¿Cómo es su relación con sus proveedores?

En la relación entre el proveedor y el cliente no hay inconvenientes: respeta los acuerdos con los proveedores, y con los clientes, cumple las fechas programadas de entrega de los productos.

¿Cómo es el poder de negociación de los compradores?

Tenemos relaciones duraderas y atenciones personalizadas, lo que hace que sea una de nuestras fortalezas.

¿Cómo es la forma de llegar al público, comercialización y distribución?

Exportación de productos 100% algodón.

¿Cómo se financia su empresa, capital propio o de entidades financieras?

Capital propio y a través de entidades financieras nacionales y extranjeras.

¿Cuál es la perspectiva de su empresa para mantenerse en el futuro?

Entrar a nuevos mercados, como México y Asia, manteniendo su línea de calidad y valor agregado; generar mayor empleo en la comunidad y aumentar la rentabilidad.

¿Existe algún apoyo o fomento de su empresa al medio ambiente?

Somos una empresa que cuenta con la certificación SA 8000 de RSE, donde trabajamos la responsabilidad social y ambiental.

Consentimiento Informado

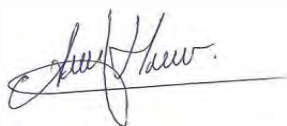
Estimado Sr. Abraham Carrasco, Gerente de Operaciones de la Empresa Franky y Ricky S.A.,

Este año los alumnos de CENTRUM Católica, Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial estarán llevando a cabo una investigación aplicada relacionada a la industria de prendas de vestir, la cual involucrará un cuestionario de entrevista basado en las características del sector desde su perspectiva. Los resultados de esta investigación tendrán como objetivo describir la situación del sector de confecciones de prendas de vestir en las dimensiones de visión y estrategia, gobierno corporativo y gestión, social y ambiental. Se ruega a cada participante brindar información fidedigna, objetiva y comprobable – de ser necesario, y responder el cuestionario.

Los estudiantes Yeny Carmen Ramos Torre, con DNI 20117902, Alfredo Raúl Alvarez Flores, con DNI 40697571, Elizabeth del Pilar Sáenz Musayón, con DNI 42702079 y Marcia Ines Gutierrez Fernandez de Cordova, con Pasaporte 2305359, como investigadores principales de este análisis solicitan su consentimiento para emplear la información suministrada como fuente de datos para el desarrollo del Plan Estratégico. Su firma al final de este consentimiento indica que usted voluntariamente acepta participar en este estudio, que ha leído y entendido su propósito.

Arequipa, el día 7 del mes de junio, 2018

Acepto conforme, estoy informado y firmo en forma voluntaria:



Abraham Carrasco Castro

Apéndice D: Entrevista al Gerente de Manufactura de ADEX

Esta entrevista fue realizada por Marcia Gutiérrez (*entrevistadora 1*), Yeny Ramos (*entrevistadora 2*), Alfredo Álvarez (*entrevistador 3*) y Elizabeth Sáenz (*entrevistadora 4*) el día 30 de mayo de 2018 en la oficina de la Asociación de Exportadores (ADEX) a la señora Ysabel Segura.

Entrevistador 1. Hemos visto que aproximadamente hay 6,000 productos de confecciones de prendas de vestir como parte de los alimentos que son para exportación, que van desde ropas íntimas, ropas de bebé, etc.

Según el nivel arancelario.

Entrevistador 1. Sí, sí.

Según el arancel.

Entrevistador 1. En cuanto al precio FOB. En realidad, toda la variedad, los 6,000 productos aproximadamente, se encuentra muy dispersa. Por ejemplo, nos hemos entrevistado con dos empresas grandes arequipeñas: Art Atlas y Franky & Ricky.

Una de alpaca y una de algodón.

Entrevistador 4. Sí, nos entrevistamos con sus gerentes de Operaciones. Básicamente ellos nos han comentado el proceso, el segmento al que va dirigido, pero también hemos realizado entrevistas a pequeños talleres.

¿En Arequipa?

Entrevistador 1. No, aquí en Lima.

En Lima también.

Entrevistador 1. Hemos tenido una entrevista con un comerciante de Gamarra. Hemos ido a una entrevista con un artesano en Miraflores, que básicamente nos contó una realidad totalmente diferente de las empresas de Arequipa. Tenemos números muy macros, pero queremos segmentar. ¿Nos puedes orientar cómo son los segmentos exactamente o cómo los tienen catalogados?

Entrevistador 2. O la visión que tienes del sector.

Entrevistador 1. Hemos identificado los productos también por insumos. Como bien dijo Alfredo, pueden venir por el algodón, pero también por el pelo fino que puede ser de alpaca, vicuña. Pero también existe el otro tipo de fibra que no es fina, que es la de llama.

Para el consumo, pero también están saliendo los sintéticos.

Entrevistador 1. Sí. Entonces ahí tenemos una variedad muy grande. Queremos ver, según su perspectiva, cómo realmente lo tienen catalogado, un poco que nos oriente, porque lo tenemos muy muy macro.

Entrevistador 2. Sobre todo, ver el mercado de afuera, a qué está apuntando, qué es lo que se está exportando más y qué es lo que quieren los de afuera.

¿Ustedes no han tenido oportunidad de revisar la estadística de exportación?

Entrevistador 1. Hemos revisado que el principal país exportador que consume nuestros productos es Estados Unidos.

Entrevistador 2. Alemania.

Alemania. Vemos que también están Brasil y otros dos países más. Pero principalmente Estados Unidos.

Entrevistador 2. También hay un artículo en el que se afirma, que este año y el próximo, Brasil nos va a consumir bastante las exportaciones de prendas de vestir. Van a aumentar.

¿Quién lo ha dicho?

Entrevistador 2. Es un artículo de Carlos Asmat, especialista de Scotiabank.

Ok, tiene sus ciclos, tiene sus temporadas. Brasil empezó hace como cinco años a hacer una producción muy intensa, promocionando el algodón pima y la alpaca. Y sí, se ha logrado abrir un mercado que también es productor de prendas de vestir, y quizá con otro segmento y con otro tipo de producto también. Ellos tienen un algodón de fibra corta, pero también tienen la parte de diseño, que es nuestra debilidad. Pero no se ha llegado a nuestra expectativa con respecto a los volúmenes. Sí es un mercado interesante para determinados nichos. Por ejemplo, la ropa de bebés y niños y las prendas planas en fibras de más valor, más finas. Porque, como Brasil tiene fibra corta, valoran mucho la fibra larga, que es el tangüis o el pima, principalmente el pima. Ojalá. La verdad es que nosotros miramos y vemos que habrá un Perú Moda próximamente, no sé si es en octubre o noviembre, que se va hacer en Brasil, en Sao Paulo. Y la idea es seguir empujando ese mercado.

Entrevistador 3. Más o menos en corto plazo, todavía va a estar...

Sí, nosotros no prevemos un crecimiento tan exponencial, porque Brasil es un mercado...

Entrevistador 3. Muy tradicional...

Sí, es un país muy complicado en términos aduaneros también, mucho más complicado que lo que nosotros teníamos unos años atrás con la aduana. Así, hay factores que también hay que ir trabajando: aparte de conocer un mercado, saber las reglas de cómo acceder a ese mercado. El mayor mercado —como ustedes han visto en las cifras estadísticas— es el de Estados Unidos, donde converge una serie de grandes marcas. El sector exportador ha crecido básicamente concentrado en la gran empresa. Desde hace pocos años, la mediana y la pequeña empresa tienen un rol importante, porque son esfuerzos interesantes y además hay nichos de mercado para todos. Es cuestión de que la empresa pueda ubicar bien a su cliente objetivo y al mercado objetivo al que quiera trabajar. La característica principal en mercados de exportación es que nosotros hemos trabajado para las grandes marcas, así que la parte de diseño es muy nueva en el Perú. Hubo un fenómeno muy interesante con el primer PENX. El PENX es el Programa Estratégico Nacional Exportador, como una gran matriz, que se definió con el sector privado, que el gobierno peruano definió para apostar por nuevos nichos, mercados, etc. Es importante que ustedes lo revisen. Hay un PENX, el segundo, que está si mal no recuerdo al 2025. Algunas cosas han cambiado, como por ejemplo la apuesta del gobierno hacia mercados regionales, porque obviamente se ha evidenciado que los mercados regionales son interesantes, pero también son puntuales, son chiquitos. Si ustedes ven la cifra, tienes un Estados Unidos que te compra 70%, luego baja hasta un 4%, un 5% y así comienza. Entonces, son nichos que hay que ir mirando y estrategias. La grande está muy enfocada al mercado europeo, el gran importador, y algunas cosas a determinados mercados que también compran otro tipo de volumen y donde hay marcas. Es una realidad lamentable que el Perú todavía no exporte marcas.

Entrevistador 2. La realidad del mercado americano es que es el principal cliente, pero a través de maquila.

En realidad, aquí no se denomina tanto maquila, sino sourcing, porque la maquila en el sector se conoce más aquello en la que mandas la tela, la cortas, la coses, la empacas y la envías, pero nosotros

no. Nosotros vamos desde la producción de la fibra, la producción, en este caso, de los camélidos, ¿no? Entonces, se hila, se tiñe, se teje, se corta, se cose, se estampa... La única parte que no hacemos es la comercial, ese es el tema.

Entrevistador 2. Pero el diseño, ¿también viene de allá?

El diseño viene de allá.

Entrevistador 2. La marca y el diseño.

La marca y el diseño. Hay esfuerzos de empresas, como por ejemplo Art Atlas, que sí apuestan por el mismo tipo de producto, que es la alpaca, por la misma fibra que ellos trabajan, sí han desarrollado esta parte de diseño propio. La verdad, les mentiría, no sé qué porcentaje de lo que ellos exportan lo están haciendo con marca propia y qué porcentaje con la marca de cliente. Aun si revisamos una estadística general, la mayoría de las empresas que exportan prendas de alpaca también lo hacen con marca blanca.

Entrevistador 3. ¿Marca blanca es...?

La marca blanca es el cliente. La marca del sourcing.

Entrevistador 3. Y en su opinión, ¿por qué crees que no tenemos marca propia? ¿Es un tema de voluntad? ¿De capacitación? ¿Recursos?

Yo diría recursos, capacitación.

Entrevistador 3. ¿Tecnología?

Tecnología no tanto. A ver, si me escuchan los grandes me van a matar (risas), pero creo que ha sido una suerte que el sector haya comenzado a crecer... Este es un mercado en general, o sea, globalizado de marcas. La gente va y prefiere algo que tú conoces. Las grandes marcas, como Cacharel, Abercrombie, etc., no producen, lo que hacen es trabajar el diseño y hacen sus tiendas, llámense internet, llámense las grandes tiendas. Y lo que hacen es vender y promocionar su marca. Y parte de producción se va a los países de la mano de obra más barata, donde hay mayores facilidades para hacer la producción. Entonces es un tema de especialización productiva. La industria peruana se acostumbró, porque el cliente venía a buscarlo durante muchos años y le decía: "Hazme esto". O sea, te trae el speech, con todas las características, etc. Cómo quieres hasta el tamaño de la costura, de qué tamaño el cierre. Y lo que sí ha hecho muy bien es la calidad, la flexibilidad, la calidad de la materia prima que tenemos, la flexibilidad de la costura, las entregas rápidas. Son las variables y potencialidades con la que trabajó muchos años el sector. ¿Por qué? Porque no es que sea culpa de que vinieron las grandes marcas y el industrial se acostumbró a ser industrial. Es que es diferente producir y vender.

Entrevistador 2. Sí...

Creo que recién mucha gente se está dando cuenta de que es diferente. El vendedor no produce: tiene su gente de producción, su ingeniero, y el emprendedor está mirando que es lo que quiere el consumidor, de qué manera llegar a ellos. Esa parte el Perú no la tiene desarrollada, y esta es una opinión muy personal, yo creo que por dos aspectos: uno que nosotros no tenemos en el Perú centros de tendencias. Si la empresa quiere desarrollar un producto, tiene que viajar o estar suscrita a páginas internacionales donde te van a decir: "En 2020, en el verano, van a estar de moda los colores terra, o va a estar de moda los bordados". Porque es así: la producción se hace mucho antes de lo que se vende.

Entrevistador 2. Entonces, ¿hay centros de tendencia?

Exacto. Italia, París, hay ferias como la Pitti Filati, como la Première Vision en París, que son ferias de tendencias donde la exposición que han hecho este año ya es para 2020. O sea, en 2020 ya se sabe qué tipo de estilos van a entrar, si van a ser de repente los pantalones de boca ancha, si van a ser lentejuelas, por decir. Eso se refiere con mucho tiempo de anticipación.

Entrevistador 2. ¿Ellos marcan el paso de la industria?

Exacto. El Perú no tiene.

Entrevistador 2. Pero en Sudamérica, en Latinoamérica, ¿no hay eso?

Sí hay, lamentablemente. Lo tiene Colombia, lo tiene Argentina, lo tiene Brasil. La moda colombiana tiene su Inexmoda, la moda argentina tiene su Inti. Nosotros lo que tenemos son escuelas de diseño, que enseñan a diseñar, a hacer una colección, pero no hacen temas referidos a la investigación, porque también tienes que adecuarte a la realidad de tu mercado. Puede salir, por decirte, con colores fosforescentes, pero el consumidor peruano no lo va a hacer. Tú analizas más o menos cuál es el estilo y gusto del consumidor peruano y vas adecuando esta tendencia. Así funciona el tema de la moda. Este ha sido uno de los obstáculos por los cuales el Perú no ha tenido ese desarrollo: no tenemos ese centro de tendencias. Empresas como Inca Alpaca sí lo tienen, tienen acceso a páginas, escriben en las páginas internacionales donde van mirando la tendencia, viajan. Los diseñadores tienen que viajar. Antes se ha hecho así: hay empresas que han entrado en el mercado local lo que hacían hace unos 10 años: se iban a Miami, a París, compraban prendas, las traían, las desarmaban y luego mandaban a hacer sus colecciones y las iban adecuando. Porque es un gasto y ese gasto lo tienes que trasladar finalmente al precio del producto.

