

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para  
Confecciones Textimax S.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Omar Jasid Huamán Chávez**

**Liz Milena Lipe Mendoza**

**Carlos Alfonso Noé Herrera**

**Rafael Alexander Quispe Ramos**

**Asesor: Juan Narro Lavi**

**Surco, octubre de 2016**

## Agradecimientos

Esta tesis no hubiera sido posible sin la contribución de CENTRUM Católica, de nuestros profesores a los que deseamos expresarles nuestros sinceros agradecimientos y en especial a nuestro asesor Alfredo Graham y Juan Narro a quienes admiramos y respetamos por su amplio conocimiento, profesionalismo, actitud positiva y paciencia al brindarnos sus conocimientos y apoyo.



## Resumen Ejecutivo

La presente tesis , Planeamiento Estratégico de Confecciones Textimax S.A, ha sido desarrollada con el fin de darle un aporte a la empresa en mención y a la vez ayudarlo a ser un referente importante dentro del sector de confecciones en nuestro país. Este plan busca enfocarse en pilares importantes tales como: rentabilidad a la organización, satisfacer de mejor forma a sus cliente, sostener y mejorar la política de responsabilidad social, desarrollo de nuevos productos, diseños y marcas propias, de tal forma que la organización crezca en el tiempo y mejore su participación en el mercado nacional e internacional.

El entorno donde se desenvuelve Confecciones Textimax es cambiante, dinámica y altamente competitivo. En los últimos años se ha visto afectado por factores económicos externos e internos, lo cual se ha visto reflejado en la reducción de las exportaciones. Para poder entender de mejor forma el entorno, se ha realizado un análisis de todos los elementos externos que afectan a la organización y de la competencia, de tal manera que se llegue a conocer y comprender el sector, sus mercados y sus participantes, y así poder desarrollar las condiciones internas requeridas para lograr el éxito y poder alcanzar la visión trazada.

Para desarrollar el plan estratégico, se ha seguido el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2012) a partir del cual se ha propuesto una nueva visión y misión, valores y código de ética, a partir del cual han servido como pilares para el resto de análisis, estrategias y objetivos propuestos. Con el estudio del entorno y el análisis interno se ha podido identificar factores claves de éxito, que a su vez han servido para establecer estrategias. Para ayudar a cumplir las estrategias, se han definido objetivos tanto largo como a corto plazo, los cuales han sido distribuidos en un tablero de control balanceado, a fin de controlar la puesta en marcha del plan.

Finalmente, el éxito en la implementación y ejecución de las estrategias planteadas dependerán de la actitud y posición que tome la alta dirección de Confecciones Textimax ,

sobretudo en actitudes que ayuden el sostener el cambio. Asimismo, será muy importante apoyar las diversas acciones asignado los recursos necesarios que garanticen su éxito; mantener una buena relación e integración con los proveedores y siendo responsable con el medio ambiente y la comunidad. Para el 2025, Confecciones Textimax no solo será un líder y referente en el sector nacional sino en el extranjero, siendo responsable con sus colaboradores, medioambiente y las comunidades.



## Abstract

This thesis, Strategic Planning Confections Textimax S.A., has been developed in order to give a contribution to the company in question and at the same time help to be an important benchmark in the textile confections industry in our country. This plan seeks to focus on important pillars such as profitability to the organization better meet their customer, sustain and improve social responsibility policy, development of new products, designs and own brands, so that the organization grow time and improve their participation in national and international markets.

The environment where Textimax Apparel operates is changing, dynamic and highly competitive. In recent years it has been affected by external and internal economic factors, which is reflected in reduced exports. In order to understand better how the environment, has performed an analysis of all external factors affecting the organization and competition, so they get to know and understand the industry, its markets and its participants, and so to develop the internal conditions required to achieve success and to achieve the vision outlined.

To develop the strategic plan, it has followed the sequential model of the strategic process (D'Alessio, 2012) from which it has proposed a new vision and mission, values and code of ethics, from which served as pillars other analysis, strategies and objectives. With the study of the environment and the internal analysis it was able to identify key success factors, which in turn have served to establish strategies. To help meet strategies have been defined long and short term goals, which have been distributed in a balanced scoreboard control in order to control the implementation of the plan.

Finally, the successful implementation and execution of the proposed strategies will depend on the attitude and position to take top management of Confecciones Textimax, especially in the attitudes that help sustain change. It will also be very important to support the various actions allocated the necessary resources to ensure its success; maintain a good

relationship and integration with suppliers and being responsible with the environment and the community. For 2025, Clothing Textimax not only be a leader and benchmark in the domestic sector but also abroad, being responsible with their employees, the environment and communities.



## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos</b> .....	vii
<b>Lista de Figuras</b> .....	xii
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa Confecciones Textimax</b> .....	1
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones.....	4
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética</b> .....	5
2.1 Antecedentes.....	5
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión.....	6
2.4 Valores.....	6
2.5 Código de Ética .....	6
2.6 Conclusiones.....	7
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b> .....	9
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	9
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	9
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	12
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	15
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	17
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	19
3.3 Confecciones Textimax y sus Competidores.....	21
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores .....	21
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	21
3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	22

3.3.4	Amenaza de los entrantes .....	23
3.3.5	Rivalidad de los competidores.....	23
3.4	Confecciones Textimax y sus Referentes .....	24
3.5	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	24
3.6	Conclusiones.....	25
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>29</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	29
4.1.1	Administración y gerencia (A) .....	29
4.1.3	Operaciones y logística-infraestructura (O) .....	34
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F) .....	35
4.1.5	Recursos humanos (H).....	37
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	39
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	40
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	41
4.3	Conclusiones.....	41
<b>Capítulo V: Intereses de Confecciones Textimax y Objetivos de Largo Plazo .....</b>		<b>44</b>
5.1	Intereses de Confecciones Textimax .....	44
5.2	Matriz de Intereses de Confecciones Textimax.....	48
5.3	Objetivos de Largo Plazo .....	49
5.4	Conclusiones.....	50
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>		<b>51</b>
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	51
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	55
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	58



6.4	Matriz Interna Externa (MIE).....	60
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	60
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	62
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	63
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	65
6.9	Matriz de Ética (ME).....	66
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	66
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	66
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	67
6.13	Conclusiones.....	67
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>		<b>72</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	72
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	72
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	75
7.4	Estructura de Confecciones Textimax.....	78
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	79
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	80
7.7	Gestión del Cambio.....	81
7.8	Conclusiones.....	83
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>		<b>84</b>
8.1	Perspectivas de Control.....	84
8.2	Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	88
8.3	Conclusiones.....	89
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>91</b>
9.1	Conclusiones Finales.....	91

9.2	Recomendaciones Finales.....	92
9.3	Futuro de Confecciones Textimax.....	95
<b>Referencias.....</b>		<b>97</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	20
Tabla 2	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	26
Tabla 3	<i>Matriz de Perfil Referencia(MPR)</i> .....	27
Tabla 4	<i>Principales Empresas Exportadoras</i> .....	36
Tabla 5	<i>Principales Mercados a los cuales Exportar</i> .....	37
Tabla 6	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos de Textimax (MEFI)</i> .....	42
Tabla 7	<i>Matriz de Intereses de la Organización</i> .....	49
Tabla 8	<i>Objetivos a Largo Plazo para la empresa Confecciones Textimax</i> .....	50
Tabla 9	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	54
Tabla 10	<i>Clasificación de estrategias específicas con estrategias externas alternativas</i> .....	55
Tabla 11	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	57
Tabla 12	<i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i> .....	58
Tabla 13	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	62
Tabla 14	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	64
Tabla 15	<i>Matriz de Rumelt</i> .....	65
Tabla 16	<i>Matriz de Ética</i> .....	68
Tabla 17	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	69
Tabla 18	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i> .....	70
Tabla 19	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	71
Tabla 20	<i>Objetivos a Largo Plazo y Corto Plazo</i> .....	73
Tabla 21	<i>Matriz de Políticas y Estrategias</i> .....	77
Tabla 22	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....	90
Tabla 23	<i>Planeamiento estratégico integral</i> .....	94

## Lista de Figuras

<i>Figura 0</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	vii
<i>Figura 1</i>	Población total según censos 1940-2007.....	15
<i>Figura 2</i>	Perú: Exportaciones de confecciones según bloque de países (FOB millones de US\$) 2005-2012.....	31
<i>Figura 3</i>	Perú: Exportaciones de confecciones según bloque de países TN 2005-2012...	32
<i>Figura 4</i>	Perú: Precio unitario de las exportaciones de confecciones según bloques de países 2005-2012.....	32
<i>Figura 5</i>	Evolución de los ingresos para los años 2012-2013.....	36
<i>Figura 6</i>	Perú: Variación real acumulada de las remuneraciones promedio en empresas formales de confecciones según tamaño de empresa enero 2008- enero 2012...	38
<i>Figura 7</i>	Gráfico de la MPEYEA.....	56
<i>Figura 8</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	59
<i>Figura 9</i>	Matriz Interna Externa (MIE).....	60
<i>Figura 10</i>	MGE de Confecciones Textimax.....	61
<i>Figura 11</i>	Organigrama actual de Confecciones Textimax.....	78
<i>Figura 12</i>	Organigrama propuesto para Confecciones.....	79

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 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.

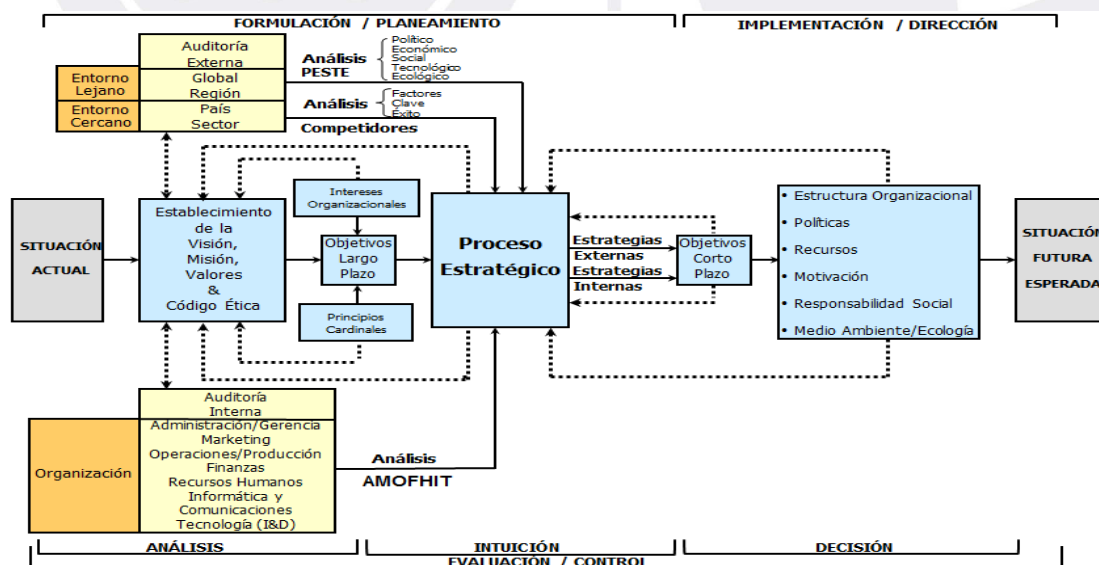


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

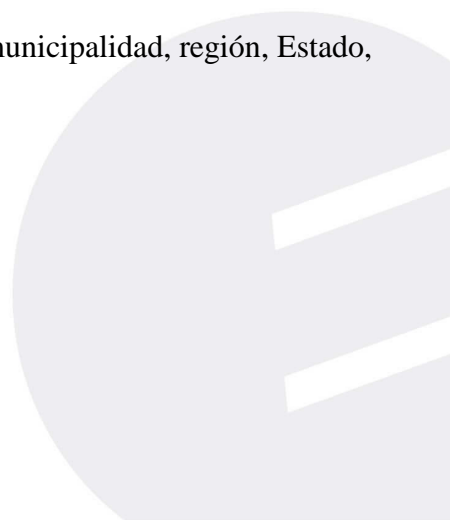
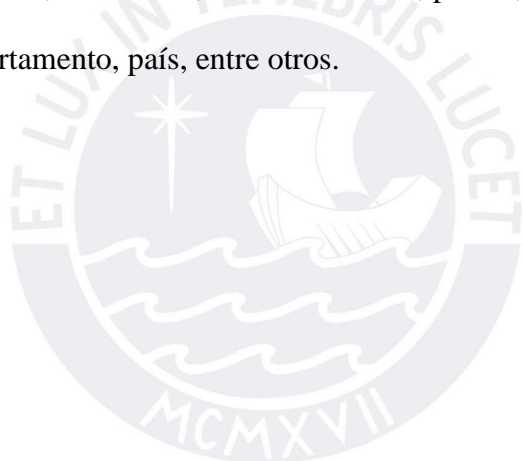
Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados.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

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



En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes.

En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



## Capítulo I: Situación General de la Empresa Confecciones Textimax

### 1.1 Situación General

El Perú es un país algodonero por tradición. Tras la reforma agraria de 1969, el país fue mermado en cuanto a su competitividad y producción (Ministerio de Agricultura [MINAG], 2013). Según cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), se observa que, mientras en la década de 1960, la producción y la superficie cosechada promedio fueron de 339,000 toneladas (t) y 218,000 hectáreas (ha), respectivamente, en el período 2000-2009, estas fueron de 164,000 t y 77,000 ha. Es decir, se presentó una disminución de 52% y 63%, en cada caso (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR], 2012).

El algodón forma parte indispensable de la cadena productiva del sector textil-confecciones. Este representa alrededor del 15% del producto bruto interno (PBI) manufacturero y el 2.5% del PBI. Además, es uno de los más dinámicos en lo que respecta a sus exportaciones. Estas alcanzaron US\$361.4 millones en textiles, y US\$1,201 millones en confecciones, durante todo el 2010 Cabe añadir que el último rubro ha crecido a una tasa promedio anual del 10% desde el año 2000. Al ser el último eslabón de la cadena, el sector textil-confecciones necesita una provisión continua e ininterrumpida de algodón. Sin embargo, la producción de esta planta es insuficiente para satisfacer la demanda del sector. Por esta razón, se recurre a las importaciones, las cuales son duramente criticadas (Semenario COMEXPERU – Edición 635 [COMEXPERU], Octubre 2011).

Un antecedente preocupante es el pronunciamiento del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2009), que se expuso en el Informe Técnico N° 043-2009/CFD-INDECOPI. En este documento, se verificó la existencia del daño grave a la producción nacional de hilados de algodón, debido al abrupto incremento de las importaciones del mismo producto, procedentes de la India.

Asimismo, esta institución, a fin de revertir dicha situación, invocó una medida de salvaguardia general.

Una comisión evaluó dicho informe. Aquella estuvo integrada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE). Este grupo consideró que el documento carece de información suficiente que demuestre, de modo fehaciente, que el hilado de algodón nacional y el importado constituyen productos similares o directamente competidores. Vale decir, los tres ministerios involucrados consideraron que el informe no demuestra la necesidad de aplicar la salvaguardia solicitada. (Semanario COMEXPERU – Edición 635 [COMEXPERU], Octubre 2011). Asimismo, la restricción de la importación del hilado de la India en el Perú no solo generó controversia política. Además, ocasionó millonarias pérdidas al sector textil, puesto que el 80% de sus confecciones son elaboradas con algodón hindú. (DIARIO 16, Noviembre 2011).

El algodón cosechado en el país tiene un precio más alto en comparación con el mercado internacional. Ello le resta competitividad a la industria textil y a la de confecciones. En el Perú, se cultivan principalmente dos variedades: (a) algodón Pima (fibra extra larga) y (b) algodón Tangüis (fibra larga). El primero se cultiva en el norte del país y abarca alrededor de 10,000 ha. Este algodón se utiliza principalmente para la confección de tejidos de punto y planos, dirigidos a los consumidores de más altos ingresos de Estados Unidos y Europa. Esta preferencia se debe a la calidad de la fibra, la cual permite incorporarle un mayor valor agregado.

A nivel nacional, la empresa considera uno de sus objetivos estratégicos incrementar sus ventas en el mercado local, Lima, así como aumentar sus exportaciones de prendas de vestir. Además, propone, como elementos distintivos de sus diferentes marcas, su calidad y su diseño. Si bien muchas de sus marcas son conocidas en la industria textil, Confecciones

Textimax busca la innovación cotidianamente. Asimismo, invierte en maquinarias que aseguran su liderazgo en el mercado.

Con respecto a las exportaciones, la crisis internacional afectó intensamente al sector. Si bien es cierto que el panorama continua un tanto oscuro para el sector local de confecciones, se espera que la industria pueda rebotar, siempre y cuando se cuente con los medios para empezar a producir, manifestó Pedro Gamio, presidente del comité de Confecciones Adex.

Asimismo, Confecciones Textimax, empresa líder en el Perú especializada en la fabricación de prendas de algodón, cuenta con más de 20 años de experiencia, desde su creación en 1991. Desde sus inicios, ha aplicado una política de inversión en infraestructura, maquinaria y equipo. También ha procurado la capacitación de su personal en las más modernas técnicas de tejeduría, tintorería, confección, estampado, diseño y bordado. Esto ha permitido que la planta crezca más de 20% anual y que le brinde trabajo a más de 4,500 empleados.

Es evidente que, con la creación de novedosos diseños, la empresa se ha convertido en una línea completa de prendas de algodón. Abarca todas las preferencias del mercado y ha logrado una posición efectiva. Cada uno de sus diseños se centra fuertemente en tratar de entender los diferentes estilos y tendencias de la moda de los hombres y mujeres de la actualidad, desde la ropa formal hasta la casual y la ropa deportiva.

Esto ha sido posible gracias a la adaptación de la tecnología y la ideología profesional de la compañía. Además, esta se encuentra siempre actualizada con la más moderna maquinaria y con personal de experiencia bien capacitado. Sin embargo, aun así experimenta un problema con la organización de las entregas, ya que siempre se crean cuellos de botella. Esto ocasiona que la empresa exija mayor capacidad de producción a sus trabajadores.

Desde el principio, el desarrollo de las marcas registradas de Confecciones Textimax en el mercado peruano le ha permitido a la firma ingresar a nuevos mercados. En la actualidad, debido a la demanda exterior, la empresa ha establecido una planta donde solo se fabrican productos para el mercado internacional. Ello la ha convertido en una de las empresas textiles más importantes de América Latina.

## **1.2 Conclusiones**

La industria textil y de confecciones peruanas tienen altas perspectivas de desarrollo y crecimiento, se encuentran invirtiendo en tecnología y en adoptar tendencias globales para atender mejor a sus clientes y al consumidor final.

Los grandes retos de la industria textil y de confecciones consisten en poder lograr eficiencias en su estructura de costos, sobre todo en los sobrecostos laborales y la capacidad de trasladar las subidas de precio de las materias primas a la cadena distributiva con el fin de ser competitivos y rentables a largo plazo.

Uno de los principales desafíos que se tendrá que afrontar Confecciones Textimax es lograr recuperar el prestigio del algodón peruano, la recuperación de las importaciones, ordenar la cadena de distribución que le permita superar los problemas que tiene las entregas y así evitar los cuellos de botella, además de lograr combatir el contrabando, la subvaluación y la triangulación.

Por tanto, si bien es cierto el mercado local y global tiene buenas expectativas y se muestra favorable para volver a dinamizarse, es necesario que Confecciones Textimax tome acciones sobre los grandes retos que hoy se presentan para la industria. Para esto es importante desarrollar un plan estratégico para Confecciones Textimax que ayude al cumplimiento de los objetivos y nuevos retos.

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

### 2.1 Antecedentes

En el sector textil exportador del Perú, existen oportunidades de crecimiento no exploradas. Actualmente, participa en el Andean Trade Promotion and Drug Eradication (ATPDEA), así como en las negociaciones del TLC con diversos países del mundo. Estas oportunidades ofrecen opciones frente a las cuales el sector debe estar suficientemente preparado.

Actualmente Confecciones Textimax cuenta con una visión y misión la cual fue enfocada al mediano plazo y a una realidad diferente del sector. Adicional a esto si bien es cierto viene trabajando sobre principios y valores necesarios para su gestión y el buen desempeño de sus actividades, no cuenta con un código de ética formalmente establecido.

Existen también amenazas que, en el largo plazo, pueden eliminar las ventajas competitivas del sector. Por un lado, la producción nacional de algodón es insuficiente para satisfacer la demanda nacional e internacional, y es necesario realizar inversiones para evitar que la calidad de la fibra se deteriore. Por otro lado, la inadecuada e ineficiente infraestructura portuaria y vial confirma lo impostergable de la puesta en marcha de un ambicioso y rápido programa de concesiones. Frente a esta situación, Confecciones Textimax busca competir constantemente. Para ello, tiene claro que su meta debe estar basada en la innovación. De acuerdo con esta premisa, impulsa, además, nuevas marcas para abarcar de esta manera todo el mercado del vestir, sea masculino, femenino o infantil.

### 2.2 Visión

Para el año 2025, ser una empresa altamente rentable y competitiva en el mercado local e internacional, produciendo prendas de alta calidad de manera responsable con el medio ambiente diferenciado en diseño y colocado en el momento oportuno. De esta manera

lograr la mayor satisfacción al cliente, incrementar la participación de mercado y mejorar el bienestar socioeconómico de la comunidad.

### 2.3 Misión

Liderar el mercado mediante la satisfacción y retención de nuestros clientes siendo un proveedor más confiable, flexible y de gran capacidad de producción en el mercado textil, a través del proceso de mejoramiento continuo, el ofrecimiento de la mejor calidad y puntualidad en cada entrega. De este modo se incrementará el valor percibido por los clientes, la satisfacción de los consumidores, la generación de competitividad y el bienestar socioeconómico de la comunidad en general, trabajadores y sectores relacionados

### 2.4 Valores

- **Ética y confiabilidad:** En cuanto a los procedimientos, el principal valor son los profesionales que conforman los equipos de trabajo junto a los clientes, en pos de afianzar las relaciones de confianza.
- **Respeto:** En lo que concierne al trato del personal con los clientes y también entre los empleados, la meta consiste en conseguir la satisfacción de los clientes y empleados en un ambiente de trabajo propicio.
- **Cumplimiento:** Cumplir con los requerimiento en la prestación de los servicios, la calidad de los productos y las mejoras en los procesos productivos.
- **Honestidad y veracidad:** En cuanto a la información suministrada a los clientes y en todas las acciones que se desarrollen en la organización, se debe mantener un negocio continuo cuyo nombre sea sinónimo de seguridad, que contribuya **a mejorar el tejido industrial y productivo.**

### 2.5 Código de Ética

Para explicar este aspecto, es importante destacar que, en el código de ética, se afirman los valores y principios de la organización. En aquel conjunto se debe establecer las

conductas deseadas y las conductas indeseadas, así como explicar los deberes y los derechos (D'Alessio, 2008). El código de ética de la empresa debe contemplar las siguientes conductas, derechos y deberes:

1. Se debe actuar con rectitud, honradez y honestidad.
2. Es preciso que los miembros actúen con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones.
3. Es necesario que la empresa reconozca y cumpla con la responsabilidad social que ha asumido con sus trabajadores, con la sociedad y con las comunidades de su ámbito de acción.
4. Debe existir igualdad de oportunidades para los trabajadores, los contratistas, los clientes, los proveedores y demás participantes, independientemente de su raza, religión, sexo, estado civil, edad, nacionalidad, condición social e ideología política.
5. Los miembros de la organización deben abstenerse de participar en transacciones u operaciones financieras en las que utilicen información privilegiada de la entidad, aportada por el ejercicio del cargo que desempeñan. Tampoco se debe permitir el uso impropio de dicha información para el beneficio de algún interés.

## **2.6 Conclusiones**

Confecciones Textimax busca la competencia constante, la sostenibilidad y la innovación. Su misión consiste en ser el proveedor más confiable y con gran capacidad de producción en el mercado textil. Para ello, debe ofrecer la mejor calidad y la puntualidad. Además, debe cumplir con la prestación de los servicios, vigilar la calidad de sus productos y mejorar sus procesos productivos.

Por otro lado, la búsqueda de la competitividad en países desarrollados se alinea con la visión de Confecciones Textimax. Esto se debe a que los consumidores son más exigentes, no solo en lo que concierne a los precios y a las marcas, sino en novedad, variedad y valor



agregado. Esto generará nuevas oportunidades de empleo para el personal altamente calificado del sector textil y garantizará el bienestar socioeconómico de la comunidad.

La visión, misión y código de ética propuesta busca generar un nuevo ámbito de guía para cualquier iniciativa, proyecto, acción o plan que se defina en el corto y mediano plazo. Si bien es cierto Confecciones Textimax hoy cuenta con una visión y misión esta debería replantearse de acuerdo a los cambios del mercado actual y el futuro.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En el presente capítulo, se realiza un análisis de la evaluación externa con información actualizada y relevante que sirve de base para una adecuada y oportuna toma de decisiones, y permite identificar los factores externos que podrían influir en Confecciones Textimax. Esta evaluación posibilita un mejor entendimiento del entorno inmediato en el cual se desempeña la empresa. Los resultados obtenidos serán cuantificados en la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), que permitirá enunciar las oportunidades y amenazas del entorno.

Luego, se empleará la Matriz Perfil Competitivo (MPC), en la que se identificarán los factores claves del éxito y las estrategias necesarias para que la organización logre maximizar su eficiencia y competitividad a nivel global frente a sus principales competidores.

Seguidamente, en la Matriz Perfil Referencial (MPR), se comparará a Confecciones Textimax con otra empresa del sector de confecciones de referencia mundial, el cual deberá ser el objetivo a alcanzar. Finalmente, la finalidad de este capítulo es definir la situación actual de la empresa, y, con ese análisis, se podrá capitalizar sus fortalezas, minimizar sus debilidades y amenazas, y aprovechar las oportunidades. Ello mejorará el desarrollo y la implementación de estrategias que conlleven al logro de la visión estratégica propuesta.

#### **3.1 Análisis del Entorno PESTE**

El objetivo del análisis PESTE es determinar los factores externos clave que influyen en el desarrollo de Confecciones Textimax. Estos se evalúan con un enfoque integral y sistémico, mediante el análisis de las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), ecológicas (E) y competitivas (C), tal como lo indicó D'Alessio (2008). Esta evaluación representa básicamente las oportunidades y amenazas del entorno.

##### **3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

D'Alessio (2008) indicó que estas fuerzas son las que determinan la reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. El Reporte de

Competitividad Global, desarrollado sobre la base del cálculo del Índice de Competitividad Global (ICG), es publicado anualmente por el World Economic Forum (WEF). Este reporte es uno de los referentes a nivel internacional en lo que concierne al tema de competitividad.

La competitividad fue definida por el WEF (2013) como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, el cual influye en la tasa de crecimiento de una economía. En este sentido, el fortalecimiento de la competitividad es una condición necesaria para el crecimiento económico sostenido. Además, es requerida para alcanzar la prosperidad de los países.