Entrevistador 2. Y esos centros de tendencia en los otros países, ¿son manejados por las cámaras de los empresarios privados?

Son asociaciones público-privadas. Han nacido con un fuerte impulso estatal, y de acá a un tiempo ya tienen que tener una sostenibilidad y vender servicios. Nosotros, por ejemplo, como ADEX, los contratamos, tenemos acuerdos con ellos. Acabamos de hacer el 17 de mayo un foro textil y hemos traído a la gente de GGCN, que es una empresa de Inglaterra, pero con sede en Brasil, y que tiene representación en Colombia. Trajimos una experta que vino a hablar precisamente de prospectiva a 10 años y fue genial. Ellos ya han analizado cómo va ser el consumidor de acá a 10 años y sobre esa base van aterrizando. Entonces encontramos ahí una dificultad muy grande, una que Promperú está tratando de promover mediante el uso de marcas. Pero yo siempre les digo que una marca la puedes crear, la puedes desarrollar, vas a Indecopi y la registras. El problema va ser cómo la posicionas en el consumidor para que entre un Tommy Hilfiger y el consumidor diga: “Me voy a Perico de los Palotes de Perú”. Ahí hay un camino muy largo por trabajar, que significa plata, gastar un montón de dinero en posición de marca. Además, posicionar marca en un país en el que no estás es peor. Entonces, obviamente la alianza estratégica ha sido esta: nosotros les proveemos excelente calidad, excelente servicio y ellos se encargan de vender, comercializar. Claro que también tiene sus rivales, porque obviamente el precio al que van a pagar...

Entrevistador 2. Los márgenes de venta.

Exacto, no te llevas tú el margen. Entonces hay un cuello de botella muy grande en el sector. Esa es una de las razones. No es tanto por pereza empresarial sino también por temas de estrategias. ¿Qué otra cosa más quería comentarles sobre ese tema? Creo que es porque, además, el sector creció solo, digamos, empíricamente. Todo lo que se tiene hasta el momento, la gran empresa, son decisiones, inversiones propias de las empresas que han viajado, han ido a ver tecnología, han traído expertos de

fuera, etc. Porque recién tenemos dos años, tres años de que las universidades están apostando por la moda, por tener facultades de diseño, y hasta la Católica, la de Lima, la UPC, la San Marcos, están viendo textil. La UNI también, pero antes eso no había: solo había un SENATI que preparaba a los operarios, y los operarios también salían con cierto nivel de productividad, tanto así que había empresas —creo que todavía las tienen— empresas grandes que tenían sus escuelitas, es decir, contrataban operarios de SENATI pero no los ponían a la línea productiva hasta que adquirieran eficiencia, porque no se pueden arriesgar a poner una tela, a que se corte esa tela, se malogre o no tenga una buena puntada en manos de una persona que todavía no tenga la práctica suficiente, más aun en el segmento al que se atiende, que es el segmento de la calidad. Muchas empresas americanas, sobre todo, tienen agentes, tienen brókers que los representan, se encargan de buscar la producción, de colocar la producción, etc. Y creo que esas son las principales razones por la cual no se desarrolló. Desarrollamos más la parte industrial pero hay un largo camino aun para desarrollar en la parte comercial. Muchas veces quisiéramos tener un Gastón Acurio en el sector, que sirva también para que la gente sepa y conozca valorar el producto peruano, pero para eso también hay que modernizarse, porque si tú veías unos años atrás, ibas a las tiendas, veías colores de la misma tela, precisamente porque no había...

Entrevistador 3. ¿El PENX está evaluando esa parte en algún momento?

No, nosotros participamos como comunidad activamente en el PENX y mencionamos el tema del desarrollo del producto y de las colecciones. Pero eso no se ha recogido mucho; sí se ha comenzado a trabajar el hecho de que los diseñadores se involucren más. Cuando se empezó este tema, al final caminamos por dos caminos diferentes. Fue bueno, porque algunos diseñadores comenzaron a salir más, digamos el nombre de ellos, pero si tú te fijas en exportación, en realidad ellos no están, no son los grandes jugadores de las exportaciones. Ellos están más en el mercado local, y quizá uno que otro nichito que sí exporta, pero no es el grande, no es lo significativo, es bastante poco. Entonces no hubo ese entendimiento como crítica constructiva: uno porque los diseñadores querían su nombre su espacio, hicieron sus ateliers por todo Conquistadores, y los industriales porque no veían la necesidad del diseño porque el cliente venía y les traía el diseño. Lo que ellos sí trabajaban era la parte del desarrollo del producto, que es optimización de telas, consumos, para hacer mucho más efectiva y rentable esa producción. Hoy se está tratando de dar un cambio, un vuelco en esa parte, pero creo que no hay que ir quemando etapas. Es necesario ser muy flexible a lo que los compradores quieren, porque el Perú no va a poder llegar todavía a poder imponer una marca o colección. Sé estratégico y alíate con el que tiene la fortaleza en el mercado, el que tiene la fortaleza productiva. Esa es mi estrategia (risas)

Entrevistador 1. Y en cuanto a la línea de productos, por ejemplo, ¿hay algún producto en general que salga más? Hemos visto que los t-shirts son los que más se exportan y uno que otro producto de alpaca. ¿Siguen siendo actualmente eso o lo tienen segregado o lo tienen identificado?

Siguen siendo los mismos, pero cuando hablamos de t-shirts, no t-shirt básico, son t-shirts con estructura de telas diferentes. Si bien la partida dice t-shirt, si la revisas, de repente sí han tenido la oportunidad de mirar la descripción comercial te la dan, se dan cuenta que son en polos, en telas combinadas, con acabados diferentes, porque nosotros en básicos no competiríamos con los chinos o con los asiáticos. No podemos hacer básicos, tenemos una diferencia...

Entrevistador 3. Básicos son... ¿colores planos?

Sí claro, t-shirts que te puedes poner sencillo ¿no? Un t-shirt sport, que te va con un jean...

Entrevistador 3. ¿Con cuello puede ser básico?

No, los que tienen cuello, se denominan los shirts, los polos camiseros, eso son los shirts, pero los t-shirts son los delgaditos que tienen el cuello redondito, pueden usarlo de forma interior...

Entrevistador 3. Y nosotros, ¿qué valor agregado le damos?

La tela, los acabados, o sea no lo hacemos en tela más común: es un jersey 24-1, o un jersey 30-1. No, ahí se hacen mezclas de algodón con seda. Ya se están haciendo mezclas de alpaca. Entonces hay una fortaleza interesante que han ido desarrollando las grandes empresas. Ellas generalmente son integradas; pocas hacen su hilo, pero la gran mayoría hace su telar. Ahí es donde han encontrado una fortaleza interesante para darle de propuesta al cliente. Uno le dice: "Tú quieres esta colección, pero mira la variedad de telas que yo te puedo ofrecer". Hay telas de fantasía, hay telas con acabado de lounge, cosas que no la ves en el mercado local porque, obviamente, son para los clientes de afuera.

Entrevistador 2. Entonces, en ese sentido, ¿esa propuesta de telas viene del Perú, no es que viene el cliente y dice: quiero este tipo de tela y hemos averiguado que esta mezcla...?

Hay de los dos. Sería interesante, ahora que me haces esta pregunta, averiguar cuánto es el porcentaje la tela que ellos proponen y la tela que... Voy a hacer ese trabajito, lo que pasa es que aquí tenemos a los grandes exportadores.

Entrevistador 3. Es una manera de diferenciarse, ¿no?

Por supuesto.

Entrevistador 3. Que te quiera al importador...

Por supuesto. ¡Y tú la ves y dices "qué belleza, qué bonito!". La textura y el acabado de tela es otra cosa. Entonces sí notas tú la diferencia de calidad. Ahí son nichos en los cuales estamos entrando, es una puesta que ya tiene algunos años.

Entrevistador 3. Eso te iba a preguntar. Eso está más que nada para empresas grandes, ¿no?

Sí.

Entrevistador 3. O sea, ¿quién va a liderar el tema de mejorar la exportación va a tener ser grande, que son el 5%?

Sí, las 10 empresas más grandes significan el 51% de las ventas. Sobre el 10 están concentradas, pero imagínate la cantidad de mercado que tenemos. En el caso de Estados Unidos, que es el principal, nosotros le vendemos el 0.08% de lo que Estados Unidos compra en ropa.

Entrevistador 2: Muy poquito.

Es nada. ¿Te imaginas el mercado potencial?

Entrevistador 2. Ahí en Asia también está...

Sí, está China, tenemos a Vietnam, tienes a Bangladesh con costos. Ya China ha subido en costos laborales, pero la producción las está trasladando a Vietnam.

Entrevistador 2. Pero es que hay mucha subvención de los gobiernos, ¿no?

Exacto.

Entrevistador 2. Y aquí es eso no existe.

Solo tienes el drawback, que es el 4%.

Entrevistador 3. Y encima lo quieren quitar.

Por eso es que yo creo que incluso es un sector que se ha ido dejando, se ha dejado prácticamente solo.

Entrevistador 3. En Centroamérica también creció ¿no?

Centroamérica tiene, pues, unos gobiernos promotores, una zona franca. Mira, a cada ministro que viene de producción y comercio, de economía, se le hace la presentación de los motores productivos que tiene nuestra competencia afuera. Cómo son las reales zonas francas, o zonas especiales, económicas, que no las tiene el Perú. Porque las zonas francas son más que todo de transformación y están en el sur. Si miras las producciones hechas en Lima, se concentran en Lima, y luego sigue Arequipa, un poco Puno, Huancayo, el mercado local, pero para exportación, dejas de contar.

Entrevistador 2. Nosotros hemos percibido en una entrevista con un industrial que hace hilado, un señor que se llama Luis Fung, él hace hilado de algodón.

¿Quién es, que no lo ubico?

Entrevistador 2. Ahora me voy a acordar el nombre. En realidad, él nos ha contado eventos que ha sufrido la industria, sobre todo del algodón, y vemos que el sector está súper deprimido. Ha cerrado recién —bueno, hace un par de años— una planta grande de algodón que no cumplió con la ficha técnica para exportar a Canadá. Entonces se cerró la producción.

No creo, porque Canadá no es un mercado principal de Industria Textil Piura. Industria Textil Piura vendía principalmente en el mercado local, porque era uno de los pocos productores de pima. Entonces, ellos tenían una oferta de venta local, porque de confeccionista casi ninguno, salvo dos: Topitop y Alpsa. Creo que sí tienen hiladurías, pero después solo tejeduría, y tenían que comprar hilados. Casi todas las grandes le compraban hilado a Textil Piura. Lo que se comentaba en el sector era que, en algún momento, ellos compraron mucho algodón, fibra importada, cuando subió de precio, porque hubo una temporada fuerte como hizo su commodity la fibra y después bajó; entonces, ellos ya se había stockeado de algodón a un costo más caro que no podían trasladar al precio. Esa fue una de las versiones que me comentaron. Después, el hecho de que cada vez es más rentable producir otro tipo de cultivo que el algodón, eso también.

Entrevistador 2. Los agricultores prefieren la exportación de frutas.

Exacto.

Entrevistador 3. En un esquema de la mano de obra, están viendo otros sectores porque no les pagaban. Si bien hay mano de obra cara, no se están cerrando, ¿no?

Entrevistador 2. Lo que por ejemplo nos comentó una vez...

Es que hay cambios, también, hay migración. Hoy los operarios quieren estar mejor arreglados, con mejores trabajos —por ejemplo, en una tienda por departamento— que estar trabajando en una máquina. También hay un tema de pérdida de valoración a determinados sectores. Eso está ocurriendo en varios sectores intensivos en mano de obra. Ocurre con la artesanía peruana: los hijos de los artesanos ya no quieren trabajar en la artesanía porque ahora prestan atención a otros temas. Las generaciones están cambiando. Eso es en todo el país, y el Estado hasta ahora no lo está evidenciando. Entonces se recoloca en otras industrias, en otros sectores que están en movimiento.

Entrevistador 3. El tema de la especialización, la mano de obra que tenemos es muy formal, tenemos ¿qué? Un 5% o menos.

Es que no hay, como te digo.

Entrevistador 3. Realmente capacitar, ¿no?

La capacitación ha sido bien in house, entonces ya las personas se van haciendo mayores y ¿dónde está el otro grupo que pueda entrar y reemplazar? No habido.

Entrevistador 3. Es un problema que también hay que resolver.

Claro. La misma empresa ha tenido que ir capacitando, motivando a la gente para que permanezca.

Entrevistador 2. Nos comenta que se han hecho varias exposiciones al ministro nuevo que entra, le hacen la presentación. ¿Qué cree que sería lo mejor que podría hacer el gobierno para reflotar la industria?