El gobierno del presidente Ollanta Humala, desde su instauración en el 2011, ha implementado una serie de políticas públicas, con sentido de inclusión social, como uno de sus principales ejes de gobierno. Estos programas son monitoreados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y por otros organismos.

El ICG tiene como objetivo capturar los fundamentos micro y macro de la competitividad nacional mediante el análisis de tres subíndices. Estos son los siguientes: (a) requerimientos básicos, (b) refuerzos de la eficiencia, y (c) factores de innovación y sofisticación. A su vez, estos se descomponen en 12 pilares de la competitividad, que son construidos a partir de 111 indicadores (ICG).

En la edición completa del Reporte de Competitividad Global 2013-2014 (WEF 2013), se ubicó al Perú en el puesto 61 entre 144 países. La competitividad del país permanece fuerte con respecto al año anterior y mantiene una mejora sostenida desde hace siete años. En el primer y segundo lugar del *ranking*, se ubican Suiza y Singapur, respectivamente, que conservan las mismas posiciones del año anterior. Las siguientes ubicaciones corresponden a Suecia, Holanda, Alemania y Estados Unidos.

Por otro lado, existen constantes protestas públicas. El escenario internacional sigue siendo impredecible debido a la Guerra del Medio Oriente. Esto afecta la decisión de Estados

Unidos de renovar y expandir beneficios tributarios conocidos como ATPDEA para ciertas exportaciones (productos textiles y del sector manufactura), lo cual genera especulación e inestabilidad económica en el principal mercado al cual exporta Confecciones Textimax.

Las autoridades asumen el desafío de controlar el déficit fiscal y promover la inversión privada nacional y extranjera, mediante políticas claras de respeto al mercado y a la estabilidad jurídica. Con respecto a esto, las investigaciones que realiza el Congreso en torno a las privatizaciones efectuadas en el gobierno anterior, así como la revisión de las normas de política económica, crean un clima adverso para la inversión privada. Cabe añadir que el programa de privatizaciones que otorga la concesión de obras de manufactura será fundamental para atraer capitales.

Asimismo, Michael Porter, durante su visita al Perú en la 48 Conferencia Anual de Ejecutivos, destacó ciertas tareas pendientes del país en materia de competitividad, como generar una visión estratégica de la economía hacia los próximos diez años, diversificar y descentralizar la actividad económica del país, desarrollar una educación de calidad, mejorar en infraestructura, respetar las leyes y desterrar la corrupción, reforzar el desarrollo social e invertir en ciencia y tecnología con un enfoque básico en la necesidad de promover una política de desarrollo de la industria de valor agregado, que tenga como base la institucionalidad, la innovación y la articulación productiva. En el sector industrial peruano, hay un rubro que resaltó que es el textil-confecciones.

No obstante, existen cuatro factores que hacen peligrar la producción de algodón peruano en los próximos años. En primer lugar, el aumento de la productividad mundial de algodón originado por el desarrollo de variedades genéticamente mejoradas hace suponer una disminución de precios. En segundo lugar, los subsidios otorgados por los países desarrollados distorsionan el mercado y hacen menos competitivos a los agricultores nacionales. En tercer lugar, la presencia del Fenómeno del Niño afecta las zonas algodonerías

cada tres a cinco años. Finalmente, el cambio de cultivo en las zonas aldoneras por maíz amarillo duro ocurre debido a su mayor rentabilidad y demanda.

En conclusión, es claro que las condiciones políticas tanto internas como externas son propicias para el desarrollo de Confecciones Textimax. Ello se hace más evidente con los Tratados de Libre Comercio (TLC) que Perú viene negociando con varios países. Entre estos se encuentran México, Chile e India, lo que permitirá abrir nuevos mercados así como también se verá la entrada de nuevos competidores.

**Oportunidad:** El gobierno peruano tiene firmados TLC con Estados Unidos y otros países, que permite la entrada de confecciones con bajo arancel. Asimismo, existe interés del gobierno peruano de ofrecer ferias textiles internacionales en donde se expongan productos nacionales y se ponga énfasis en la calidad del algodón peruano. Por otro lado, se debe considerar que el sector textil y de confecciones se encuentra en crecimiento, lo que permitirá tener el acceso a nuevos mercados

**Amenaza:** Entrada de nuevos competidores con las negociaciones de los TLC y apertura con otros mercados.

### **3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

La economía peruana, en los últimos 18 años, ha experimentado uno de los mejores desempeños en América del Sur, con tasas de crecimiento del PBI que en algunos periodos han superado el 8%. Este crecimiento se debe fundamentalmente a la participación de la inversión privada, especialmente aquella dirigida al desarrollo de productos y actividades orientadas al consumo de los mercados externos. De esta forma, se ha logrado incrementos en la exportación, solamente comparados con los alcanzados por China. Por ejemplo, en el periodo 1998-2008, se registró un crecimiento de 448% (MEF, 2013).

Cabe destacar que, en la última década, la economía peruana se caracterizó por su estabilidad en términos macroeconómicos. Ha experimentado un continuo y sostenido

crecimiento de la producción interna. Ello se evidencia en el incremento de las tasas, que se promediaron por encima del 5%, con perspectivas de mantener y/o superar este desempeño en los próximos 10 años (MEF, 2013).

Asimismo, el MEF estima, para el período 2015-2017, un 4.0% de crecimiento anual del PBI. Este incremento económico se sustenta en la progresiva recuperación de la demanda interna, pero se debe principalmente a la fortaleza y al continuo flujo de la inversión privada. Otro de los factores es el aumento significativo en los volúmenes de las exportaciones de bienes y servicios. Adicionalmente, los índices de inflación se ubican por debajo del 3% anual (MEF, 2016).

Este positivo comportamiento de la economía del Perú se ha manifestado también en el campo social. Gracias a las acertadas políticas fiscales aplicadas y a una reforma en los programas sociales, durante los últimos años, se ha logrado una significativa reducción de la pobreza en el país, habiendo disminuido los índices de pobreza de 58.7%, en el 2011, a 22.7%, en el 2015; y la pobreza extrema disminuyó de 6.3% a 4.3% entre 2011 y 2014. (PCM, 2016).

Otro aspecto importante es la progresiva integración económica comercial del Perú con los países con los que mantiene los mayores intercambios comerciales. Esto ha generado que se sostenga el incremento de las exportaciones, tanto en volúmenes como en valor. Estos convenios permiten diversificar los destinos de exportación y la importación de equipos y maquinaria de tecnología moderna. Asimismo, configuran un panorama alentador para el desarrollo económico del Perú, pues generan nuevas e importantes oportunidades de negocios orientados a dichos mercados (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2013).

Sin embargo, se ha presentado una situación de virtual estancamiento financiero, lo que puede ocasionar una tendencia de cambio en las necesidades de los consumidores. Se evidencia mucha exigencia de calidad en la presentación de productos destinados a los países

industrializados. Esto origina que las constantes fusiones de las corporaciones transnacionales agudicen el acelerado proceso de absorción empresarial en cuanto a los bancos, compañías de comunicaciones, alimentos, informática, audiovisuales, línea blanca, línea aérea, etc.

Asimismo, la disminución de las tasas de interés internacionales contribuyó a que las instituciones peruanas redujeran sus propias tasas de interés.

Se debe tener en cuenta a países como China, que es miembro pleno de la Organización Mundial de Comercio. Este país tiene salarios muchos más bajos de los que se pagan en América Latina, no existe el derecho sindical, tiene una capacidad de producción en masa muy elevada y un alto coeficiente tecnológico que le va a permitir inundar el mercado textil sin problemas.

Finalmente, si bien es cierto que, en el periodo 2013, hubo una caída del comercio del sector con respecto a Estados Unidos, Venezuela y a países de la Unión Europea, debido al bajo desempeño económico en esas latitudes, se espera la recuperación en el corto plazo. Al respecto, la producción del sector se incrementó 2.3% en el primer semestre del 2014 (“Producción textil creció 2.3% en primer semestre del 2014,” 2014), y aún está pendiente el ingreso a México y la consolidación del mercado brasileño (“Mincetur: Sector textil-confecciones se recuperará este año,” 2014, con lo que se espera que haya un crecimiento de la demanda, con la recuperación económica de Europa y Estados Unidos, los cuales se convertirían en el motor externo que impulse el crecimiento de la economía peruana.

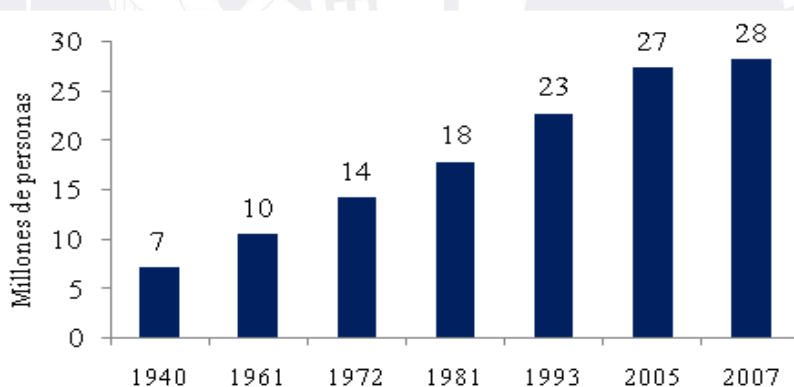
**Oportunidad:** La suscripción de los TLC y de los acuerdos de complementación económica con diversos países del mundo con el fin de reducir las barreras arancelarias.

**Amenaza:** La inestabilidad económica puede ocasionar una tendencia de cambio en las necesidades de los consumidores

### 3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Al 2013, según los datos aportados por el INEI, se estima que el Perú tiene una población de 29.8 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento de 1.6% anual, con tendencia decreciente en las dos últimas décadas. Como resultado del censo de población del año 2007, se estableció que el 74% de la población se encuentra asentada en el área urbana, y el 24%, en el área rural, mientras que, en el año 1940, la población urbana era el 35% del total actual. Esto evidencia una fuerte tendencia migratoria hacia las zonas urbanas de las ciudades, en detrimento del desarrollo de las zonas rurales (INEI, 2013).

De acuerdo con los censos nacionales de población, realizados en el lapso 1940-2007, la población total del Perú ha crecido en promedio 2.1%. En el censo del 2007, la tasa de crecimiento ascendió a 1.82%, cifra superior a la observada en el censo del 2005, que fue de 1.55%, tal como se aprecia en la Figura 1. Esta tendencia creciente se convierte en una oportunidad para el sector, puesto que obtendrá un mayor potencial.



*Figura 1.* Población total según censos 1940-2007. Tomado de “Perú en cifras: Población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3818&name=po01&ext=gif>

Es notorio, también, el desbalance en el asentamiento de la población en el ámbito de las regiones naturales. Mientras que, en los departamentos costeros, se concentra el 54.6% de la población nacional; en la sierra, se ubica el 32%, y, en la selva, solamente el 13.4%. Se evidencia este panorama a pesar de que la última región mencionada representa



geográficamente el 60% del territorio nacional (MTC, 2013). Asimismo, la situación del desarrollo económico también muestra un marcado desequilibrio territorial. Se ha acentuado el centralismo en la ciudad capital, Lima. Esta alberga el 29% de la población nacional, produce el 48% del PBI, genera el 55% del ingreso nacional, concentra el 70% del PBI industrial, así como el 52% de los servicios gubernamentales; además, recauda más del 90% de impuestos (MTC, 2012).

Por otro lado, existe interés por parte del Estado peruano en mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población. La evolución de la pobreza se puede evaluar a través de diversos indicadores. Estos son (a) la pobreza y pobreza extrema, debido a que configuran indicadores finales del impacto social estatal; (b) el ingreso per cápita de la población, que es considerado uno de los indicadores de salud económica más relevantes; (c) el indicador de distribución de la riqueza (índice de Gini), el cual indica, de manera relativa, que los beneficios generados por la mejora de los ingresos per cápita impactan en la población o se están concentrando; (d) los niveles de analfabetismo, debido a que brindan la base para el desarrollo del potencial laboral de la población, y (e) la deficiencia alimenticia, puesto que ejerce un rol importante en la capacidad de aprendizaje de los ciudadanos (INEI, 2013).

Adicionalmente, la población en general ha desarrollado nuevas necesidades y exigencias. De acuerdo con ello, se manifiesta una recuperación en la demanda doméstica. Las migraciones y la urbanización, que se incrementan en las principales ciudades de la costa, conllevan una crisis de valores y de identidad, del mismo modo en que los migrantes importan sus costumbres al desplazarse. Cabe destacar que el sector textil ejerce un impacto social importante, ya que, en el Perú, es considerado uno de los motores del desarrollo y una gran fuente de generación de empleo. Particularmente, Confecciones Textimax es calificada como una gran fuente de trabajo. Esto se debe a que, de forma directa, compromete la economía de más de 2,700 familias.

Oportunidad: El incremento demográfico y globalización que se viene registrando esta generando que surjan más necesidades que satisfacer, ya que se estaría generando un crecimiento de la demanda.

Amenaza: Se ha formado una base potencial de clientes exigentes en cuanto a calidad y precios, por lo que también se está evidenciando el crecimiento de las importaciones provenientes de otros países como la India.