Yo creo que el gobierno debería apostar por aquellos sectores industriales. Yo, por ejemplo, en mi experiencia en ADEX, no solo veo el sector de prendas de vestir sino manufacturas en general. Entonces se percibe un tema que denominamos *descentralización* en varios sectores productivos. El gobierno no apuesta sectorialmente porque tiene una política más macro, más abierta, y no hay un concepto de lo que yo observo: una concepción de desarrollo de apostar por aquellas industrias que puedan dar un mar valor agregado. Lo dejan todo a las fuerzas del mercado y seguimos siendo exportadores primarios. No pasamos la barrera del 70-30: 70 minerales o extractivos y 30 valor agregado. Pero eso, valor agregado, obviamente necesita estrategias, propuestas. En algunos estudios hemos evidenciado algunos viajes de países como Turquía, que elige tres o cuatro sectores y el gobierno apuesta por esos sectores: les da una serie de incentivos tributarios, laborales, promocionales fuertísimos. También se desarrollaron nichos apostando por determinados sectores productivos, los que dijeron: “Acá vamos a darle, acá vamos apostar”. Pero aquí no hay esa visión lamentablemente.

Entrevistador 2. A raíz de lo que estaba comentando Alfredo de la mano de obra, y en general, por ejemplo, enfocándonos en pequeñas y microempresas, hemos visto que no hay un concepto de clúster, está muy desintegrado. De repente en las empresas grandes sí vemos que, de alguna forma, por medio de grupos gremiales, existe algún tipo de relación. Pero para las pequeñas, micro empresas y medianas prácticamente es nula. Lo que sí me comentaron, en el tema de artesanía, es que cuando tienen pedidos grandes básicamente han tenido que desistir, porque no llegan a un consenso y no todos se estandarizan, no tienen una capacidad instalada para generar una demanda mayor, por eso estas empresas que sí tienen capacidad pueden afrontar estos pedidos. Queremos saber si existe algún tipo de fomento, algún tipo de iniciativa en cuanto a creación de clústeres enfocado a este.

Hay una iniciativa de Produce, pero es equivocada. Produce tiene un programa de desarrollo de clústeres, que denominan así, pero no es realmente un desarrollo de clústeres: son proyectos muy individuales donde se trata de financiar una alternativa de una empresa grande que denominan *tractora*, con un grupo mínimo de cinco empresas chicas que tengan un pedido de producción, y de repente les financian algunos ítems para desarrollar esa producción. Pero eso no es un clúster: un clúster realmente necesita políticas conjuntas, acciones conjuntas. Este es un tema por el que estamos tocando la puerta a la nueva gente de Produce, que, dicho sea de paso, ha reconocido que no tenemos clústeres. Algo se trató de hacer con este programa de diversificación productiva, se empezó, y hubo esfuerzos iniciales por juntar a toda la cadena y se llamaba. Nosotros decíamos “hay tal inquietud o tal problema con aduana” y Produce llamaba a aduana, a la persona que habíamos identificado, y se comprometía a ver cómo lo solucionábamos e ibas avanzando un poquito. Lamentablemente en las últimas etapas se perdió esa dinámica y ya se mezclaron muchas cosas. Ahí el sector empresarial dejó de participar, porque obviamente si no avanzas ya no tiene sentido y el empresario tiene que estar viendo cómo paga todo.

Entrevistador 2. Sobre lo que hacía Produce o con el tema de clúster, ¿quién crees que debería ser en todo caso el que lidere ese tema de clúster, lo monitoree?

Produce.

Entrevistador 2: ¿Produce?

Produce es la entidad rectora. Produce no está haciendo industria en el Perú.

Entrevistador 3. No sé si ya se completó la idea que te comentó Marcia acerca de cómo mejorar la industria del sector bajo esta perspectiva.

Yo creo que acá tiene que haber una apuesta decidida, como dicen muchos empresarios y socios de acá. Lo único que nosotros queremos es la cancha rayada. Las mismas condiciones que tienen otros países para producir en temas portuarios, de manejo de cargas. Un contenedor acá te cuesta de tres a cuatro veces lo que cuesta en otro país. Es un costo más que tienes que agregar: la seguridad. Los camiones que entran al puerto tienen que poner seguridad adicional; es un costo que tienes que agregar al producto. El gobierno regional del Callao no se preocupa por dar seguridad, y si no se pone una seguridad particular se quedan sin mercadería. Y ese costo, ¿de dónde tiene que salir? ¿Quién lo tiene que asumir? Claro, lo tienes que trasladar al final al precio. Y si lo tienes que trasladar al precio al final, pierdes competitividad, ya eres más caro. Lo que nosotros siempre pedimos es eso: tener las mismas condiciones productivas que tienen otros países, y que sea el cliente el que decida. Pero si empiezas con un hándicap...

Entrevistador 3. En el ámbito regional, de Sudamérica al menos, Colombia, Argentina y Brasil, por ejemplo, ¿la industria textil está bien desarrollada?

No, la más desarrollada es Brasil, que es un mercado mucho más grande. Quizá no tengan el nivel de tecnología que tienen sobre todo las exportadoras peruanas. Creo que el Perú tiene el mayor nivel de tecnología. En Colombia están bien afectados por H&M, ha entrado Forever 21, entonces están desapareciendo muchas textiles.

Entrevistador 2. ¿Y por Asia no?

Las asiáticas están entrando fuertísimo, y eso que Colombia tiene un producto final desarrollado y concebido para el consumidor, pero es cuestión de precios también. Ellos tuvieron una devaluación muy fuerte que los complicó.

Entrevistador 3. Y en esos países, ¿sí hubo apoyo del gobierno?

Colombia sí ha tenido un apoyo muy fuerte. Es más, en el Perú había una ley que se llamaba 019, una ley especial de promoción del sector.

Entrevistador 1. ¿Sector textil?

Sí, sector de prendas de vestir. Con eso comenzaron a desarrollarse y hubo años interesantes de tasas de crecimiento de 15% de 20% en las exportaciones. Sería bueno que revisen la 019.

Entrevistador 3. ¿En qué año?

Creo que fue en 1998.

Entrevistador 1. Y, por ejemplo, ¿existen algunas estadísticas o están marcando indicadores de infraestructura para la exportación de aduanas? Entiendo que el puerto el Callao es el único puerto que está preparado para este tipo de importaciones. En otros países, sobre este tipo de infraestructura, este tipo de comercialización, ¿hay algún tipo de indicador?

Hay unos que hemos trabajado, incluso con el BID a través de Mincetur, porque siempre estamos así, en la presión hacia el Estado, porque es parte de nuestro trabajo. Y hay indicadores que permiten ver el costo diferente de manejar un contenedor acá versus Chile u otros países.

Entrevistador 1. Si existen esos indicadores, porque en el aspecto de precios eso es lo que también nos observaron. Por ejemplo, si no somos competitivos en precio, me dijeron: “¿Pero cuánto más?”. ¿Cómo miden en precio, si bien hay una variedad de productos tienen mapeado en conjunto, cuánto? Por ejemplo, un precio de un determinado país a comparación de nosotros ¿Cómo lo miden?
Tenemos un análisis de los principales países exportadores de prendas y dónde está la diferencia. Por decirte, el costo de hilado y el costo de tinturar más menos son similares, es muy poca la diferencia entre Vietnam, China y el Perú. Y hay un esquema donde se ve que comenzamos a tener las diferencias de sobre costos.

Entrevistador 3. ¿Y esa información es pública?
No, pero se las puedo compartir.

Entrevistador 2. En cuanto a ese costo, por ejemplo, para lana de alpaca, que es un material fino.
No lo tenemos a ese nivel: lo tenemos precio promedio por kilo. Nosotros manejamos dos estadísticas: el precio promedio por unidad y el precio promedio por kilo, y trabajamos para este análisis por kilo, porque por unidad van a entrar muchos factores. Por ejemplo, el gramaje de la tela, si son colores reactivos o son colores claros, el tipo de tinte que le pones, si va a tener determinadas aplicaciones. Un t-shirt puede ser pues un t-shirt blanco, pero es diferente de un t-shirt que tiene un bordado, ya es otro precio. Entonces trabajamos sobre la base de kilo. Lo que tenemos es exportación por kilo, pero hay estudios de una organización que ve lanas y ellos también tienen una estadística que tiene seguimiento de precios promedio.

Entrevistador 2. Mi pregunta era porque es una lana fina con que lo comparan ¿no? Porque Perú es pionero en cuanto a esa lana.

Claro. Por ejemplo, tienes el cachemir, tienes el mohair. Pero lamentablemente, a diferencia de lo que pensamos, nosotros no conocemos más de lo que se conoce el mercado en el mundo. Esa es otra debilidad. Sí hay determinados mercados que lo conocen, y algunos no lo conocen bien. Como nos pasó, estamos cambiando este tema como Italia, porque Italia sí tuvo una época muy buena, donde valoraba mucho la alpaca peruana, pero lamentablemente nosotros mismos nos perjudicamos.

Entrevistador 2. ¿Por qué?

Porque hubo toda una temporada de pequeños artesanos que, en su necesidad de vender, iban a ferias de venta directa con productos que tenían 5% o 10% de alpaca y los vendían como 100% alpaca.

Entrevistador 2. O de llama...

Claro, de repente no lo tenían bien desherdados, con pelitos con cositas que picaban; de ahí viene la historia de que la alpaca pica. Ahí hubo una pérdida del mercado de Italia, que hoy se está tratando de recuperar. Ahí está haciendo un trabajo Promperú, aliándose a marcas como Max Mara, que es importante en Italia y que está haciendo diseños con alpaca. Ahí hay un ejemplo perfecto de alianza entre el que tiene un mercado y el que tiene la materia prima.

Entrevistador 1. ¿Existe algún tema de regulación con respecto a estos productos para que se informe realmente lo que son? Hemos visto que algunos productos —por ejemplo, productos chinos— tienen una etiqueta que dice alpaca y se ve que literalmente es sintético, pero lo venden así. En cuanto a las

estadísticas, pude ver que, en la artesanía, el 80% son extranjeros que vienen y comprar y se llevan la impresión de que eso es alpaca.

¿Sabes qué sucede en ese tipo de casos? Hemos tratado de hacer entender a las autoridades, pero lamentablemente nosotros tuvimos esta época que estábamos en el libre mercado. Bajo el libre mercado, con esa excusa, ninguna autoridad peruana ha tomado cartas en el asunto de regular o de chequear o de fiscalizar que lo que se dice sea lo que realmente es. Hemos tenido una suerte de libertinaje, y aquellos que sí cumplen se ven perjudicados, porque a la larga dicen: “Pero si este producto yo lo he comprado en tal sitio y dice 100% alpaca, ¿por qué me cobras este precio? Cuando lo miras dice 100%. Y eso va a ocurrir con la alpaca. Los primeros meses de este año, el crecimiento de textiles fue muy fuerte, la exportación, pero ¿qué cosa es lo que exportamos? Los tops de alpaca, no exportamos la prenda terminada. ¿Y dónde la exportamos? A la China. Y los chinos hacen producción de prendas a las que ponen 5% o 10% de alpaca y las venden.

Entrevistador 1. Y cuando se refieren a top son los hilados, ¿no?

El previo, los mechones. O sea, son los mechones largos que entran a las máquinas para hacer hilados que luego van a pasar a la máquina para hacer la tela. Es el proceso previo al hilado. Es un negocio, pero no están pagando el valor agregado. Otros países se lo van a llevar.

Entrevistador 1. Sí, Alemania, parece.

Entrevistador 3. Y van a decir “Hecho en Alemania”.

Hace un mes vi en un programa en National Geographic que entrevistaban a una productora australiana sobre la alpaca. Era en realidad sobre los tops 10 o top 6, los seis principales animales curiosos del mundo, y estaba la alpaca. Entrevistaban a productores de alpaca y era la gente de Australia. Esta señora decía: “Es que Australia, conjuntamente con Chile, somos los principales productores de alpaca”. Yo dije “¿Qué? ¿Cómo es posible?”. Perú es el productor principal, pero eso lo recogía National Geographic. Lamentablemente ha habido mucho dejar hacer de parte de las autoridades, porque son ellos los que tienen que regular este tema. No está en manos del sector privado.

Entrevistador 1. A raíz del tema del Ministerio de Producción que nos comenta, ¿nos sugiere que ese sea el ente regulador, que de alguna forma guíe?

Ellos deberían ser los normativos, porque es la industria lo que quieren desarrollar. Y obviamente, Promperú, con sus oficinas comerciales, tiene que ir mirando cuáles son los mercados, dónde están los clientes promocionando el producto, y acá tendríamos que preocuparnos en tener una mayor productividad. Darle todas las herramientas para que la industria con el potencial tenga mayor competitividad.

Entrevistador 3. Las empresas grandes no deberían poner como excusa el tema del gobierno como para poder exportar y darle calidad, no solo mejorar materia prima sino darle producto final.

Claro, el problema es que, en la cadena del algodón, la empresa grande no está integrada hasta la línea agricultora. Entonces, la empresa grande compra el hilado, compra la tela, o mejor dicho compra el hilado principalmente, y hace la tela y la confección y todo lo demás. En la cadena alpaquera, son dos dueños que prácticamente acaparan desde el comienzo, que tienen redes de distribución. Hay una diferencia también allí de los jugadores, que no están integrados, son independientes, un cliente más.

Entrevistador 3. Explíquenos la visión.

Entrevistador 2. Es que nosotros hemos propuesto una visión, hemos visto que solo bajo la marca Perú, o sea una marca peruana, se exportan como dos millones de dólares.

Entrevistador 3. Esto salió en una entrevista que le hicieron a Aspillaga.

Entrevistador 2. No sé si el número es correcto y que todo el saldo de las exportaciones sea bajo las marcas. Nosotros queríamos lograr que esos dos millones crecieran. Lo que vemos es que sí, se va el margen.

Entrevistador 3. Es cómo estamos planteando en el tema de la tesis, no sé si te comenté.

Entrevistador 2. Es que tiene que ser con el gobierno, ¿no?

Entrevistador 3. Lo que pasa es que, cuando exportamos, vuelvo a pensar que estamos atacando principalmente a empresas grandes. No estamos agarrando a las chicas.

Entrevistador 2. Pero es que, si no hay una política o una ley que apoye a la industria...

Claro, es que eso es una parte importante, como tener el camino plano. De repente no necesitas una ley si tienes condiciones de competitividad, pero mientras no las tengas, ¿cómo haces? Para mí sería lindo que esos dos millones crecieran mucho más, pero creo que ahí tendría que haber una suerte de estrategia de cara con los que están en los mercados de fuera para decir: "Ok". Porque un cliente va a decir: "¿Y por qué yo voy a trabajar tu marca? Tienes que llegar a tener ese mecanismo de ir convenciendo de que también promocionas tu marca. O vas tú y te instalas y haces un negocio, como en algún momento lo hizo Michelle Belau y lamentablemente tuvo que cerrar. Michelle Belau se estableció en Dubái con marca propia y todo lo demás, pero lamentablemente tuvo que cerrar la empresa porque ellos no viven allá. Entonces la persona, el socio o la franquicia tienen ser alguien del sector, que apueste, si no, no funciona. Porque tú no puedes controlar allá desde acá. Es lo que está ocurriendo, por ejemplo, en algunas empresas grandes que se han ido a Centroamérica porque obviamente ya acá ya no han encontrado el espacio para producir, y tenemos empresas grandes que no han dejado de producir acá, pero ya se han ido a Centroamérica, porque tienen zona franca, puesta del gobierno, etc. Lo que están haciendo es eso, se están llevando a varios peruanos a trabajar allá.

Entrevistador 2: Tienen el know-how.

Exacto y además con acción e idiosincrasia. ¿Tú de dónde eres?

Entrevistador 2: Soy boliviana.

Por ejemplo, es muy diferente tu idiosincrasia de la nuestra ¿no? Entonces también tienes que trabajar esa otra parte que a veces la gente no ve en el momento. Son parte de lo que te va a sumar o restar en tu proceso productivo.

Entrevistador. ¿Entonces nos recomienda, como hace un rato comentó, ir a brókers para promocionar una marca?

No necesariamente brókers, pero sí encontrar un aliado estratégico, un socio estratégico.

Entrevistador 3. ¿Distribuidores?

Pueden ser distribuidores, o de repente en tiendas por departamentos que apuesten. Y hacen una inversión, ya lo tendrían que mirar ellos, pero que puedas ubicar esa marca que creaste con tu esfuerzo, ubicar tu nicho de mercado, seleccionar, imponer. Hay que pensar en esa otra parte, cómo venderlo también.

Entrevistador 2. Muchas gracias.

No tienen por qué.

Consentimiento Informado

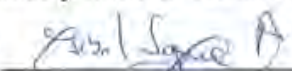
Estimada Sra. Ysabel Segura, Gerente de Manufactura de Adex,

Este año los alumnos de CENTRUM Católica, Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial estarán llevando a cabo una investigación aplicada relacionada a la industria de prendas de vestir, la cual involucrará una entrevista basado en las características del sector desde su perspectiva. Los resultados de esta investigación tendrán como objetivo describir la situación del sector de confecciones de prendas de vestir en las dimensiones de visión y estrategia, gobierno corporativo y gestión, social y ambiental. Se ruega a cada participante brindar información fidedigna, objetiva y comprobable – de ser necesario.

Los estudiantes Yeny Carmen Ramos Torre, con DNI 20117902; Alfredo Raúl Alvarez Flores, con DNI 40697571; Elizabeth del Pilar Sáenz Musayón, con DNI 42702079; y Marcia Ines Gutierrez Fernandez de Cordova, con Pasaporte 2305359, como investigadores principales de este análisis. Solicitan su consentimiento para emplear la información suministrada como fuente de datos para el desarrollo del Plan Estratégico. Su firma al final de este consentimiento indica que usted voluntariamente acepta participar en este estudio, que ha leído y entendido su propósito.

Lima, el día 15 del mes de JUNIO, 2018

Acepto conforme, estoy informado y firmo en forma voluntaria:

YSABEL SEGURA AREVALO 

Nombre del Participante

Firma del Participante

Apéndice E: Entrevista a Diseñador de Modas de Carlos Vigil Atelier

Esta entrevista fue realizada por Alfredo Álvarez el día 15 de mayo de 2018 al señor Carlos Vigil.

Buenas tardes, Carlos. Para empezar, por favor, quisiéramos nos hables un poco de tu trayectoria como diseñador.

Hola, yo vengo trabajando más de 30 años ininterrumpidos. Me dedico a la alta costura. Empecé como todos los diseñadores, haciendo cosas básicas, pero siempre me incline más hacia la alta costura, porque veía un nicho. Siempre ha habido tiendas, pero no es como ahora, que es más masivo, que hay tiendas como Zara, Ripley, Saga, etc., que traen ropa china, haciendo imposible que jóvenes diseñadores que quieren hacer ropa puedan competir con estas marcas masivas.

Sin embargo, como para todo hay público, mi nicho es muy importante, porque cuando hay un matrimonio, cuando se van a casar, tienen un cocktail o algo así, las clientas buscan un diseñador para tener una prenda diseñada, no copiada en internet o por una revista ni por una foto, donde digan: “Me gusta este vestido, hágamelo”. Este es el concepto cuando van donde una modista o donde una persona que cose. Los diseñadores creamos, creamos tendencia, creamos moda, y ese es mi rubro.

En estos 30 años me ha ido súper bien. Con este trabajo he podido escalar y avanzar, haciendo desfiles fuera y dentro del país, donde tengo más reconocimiento. He hecho desfiles en Estados Unidos, en Europa, Dubái, en Sudamérica, así que estoy súper contento con mi trabajo y sigo adelante.

Muchas felicidades por tu trayectoria, Carlos. ¿Tú eres de Lima o de otra ciudad?

Soy de Chiclayo y llegué hace 31 años, con todas las ganas de seguir mis sueños, y acá me tienen.

Carlos, ¿de qué procesos consta el trabajo que tú realizas? Es decir, ¿cómo empieza la producción de una prenda de vestir tuya?

Como te comenté, soy diseñador de alta costura y trabajo con un atelier donde se presta el servicio a puerta cerrada, como los grandes ateliers de Europa y otros países. El cliente saca la cita, conversamos y nos conocemos un poco más, y le voy preguntando qué evento va a tener, qué es lo que necesita, qué está buscando de Carlos Vigil. Sobre esa base, voy sacando su perfil, voy viendo qué cuerpo tiene, sus curvas, su color de tez. Incluso algunas clientas ya vienen con una idea fija que puede ser súper errada, porque buscan en internet, porque vio a la modelo, piensan que necesariamente les va a quedar así, pero no. de una manera muy educada e inteligente tengo que hacerlas aterrizar y decirles que eso no les va, porque de repente tienen mucha cadera, mucho busto, o no tienen cuello alto, o no tienen caderas. En sí, trato de asesorarlas para que estén bien vestidas, y cualquier persona que las vea se dé cuenta de que esta vestida por un diseñador, que no es un vestido comprado en una tienda por departamento.

En este sentido, ¿tú le das más prioridad a este tipo de clientas (negocio) o estás más enfocado en organizar los desfiles que nos comentaste anteriormente?

No, el diseñador lo que quiere es vender. Uno generalmente no vive de los desfiles: ahí te das a conocer, tu producto, tu trabajo, pero en un desfile es bien difícil que se venda ropa. Generalmente la gente va y sales en revistas. Es más, acabo de salir en la última revista del BCP por mis 30 años, que se distribuye en todo el país. Pero lo que yo busco es vender, que la clienta se vaya contenta. Desde

hace unos 10 años, el marketing que yo uso es el boca o boca. Es el más efectivo y el que funciona mejor. Por más que haya redes sociales, páginas web, etc., cuando la gente —al menos en mi caso— tiene una boda, y preguntan sobre el vestido que se hizo la novia, quién se lo hizo a la mamá, a la madrina, o las hermanas, “Carlos Vigil”. Tengo el nombre bien ganado. Yo tengo novias hasta julio del próximo año (2019), para que tengas una idea.

En cuando a los desfiles, ¿por qué voy? Porque yo tengo la marca Perú. Por ejemplo, cuando me invitaron a Dubái, hice una colección inspirada en los edificios de Dubái.

Desde mi punto de vista, un profesional tiene que hacer sus pininos primero, es decir, hacerte reconocido por tu trabajo, no pagar para que me saquen en una televisión o una revista. Otro diferencial que doy a mi clienta es que la atiendo personalmente, le tomo las medidas, el molde, busco las texturas, trato de ser honesto con mi trabajo y que la clienta se vaya contenta.

Carlos, por lo que yo he visto en tu atelier, tú tienes las mismas telas que usas para tus prendas.

Exacto, yo trabajo con mis propias telas, pinto las telas a mano. También las mando a fusionar, ahora que está de moda el fusionado.

Ok. ¿El fusionado es el tema de fibras? Es decir, entre algodón y seda, algodón y sintéticos, etc.

No, la fusión es cuando sacas una imagen, así como se hacen las fotostáticas. Hay máquinas que también sacan en las telas. Saco mis propios estampados, etc.

Interesante. ¿Tienes una máquina para realizar eso?

No, eso es un pasar. Es una tendencia que te dura dos a tres meses. El diseñador tiene que estar a la vanguardia, que viene mañana, que viene pasado, ya hice esto, que más hago, trato de hacer mis propias texturas a mano, el bordado en pedrería a mano, con cintas o con bordados, o con flores, pintado, fusionado, grapeado, etc.

¿Normalmente esos insumos que utilizas son nacionales o los importas?

Depende: si hago una colección peruana, mis insumos tienen que ser todos peruanos. Está bien trillado que se piense que el Perú solamente es Cusco: tenemos también la costa, la sierra, el norte, sur, centro, tenemos bordados huancaínos, bordados de Monsefú, etc. El Perú es rico. A veces a algunos diseñadores nos da flojera ponernos a investigar. He hecho una colección inspirada en la señora de Cao.

Nosotros hemos entrevistado a otros empresarios, y en muchos casos nos han dicho que el sector textil y prendas de vestir está muy deprimido aquí en Perú, ¿Cuál es tu opinión?

De repente esas personas que ustedes han contactado son gente que hace ropa para vender a Saga, Ripley o a boutiques. Mi nicho no es ese, porque esa gente tiene que competir. Por decirte una marca, Michelle Belau, lo manda a hacer a China. Estamos restando a nosotros dar trabajo a gente de Perú. Yo trato de dar trabajo a peruanos, pero hay muchísima gente que está desempleada porque empresas de la industria del calzado, textil, etc., están cerrando, ya que no se puede competir con el monstruo de China.

En mi caso es totalmente diferente, porque yo puedo agarrar hasta un tocuyo y hacerlo una tela de alta costura, porque soy artista, yo vendo obras de arte, piezas únicas.

Carlos, una consulta acerca de tu negocio. ¿Cuántas personas trabajan para ti en tu atelier?

Bien pocos, somos cuatro personas. Pero créeme que la producción es bastante grande. Es una chica de Puno, otra del Callejón de Huaylas, etc. Algunos piensan que por ser andinas o sierra no les deben

dar trabajo. Es necesario sentirse orgullosos de nuestras raíces, de nuestra gente, y de quién soy. Eso hace que la gente venga y se haga la ropa conmigo. No es fácil llegar a los 30 años y tener el éxito que tengo. No es arrogancia, sino lo digo con mucha humildad. Yo me estoy yendo a vestir este mes a una novia de New York, de ahí me voy a Washington a tomarle medidas a otra novia, etc., eso se gana, no es fácil. En todo lo que se elija, si amas tu carrera y te apasiona, la gente va a ser exitosa, pero si voy a querer ser diseñador y copiarme de lo que hay en internet o revistas, o peor aún copiar algo que salió en Milán, Roma, etc., la gente se da cuenta. Es como querer imitar la pintura de un artista famoso. El arte no tiene precio.

Yo no soy un diseñador súper carero, yo soy un diseñador que, si viene una chica de cono y se quiere hacer un vestido yo se lo hago con el mismo cariño que si viniera una chica de New York. La gente que me conoce sabe que soy así, y así me funciona.

Carlos, de acuerdo con lo dicho, ¿pensarías que es una solución para la industria de prendas de vestir peruanas crear escuelas de diseño para fomentar la creatividad?

Mira, en el Perú tenemos escuelas de diseño, tenemos universidades de diseño. Lo que pasa es que —y no tomes esto como una crítica destructiva— por ejemplo, a mi taller vienen chicos de la UPC que terminan y quieren hacer prácticas aquí en el atelier y no saben ni sacar un molde. Saben dibujar, creen que ser diseñador es saber dibujar, e imitan algo que sacaron de internet o de una revista de modas. No crean. Yo les digo que no tengan flojera, que investiguen. La creatividad no tiene límite, puedes diseñar desde la vida, desde el fondo del mar, las plantas, los cerros, el aire, los átomos, los edificios, la naturaleza, todo. Pero si van a estar viendo qué cosa esta de moda o que color salió para copiarse, esos no son diseñadores: son personas que copian. Hay que ser originales, hay que trabajar y ser creativo, y lamentablemente, porque está de moda ser diseñador piensan que es fácil. Yo nunca fui a la universidad a estudiar diseños de moda, ni a un instituto. Yo soy autodidacta, pero nací con esta vena artística que tengo desde muy chico.