### **3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Actualmente, las vertientes científicas se pliegan hacia nuevos rumbos. Estos incluyen la teoría de las informaciones, la biogenética, la ecología, el empleo de las computadoras y las ciencias espaciales. Sin embargo, la tecnología y la innovación tecnológica no han sido aún capaces de realizar aportes significativos para reducir la brecha económica y social del país, dado que no se ha explorado a plenitud sus ventajas y que no debemos perder de vista, ya que en otros países se vienen desarrollando con éxito. La nanotecnología aplicada al sector de confecciones es una de las últimas tendencias tecnológicas que permiten desarrollar tejidos formados por diversos elementos o nanofibras de polímeros que podrían llegar a reemplazar a la fibra de algodón con la que se elaboran los productos de Confecciones Textimax, ante un posible escenario de escasez futura.

Se ha iniciado la nueva era de la masificación de la tecnología interactiva. En este contexto, prolifera el uso de la fibra óptica y la navegación en las autopistas informáticas. Asimismo, la cibernética amplía las fronteras del mundo. A través de la Internet, la información llega de manera simultánea a todo el planeta. En este contexto, resultan eventos cotidianos el acceso a Internet, el envío de correos electrónicos, el diseño de páginas web, la creación de dominios personalizados, así como el diseño, la implementación, la configuración y la instalación de Intranets corporativos.

Por otro lado, las organizaciones se tornan horizontales y se reemplaza el enfoque funcional por el de procesos. Las demandas o expectativas del usuario se convierten en aspectos principales. Asimismo, la modernización de los servicios informáticos garantiza la flexibilidad de sus aplicaciones y la integración de los sistemas, y propone una plataforma estable que conduce a la reducción de los costos operativos. Además, las fuerzas tecnológicas afectan la administración en el área del diseño de oficinas.

Confecciones Textimax es conocido por la calidad, innovación y tecnología de alto nivel en sus productos. Esto es motivado por el esfuerzo permanente de los empresarios del sector para mantenerse actualizados tecnológicamente. Con ello, se ha logrado un buen posicionamiento como proveedor confiable y como un sector textil bien desarrollado.

Finalmente, existen variedades de algodón mejorado que ofrecen mayores rendimientos que el cultivo tradicional. Sin embargo, todavía no han sido aprovechadas por los productores, ya que se requiere, para ello, nuevas tecnologías. En esos términos, si se implementa la infraestructura necesaria para su aprovechamiento, se puede lograr un avance significativo frente a los competidores.

Oportunidad: El uso del internet amplía las fronteras del mundo, con lo que se tomará conocimiento de nuevos canales de distribución.

Amenaza: La nanotecnología aplicada al sector de confecciones.

### **3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El cuidado del medioambiente ha adquirido mayor importancia. Ello se debe, sobre todo, a los aspectos visibles del calentamiento global. Los impactos abarcan desde los cambios de clima en todo el mundo y el movimiento de las estaciones que ya estaban establecidas, lo cual influye directamente en los niveles de productividad del agro, hasta los desastres naturales relacionados con los vientos y con el mar (Strategy for Disaster Reduction [UNISDR], 2009). Asimismo, las condiciones climatológicas del Perú y el fenómeno de El

Niño son una amenaza para el buen estado de la red vial en algunas regiones del país (Kuroiwa, 1996).

La vulnerabilidad se hace más pronunciada, debido a cuatro factores. Estos son los siguientes: (a) el inadecuado ordenamiento territorial; (b) los problemas con respecto al uso de los recursos hídricos; (c) el acelerado crecimiento poblacional, y (d) los fenómenos climáticos que afectan a los ecosistemas y a los glaciares tropicales (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1992).

La preocupación por el cuidado del medio ambiente cada vez es mas creciente y la industria textil y de confecciones cada día esta mas en observación, esto por el impacto que genera las emanaciones de sustancias de bajas toxicidad, como las sales; sustancias químicas y el consumo desmedido del agua. Por ello, entidades como Greenpeace han realizado números esfuerzos e informes a los diversos gobiernos con la finalidad de poner mayor control, énfasis y cuidado del daño ambiental que la operación de la industria textil y de confecciones deja en nuestro ambiente.

Oportunidad: Condiciones climatológicas adecuadas y estables en nuestro país. Asimismo, facilita la existencia de diversos microclimas facilita el desarrollo de materia prima en distintos lugares del país.

Amenaza: Problema de abastecimiento del algodón y aumento de leyes que regulen de manera drástica el uso de insumos y las operaciones en general de las empresas textiles y de confecciones.

### **3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La MEFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información de cinco áreas. Estas, propuestas a partir del análisis PESTE, son las siguientes: (a) política, gubernamental, y legal (P), (b) económica y financiera (E), (c) social, cultural, y demográfica (S), (d) tecnológica (T) y (e) ecológica y ambiental (E). Luego, se cuantifican los resultados a partir

de las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno (D'Alessio, 2008). En la Tabla 1, se expone la MEFE.

La MEFE, para la empresa Confecciones Textimax, cuenta con 12 factores claves de éxito, seis oportunidades y seis amenazas. El valor 2.61 indica una respuesta promedio, lo que quiere decir que el uso de las oportunidades para hacer frente o buscar neutralizar a sus amenazas es regularmente bueno. No obstante, se debe trabajar en los factores valorados 2. El mejoramiento de estos haría que se aprovechara mejor las oportunidades que ofrece el entorno. Asimismo, hay que neutralizar a las amenazas desarrollando las estrategias necesarias para responder mejor a la influencia del entorno.

Tabla 1

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

	<b>Factores claves de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>				
1.	Nuevos mercados	0.08	3	0.24
2.	Nuevos canales de distribución	0.05	2	0.10
3.	Crecimiento de la demanda	0.08	4	0.32
4.	Sector en crecimiento	0.08	3	0.24
5.	Ferias internacionales para mostrar los productos	0.09	3	0.27
6.	Tratados de Libre Comercio con China y Estados Unidos	0.14	4	0.56
		<b>0.52</b>		<b>1.73</b>
<b>Amenazas</b>				
1.	Inestabilidad económica	0.09	2	0.18
2.	Entrada de nuevos competidores	0.05	2	0.10
3.	Nanotecnología aplicada al sector textil	0.09	1	0.09
4.	Tendencia de cambio en las necesidades de los consumidores	0.10	3	0.30
5.	Crecimiento de las importaciones provenientes de la India	0.09	1	0.09
6.	Problema de abastecimiento de algodón	0.06	2	0.12
		<b>0.48</b>		<b>0.88</b>
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.61</b>

*Nota.* Valor 4= Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal.

### **3.3 Confecciones Textimax y sus Competidores**

#### **3.3.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de algodón son los que poseen mayor poder de negociación, con ligeras diferencias de calidad y precio según tendencias internacionales. Lo que cabe resaltar es que se ha presentado problemas por falta de abastecimiento de algodón. Ello ocasiona la demora en la llegada de las importaciones al Perú y los sobrecostos logísticos.

Asimismo, es necesario mantener a los proveedores como socios estratégicos, a fin de aumentar el poder de participación de la empresa en el mercado con respecto a la competencia. La firma tiene un alto grado de dependencia de los proveedores de fibra de algodón, ya que no cuenta con su propio abastecimiento de este insumo importante. Debido a la importancia de este para el éxito del proceso de fabricación o para la calidad del producto, aumenta el poder del proveedor.

Se observa que los abastecedores de algodón, en su mayoría, operan en el emporio comercial de Gamarra. Ello se debe a que, en dicho ámbito comercial, se ubican las mejores tiendas textiles, los costos son bajos y los productos están garantizados.

Factores críticos de éxito: (a) la confiabilidad hace que los proveedores participen del éxito de la compañía y colaboran en el fortalecimiento de la estrategia. (b) especialización en productos y calidad de los mismos marcan la diferencia respecto al resto de ofertantes en el mercado.

#### **3.3.2 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación recae en los compradores, ya que estos manejan grandes volúmenes y son poseedores de las marcas. Cabe añadir que los principales clientes de Confecciones de Textimax son internacionales, conocedores por su experiencia en el sector. Cuando se trata de abastecer al mercado local hay una gama de clientes más dispersa, desde

tiendas por departamentos hasta pequeños comerciantes. Muchas empresas, además, están integradas hacia delante.

Las prendas tienen un precio establecido. Se considera una iniciativa de negociación de Confecciones Textimax el poder ofrecer créditos. De este modo, se les brinda facilidades a los clientes que no posean riesgos crediticios, a fin de que puedan realizar sus compras en el momento en que lo requieran, sin esperar hasta contar con el dinero en efectivo. Si se otorga este beneficio, será posible elevar las ventas, y, al mismo tiempo, fidelizar a los clientes.

Factores críticos de éxito: (a) los grandes volúmenes de negociación y la estandarización de los productos permiten que los clientes adquieran ventajas adicionales, como promociones en diversos productos textiles, sobre los productores, (b) la experiencia en el sector permitirá brindar la asistencia y asesoría necesaria.

### **3.3.3 Amenaza de los sustitutos**

El sustituto de las prendas de algodón sería el material sintético u otras fibras de origen animal. Esto representa una grave amenaza para la industria peruana. Esto se debe a que desplazaría la preferencia del algodón por algún otro material, por lo que se tendría que evaluar la calidad del producto, así como también tomar en cuenta la capacidad instalada con que se cuenta.

La cadena productiva de los textiles y las confecciones peruanas es amenazada moderadamente por los tejidos provenientes de otros países que se ofertan a bajo precio. En la actualidad, gran número de consumidores optan por comprar las imitaciones. Esto perjudica la adquisición de las prendas originales producidas por Confecciones Textimax.

Por otro lado, la nueva tendencia en lo que respecta a las prendas de vestir es la ropa casual y deportiva. Por ello, la empresa ha decidido introducir una nueva marca: Purple y Zaza. Esta debe competir con muchas otras marcas de calidad que existen en el mercado, lo cual implica una amenaza. La empresa se siente confiada en que, al igual que sus otros

productos, estos tendrán la misma aceptación. Cabe añadir que actualmente Gamarra está introduciendo ropa de buena calidad a bajos precios, lo que representa una amenaza para Confecciones Textimax, cuyo propósito es posicionarse en todos los sectores socioeconómicos.

Factores críticos de éxito: (a) la innovación y creatividad será vital para la generación de nuevas líneas de productos en base a fibras u otros productos en base a nanotecnología, (b) la búsqueda de nuevas formas de llegar al cliente de manera mas eficiente y con productos de alta calidad.

#### **3.3.4 Amenaza de los entrantes**

Manejar una economía de escala para ganar competitividad y brindar un producto de calidad una economía de escala para ser competitivos y brindar un producto de calidad. Con la puesta en marcha del TLC con China, se creó una amenaza poderosa para la industria textil y de confecciones.

Esto se debe a que muchos de los productos se importan de aquel país y son subvaluados en comparación con los del mercado peruano. Cabe añadir que si bien los productos chinos compiten en precio no lo hacen en calidad. Con los textiles chinos como nuevos competidores, se ha vuelto indispensable el uso de nuevas tecnologías para bajar los costos de las confecciones nacionales. De este modo, es posible abaratar el costo de fabricación, así como el costo del producto final.

Factores críticos de éxito: (a) mantener altos estándares de calidad en productos, (b) el uso de nuevas tecnologías que permitan lograr mejores eficiencias y rentabilidad

#### **3.3.5 Rivalidad de los competidores**

El volumen de comercio internacional es muy competitivo, existe competencia que cuentan con productos de calidad y en ocasiones con mayor productividad. La rivalidad entre los competidores es una amenaza de mediano grado para Confecciones Textimax. La mayor



amenaza se centra en la originalidad de los diseños de los competidores. Por otro lado, en el rubro textil, de modo general, existe gran amenaza de los nuevos competidores, pues estos pueden ofrecer precios más módicos.

La principal competencia de Confecciones Textimax es Devanlay Perú, ambas entre las dos primeras de las top 10 de las exportaciones del sector confecciones, con una participación de mercado del 5% (59,205 miles US\$ FOB) y 8% (89,003 miles US\$ FOB) del total (1,085,184 miles US\$ FOB) (Boletín Manufacturas News, Edición Confección y Textiles [ADEX], Enero 2015). Entre estas firmas existe una constante rivalidad en cuanto a la captación de nuevos clientes. Para competir, se debe crear promociones, ofrecer créditos, proponer ofertas, brindar una adecuada atención al cliente, entre otras opciones. Básicamente, se debe impulsar más estrategias de *marketing*, a fin de captar a los clientes corporativos.

Factores críticos de éxito: (a) brindar una excelente atención al cliente y calidad en los productos, (b) ofrecer diseños novedosos y diversificados según las necesidades del cliente.

### **3.4 Confecciones Textimax y sus Referentes**

Actualmente, más del 50% de la demanda nacional de algodón es abastecida por la producción importada. Esto se debe a que dos de las potencias del rubro, China e India, han desarrollado importantes inversiones en investigación y desarrollo para incrementar la productividad con semillas de algodón de mejor calidad. Adicionalmente, han logrado integrar su producción algodonera a sus hilanderías. De esta forma, han logrado fabricar hilados altamente competitivos.

### **3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

En la MPC, se identifican las fortalezas y debilidades en la interacción entre la posición estratégica de una organización modelo y la de una organización determinada. El propósito de esta matriz es señalar cómo se encuentra Confecciones Textimax con respecto a sus principales competidores en el mercado. De este modo, se podrá inferir posibles

estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores (D'Alessio, 2008). Por otro lado, la MPR tiene como propósito realizar un *benchmarking* con respecto a otras organizaciones como Confecciones Textimax. Los factores claves de éxito que conforman ambas matrices se definen como las variables sobre las cuales la gerencia pueden afectar significativamente la posición competitiva (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 2, se presenta la MPC para la empresa Confecciones Textimax. Esta cuenta con nueve factores claves de éxito. El valor 3.33 coloca a la empresa en el tercer lugar entre las 10 empresas evaluadas. Los factores valorizados con 3 deben ser analizados para desarrollar estrategias de fortalecimiento y continuar con la mejora de su posición competitiva.