El Perú tiene lana, algodón, fibras de vicuña y alpaca. Un abrigo de vicuña te puede costar entre US\$ 20,000 y US\$ 30,000 fuera del Perú. La vicuña es una de las fibras más caras del mundo.

¿Usted ha trabajado con esas fibras?

Yo con alpaca hice una colección para Perú Moda que la lleve a New York, al Waldorf Astoria. Allá se vendieron muchísimas prendas, porque hice abrigos y varias cosas. Pero hay un problema: las fábricas de textilera están cerrando. Sacas alpaca y en un año ya está en China, donde las hacen con botellas de plástico, la misma textura de la alpaca. No sé si has visto el polar. Eso está hecho con botellas de plástico, por ejemplo, y te abriga bien, porque le dan un acabado o terminación. Sin embargo, el material hace que pueda salirte alergias y ser nocivo para el cuerpo.

La industria nacional se ha quedado. Deberían mezclar la alpaca con viscosa, con seda, con algodón y hacer algo más. Estamos sentados en un banco de oro y no nos damos cuenta.

En todo caso, ¿cree usted que se hace necesario personas con buena formación y con las habilidades necesarias para el diseño?

Por supuesto, yo creo que debería haber más ingenieros, ya que todos tenemos un rubro. Los diseñadores somos creativos. Los ingenieros textiles deberían encargarse de eso; sin embargo, no veo muchos ingenieros textiles en el Perú, y los pocos que hay terminan tiñendo telas o se van a trabajar a otros países, porque acá está cerrando la industria. Yo voy a aprovechar que estaré de viaje para

traer telas de allá, porque Gamarra está invadida de telas chinas. Y no es que tenga algo contra los chinos, pero su tela tiene poca calidad. Yo me traigo los encajes de afuera.

Cuando hago una colección basada en el Perú, utilizo telas peruanas. Hice Travesía, que también fue peruana, donde usé muchas telas andinas, mucho bordado en hilo de algodón, e hice un vestido de novia con bordados ayacuchanos. Da pena, porque quien compra son chicas de afuera. Falta un poco sentirse orgullosos de nuestros artesanos.

Necesitamos ponernos las pilas, los ingenieros, diseñadores, bordadores, etc. Crear es fundamental, y el peruano es creativo, es trabajador, pero nos falta ese empujoncito y crearla. Ahí está el éxito.



Consentimiento Informado

Estimado Sr. Carlos Vigil, diseñador de alta costura,

Este año los alumnos de CENTRUM Católica, Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial estarán llevando a cabo una investigación aplicada relacionada a la industria de prendas de vestir, la cual involucrará una entrevista basado en las características del sector desde su perspectiva. Los resultados de esta investigación tendrán como objetivo describir la situación del sector de confecciones de prendas de vestir en las dimensiones de visión y estrategia, gobierno corporativo y gestión, social y ambiental. Se ruega a cada participante brindar información fidedigna, objetiva y comprobable – de ser necesario.

Los estudiantes Yeny Carmen Ramos Torre, con DNI 20117902, Alfredo Raúl Alvarez Flores, con DNI 40697571, Elizabeth del Pilar Sáenz Musayón, con DNI 42702079 y Marcia Ines Gutierrez Fernandez de Cordova, con Pasaporte 2305359, como investigadores principales de este análisis solicitan su consentimiento para emplear la información suministrada como fuente de datos para el desarrollo del Plan Estratégico. Su firma al final de este consentimiento indica que usted voluntariamente acepta participar en este estudio, que ha leído y entendido su propósito.

Lima, el día 19 del mes de 6, 2018

Acepto conforme, estoy informado y firmo en forma voluntaria:

Carlos Vigil Torres [Firma]

Nombre del Participante

Firma del Participante

Apéndice F: Entrevista a Especialista de Promperú

Entrevista realizada por Marcia Gutiérrez y Yeny Ramos el día 27 de junio de 2018 a la señora Ángela Reyes, especialista del Departamento de Industria de la Vestimenta y Decoración.

El departamento se llama “Industria de la Vestimenta y Decoración”, porque vemos la industria de confección, pero también los artículos de decoración y regalo, que antes se conocían como artesanía. En realidad, nosotros vamos más allá de la artesanía, porque no vendemos ni proponemos productos tradicionales, sino productos que se han inspirado en la cultura peruana, se muestran de manera vanguardista y contemporánea. Por eso es el título de “Vestimenta y Decoración”. Básicamente decoración orientada para hogar y regalo.

Efectivamente, es momento de impulsar la marca propia, y nosotros hemos llegado también a esa conclusión de que el Perú es un país de tradición textil. Por muchos años, nosotros venimos haciendo sourcing y es lo que nos ha funcionado mejor, o sea, lo que es el servicio de producción para marcas que están posicionadas internacionalmente. Quiere decir que estas marcas nos dan sus diseños y nosotros hacemos el desarrollo de sus propuestas. Es más, tenemos la capacidad nosotros de sugerir, de aportar algún desarrollo creativo para sus propuestas, y ellos se sienten muy satisfechos con eso.

Sin embargo, es importante que el diseño y la creatividad sea mucho más impulsado y desarrollado por las empresas, porque tenemos el saber hacer, el saber desarrollar con calidad con los estándares que exige el mercado internacional, e incluso con el uso de nuestras fibras, como la alpaca y el algodón. Pero sí es necesario ir más allá, con mayor diseño y con marcas propias. ¿Por qué? Porque si bien es cierto que nosotros atendemos a un segmento sourcing premium en el mercado internacional, el comprador cada vez ajusta más los precios y las utilidades son mínimas. Sin embargo, si tienes una marca propia, ese concepto de marca te dará un intangible, valorizado como lo quieras posicionar. Entonces la estrategia comercial es diferente, la rentabilidad y utilidad son mayores para las empresas con marca propia. Y en ese sentido venimos atendiendo como siempre a las empresas de sourcing, pero hemos generado un programa que se denomina “Internacionalización de marcas”, a través de la cual una empresa de marca propia postula a una plataforma internacional, es decir, a una feria. La feria te pide ciertos requisitos, porque la feria tiene sus propios requisitos, su propio estilo. Entonces postulas con marca propia, y si eres aceptado y vienes a nosotros con Promperú, te financiamos nueve metros cuadrados de la participación, pero para eso nosotros solicitamos que la empresa cuente con ciertos requisitos.

¿Qué es el lansheet?

El lansheet te muestra la colección, la información técnica y sus respectivos precios. Digamos que es la parte técnica de la colección. Entonces, si tienes una marca, debes tener esos elementos. Nosotros solicitamos toda esta información y otra de corte administrativo. Evaluamos la feria a la que ha postulado y ha sido aceptada y empezamos todo un trabajo, no solo de financiamiento sino también de promoción, porque si la feria es en Nueva York, tenemos una oficina comercial del Perú en dicha ciudad y enviamos toda la información de la empresa para la que la oficina difunda la participación de la marca en su base de datos, que es la base de datos de la zona, de Nueva York. Se hace un trabajo conjunto para que la marca pueda llegar a esta feria y que pueda tener contacto generado por nosotros mismos. El programa no queda solo en una participación: son cinco participaciones que apoyamos. De la primera a la tercera participación, cubrimos el 100% del stand, pero a partir de la cuarta y quinta financiamos el 50%, y la empresa tiene que aportar el otro 50%. Consideramos que, promoviendo

una sola participación, puede que la marca para la siguiente vez, por falta de recursos, no participe, y en realidad la importancia de una feria es que te vean con una participación constante, porque si te veo hoy diré “Ah, te conocí, pero no necesariamente te voy a comprar”, pero si te veo de manera consecutiva deduciré que la empresa sí es formal, que tiene un objetivo claro, sabe que este es su lugar. Como comprador, me va dar más confianza y credibilidad en tu marca, porque siempre te veo. Es, ahí donde realmente se generan los contactos, o sea, nuestro apoyo es progresivo. Consideramos que, después de cinco participaciones en un lapso de tres años, ya la marca tendría que estar en un cierto nivel de auto sostenibilidad como para seguir participando por su cuenta. Pero digamos que los apoyamos en la parte del despegue para que luego, por su propia cuenta, puedan ir avanzando.

¿Este programa que ustedes están llevando adelante es reciente o ya tiene buen tiempo de desarrollado?

Acabamos de cumplir un año con el proyecto. Este proyecto se lanzó en julio pasado como piloto, y a principios de este año le hicimos algunas mejoras, como en el tema de la temporalidad. Es decir, cuántas veces, y por cuánto tiempo, porque no basta con que la marca esté registrada en Indecopi, o que uno diga que tiene una marca nada más. Nosotros hacemos una evaluación de que realmente se está trabajando como marca, porque es totalmente distinto trabajar como sourcing que trabajar como marca. Hay algunas empresas de sourcing que dicen: “Ah, pero yo tengo mi marca propia”, pero les preguntas si están registradas en Indecopi y te dicen que no. Para nosotros no es una marca que esté encaminada o enfocada hacia esa estrategia.

Y esto que ustedes han visto, ¿funciona en ferias de tendencias, de diseño? La verdad hemos leído un poco sobre las ferias, porque hay ferias textiles y hay distintos tipos de ferias. Entonces, ¿a qué feria están enfocadas? ¿Solamente a New York o pueda ser a cualquier tipo de feria en cualquier parte del mundo?

Las ferias son bastante especializadas en la actualidad. Hay ferias especializadas en sourcing, como Magic Show (Las Vegas), Première Vision (New York), etc. Y estos mismos grupos o corporaciones especializadas en ferias tienen sus series de marcas también. Por ejemplo, Magic Show tiene a Project y otras marcas más. Hay también ferias femeninas del mismo grupo de Magic Show que se dan en New York, una de ellas es la feria Coterie.

Hay diferentes plataformas, y a través del proyecto puedes postular a la feria cuyo destino sea interesante para ti. Si pueden postular a cualquier destino —aunque para nosotros es mucho mejor que postulen a un destino donde esté la OCEX (Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior), porque se les puede dar el respaldo—, pero si es que fuera un destino donde no hay una oficina de OCEX, igual hacemos la evaluación de la feria, y si es conveniente, aprobamos la participación.

¿Y dónde tienen esas oficinas?

Las OCEX son oficinas comerciales del Perú en el extranjero, y tenemos 36 oficinas comerciales en Latinoamérica, Europa, Asia y recientemente en Australia.

Y a partir del lanzamiento del programa, ¿ustedes han recibido bastante aceptación entre las empresas o han recibido solicitudes para este financiamiento? ¿Cuál ha sido la experiencia?

Mucha receptividad sí, pero también mucho temor. Porque las empresas de la industria están acostumbradas a trabajar como sourcing, no como marca. Y a decir verdad, nosotros, como Promperú, tampoco sabíamos.

Estamos con las empresas aprendiendo, porque la tradición como industria peruana es trabajar haciendo servicios para otros. Con el tema de marcas nosotros estamos en un aprender, o en un acompañamiento con las marcas. Y en ese acompañamiento, en conjunto con consultores externos que están apoyando a las empresas, nos dicen: “Pero si es una marca, ¿dónde está la página web?”. Porque no es lo mismo tener una página web como sourcing que como marca. En marca tú cuentas una historia, tienes un concepto, tienes una personalidad. En sourcing, en cambio, lo que uno busca decir es: “Yo tengo la capacidad productiva para producir”. Son estrategias totalmente distintas.

Realmente cuenta mucho la tradición verdad, qué ha hecho esta marca, etc.

Exactamente. Y las empresas recién están aprendiendo. Un caso claro son los diseñadores. Su prioridad ha sido estar presentes en pasarelas, pero siendo diseñadores, y de repente por no tener el equipo adecuado, no han conocido la estrategia de presentarse como marca. Porque el concepto creativo lo tienen, la personalidad la tienen, pero no conocen el tema de la comercialización. Porque, por ejemplo, actualmente la venta on-line es primordial, saber manejarla, sobre todo del tema de marcas. Muchos de estos diseñadores están en proceso de capacitación, porque no saben cómo llegar al consumidor final, pero están en ese proceso. Yo creo que hay un primer avance, pero nos falta mucho todavía. En eso Colombia nos lleva una gran ventaja, pero estamos dando ya los primeros pasos.

¿Y entre esta receptividad hay muchos diseñadores, o hay más empresas?

Hay más marcas. Lo que pasa es que el diseñador se concentra más en el tema de creatividad, en cambio, el que está detrás de una marca generalmente es un empresario, más emprendedor. El diseñador tiene que armar su equipo, porque es el que crea, pero no necesariamente es el comercial. Tiene que equiparse, tiene que ver el negocio, y luego dar los pasos que tiene que dar. En cambio, el empresario de marca ya es empresario y ya tiene el plus del concepto también, pero es más empresario que el diseñador.

¿Y para ti qué tiene más potencial en el mercado peruano, el algodón, la alpaca, o las combinaciones de fibras sintéticas?