Asimismo, en la Tabla 3, que muestra la MPR de Confecciones Textimax, al igual que la MPC, cuenta con nueve factores claves de éxito. Con el valor 3.33, la empresa se encuentra por debajo de la principal empresa de confecciones Chinas: Jiangsu Hengli Group, sobre todo por la confiabilidad del producto por su amplia presencia a nivel mundial, nivel tecnológico y promociones (diversos productos y diseños). Al respecto, se deberá de trabajar en los factores donde se encuentra por debajo.

### **3.6 Conclusiones**

En los últimos años, el Perú ha experimentado uno de los mejores desempeños económicos en América del Sur. Esto ha creado un ambiente favorable para los inversionistas, así como para Confecciones Textimax. La evolución de la calidad del algodón peruano; los esfuerzos por desarrollar la marca Perú; la firma de nuevos acuerdos internacionales, tales como el TLC; serán factores muy importantes que Confecciones Textimax deberá aprovechar

Tabla 2

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

Factores claves de éxito	Peso	Confecciones Textimax S.A.		Devanlay Perú S.A.C		Southern textile network S.A.C.		Industrias Nettelco S.A.		Topy Top S.A.		Perú Fashion S.A.C		Textil Del Valle S.A.		Corporación Fabril de Confecciones S.A		Cotton Knit S.A.C.	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
1 Confiabilidad	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
2 Capacidad Instalada	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
3 Especialización	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4 Promoción	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33
5 Experiencia en el sector	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6 Nivel tecnológico	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
7 Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30
8 Utilidades	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
9 Participación de mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.33</b>		<b>3.58</b>		<b>2.68</b>		<b>3.48</b>		<b>3.14</b>		<b>2.70</b>		<b>3.06</b>		<b>2.91</b>		<b>2.51</b>

Nota. Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Tabla 3

*Matriz de Perfil Referencia (MPR)*

Factores claves de éxito	Peso	Confecciones Textimax		Jiangsu Hengli Group (China)	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1 Confiabilidad	0.10	4	0.40	3	0.30
2 Capacidad instalada	0.08	3	0.24	4	0.32
3 Especialización	0.12	4	0.48	4	0.48
4 Promoción	0.11	3	0.33	4	0.44
5 Experiencia en el sector	0.08	4	0.32	4	0.32
6 Nivel tecnológico	0.14	3	0.42	4	0.56
7 Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60
8 Utilidades	0.12	2	0.24	3	0.36
9 Participación de mercado	0.10	3	0.30	4	0.40
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.33</b>		<b>3.78</b>

Nota. Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Desde la perspectiva de la competitividad, a la empresa aún le queda beneficiarse con la inversión en tecnología que se implementará. A pesar de que ocupa una posición expectante en comparación con el resto de sus competidores, una mejora en su infraestructura, calidad, especialización y promociones permitirá que se convierta en el proveedor por excelencia.

Es importante entender el entorno en el que la empresa se desarrolla para determinar las oportunidades y amenazas que representa, así como para desarrollar un adecuado planeamiento estratégico a largo plazo. Los factores principales que afectan a las industrias, así como a Confecciones Textimax, son las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas. Todos estos factores tienen un impacto en la empresa. Sin embargo, algunos pueden o podrían ejercer una influencia mayor en las decisiones del negocio y de la organización.

Entre los factores que impactan con mayor incidencia en el desarrollo de Confecciones Textimax, se podría colocar en relevancia a los factores económicos y sociales.

Estos establecen una correlación directa y significativa con el consumo per cápita de los principales productos de consumo y, por ende, con los productos de la empresa. La perspectiva económica del Perú es favorable, los ingresos de la población y el PBI están en crecimiento, y se espera que los costos de la materia prima sean estables, lo que permitirá que las empresas sean competitivas. El reto consiste en poder enfrentar, de manera contundente, la informalidad, para que exista un ambiente justo y competitivo para Confecciones Textimax, y así esta pueda seguir invirtiendo en estructura y tecnología.

Se debe considerar que, luego de la aplicación de la MEFE, se puede observar que el resultado es de 2.61. Esto indica que las oportunidades que brinda el entorno contrarrestan y disminuyen las amenazas que existen. Asimismo, se aprecia que, entre todas las oportunidades, la más fuerte es el TLC con Estados Unidos. Mediante este acuerdo, es posible exportar hacia este país durante un tiempo determinado, con un bajo arancel.

Para el análisis competitivo, se ha considerado a todas aquellas empresas que han desarrollado su industria textil a nivel competitivo y que, por lo tanto, ofrecen una propuesta calificada. En este conjunto, Confecciones Textimax sobresale por su confiabilidad, la calidad de sus productos, su experiencia en el sector, entre otros factores. Estas características la convierten en una empresa altamente competitiva. Se puede concluir, a partir de lo mencionado, que Confecciones Textimax tiene potencial para continuar con el desarrollo de su industria de textil y confecciones, y para convertirse en la empresa líder en su sector.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2008), la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, y que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Las herramientas que se emplean son dos: (a) el análisis AMOFHIT y (b) la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es la herramienta que permitirá evaluar los factores o áreas funcionales que integran el ciclo operativo de Confecciones Textimax. Estas son las siguientes: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística-infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2008). En el presente capítulo, se realiza un análisis interno de la organización, con el fin de diseñar estrategias que capitalicen las fortalezas y neutralicen las debilidades de la industria.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad, como un vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector (D'Alessio 2008). La administración y la gerencia de Confecciones Textimax se rigen bajo un estatuto, y las decisiones estratégicas son responsabilidad de la organización. En ese sentido, esta empresa promueve y apoya las actividades de sus gerencias alineadas con la misión y visión. Esto se logra con personal calificado, innovación de productos y procesos establecidos para la toma de decisiones. Asimismo, la imagen y el prestigio de Confecciones Textimax se deben mantener. Esto se logrará si se establece una estrecha relación con los clientes. Para ello, se debe realizar un continuo análisis de sus productos, así como alinear las estrategias de

desarrollo y las nuevas tendencias con una alta eficiencia en costos. En contraste, las áreas que no secundan la política de desarrollo establecidas por la gerencia pondrían en riesgo su imagen y prestigio, generando esperas (cuellos de botella) en los procesos que integran la cadena de valor. Cabe añadir que el estilo de liderazgo usado representa una mezcla entre el modelo autoritario (en mayor proporción) y el democrático.

**Fortaleza:** Experiencia en el sector y la implementación de buenas prácticas, el respeto por el medio ambiente y la adopción de una actitud socialmente responsable contribuyen a tener una mayor flexibilidad y facilidad de adaptación al cambio.

**Debilidad:** Cuellos de botella en algunos procesos productivos, generados por falta de estandarización.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Según D'Alessio (2008), este aspecto es entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización. También mencionó que es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Esta área es la responsable de las decisiones relacionadas con los siguientes aspectos: (a) el producto, (b) la comunicación, (c) la distribución y (d) el precio. Asimismo, se vincula con el uso de los siguientes elementos: (a) las herramientas de investigación, (b) la segmentación de mercados y (c) el posicionamiento de productos.

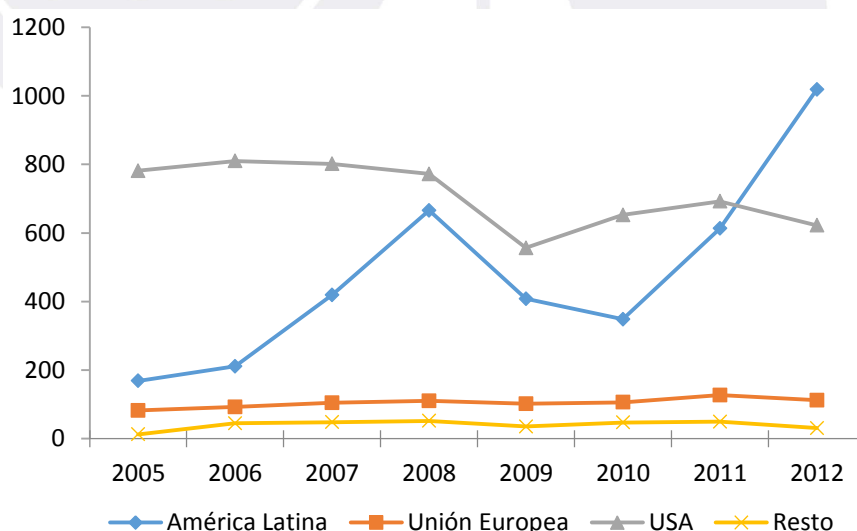
Confecciones Textimax se encuentra en el rubro de la producción, la confección y la venta especializada de prendas para el vestir masculino y femenino, además de ropa para niños. Actualmente, la empresa está bien posicionada en la confección. De acuerdo con ello, para los años siguientes, se proyecta un crecimiento sustentado en numerosos proyectos de inversión orientados a los siguientes objetivos: (a) ampliar su línea de productos; (b)

fortalecer sus marcas de fábrica, y (c) abrir nuevos mercados de exportación, afianzado en su amplia experiencia en el sector.

Al aplicar estas ideas, se ha considerado aplicar el análisis denominado “4P”. Guiada por una filosofía de expansión, calidad total y servicio al cliente, la empresa atiende las necesidades de muchas de las empresas del país. A continuación, se presenta dicha evaluación.

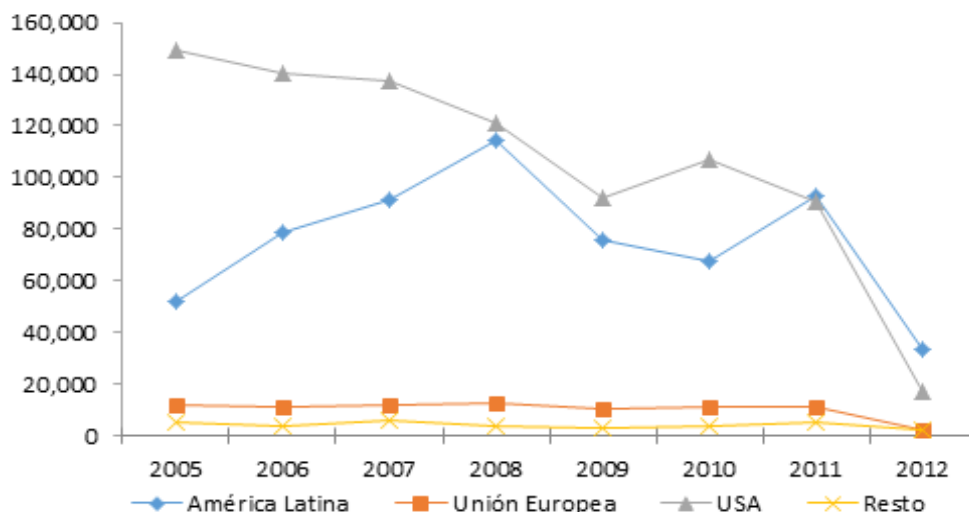
**Producto.** Se cuenta con ventajas notables en cuanto a la calidad de la materia prima y a los principales productos. Estos abarcan blusas, polos, casacas, ropa interior y pantalones.

**Precio.** La fijación de los precios de Confecciones Textimax es dinámica. Depende de la interacción entre la oferta y la demanda, de la capacidad y la incertidumbre. En el mercado de las exportaciones de confecciones se ha encontrado que, tanto en valor FOB como en cantidades (TN), a partir del 2012, el principal mercado de destino es América Latina, la cual ha desplazado al mercado estadounidense. En el 2011, en términos de TN, dichos mercados eran iguales, pero, en el 2012, América Latina le lleva una ligera ventaja (ver Figura 2 y Figura 3).



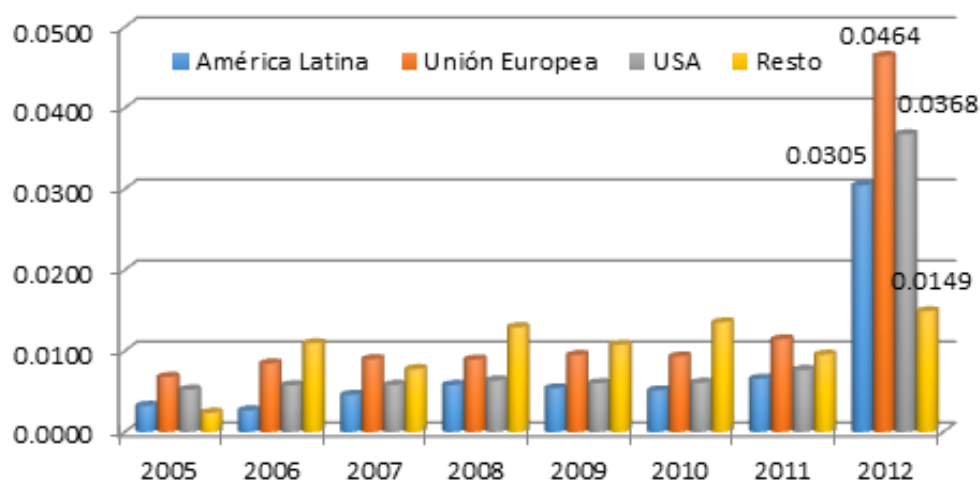
*Figura 2.* Perú: Exportaciones de confecciones según bloque de países (FOB millones de US\$) 2005-2012. Tomado de “Informe sobre la situación económica del sector textil – confecciones (2005-2012)” por la Federación Nacional de Trabajadores Textiles, Confecciones y Afines del Perú, 2013. Recuperado de <http://fnttp-peru.org/>





*Figura 3.* Perú: Exportaciones de confecciones según bloque de países TN 2005-2012. Tomado de “Informe sobre la situación económica del sector textil – confecciones (2005-2012)” por la Federación Nacional de Trabajadores Textiles, Confecciones y Afines del Perú, 2013. Recuperado de <http://fnttp-peru.org/>

Tal como se aprecia en la Figura 4, el precio unitario más elevado se ha concentrado en los denominados mercados secundarios, es decir, fuera de Estados Unidos y América Latina. Entre estos dos últimos, la distancia de precios es de 20%. Ello indica que se estaría ante prendas de similar valor y cuya diferencia podría hallarse en el costo del flete y en el margen comercial como consecuencia de la escasez de canales de distribución.



*Figura 4.* Perú: Precio unitario de las exportaciones de confecciones según bloques de países 2005-2012. Tomado de “Informe sobre la situación económica del sector textil – confecciones (2005-2012)” por la Federación Nacional de Trabajadores Textiles, Confecciones y Afines del Perú, 2013. Recuperado de <http://fnttp-peru.org/>

**Plaza.** Confecciones Textimax es una de las 25 principales exportadoras, en un panorama donde solo cinco empresas se dedican a exportar únicamente prendas de vestir de tejidos planos de algodón. Las exportaciones de prendas de vestir de algodón de tejidos planos realizadas por Confecciones Textimax representan el 9.3% del total de sus exportaciones en general. Pese a ello, es la segunda principal empresa del segmento.

La empresa cuenta, en la actualidad, con una importante cartera de clientes. Entre estos, destacan los siguientes: (a) Calvin Klein, (b) Abercrombie & Fitch, (c) Guess, (d) Zara, (e) GAP, (f) Polo Jeans, (g) Tommy Hilfiger, con una diversidad de marcas reconocidas a nivel internacional y altos estándares internacionales de calidad de producto y otras tiendas nacionales ubicadas en Gamarra, con un mercado local muy pequeño. Por otro lado, entre los proveedores se encuentran los siguientes: (a) Corporación Rey (cierres), (b) Amazon Corporation (maquinaria circular de tejidos de punto y cilindros para máquinas circulares), (c) Auxitex Perú (auxiliares textiles), (d) Tecnipunto (máquinas para la industria textil, representante exclusivo de Conti Complett), (e) Sercomex (importadores de máquinas de tejer industrial, agujas, platinas, repuestos y accesorios), (f) Faboher (insumos textiles), (g) Perú Label (etiquetas), (h) Tecflex (soluciones en cuanto a los códigos de barras) e (i) Printop (tintes textiles).

**Promoción.** Los ejecutivos de Confecciones Textimax viajan constantemente a diferentes ciudades del mundo para contactar directamente a sus clientes. Esto los mantiene actualizados en las últimas tendencias de la moda y la evolución del mercado. Además, cuenta con dos salas de exposición modernas que ofrecen todas las comodidades necesarias para que los clientes puedan visitar la planta y trabajar en sus nuevos diseños, fomentando la innovación y desarrollo de nuevos productos.

Por otro lado, la empresa participa de manera activa en ferias internacionales. Lo hace con la finalidad de captar potenciales clientes. Para lograrlo, exhibe sus productos y

participa en la transferencia tecnológica con sus similares logrando obtener una mayor presencia y mejor imagen.

Fortaleza: La gran diversidad de marcas con las que trabaja y sus altos estándares de calidad del producto.

Debilidad: La fibra de algodón nacional que se encuentra escasa y el mercado local pequeño.

#### **4.1.3 Operaciones y logística-infraestructura (O)**

Confecciones Textimax inició sus operaciones alrededor de 1991, como un modesto taller que contaba apenas con 26 máquinas de costura. Desde sus inicios, la empresa se ha ido adaptando a las necesidades y a las demandas del mercado, y ha expandido su capacidad de producción. En 1996, se añadió la planta de tintorería. Para el año 2000, la compañía había crecido de manera tal que fue necesario trasladar sus operaciones de corte, costura, lavandería y empaque final a un nuevo local. La antigua locación fue destinada únicamente a tintorería y tejeduría. Para el 2005, la empresa había logrado obtener una producción de 2.5 millones de prendas mensuales. Para este año, se adquiere un nuevo local, en el que se concentra toda la operación de la planta, además de añadirse las áreas de Estampado, Bordado, Terminación y Empaque de las prendas.

Actualmente, el Área de Producción cuenta en total con 10 máquinas, de las cuales ocho poseen 13 bandejas. Se trata de cuatro máquinas medianas y cuatro máquinas grandes así como dos máquinas de ocho bandejas que corresponden a las máquinas más pequeñas. Luego de someterse al proceso de estampado en prenda, las piezas son colocadas en unos hornos que aseguran su rápido secado. Además, cada máquina cuenta con su respectiva mesa de trabajo, donde las piezas, luego de un riguroso proceso de control de calidad (pieza por pieza), pasan a las fajas, que las dirigen a las rampas de empaque. Allí son apiladas en relación a 10 unidades y se termina el proceso de producción. Sin embargo, si las prendas

deben ser transportadas a otras áreas para seguir con el proceso productivo, no se embolsan y simplemente se siguen apilando en grupos de 10 unidades para seguir con el proceso.

Diariamente, la cantidad de pruebas que se realizan en la oficina de muestras es de 50 nuevos diseños aproximadamente. Estos, una vez aprobados, entran a la fila de la producción. El Área de Muestras cuenta con los equipos necesarios para realizar la mezcla de tintas, mallas, películas, así como un pequeño almacén, donde se concentran las muestras aprobadas en el día. Por otro lado, el Área de Estampado mantiene actualmente una capacidad de producción equivalente a 500,000 impresiones al mes, en las 16 técnicas empleadas, con 100 colaboradores de mano de obra directa y 10 de mano de obra indirecta.

**Fortaleza:** Sus operaciones cuentan con una infraestructura acorde a sus necesidades cumple con los controles que aseguran la calidad del producto y sienta las bases de la integración vertical para obtener mayor rentabilidad, a través de procesos más eficientes

**Debilidad:** No se tiene canales de distribución adecuados, existe una inadecuada e ineficiente infraestructura portuaria y vial.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

Las finanzas y la contabilidad constituyen uno de los pilares del ciclo operativo. Son los responsables de obtener los recursos económicos necesarios en relación con la cantidad, la calidad y el costo requerido. Esto debe ocurrir para que las organizaciones puedan operar de manera sostenida (D'Alessio, 2008).

Al respecto, la empresa ha experimentado un crecimiento que superó sus expectativas y le permitió lograr sus objetivos. Tal como se aprecia en la Figura 5, durante los años 2012 y 2013, se mantuvo una tendencia creciente y sostenida. En este período, se alcanzó ingresos por encima de los US\$2'000,000.

El panorama, en la actualidad, es de incertidumbre y de desconfianza en el futuro cercano para los confeccionistas. Existen preocupantes síntomas en algunos eslabones de la

cadena. Por ejemplo, se presenta la reducción de las áreas de cultivo de algodón, lo cual genera que la fibra de algodón nacional sea escasa y prevalezcan los altos precios del algodón, así como una disminución preocupante de la capacidad instalada de las hilanderías.

Según cifras del ADEX Data Trade (ADEX, 2013), los principales productos exportados y que presentaron crecimientos de dos dígitos fueron los T-shirts de algodón para hombres y mujeres, y las camisas de punto de algodón de un solo color (ver Tabla 4 y Tabla 5).

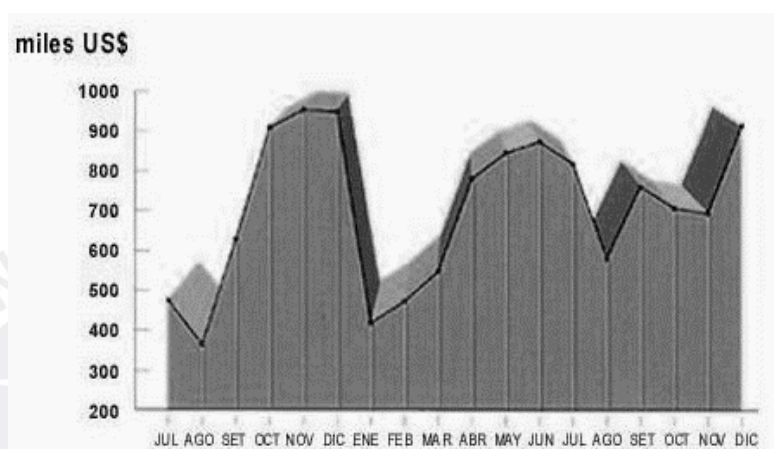


Figura 5. Evolución de los ingresos para los años 2012-2013. Tomado de “Balance anual” por Confecciones Textimax, 2014, p. 3 (Documento interno privado). Lima, Perú: Autor.

Tabla 4

*Principales Empresas Exportadoras*

Empresa	% Var 15-14	% Part. 15
Industrias Netalco s.a.	3%	9%
Devanlay Perú s.a.c.	-23%	9%
Confecciones Textimax s.a.	-26%	9%
Southern Textile network s.a.c.	16%	8%
Garment Industries s.a.c.	58%	7%
Topy Top s.a.	-47%	7%
Hilandería de Algodón Peruano s.a.	7%	6%
Textiles Camones s.a.	6%	6%
Textiles only star s.a.c	146%	4%
Otras empresas (434)	--	28%

Nota. Tomado de “Polos de algodón,” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2016. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=c\\_c\\_fp\\_init&pproducto=171&pnomproducto=T-shirt](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=c_c_fp_init&pproducto=171&pnomproducto=T-shirt)

Tabla 5

*Principales Mercados a los cuales Exportar*

Mercado	% Var 15-14	% Part. 15	FOB-15 (miles de US\$)
Estados Unidos	-11%	74%	91,941.19
Brasil	13%	8%	9,407.33
Canadá	-1%	3%	4,355.02
Alemania	25%	3%	3,287.80
Hong Kong	-6%	2%	1,894.53
Francia	42%	1%	1,767.52
Reino Unido	15%	1%	1,518.33
Argentina	-25%	1%	1,151.02
Colombia	-19%	1%	1,058.47
Otros países (52)	--	7%	11,990.51

*Nota.* Tomado de “Polos de algodón,” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2016. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=171&pnomproducto=T-shirt](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=171&pnomproducto=T-shirt)

**Fortaleza:** La innovación y desarrollo de nuevos productos que le permitan obtener mayores ingresos.

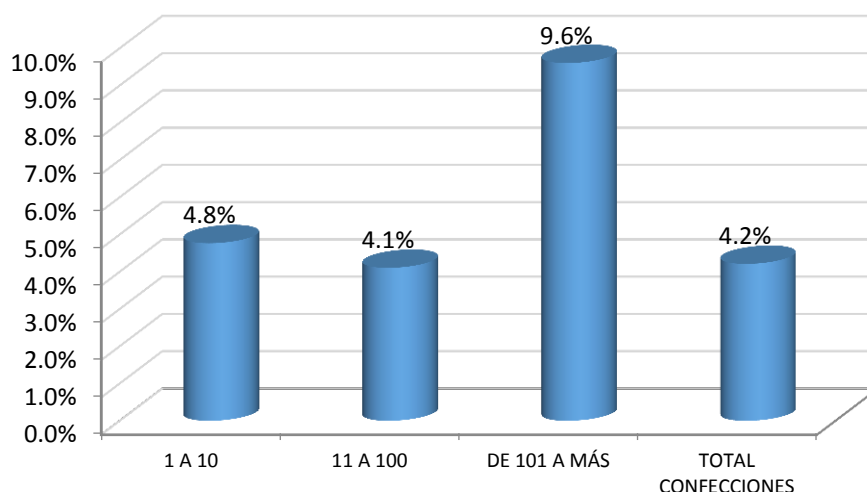
**Debilidad:** La reducción de los cultivos de algodón, genera que estos tengan que ser adquiridos a precios elevados.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

D'Alessio (2008) señaló que “el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (p. 178). De acuerdo con ello, los colaboradores de Confecciones Textimax perciben sus remuneraciones bajo la modalidad de producción a destajo y a través de incentivos monetarios semanales de acuerdo a su rendimiento sobre las metas de producción. Esto ha contribuido en la disminución de los índices de rotación del personal, y aporta en el crecimiento de las remuneraciones en las empresas del sector confecciones con un número de trabajadores de 101 a más, con una variación acumulada positiva del 9.6% entre enero del 2008 y enero del 2012 (ver Figura 6).

Por otro lado, el clima laboral suma positivamente al bienestar de los trabajadores. Aquel se instaura a través de reconocimientos y celebraciones en fechas festivas y relevantes para la empresa. Asimismo, se fomenta las actividades recreativas internas y de apoyo social que le permitan estrechar lazos de confraternidad.

Finalmente, la empresa asigna un presupuesto importante a la capacitación técnica de su personal para cumplir con altos estándares de calidad internacional, desarrollo, innovación y variedad en sus líneas de productos.



*Figura 6.* Perú: Variación real acumulada de las remuneraciones promedio en empresas formales de confecciones según tamaño de empresa enero 2008 - enero 2012. Tomado de “Informe sobre la situación económica del sector textil – confecciones (2005-2012)” por la Federación Nacional de Trabajadores Textiles del Perú, año. Recuperado de <http://fnttp-peru.org/>

**Fortaleza:** Personal estratégico con amplio conocimiento del giro negocio y el mercado

**Debilidad:** No cuenta con líneas de carrera para su personal operativo. Ello es una limitante en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, lo cual podría desencadenar en la alta rotación del personal y la posible formación de un sindicato.