Nosotros, como somos los principales productores de alpaca, tenemos ese gran diferencial en el mundo, por eso tenemos una historia muy rica que contar acerca del Ande, de todas las familias que hay detrás, de este animalito, de esta industria alpaquera, del monte, que se alinea mucho con la tendencia de sostenibilidad. Podría decir que la alpaca tiene ahora mayor ventaja, pero no te podría decir que la alpaca esté participando más en las ferias, o sus marcas. En realidad, están combinados, hay variedad. Tenemos algodón, tenemos calzado, tenemos ropas de baño, accesorios. Hay alpaca también, tenemos de todo. Pero ahora, como recién ha empezado el programa no te podría decir quién es el principal. Porque los diseñadores todavía se están tomando el tiempo para postular. Los que ahora están postulando son las marcas, como Capitana en ropas de baño o Milano bags. Tenemos también línea de bebés, como la marca “Tun tun”. Estamos generando nuestra base de datos con esta nueva generación de empresas que están apostando por el tema de marca propia.

Y cuando hablabas de capacitar, ¿con quiénes se apoyan para estas capacitaciones? ¿Tal vez trabajan para la Sociedad Nacional de Industria?

No, fíjate que son con los que menos trabajamos el tema. Tenemos una fuerte alianza con la Cámara de Comercio de Lima, porque justamente ellos alojan a la alianza de diseñadores. Y se están generando programas de asesoría para esta alianza, y también para las marcas que han participado

con nosotros en Perú Moda. Hay una asesora que ha empezado a evaluar a las empresas con los elementos que te dije.

¿Su página web?

Exacto: página web, manejo de redes sociales, no solo la cantidad de seguidores, sino el contenido que tiene su página de Facebook. Por ejemplo, muchos diseñadores utilizan el Facebook personal y empresarial. Pueden publicar la foto de su familia, pero también la foto de su tienda. Hay que separar las cosas. Si va ser un Facebook empresarial, tiene que estar dirigido a la marca. Obviamente puedes tener tu Facebook paralelo personal. Por eso es que te das cuenta que los diseñadores no saben necesariamente como manejarse. A través de estas estrategias, ellos van a empezar a ordenar la manera de comunicarse con su público objetivo. No solo en el Facebook, sino también a través de una de las redes más usadas para el tema de modas como Instagram. Ella también evalúa el contenido que hay en sus mensajes, si realmente se alinea con el concepto que venden, si realmente con ese texto o mensajes están acercando con su público objetivo. Dónde están filtradas esas redes como para llegar a ese público, dónde segmentan a su público objetivo.

¿Y esto es una asesoría que las empresas directamente postulan, o la Cámara de Comercio las ofrece?

Está dirigido por la Cámara de Comercio de Lima en primera instancia, a los miembros de la alianza de diseñadores. Empezando con este primer grupo, pero como había la posibilidad de incrementar el número de participantes, hemos aportado cinco marcas que han participado en Perú Moda y que cuentan con los requisitos básicos, pero igual van a llevar un proceso de diagnóstico para ver qué les puede estar faltando. Y no queda ahí, sino que van a recibir las sugerencias, el asesoramiento de esta consultora para mejorar su plataforma de comunicación.

Es decir, ¿primero ustedes los evalúan a través de la feria y después le piden la opinión a estos asesores para que perfeccionen su vista hacia el exterior?

Claro, al iniciar el programa teníamos que sugerir a cinco empresas y tomamos en cuenta a Perú Moda, porque para postular a Perú Moda tienes que cumplir ciertos requisitos, como ser una empresa exportadora, por ejemplo. Y si no lo eres, tener el potencial como para poder hacerlo. Y debes tener como mínimo una página web y una serie de requisitos más. En Perú Moda encuentras zona de alpacas, zona de bebés y niños, zona de sourcing y zona de marcas.

¿Perú Moda está organizado por Promperú?

Sí, por nosotros. Es todos los años en el mes de abril y nuestra labor es facilitar el encuentro entre el exportador y el comprador profesional. Para el lado de los exportadores, hacemos la convocatoria, y por el lado de los compradores de los diferentes países trabajamos en conjunto con las oficinas comerciales. Ellos son los que traen los compradores, aunque nosotros también tenemos nuestra propia base de compradores, y en Perú Moda es donde se realiza la rueda de negocios. Hay un sistema a través del cual el exportador llena un perfil, con fotos, con precios y toda la información técnica productiva comercial y también por el lado de las OCEX invitan a los compradores a registrarse en esta plataforma. Si eres comprador de la línea de bebés y niños, ves la línea de producto y sabes qué empresas hacen esta línea y vas a poder ver su perfil, vas a poder ver toda la capacidad productiva que tienen, las fotos de su producto, su página web, los precios, las ferias en las que ha participado. Es decir, en realidad toda la hoja clínica de la empresa, y si te interesa, solicitas una reunión con ellos. Yo, que soy la empresa que tú has solicitado, voy a ver una alerta, entonces yo voy a abrir tu perfil,

voy a ver qué tipo de comprador eres, de dónde vienes, cuántas tiendas tienes, toda la información comercial, y si me interesa tu perfil, te voy a aceptar.

Y así se generan las ruedas de negocios...

Sí, así es.

¿Y esa es la forma de operar de todo el sector de modas en todo el mundo?

No necesariamente. Por ejemplo, tenemos Perú Moda en New York, y esto se va dar en el marco de la feria Première Vision. Esto sí es una feria, no es que el comprador entre al sistema, sino que es una plataforma ferial a la que nosotros, como Promperú, estamos participando con tres empresas. De todas maneras, con la oficina comercial se hace la convocatoria a compradores de nuestra base de datos. No se generan exactamente agendas o citas puntuales, pero sí se hace la difusión diciendo Perú va a estar en Primera visión en tales stands. Digamos que Perú Moda tiene diferentes formatos dependiendo del país a donde va.

También tenemos, por ejemplo, una misión en Europa. No es una feria: es el hecho de rentar un espacio, de ir con un grupo de empresas principalmente, en este caso de alpaca, y las oficinas comerciales de Europa están convocando a los compradores para que se aproximen al recinto donde vamos estar con las empresas exportadoras para tener estas citas de negocios. En algunos casos, en algunos países, sí funciona el tema de la agenda. O sea, es como decir “yo te entrego a ti tu agenda y ya tú sabes que a las 10 am viene el comprador X. A las 10:30 viene el comprador tal”. Pero esto es un formato que, por ejemplo, en Brasil no funciona, porque al comprador brasileño le gusta moverse libre como el viento, no quiere horarios ni nada, se mueve como si estuviera en una feria. Depende mucho del perfil del país al que vayamos.

Digamos que ese perfil de la agenda encajaría para Japón, ¿verdad?

Exactamente. Me has quitado el ejemplo de la boca. Pero para Brasil no funciona. Y lo hemos intentado, pero no podemos ir contra la corriente o el "modus operandi" del país

Yo siento que hay importantes esfuerzos que se están haciendo, pero no hay como una sinergia, una unión entre las distintas instituciones. Por un lado está la Asociación de Exportadores, que hace esfuerzos de apoyo y de capacitación a los exportadores. Por el otro lado está el Comité Textil, está Promperú, que creo que es el que más sobresale en todo los programas para la exportación. ¿Cuál es tu opinión de esto?

Te puedo decir que antes era así, que duplicábamos de manera descomunal las actividades. Nos disparábamos al pie nosotros mismos. Pero ahora existe mucha articulación. Por ejemplo, Perú Moda lo trabajamos de manera conjunta con los gremios, con la Cámara, con la Sociedad Nacional de Industrias, ADEX. Por ejemplo, Perú Moda en New York lo estamos trabajando con la Cámara de Comercio de Lima. Ellos han convocado a las empresas. Estamos preparando a las empresas que van a ir, y los dos vamos a estar presentes en la feria: tanto el representante de la Cámara como yo. Trabajamos de la mano. Ahora se viene un congreso de joyería, que en realidad es originario de ADEX, pero estamos trayendo a los compradores. Estamos amalgamados. Con la que menos actividades tenemos —pero tenemos muy buenas relaciones— es con la Sociedad Nacional de industrias. Ellos también han tenido un cambio porque tienen un Comité Textil y también la Gerencia de Confecciones. Y ahora el Comité Textil ha absorbido a la Gerencia de Confecciones, son uno mismo. Con ellos hemos estado trabajando Perú Moda también. En realidad, cualquier cuestión estratégica relevante la vemos de manera conjunta. Tal vez con el único medio que no tenemos acercamiento es con COMEX, no porque nosotros no lo hayamos querido. Siempre han sido

invitados, pero ellos tienen su propio espacio, y creo que le están dando prioridad a otros sectores. De repente a la minería, al agro, no tanto a lo que es confecciones como tal. Incluso trabajamos Perú Moda con relaciones exteriores, porque donde no hay Ocx, hay un JAT o encargados comerciales. Para complementar esos vacíos trabajamos mucho con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Para establecer los objetivos hemos buscado bastante información, sin embargo, no hemos podido encontrar información de cuántas marcas hay; por ejemplo, cuánto se exporta como marca. Si hay un monto global de cuanto se ha exportado de prendas de vestir, pero no tenemos el dato de cuántas de esas exportaciones son marcas Perú y cuántas son de sourcing.

Es una información un poco difícil de obtener. Y nosotros también estamos en ese análisis, porque bueno ya empezó el proyecto, y al iniciarse un proyecto se suscitan muchas coyunturas, acciones de prueba y error, y necesidades como las que estás mencionando. Por ejemplo, cómo diferenciar a los exportadores. Es un poco difícil, porque por ejemplo hay una empresa que se llama Art Atlas y tiene su marca Antara, pero las exportaciones de Antara las hace como Art Atlas. Entonces hay una sola bolsa, es un poco difícil. Lo que tendríamos que hacer (y eso lo estamos conversando con el área de inteligencia de mercados) es tener el registro de Sunat de lo que sale con el nombre de Antara, sin embargo no va ser una información fidedigna, porque Antara exporta como Art Atlas en muchas ocasiones. A menos que cuando hagan el registro de aduanas consignen el nombre de la marca. Pero es un poco difícil.

Y eso es solo una de las empresas...

Exactamente, es muy difícil. Es lo que estábamos conversando con el área de inteligencia de mercados, para nosotros saber qué porcentaje de marca es lo que sale como parte de las exportaciones.

Cuando hemos entrado a la página de Promperú hay una parte donde puedes entrar al área de información y te tienes que inscribir de manera gratuita, pero no nos ha funcionado a nosotros, y ahí te dan información sobre las exportaciones, etc. Y claro, no hemos podido acceder. Queríamos consultarte cómo han cerrado hasta el 31 de diciembre las exportaciones del sector de prendas de vestir y saber qué empresas, porque tenemos un estudio de Maximixe que está hasta octubre. No tiene mucha información, pero sí hay información importante. Nos interesa cerrar el año.

Mándame un correo haciendo la solicitud de la información y yo te la envío. Si quieres también me mandas el pantallazo de este correo. Como tengo intranet, no necesariamente sé por dónde estás entrando, porque eres usuaria externa, pero si me dices tú necesidad yo la consigo. Es más fácil para mí, pero igual dime cuál es tu complicación para darte la orientación como usuaria externa. Para mí es más fácil que tú me digas “necesito esto” y yo lo trabajo internamente y te lo mando.

Mil gracias.

Me es más inaccesible externamente porque yo tendría que consultarlo con otra persona. Mándame un correo y te mando la información. Ahora no solo está la página de Promperú sino también la página de Perú Moda. No sé si han entrado ahí. Ahí están los informes de las ferias a las que hemos ido y en las que hemos participado.

Sí. Justamente entrando a la página de Perú Moda sacamos información y ahí una cartilla que muestra sobre la alpaca o sobre marcas en general de exportación. Y ahí vimos que lo última que se tiene es del 2014, y donde se detalla que hasta esa fecha había 14 empresas con marca que exportaban. Quisiéramos saber cuántas empresas hay en la actualidad existen en su base de datos.

Bueno, como les repito, mi base de datos de marcas es nueva. Yo ahora te podría decir que tengo 15 empresas registradas, que han ido conmigo a mi programa, y de las que yo te he podido decir que

están aptas que se están vendiendo, que tienen el concepto claro. Yo estoy en el camino con este proyecto de identificar a aquellas marcas, pero que tenga potencial. Porque marcas hay un montón, pero no todas están orientadas a la exportación. Muchas están en el mercado local, pero esas no son mi público objetivo. Mi público objetivo son las que exportan o tienen el potencial para exportar. De esa base yo sí te puedo decir quiénes, porque yo misma estoy haciendo mi propia base. Todavía no tengo un universo representativo. Solo tengo las 15 que te digo, y eso que son 10 del año pasado, y te estoy hablando de cinco que están en proceso de participación en este año. Como todavía no está ejecutado el sistema, no lo voy a poder visualizar, pero te lo puedo mencionar. En lo que va del proyecto, como es nuevo, tenemos 10 marcas que vienen participando con nosotros. Y son buenas.

¿Y son de las que tú consideras las más conocidas?

No conocidas, porque como te decía, yo misma no las conocía. Capitana es una marca joven y los chicos son gente muy joven, pero súper emprendedores, la tienen clara. O sea, saben quién es su público. Saben a qué feria ir, porque hay muchas ferias de ropas de baño especializadas, pero no a todas les funciona porque son segmentos y perfiles diferentes. Ese es el tema con marca. Tú no puedes ir con la idea de que porque está es una feria de marcas yo me lanzo. Tú tienes que mirar tu concepto, mirar tu público objetivo y la feria también. Porque la feria no va a aceptar. Las ferias de sourcing te dicen: “Ya, te vendo”, pero no te analizan mucho el concepto. Las ferias se dan el trabajo de decir: “Ah, ya, ese es tu concepto. No es que sea malo, no es que se bueno tampoco, sino que no te alineas al concepto de la feria”. Y ellos cuidan mucho que, cuando su visitante vaya a su feria, realmente encuentre lo que está buscando.

Es más sofisticado de todas maneras, ¿no?

No es más sofisticado en el hecho de que sea mejor, como te decía, sino que realmente calce con el concepto del comprador o de la misma feria. Es por eso que a veces no te admiten por más que seas una marca de renombre. La feria no te admite. Por ejemplo, Coterie es una feria que rechaza bastante las marcas (Coterie de New York), es muy difícil ingresar ahí. Una feria menos exigente es Stitch, donde está participando Antara. Ahí sí ha sido aprobada. De repente tiene que participar unas tres o cuatro veces para luego participar y postular a Coterie. Quién sabe por qué, Coterie es más de nicho. No es que Stitch sea malo, también tiene sus clientes.

Pero digamos que cuidan a ese sector al que se van a dirigir.

Claro, exactamente. Y ellos no por vender más van a sacrificar a su público objetivo. Ellos se segmentan muy bien, y esto es un ejemplo de sourcing, no de marca. Nosotros hemos ido como 18 años a Magic, una feria de sourcing donde íbamos a la zona Premium de sourcing en las Vegas. En la zona Premium estábamos Colombia, Guatemala y nosotros. Los demás eran de otros países, principalmente Asia. En las ferias de los últimos años, en lugar de nosotros encontrar un comprador que te pagará por el valor agregado, por el diseño que nosotros teníamos, buscaban precio bajo. Pero nosotros en sourcing no somos de precio barato, porque ofrecemos más allá.

Como que proponen lo que mencionabas...

Exacto, y tenemos un desarrollo y una calidad difícil de encontrar por otro país. Al menos en tejido punto, porque Colombia en tejido plano nos lleva bastante ventaja. Ya venimos muchos años a Magic, pero llegó el momento de mirar a otra plataforma, porque no satisfacíamos las expectativas de nuestros expositores. Ellos van con un producto de valor agregado alto, y viene un comprador de Asia a pedirles dame esto, pero a US\$ 2, US\$ 3. Entonces migramos la Première Vision, donde no hay compradores asiáticos, O sea hay expositores japoneses, coreanos, principalmente europeos. Es otro

segmento de comprador donde sí podemos competir con nuestros productos con el precio. Porque en Magic no estaban bajando y bajando el precio. Y tuvimos que migrar a una plataforma más exclusiva. Y es una feria chica, no es como Magic, que es un monstruo. En esta feria habrá 300 expositores. En realidad, Première Vision es una feria francesa. Y tanto en Francia como en EEUU, lo que te vendían o promovían era la tela, los insumos para la industria. Pero en New York han implementado desde hace unos cuatro o cinco años la zona de manufacturas.

Esta zona ha ido creciendo, y con la participación peruana ha ido creciendo mucho más. Nosotros realmente les hacemos el área de manufacturas, porque estamos yendo ahora con 13. El año pasado fuimos con 22 empresas, pero ahora estamos yendo con menos porque, como tenemos la misión a Europa, algunos se han pasado a la de Europa y ya no les da la economía, los recursos, o el tiempo para participar en la de New York. El año pasado, a esta feria postularon 36 empresas. Nosotros teníamos para pagar los 36 espacios, pero la feria dijo: “No, califican 22”. Es decir, no es por la plata, no es por querer vender más. Muchas de las ferias tienen su propia postura, su propio concepto y dicen: “No, esto es lo que va para nuestra feria”. Y algunas empresas grandes y bastante representativas se sintieron ofendidas. Decían: “¿Qué? ¿Cómo? ¿Cómo es posible que no vaya a pasar el proceso de evaluación si yo exporto hace años?”. Y la feria no tiene la política de explicar por qué no aceptó a la empresa. Pero nosotros los trajimos a Lima y armamos un showroom abajo con las prendas de las empresas, los perfiles, con toda la información. Les preguntamos por qué no aceptan a determinadas empresas que tenían gran trayectoria, y nos mencionaron una que tiene una oferta muy buena, pero que está muy “latino americanizada”. El tipo de comprador que llega a Première Vision es más de Estados Unidos y de Europa. Entonces, no es que la empresa sea mala, la empresa no es mala, sino que no es el mercado para la empresa, y bien, porque la empresa no habría tenido la receptividad que hubiesen querido. Y con relación a otra empresa que no fue aceptada, nos dijeron que, en su visión, en su perfil, mencionan que es una empresa de moda sostenible, hecha a mano, pero lo que habían mandado eran prendas industriales. No hay coherencia. A veces los peruanos somos así, porque creemos que ya nos van a aceptar, mandamos no más sin revisar lo que enviamos. Decimos: “Ah, ya, si yo exporto, cómo no me van a aceptar. Pero al no ver ellos coherencia entre lo que dices y haces, o muestras, la empresa no va. También ellos quieren saber con qué marcas trabajas, para ver si esas marcas están alineadas en el segmento, en el público objetivo que ellos buscan.

¿Con marcas te refieres a los proveedores que utilizas?

A quienes yo les vendo.

Ah ok. ¿Te refieres a tus clientes?

Exactamente. Y los precios a los que les vendes para saber en qué lugar te segmentas.

Y si es una empresa nueva, por ejemplo, de las que estás evaluando, ¿su venta será aquí local o ya están exportando?

Principalmente las empresas exportan, muy pocas son las que venden localmente a menos que sea marca y que venda on-line, y que si pueden tener su tienda acá. Pero la mayoría se dedica más a la exportación.

Entonces me imagino que será todo un proceso para apuntar a esa feria de Europa, tan exclusiva. Tiene que ir una empresa poco a poco creciendo y mejorando sus productos y también su segmento para llegar. Porque una empresa de las que estás evaluando directamente no puede ir a un mercado como Europa, ¿o sí? ¿Tiene esa facilidad?

Sí tiene el potencial sí. O sea, no crean que, porque venden más, tienen más posibilidades. Porque estos señores de Première Vision seleccionaron a una empresa que no es exportadora, pero que tiene el potencial. Obviamente, nosotros para eso pedimos que nos manden incluso el certificado de la persona que maneja el tema de comercio exterior, para asegurarnos de que realmente sí cuenta con el equipo necesario, porque es la imagen del país. Si la empresa no funciona, el Perú se perjudica.

Entonces no precisamente necesitas ser una empresa grande para participar, sino que la empresa vea que eres sostenible, que seas emprendedor ¿verdad?

No. En lo absoluto, no.

Que la empresa vea que eres sostenible.

Exactamente.

Por ejemplo, en este informe de Maximixe había varias empresas grandes, como la empresa Michell & Cía S.A., que creo que está en el primer lugar de exportación. Estas empresas ya tienen un volumen importante de exportaciones. ¿Acuden ustedes para ocupar estos programas?

Sí, claro. Es más, te preciso que está empresa Michell es más por la alpaca. Nosotros lo que promovemos como Promperú es el producto terminado. No solemos ir a ferias de insumos, porque nosotros lo que queremos es generar mayor rentabilidad para el empresario para la industria como tal. Ellos tienen un porcentaje de exportación de prendas de vestir, pero la mayoría de lo que exportan se va a Italia, a China. Pero igual se están haciendo esfuerzos para que se promueva más el producto terminado como tal. Con ellos estamos organizando el Alpaca Fiesta, que es en octubre.

¿Y es una feria acá?

Es una feria en Arequipa. No solo es una feria; en realidad, como su nombre lo dice, es una fiesta, porque tienes del tema pecuario, porque hacen concurso acerca del animalito (alpaca) en sí: cuál tiene la mejor genética, el mejor pelo. Tienes también desfiles de modas de marcas como Michell, del grupo Inca, que hacen prendas de alpaca; tienes los seminarios especializados en la cadena productiva de la alpaca. Y nosotros estamos a entrar a tallar ahí porque hay una rueda de negocios, así como en Perú Moda, y nosotros traemos a los compradores. Así que trabajamos muy de la mano con ellos.

O sea, la industria alpaquera es chiquita y quienes la integran son muy cercanos y nosotros también cercanos a ellos. Trabajamos muchos proyectos en conjunto. Es más, ellos han venido a Perú Moda para ver qué cosas pueden implementar en Alpaca Fiesta.

Según lo que has visto, ¿cuál sería el porcentaje de exportaciones en alpaca vs las demás fibras?

¿Versus las demás fibras? Es una estadística que te puedo conseguir. No quiero lanzarte un número exacto, pero definitivamente en alpaca es mucho menor. Lo que más exportamos es algodón. Sí, más del 50%. Si bien el impulso a la alpaca se viene haciendo ya hace algunos años, todavía no tiene la predominancia o el posicionamiento al que puede llegar. Sin embargo, hay una tradición textil con el algodón pima que viene de años atrás. Sí, más del 50% o 60% de exportaciones son de algodón. En alpaca es mínimo, pero hay una participación creciente de las empresas que confeccionan alpaca.

Entonces hay que darle más fuerza a eso, ¿no? Porque dicen que Australia y Chile son los principales productores de alpaca.

Ellos son los que mejor manejo tiene el tema de la genética.

Sí, porque en micrones dicen que son los mejores.

Sí. Lo que pasa es que hay muchos problemas en el sector pecuario. Desde donde estamos nosotros, vemos producto terminado. Sin embargo, el Ministerio de Agricultura es quien tiene que entrar a

tallar con más agresividad por el tema ganadero, del agro. Hay muchos productores cuyas familias y sus descendientes ya no ven oportunidad en la crianza de alpaca, entonces se van a otros cultivos como el café o el cacao, que son los que están creciendo, donde hay un ingreso importante.

Hay iniciativas, pero todavía hay que seguir trabajando más en ese trecho de darles todas las herramientas a los ganaderos para equiparse. Empezando desde la crianza del animal, el ichu, las tierras, el manejo de la esquila, que muchas veces antes se ha hecho hasta con vidrio. Hay que ir formalizando. Ahora hay elementos más sofisticados, como tijeras profesionales, rasuradoras, que no dañan al animal. Pero si hay que seguir mejorando en las prácticas. Se clasifica la fibra también para su comercialización. Hay mucha intervención de familias ganaderas en la cadena. Es generar trabajo a mucha gente del Ande, sobre todo.

Nosotros tenemos una estadística en la que unas 270,000 personas están trabajando en el sector de la fabricación de prendas de vestir. ¿Tú crees que esa cifra ha comenzado a crecer?

Yo creo que en realidad son como 250,000, porque en alpaca nada más son alrededor de 120,000 familias. Un poco menos de la mitad.

Claro, porque en alpaca hay un proceso manual y los ingresos son bajísimos.

Claro y cuando los ganaderos no ven retribuido su esfuerzo, pasan por contrabando las alpacas a Chile, a Bolivia, y de ahí se van a Australia. Son muchas aristas. De hecho, cada quien trata de generarse mayores ingresos, porque muchos de ellos viven en situaciones de extrema pobreza y tratan de sobrevivir. Por eso la tradición se está perdiendo. Los hijos se preguntan: “¿Para qué me voy a dedicar a la alpaca si no me da de comer?”, y se buscan otros cultivos. Y hay casos extremos en que se dedican al cultivo de la coca. Eso es lo más extremo.

Y, por ejemplo, según tú, ¿qué es lo que deberíamos hacer para llegar a la experiencia que tiene Colombia? Porque hemos visto que el Perú le está ganando en tema de exportación textil a Colombia. Creo que lo que podemos aprender de Colombia es el marketing que se hacen. Ellos tienen mucha experiencia en marca propia, mientras que nosotros somos mucho más competitivos en sourcing. Nos falta conocer un poco más el tema de marca, y creo que a través de los esfuerzos que se están haciendo progresivamente y en muy largo tiempo vamos a llegar a manejarlo. Pero la personalidad del colombiano es marketera, se venden súper bien. Nuestra personalidad es otra, pero tenemos que trabajar y saber vender nuestras marcas. Tenemos que aprender.

¿Y lo mismo pasa con México? Igual pasa por un tema de marketing, podría ser el plus determinante para sus exportaciones.

No lo veo tanto como México, pero sí es una industria muy nacional en el sentido de que no necesariamente están buscando fuera, sino dentro de su mismo país. No van mucho al tema de las exportaciones. Ellos abastecen su industria, que en realidad es muy grande. Cuando hemos ido a ferias, básicamente hemos visto marcas que trabajan para el mismo país. O sea, no es que estén ambicionando ir a otros países.

Y eso que son los principales exportadores de prendas de vestir en Latinoamérica, ¿no?

Sí, y quien también está creciendo en servicios es Centroamérica. Lo que pasa es que tienen muchos beneficios. Tienen zonas francas donde producen y exportan sin el problema tributario. Tienen muchos beneficios. Y eso a nosotros sí nos mata, porque los costos laborales aquí son altos. Y el tema tributario ni qué decir. Las empresas están en una constante cacería por el Ministerio de Trabajo, por la Sunat, y también la informalidad de las empresas peruanas, valgan verdades.

Claro, la mayoría se va por lo informal y entonces viene SUNAT y te cierra tu empresa, ¿no?

Y no es solo la Sunat, sino también el Ministerio de Trabajo. Es una estructura bastante pesada, eso es algo que Centroamérica no tiene. Incluso muchas empresas peruanas, cuando han estado en crisis, se han ido a Centroamérica a instalar plantas y producir ahí.

Pero si se genera una buena marca peruana, ¿podría ser bueno que migren para allá?

Más es la pérdida para el país, porque significa oportunidad de empleo para la gente de acá. Pero obviamente, si la empresa está tomando esta decisión es porque es más rentable, porque los costos de producción son otros. He escuchado de gente muy cercana que dice que no llegan al nivel de calidad de la mano peruana. Pero se llevan peruanos para que capaciten a la gente de allá.