Adicional a esto, no existe en el país centros de capacitación técnica especializada que garanticen la forma de mano de obra calificada, hoy en día la mano de obra se capta con poco conocimiento en el rubro y se tiene que formar dentro de la organización.

#### 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan soporte para el cumplimiento de ciertos procedimientos. Estos son los siguientes: (a) la toma de decisiones gerenciales, (b) la ejecución de los procesos productivos, (c) el cumplimiento de las metas de *marketing*, (d) la asignación de recursos financieros y (e) la integración de clientes y proveedores (D'Alessio, 2008).

Confecciones Textimax posee las certificaciones BASC (Business Alliance for Secure Commerce) que asegura un adecuado sistema de gestión y control en seguridad, minimizando la posibilidad de riesgos relacionados a actividades ilícitas en la organización y WRAP (Worldwide responsible accredited production) para el cumplimiento social, asegurando que las condiciones laborales, medio ambientales y operaciones de comercio exterior se lleven a cabo dentro del marco legal, lo cual refuerza la imagen de la empresa. Con respecto al sistema de gestión de la calidad, esta empresa se enfoca únicamente en el cumplimiento de los manuales de calidad de los clientes. En ese contexto, sus procedimientos se enfocan principalmente en cumplir los requisitos de las normas y estándares de las dos certificaciones y de las especificaciones técnicas incluidas en los manuales de calidad.

Sus procesos administrativos, operativos y de soporte a la cadena de valor cuentan con *software* de gestión tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*), lo cual les permite automatizar los principales procesos en beneficio de una mejor atención. La empresa ha logrado implementar plataformas de comunicación con sus clientes, de tal forma que ha conseguido tiempos de respuestas similares a los de los confeccionistas norteamericanos, a pesar de la distancia existente. Dadas las condiciones cambiantes de la demanda, esta capacidad se ha convertido en una ventaja para aquellos que han invertido en sistemas de información.



Además, los compradores valoran los mejores tiempos de respuesta en la recompra, con lo cual la empresa se coloca en una posición privilegiada con un alto nivel de respuesta al cliente y consolida su imagen corporativa.

Fortaleza: Confecciones Textimax cuenta con las certificaciones BASC y WRAP. Adicional a esto, sus productos cuentan con reconocimiento de la calidad del algodón peruano, lo cual hace que tenga una excelente imagen corporativa

Debilidad: No tienen certificación que se enfoque en los sistemas para el desarrollo de sus procesos

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúan las organizaciones persiguen cuatro finalidades. Estas se nombran a continuación: (a) desarrollar nuevos productos y procesos para la competencia; (b) mejorar la calidad de los productos y procesos; (c) mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, y (d) conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2008).

Confecciones Textimax invierte en avances tecnológicos en lo que concierne a maquinaria y equipo, y en todo aquello dirigido a mejorar y a darle mayor eficiencia a la producción. Sin embargo, estos niveles de inversión en tecnología todavía no son suficientes para seguir creciendo en el mercado y elevar más sus estándares de producción. Las tendencias actuales en el sector textil a nivel mundial exigen mayor inversión en tecnologías, tanto a nivel operativo, como de producción y de procesos de soporte operacional. Una gran oportunidad para adoptar nuevas tecnologías es la tendencia a la reducción de inversión y a la estandarización de procesos.

Por otro lado, la empresa cuenta con programas especializados de aprendizaje, los cuales se realizan mediante la asesoría de expertos en la moda italiana para la fabricación de

trajes y chaquetas debido a la falta de mano de obra calificada. Actualmente, Confecciones Textimax se encuentra en condiciones de fabricar trajes y chaquetas deportivas, así como pantalones de franela y casimires Barrington. Estos son elaborados con fibras naturales (lana y algodón) y sintéticas (poliéster, viscosa, lycra, entre otras).

**Fortaleza:** Cuenta con maquinarias y equipos de punta que facilitan la producción.

**Debilidad:** Falta de inversión en tecnología ayude a elevar los estándares de procesos de gestión administrativa y de integración con los proveedores y clientes.

#### **4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La MEFI es empleada para realizar el análisis de los factores internos de Confecciones Textimax. A partir del uso de esta herramienta, se establece cuáles tienen mayor importancia para el desarrollo de los objetivos y estrategias a largo plazo. Para ello, se sigue la metodología planteada por D'Alessio (2008).

La MEFI para Confecciones Textimax cuenta con 16 factores determinantes de éxito, 9 fortalezas y 7 debilidades. Estos son considerados adecuados con valores y pesos de acuerdo con su importancia dentro del análisis interno. El resultado obtenido de la matriz muestra un valor ponderado de 3.00, tal como se observa en la Tabla 6. Ello indica que Textimax muestra que sus fortalezas predominan sobre sus debilidades. Esto brinda la posibilidad de continuar su expansión. Se debe trabajar en la mejora de las debilidades por medio de estrategias internas.

#### **4.3 Conclusiones**

La empresa Confecciones Textimax deberá seguir con la mejora continua de sus procesos para cumplir con la anhelada expansión de sus productos. De esta forma, obtendrá mayor presencia y protagonismo en el mercado global. Asimismo, es importante que Confecciones Textimax maneje adecuadamente su cadena de suministro y tenga bien definidas y establecidas las funciones en cada área para que pueda cumplir sus objetivos. Esto

implica (a) ampliar su línea de productos (b) fortalecer sus marcas de fábrica y (c) abrir nuevos mercados de exportación.

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

Factores claves de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1.	Diversidad de marcas	0.10	4	0.40
2.	Experiencia en el sector	0.08	4	0.32
3.	Flexibilidad y facilidad de adaptación al cambio	0.07	3	0.21
4.	Calidad del producto	0.10	4	0.40
5.	Integración vertical para obtener mayor rentabilidad	0.05	3	0.15
6.	Certificaciones (BASC y WRAP)	0.06	3	0.18
7.	Imagen	0.08	4	0.32
8.	Infraestructura	0.05	3	0.15
9.	Innovación y desarrollo de nuevo productos	0.08	3	0.32
		<b>0.67</b>		<b>2.45</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Posible formación de sindicato	0.09	2	0.18
2	Esperas (cuellos de botella)	0.03	1	0.03
3	Escasez de canales de distribución	0.03	2	0.06
4	Fibra de algodón nacional escasa	0.05	1	0.05
5	Mercado local muy pequeño	0.03	1	0.03
6	Altos precios del algodón	0.05	2	0.1
7	Falta de mano de obra calificada	0.05	2	0.1
		<b>0.33</b>		<b>0.55</b>
		<b>1</b>		<b>3.00</b>

*Nota.* Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Una de las oportunidades de Confecciones Textimax es la correcta organización y logística-infraestructura que posee, lo que le permite proveer continuamente un alto valor agregado a sus productos. Esta característica le ha permitido una tendencia creciente y sostenida gracias a la calidad de sus productos, lo que sumó para lograr la expansión a mercados internacionales. Al respecto, será fundamental que promueva la inversión e innovación en cuanto al capital humano, la maquinaria y los equipos que le permitan mantener sus costos competitivos en su cadena distributiva, tanto a nivel nacional como global.

En cuanto a los sistemas de comunicación, se ha logrado implementar plataformas de comunicación con los clientes. Asimismo, se ha conseguido mejores tiempos de respuesta

con respecto a los proveedores. Esto se logró a través de los sistemas de información integrados

Se aprecia que las exportaciones de la empresa son las que constituyen la mayor cantidad de compradores. Entre las amenazas se encuentra la posible formación de un sindicato. Desde del extranjero, los principales clientes se preocupan por observar las instalaciones de la empresa y verificar que los obreros y trabajadores reciben un trato justo. Además, se interesan en comprobar si se cumplen todas las normas de seguridad. El resultado de la MEFI es 3.00. Esto indica que las debilidades de Confecciones Textimax pueden ser superadas, si se hace buen uso de sus fortalezas para mejorar. Por tanto, en líneas generales la situación interna es buena y las debilidades que presenta Confecciones Textimax podrán ser superadas haciendo énfasis en las acciones que este plan proponga.



## Capítulo V: Intereses de Confecciones Textimax y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para obtener éxito en la industria y en los mercados donde compite (D'Alessio, 2008). Antes de plantear los objetivos de largo plazo (OLP) para Confecciones Textimax, es necesario definir los intereses del sector, ya que estos establecen el marco de lo que se desea lograr. Asimismo, es preciso aplicar la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Al finalizar el Capítulo V, y con pleno conocimiento del potencial de la empresa, se definirá los OLP, los cuales deberán ser alcanzados en el 2025.

### 5.1 Intereses de Confecciones Textimax

Los intereses de Confecciones Textimax están alineados con la visión planteada en el Capítulo II. Estos intereses evidencian su orientación hacia sus clientes, preocupados en ofrecer productos de calidad, buscando incursionar en el desarrollo de productos bajo diseños manteniendo un adecuado nivel de rentabilidad. Asimismo, muestra importancia por crecer y aumentar su participación en los mercados internacionales, sin descuidar su compromiso con el medio ambiente.

**Rentabilidad.** El incremento en ventas debe reflejarse en los ingresos por unidad vendida. Confecciones Textimax busca mejorar continuamente la rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio. De esta forma, aumentará la satisfacción de sus accionistas.

Debido a que hay otros sectores con más crecimiento, tanto el sector textil y de confecciones han venido disminuyendo su aporte al PBI doméstico. Por otro lado, su mayor exposición al comportamiento de la demanda internacional hizo que el impacto de la crisis fuera mayor que al de otras actividades económicas. Al respecto, existe una pérdida de competitividad frente a empresas asiáticas y centroamericanas. Las exportaciones textiles

cerraron con un crecimiento de 5% en enero, pero, en febrero y marzo, cayeron 2% y 3%, respectivamente, afirmó Pedro Gamio, presidente del Comité de Confecciones de ADEX.

Además, la exportación de prendas de vestir cerró el 2013 con una caída del 14.2% y el primer trimestre del 2014 lo hizo con una leve contracción de 0.7%, lo que demuestra que ese subsector intensivo en mano de obra aún no consolida su recuperación, manifestó Pedro Gamio Palacio, presidente del Comité de Confecciones de la Asociación de Exportadores (“Exportación de confecciones se redujo en 0.7% en el primer trimestre,” 2014). Acerca de este asunto, la ministra de la Producción manifestó que el Gobierno seguirá adoptando las medidas necesarias para apoyar la competitividad de la industria textil en el Perú. Además, refirió que se debe lograr que el mercado doméstico sea un soporte para ellos en medio de la crisis internacional (“El Gobierno seguirá apoyando a la industria textil,” 2014).

**Responsabilidad Social.** Para Confecciones Textimax, es muy importante desarrollar y producir sus productos de una manera responsable y sostenible con el medio ambiente. Por eso ha puesto énfasis en asegurar sus principales procesos obteniendo certificados que garanticen su compromiso con el medio ambiente, tales como el WRAP, que es el mayor programa de certificación independiente del mundo concentrado principalmente en los sectores de la confección, el calzado y los productos de la costura, buscando asegurar y certificar el cumplimiento social, enfocado en 12 principios: (a) Cumplimiento con leyes y reglamentos del lugar de trabajo; (b) Prohibición del trabajo forzado; (c) Prohibición de trabajo de menores; (d) Prohibición del acoso o abuso; (e) Compensación y beneficios; (f) Horas de trabajo; (g) Prohibición de la discriminación; (h) Salud y seguridad; (i) Libertad de asociación y negociación colectiva; (j) Medio ambiente; (k) Cumplimiento en aduanas; y (l) Seguridad.

A futuro se ha trazado como meta certificar la totalidad de sus procesos productivos y orientar sus esfuerzos en el cuidado del agua y optimización del uso de químicos. Para esto

buscará continuar con sus esfuerzos de optar en nuevas certificaciones de calidad que estén alineadas con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible **Satisfacción al cliente**. En la actualidad se ha logrado el 95% de satisfacción al cliente, lo cual demuestra la gran preocupación por ofrecer productos de calidad a sus clientes y sobretodo entregados en el momento oportuno. Esto ultimo, en un mercado cada vez mas competitivo, a nivel internacional, y diversificado en ofertas, es muy importante. Sus clientes mas importantes han demostrado fidelidad en los últimos años, basado en un nivel de confianza que se ha logrado por la eficiencia de sus procesos y que de alguna manera siempre han mantenido una alta orientación hacia el cliente. Este punto para Confecciones Textimax representa su mejor carta de presentación sobretodo en la búsqueda de ampliar nuevos mercados y ampliar la cartera de clientes claves.

**Diseño de productos.** En un mercado competitivo como el actual es muy importante diversificarse y diferenciarse de la competencia. Es por ello que Confecciones Textimax pondrá énfasis en el desarrollo de nuevos productos enfocado en diseños novedosos. Con esto se busca ofrecer un servicio adicional y complementario a los productos de calidad, los cuales irán de la mano, buscando darle mayor valor agregado al cliente. La idea es ayudar a los Clientes a desarrollar nuevos diseños para sus productos, de tal forma que se le de mayor eficiencia a todo el proceso productivo, desde la conceptualización de la idea del producto hasta el desarrollo del mismo.