Y si tú pudieras decir lo que realmente impulsaría en este programa tan bueno que están llevando a cabo, ¿qué sería?

Bueno, lo primero es que nos gustaría que conocieran más del proyecto las empresas. Y necesitamos que las empresas estén preparadas para los nuevos retos.

Cuando fuimos a ADEX a difundir el proyecto, les dijimos que, para financiar a las empresas, necesitamos que ellos nos entreguen toda la información 110 días antes. Estamos hablando de más de tres meses. Y a veces decían: “Hay, que no sé qué, que no sé cuántos”. Somos muy facilistas y cómodos. Nosotros, como entidad privada, no saben todos los procesos que tenemos que hacer para poder generar un pago. Porque como es plata de los peruanos, todo tiene que estar bajo un proceso visto, firmas, y las autorizaciones correspondientes. Pero las empresas piensan que es un fastidio. Y sí se puede, porque para Tranoï, que es una feria en Francia, hay un empresario que ha postulado con cinco meses de anticipación. Porque el empresario la tiene clara. Sabe que esa es su feria, sabe que ese es su mercado. ¿Por qué no postulas con antelación y vienes con los papeles y te apoyamos? Pero a la empresa tal vez se le ocurrirá pensar: “Hay una feria que es el otro mes. Voy a postular para Promperú”.

A nosotros no nos dan el margen para hacer el pago, porque hay que pedir contratos, autorizaciones, licencias y demás. Es terrible. Por eso pedimos tres meses, pero las empresas lo ven como un fastidio. Hay que cambiar el chip, hay que ser pro, hay que planificar, hay que estudiar al mercado que vamos a ir, hay que hacer un plan de negocios. Hay que estudiar hay que analizar, no ser tan reactivos. Tenemos que ser proactivos y planificados. Mejor dicho, planificados primero, y luego proactivos. Pero muchas empresas lo vieron como: “Ay, ¿y quién va tener la información con tres meses de anticipación?”. Bueno, tenemos 10 empresas que sí la han tenido. A veces nosotros mismos nos quitamos las oportunidades, vemos el “pero”, no le damos el plus.

Entonces digamos que muchas de las empresas no saben todo el proceso que ustedes tienen que hacer, pensando que es sencillo, y es por eso que lo quieren hacer a último momento ¿verdad?

Claro, no lo conocen y no es necesario que lo conozcan. Simplemente con el hecho de saber que es del Estado, del gobierno, entonces hay que cumplir con todos los protocolos y demás. ¡Si yo les contara todo lo que tenemos que hacer se desaniman!

Consentimiento Informado

Estimada Sra. Angela Reyes, Especialista del Dpto. Industria de la Vestimenta y Decoración- Promperú

Este año los alumnos de CENTRUM Católica, Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial estarán llevando a cabo una investigación aplicada relacionada a la industria de prendas de vestir, la cual involucrará una entrevista basado en las características del sector desde su perspectiva. Los resultados de esta investigación tendrán como objetivo describir la situación del sector de confecciones de prendas de vestir en las dimensiones de visión y estrategia, gobierno corporativo y gestión, social y ambiental. Se ruega a cada participante brindar información fidedigna, objetiva y comprobable – de ser necesario.

Los estudiantes Yeny Carmen Ramos Torre, con DNI 20117902, Alfredo Raúl Alvarez Flores, con DNI 40697571, Elizabeth del Pilar Sáenz Musayón, con DNI 42702079 y Marcia Ines Gutierrez Fernandez de Cordova, con Pasaporte 2305359, como investigadores principales de este análisis solicitan su consentimiento para emplear la información suministrada como fuente de datos para el desarrollo del Plan Estratégico. Su firma al final de este consentimiento indica que usted voluntariamente acepta participar en este estudio, que ha leído y entendido su propósito.

Lima, el día 27 del mes de Junio, 2018

Acepto conforme, estoy informado y firmo en forma voluntaria:

Angela Reyes busto

Nombre del Participante

Angela Reyes busto

Firma del Participante

Apéndice G: Cálculos de Objetivos de Largo Plazo

Proyecciones de Exportaciones de Prendas de Vestir (Cap. 61 y Cap. 62).

Exportaciones Cap. 61 y Cap. 62							
#	Países	2015	Ranking 2015	2016	Ranking 2016	2017	Ranking 2017
1	Mundo	440'071,789		433'910,241		452'934,373	
2	América Latina y el Caribe Agregación	13'257,615		13'004,916		15'175,131	
3	Anguila	86		43		108	
4	Antigua y Barbuda	525		610		1,122	
5	Argentina	57,883		33,463		32,713	
6	Aruba	1,362		692		55	
7	Bahamas	3,309		89		226	
8	Barbados	9,431		11,048		13,670	
9	Belice	2,046		1,749		2,234	
10	Bolivia	20,196		7,620		7,377	
11	Brasil	127,555	10	122,574	10	139,300	10
12	Chile	250,206	9	278,231	9	338,584	9
13	Colombia	479,088	8	404,037	8	408,798	8
14	Costa Rica	60,860		56,704		41,111	
15	Cuba	123		143		102	
16	Dominica	635		415		312	
17	Ecuador	21,538		18,876		14,893	
18	El Salvador	2'176,254	2	2'132,568	2	2'186,639	3
19	Granada	186		260		143	
20	Guatemala	1'325,461	4	1'272,948	4	1'340,395	5
21	Guyana	2,377		1,064		623	
22	Haití	32,389		73,659		34,917	
23	Honduras	13,933		10,984		3,273,483	2
24	Islas (Malvinas) Falkland	17		3		17	
25	Islas Caimanes	79		45		68	
26	Islas Turks y Caicos	198		89		182	
27	Islas Vírgenes Británicas	396		315		375	
28	Jamaica	1,043		1,911		2,272	
29	México	4'279,460	1	4'061,754	1	3'870,980	1
30	Montserrat	50		20		47	
31	Nicaragua	1'280,526	5	1'661,743	3	1'654,388	4
32	Panamá	1'379,368	3	1'254,517	5	78,681	
33	Paraguay	44,107		43,668		52,623	
34	Perú	896,447	6	846,501	6	873,701	6
35	República Dominicana	768,698	7	687,112	7	790,613	7
36	Saint Kitts y Nevis	129		852		143	
37	San Vicente y las Granadinas	298		162		92	
38	Santa Lucía	3,970		3,693		71	
39	Suriname	0		264		456	
40	Trinidad y Tobago	3,634		3,352		2,249	
41	Uruguay	12,755		9,752		10,233	
42	Venezuela	997		1,386		1,135	

	Total Cap. 61 y Cap. 62 (millones de US\$)	Cap. 61	Cap. 62
2013	1,375.13	1,256.987	118.144
2014	1,183.59	1,093.034	90.554
2015	896.45	826.945	69.502
2016	846.50	791.809	54.692
2017	873.70	826.091	47.610
2018	1,004.76		
2019	1,155.47		
2020	1,328.79		
2021	1,528.11		
2022	1,757.32		
2023	2,020.92		
2024	2,324.06		
2025	2,672.67		
2026	3,073.57		
2027	3,534.61		
2028	4,064.80		

Nota. *Adaptado de* Exportaciones 2001-2017: estadísticas de comercio internacional de bienes por grupos de productos, por *Internacional Trade Center*, 2018 (<http://www.intracen.org/itc/market-info-tools/statistics-export-product-country/>).

Supuestos:

- Incremento constante de 15%, año base 2017, da un valor de US\$ 4,067.80 millones.
- Según el cuadro de exportaciones del capítulo 61 y 62 de países de Latinoamérica el primer país exportador es México con un valor de US\$ 4,061.75 millones para el 2016 y US\$ 3,870.98 millones para 2017. Por ello, se asume que se debe llegar al menos un valor superior de 2016.
- Se considera que los valores de exportaciones para los países de Latinoamérica serán constantes.

Proyecciones de PEA Ocupada de Confecciones.

PEA Ocupada			Exportaciones			
Años	(Miles de personas)	Crecimiento	Años	(Millones de US\$)	Crecimiento	Producción x Trabajador
2004	209.02		2004			
2005	221.18	5%	2005	1,062.58		4,804.12
2006	204.00	-8%	2006	1,209.18	12%	5,927.46
2007	266.58	23%	2007	1,410.58	14%	5,291.41
2008	300.78	11%	2008	1,652.23	15%	5,493.17
2009	251.60	-20%	2009	1,174.06	-41%	4,666.42
2010	270.39	7%	2010	1,202.40	2%	4,446.93
2011	222.96	-21%	2011	1,542.98	22%	6,920.47
2012	269.01	17%	2012	1,641.20	6%	6,100.98
2013	269.89	0%	2013	1,375.00	-19%	5,094.64
2014	235.62	-15%	2014	1,183.00	-16%	5,020.73
2015	268.81	12%	2015	896.00	-32%	3,333.19
2016	302.00	11%	2016	847.00	-6%	2,804.64
Promedio Crecimiento PEA Últimos 12 años	2%		Promedio Crecimiento Exportaciones últimos 12 años	-4%		4,992.01
2017	321.63	6.50%	2017	874.00	3%	2,717.41
2018	342.54	6.50%	2018	1,004.76	13%	4,740.17
2019	364.80	6.50%	2019	1,155.47	13%	3,167.40
2020	388.51	6.50%	2020	1,328.79	13%	4,500.41
2021	413.77	6.50%	2021	1,528.11	13%	3,693.17
2022	440.66	6.50%	2022	1,757.32	13%	4,423.77
2023	469.30	6.50%	2023	2,020.92	13%	4,306.21
2024	499.81	6.50%	2024	2,324.06	13%	4,066.15
2025	532.30	6.50%	2025	2,672.67	13%	5,021.02
2026	566.90	6.50%	2026	3,073.57	13%	3,980.46
2027	603.74	6.50%	2027	3,534.61	13%	5,854.49
2028	642.99	6.50%	2028	4,064.80	13%	4,288.56

Nota. Adaptado de "Estadística Sectorial: Estadística Manufactura," por INEI, 2017
(<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadistica-sectorial#url>).

Supuestos:

- PEA del sector para el 2028 será del 4% del total (año base 2016), da un valor de 642,99 mil personas.
- Hasta el 2028 se da un incremento de 6.5%, anual.
- Para el periodo del 2015 y 2016 se asume una participación constante del 1.5% del PEA de confecciones / Total.

Proyecciones Crecimiento Exportación de Prendas de Vestir de Alpaca y Algodón.

N°	Producto	Material	Partida	Montos expresados en miles												
				FOB-16	FOB-17	FOB-18	FOB-19	FOB-20	FOB-21	FOB-22	FOB-23	FOB-24	FOB-25	FOB-26	FOB-27	FOB-28
1	Camisas de algodón	Algodón	6105100051	57	63,432	73	84	96	111	128	147	169	194	223	257	295
2	Camisas de algodón	Algodón	6105100041	29	29,354	34	39	45	51	59	68	78	90	103	119	137
3	Camisas de algodón	Algodón	6105100059	22	20,386	23	27	31	36	41	47	54	62	72	82	95
4	Suéteres de algodón	Algodón	6110209090	22	26,291	30	35	40	46	53	61	70	80	92	106	122
5	Suéteres de algodón	Algodón	6110201090	21	18,054	21	24	27	32	36	42	48	55	64	73	84
6	Tank top de algodón	Algodón	6114200000	20	22,102	25	29	34	39	44	51	59	68	78	89	103
7	Camisas de algodón	Algodón	6105100052	12	10,785	12	14	16	19	22	25	29	33	38	44	50
8	Camisas de algodón	Algodón	6105100080	11	8,529	10	11	13	15	17	20	23	26	30	35	40
9	Camisas de algodón	Algodón	6205200000	8	8,100	9	11	12	14	16	19	22	25	28	33	38
10	Suéteres de algodón	Algodón	6110203000	6	5,374	6	7	8	9	11	12	14	16	19	22	25
11	Camisas de algodón	Algodón	6206300000	4	3,949	5	5	6	7	8	9	11	12	14	16	18
12	Suéteres de algodón	Algodón	6110201010	4	3,116	4	4	5	5	6	7	8	10	11	13	14
13	Camisas de algodón	Algodón	6105100092	3	1,362	2	2	2	2	3	3	4	4	5	6	6
14	Camisas de algodón	Algodón	6105100042	3	3,281	4	4	5	6	7	8	9	10	12	13	15
15	Abrigo de Alpaca	Alpaca	6202110000	3	3,463	4	5	5	6	7	8	9	11	12	14	16
16	Camisas de algodón	Algodón	6105100049	2	2,508	3	3	4	4	5	6	7	8	9	10	12
17	Camisas de algodón	Algodón	6105100091	2	1,245	1	2	2	2	3	3	3	4	4	5	6
18	Suéteres de algodón	Algodón	6110202000	1	650	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
19	Suéteres de algodón	Algodón	6110209010	1	921	1	1	1	2	2	2	2	3	3	4	4
20	Vestido de Alpaca	Alpaca	6104410000	1	500	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
21	Chaqueta de Alpaca	Alpaca	6204310000	1	266	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
22	Camisas de algodón	Algodón	6105100099	0	702	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3
23	Pantalón de Alpaca	Alpaca	6104610000	0	156	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
				230	235	270	310	357	410	472	542	624	717	825	949	1,091

Para el 2028, las prendas de vestir elaboradas con fibra de algodón y fibra de alpaca, incrementarán sus exportaciones de USD 234 Millones a 1,000 millones.