La búsqueda e incursión en los servicios de diseños de productos, generará la profundización en investigación y desarrollo para proveer de nuevas y mejores técnicas para realizar lo mismo de manera más eficientemente o incluso algo nuevo. En relación con este aspecto, Confecciones Textimax está dispuesta a asumir algunas medidas. Estas son las siguientes:

- Utilizar la tecnología de la información para permitir que los recursos se administren eficientemente.
- Proveer un método formal para que la administración establezca, sin diferencias, las prioridades en lo que concierne a las tecnologías de la información.
- Permitir que los sistemas desarrollados sean duraderos, y proteger la inversión en tecnología.
- Utilizar la tecnología de información para el crecimiento e integración del Área de Diseño.
- Identificar la información como un recurso empresarial que debe ser planeado, administrado y controlado, de tal manera que pueda ser usado efectivamente por los que la necesiten.
- Integrar cada una de las áreas involucradas en la producción, a fin de aumentar la confianza en la posibilidad del uso de la información oportuna y veraz para la toma de decisiones.

**Satisfacción al cliente.** En la actualidad se ha logrado el 95% de satisfacción al cliente, lo cual demuestra la gran preocupación por ofrecer productos de calidad a sus clientes y sobretodo entregados en el momento oportuno. Esto último, en un mercado cada vez más competitivo, a nivel internacional, y diversificado en ofertas, es muy importante. Sus clientes más importantes han demostrado fidelidad en los últimos años, basado en un nivel de confianza que se ha logrado por la eficiencia de sus procesos y que de alguna manera siempre han mantenido una alta orientación hacia el cliente. Este punto para Confecciones Textimax representa su mejor carta de presentación sobre todo en la búsqueda de ampliar nuevos mercados y ampliar la cartera de clientes claves.

**Incrementar la participación de mercado.** Desde el punto de vista de unidades vendidas, el enfoque de Confecciones Textimax consiste en expandir el mercado actual. Esto



se logrará a través de la creación de diversas líneas de productos de excelente calidad, estilos exclusivos y de moda, colocados al precio justo y en el momento oportuno. Esta medida proporcionará niveles óptimos de satisfacción a los clientes y mejorará el bienestar socioeconómico de la comunidad.

Hasta el momento, Confecciones Textimax siempre ha mantenido estándares altos de productividad. En cuanto a sus exportaciones textiles, alcanzó, entre enero y abril de 2004, US\$28.4 millones. Esta cifra le permitió consolidarse como la principal exportadora de su sector (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú], 2007). Asimismo, en el 2014, entre enero y abril, las exportaciones textiles de las 50 principales empresas del país alcanzaron US\$328.2 millones, cifra que le permitió al sector un crecimiento de 31.06% (MEF, 2014).

Como se mencionó anteriormente, aún está pendiente el ingreso a México y la consolidación del mercado brasileño. Además, se espera la recuperación económica de Europa y Estados Unidos. Estas fuentes se convertirían en el motor externo que impulsará el crecimiento de las ventas.

## **5.2 Matriz de Intereses de Confecciones Textimax**

En la Tabla 7, se expone detalladamente los componentes de la Matriz de Intereses de Confecciones Textimax (MIO). En esta herramienta, se identifican algunos intereses que se pretende alcanzar para obtener éxito. Estos se expresan en los puntos clave de la visión.

Tabla 7

*Matriz de Intereses de la Organización*

Intereses de Textimax	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Rentabilidad	Gestión Estratégica *	Materia Prima Importada China e India **	Precio de materia prima **
	Crisis Internas y Externas ** Empresas Nacionales de producción de algodón *		
Responsabilidad Social	Certificaciones *		Ministerio del ambiente *
	Cuidado del agua e insumos químicos *		
Diseños de productos		Consumidores *	
	Adaptación de nuevas tendencias *	Competidores **	
		Distribuidores *	
Satisfacción al cliente	Cliente **	Distribuidores *	Integración con proveedores *
	Calidad de productos *		
Incrementar la participación de mercado	Devanlay S.A *		Tratado de libre comercio (TLC) *
	Industrias Nettalco S.A *		Mejora de competitividad de otras economías *
	Corporación fabril de Confecciones S.A *		El Tratado Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act (ATPDEA) *
	Peru Fashion S.A *		La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) *
	Topi top S.A *		Asociación de Exportadores (ADEX) *
	Textila de Valle S.A *		

*Nota. (\*) Intereses comunes; (\*\*) intereses opuestos.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

### 5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los resultados que la organización espera lograr una vez que se hayan implementado las estrategias externas específicas que han elegido. Estas permitirán lograr la visión de la organización. Estos objetivos deben contar con las siguientes características: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprensibles, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, e (i) asociables a un horizonte de tiempo. El horizonte de tiempo establecido para los objetivos dependerá de las

características de la industria o sector, los productos y el ciclo de vida de aquella (D'Alessio, 2008). A continuación, se exponen los OLP de forma detallada.

Tabla 8

*Objetivos a Largo Plazo para la empresa Confecciones Textimax*

Nº	Objetivos a Largo Plazo	Tiempo	Valor Inicial	Valor Final
OLP1	Para el año 2025 elevar el índice de satisfacción de los consumidores de sus productos de exportación de 95% a 99%	2025	95%	99%
OLP2	Al 2025 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 12%. Actualmente es 5.9%	2025	5.90%	12%
OLP3	Al 2025 lograr un crecimiento anual promedio del 7% en los volúmenes de productos de exportación para el 2025. Actualmente representa 59 millones de dólares anuales a valor FOB.	2025	59 Millones	116 Millones
OLP4	Al 2025 lograr un crecimiento en la participación de mercado de exportadores peruanos pasando de 5% a 15%	2025	5%	15%
OLP5	Cumplir con las normas de responsabilidad social en todos sus procesos productivos de 70% a 100% para el año 2025	2025	70%	100.00%

## 5.4 Conclusiones

Es importante aclarar que todos los objetivos planteados han sido formulados a partir de la visión y misión, y se deriva de la matriz IO, considerando los asuntos más relevantes del sector de confecciones y textiles, los cuales tienen como pilares, satisfacción al cliente, eficiencia en costos, participación de mercado, diseño de productos y responsabilidad social. Asimismo, las cualidades establecidas para los OLP fueron las siguientes: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprensibles, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, e (i) asociables a un horizonte de tiempo, de acuerdo a lo ya indicado en la visión.

Por otro lado, en Confecciones Textimax, se considera que el factor humano es esencial en el proceso de crecimiento y expansión hacia nuevos mercados.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se utilizarán las matrices del análisis externo e interno de Confecciones Textimax para elaborar las estrategias que la impulsen a alcanzar la visión deseada. Estas serán analizadas desde diferentes perspectivas para evaluar su validez. Las estrategias que resulten seleccionadas serán las más aplicables, según las premisas de esta investigación.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la matriz FODA se generan las estrategias específicas según lo indicado por D'Alessio (2008). A través del emparejamiento de las matrices EFE y EFI se obtienen cuatro tipos de estrategias: (a) estrategias FO, (b) estrategias DO, (c) estrategias FA, (d) estrategias DA. La matriz contiene 20 estrategias las cuales son presentadas en la Tabla 9; de ellas siete están orientadas a buscar oportunidades aprovechando las fortalezas, cinco están enfocadas a buscar oportunidades y eliminar las debilidades, cuatro están orientadas en atacar las amenazas con las fortalezas y tres para evitar las amenazas que puedan agravar las debilidades

#### Estrategias FO-Explotar

Las estrategias del cuadrante FO buscan fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades. En base a sus fortalezas se desarrollara cada una de las estrategias:

1. Desarrollar nuevas alianzas con marca de prestigio. Esta estrategia permitirá ingresar en los nuevos mercados, aprovechando la diversidad y calidad de los productos.
2. Crear nuevas líneas de productos. Esta estrategia permitirá lograr un mayor posicionamiento en el mercado.
3. Penetración de mercados con mayor producción durante mas tiempo y de mejor calidad.

4. Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima. Esta estrategia permitirá reducir los costos de aprovisionamiento y la entrega oportuna de la materia prima.
5. Crear un programa de comunicación de la reputación social del negocio y calidad de los productos. Esta estrategia permitirá consolidar la confianza de clientes, ayuda los intercambios comerciales por la confianza, y ayudará a proteger las exportaciones contra las barreras comerciales y técnicas.
6. Asegurar la imagen externa aprovechando el reconocimiento del algodón peruano. Esta estrategia permitirá lograr una mayor identificación con la línea de productos de la empresa y sobretodo apoyarse en la calidad del algodón peruano.
7. Implementar nuevos estilos y tendencia de modas. Esta estrategia permitirá diversificar nuestros productos e incrementar nuestra participación de mercado

### **Estrategias DO-Buscar**

Las estrategias del cuadrante DO busca mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades. En base a sus oportunidades; pasamos a desarrollar cada una de sus estrategias:

1. Crear nuevas redes de distribución. Esta estrategia busca optimizar el proceso de aprovisionamiento en el tiempo, lugar y costo adecuado.
2. Crear un convenio interinstitucional sobre transferencia tecnológica con el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo (SENATI). Esta estrategia busca mantener personal altamente calificado y encontrar nuevo recurso humano que responda a las tendencias de cambio en el sector de confecciones.

### **Estrategias FA-Confrontar**

Las estrategias del cuadrante FA busca sacar ventaja de las fortalezas para neutralizar las amenazas. En base a sus fortalezas, se pasara a desarrollar cada una de las estrategias:

1. Crear alianzas estratégicas con proveedores. Esta estrategia busca establecer acuerdos que garanticen la disponibilidad oportuna de la materia prima en el momento oportuno con el precio y calidad adecuada.
2. Invertir en nuevos productos con alta tecnología. Esta estrategia tiene como finalidad diferenciarse de sus principales competidores.

### **Estrategias DA-Evitar**

Las estrategias del cuadrante DA busca reducir las debilidades y evitar las amenazas.

En base a sus acciones defensivas, pasamos a desarrollar cada una de las estrategias:

1. Crear el centro de capacitación técnica asociado a la Asociación Nacional de Productores de Algodón (ANPAL).-Esta estrategia busca desarrollar un centro de alto rendimiento y desarrollo técnico para los productores de algodón nacional.
2. Invertir en sistemas de información para la cadena de aprovisionamiento. Esta estrategia permitirá obtener información en tiempo real de toda la cadena de aprovisionamiento para la toma de decisiones.
3. Desarrollar un programa que incentive el desarrollo sostenible del cultivo de algodón. Esta estrategia busca promover la integración de agricultores y establecer acuerdos que permitan asegurar un crecimiento sostenido del cultivo de algodón.

En la Tabla 10 se muestra la clasificación de las estrategias específicas planteadas para la empresa Confecciones Textimax como resultado del emparejamiento de oportunidades y amenazas con fortalezas y debilidades. En dicha tabla se puede identificar las estrategias externas alternativas propuestas luego de obtener los resultados de la matriz FODA.

Tabla 9

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Fortalezas		Debilidades
F1. Diversidad de marcas		D1. Posible formación de Sindicato
F2. Experiencia en el sector		D2. Esperas (cuellos de botella)
F3. Flexibilidad y facilidad de adaptación al cambio		D3. Escasez de canales de distribución
F4. Calidad del producto		D4. Fibra de algodón nacional escasa
F5. Integración vertical para obtener mayor rentabilidad		D5. Mercado local muy pequeño
F6. Certificaciones (BASC y WRAP)		D6. Altos precios del algodón
F7. Imagen		D7. Falta de mano de obra calificada
F8. Infraestructura		
F9. Innovación y desarrollo de nuevo productos		
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategias DO
O1. Nuevos mercados	FO1. Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio ( F1-O1, O2, O6)	DO1 Crear nuevas redes de distribución. (D3,D5-O1, O2, O3)
O2. Nuevos canales de distribución	FO2. Crear nuevas líneas de productos. (F2-O3)	DO2. Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados (D1,D7-O1, O4)
O3. Crecimiento de la demanda	FO3. Penetración de mercados con mayor producción durante mas tiempo y de mejor calidad (F3, F4-O1, O5)	
O4. Sector en crecimiento	FO4. Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima. (F5-O4)	
O5. Ferias Internacionales para mostrar nuestros productos	FO5. Lograr la reputación social del negocio y calidad de los productos (F6-O1, O2)	
O6. Tratado de Libre Comercio con China y Estados Unidos	FO6. Desarrollar marcas propias (F7-O1)	
	FO7. Implementar nuevos estilos y tendencias de moda. (F9,F7,F4-O3,O2)	
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
A1. Inestabilidad económica	FA1. Crear alianzas estratégicas con proveedores. (F2,F3,F5-A3,A6)	DA1. Desarrollar mano de obra calificada (D2, D7-A4, A2 )
A2. Entrada de nuevos competidores	FA2. Invertir en nuevos productos con alta tecnología (F3,F8-A2,A4,A5)	DA2. Invertir en sistemas de información. (D6,D4,D2-A6,A4,A2,A6)
A3. Nanotecnología aplicada al sector textil		DA3. Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón. (D4,D6-A4,A6)
A4. Tendencia de cambio en las necesidades de los consumidores		
A5. Crecimiento de las importaciones provenientes de la India		
A6. Problema de abastecimiento de algodón		

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

Tabla 10

*Clasificación de estrategias específicas con estrategias externas alternativas*

Estrategias Externas Alternativas		Estrategias Específicas
EA 1	Intensiva	FO1. Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio.
		DO1. Crear nuevas redes de distribución.
		FO3. Penetración de mercados con mayor producción durante mas tiempo y de mejor calidad
		FO2. Crear nuevas líneas de productos.
		FO7. Implementar nuevos estilos y tendencias de moda.
		FA2. Invertir en nuevos productos con alta tecnología.
		FO6. Desarrollar marcas propias
		FO5. Lograr la reputación social del negocio y calidad de los productos
		FO4. Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima.
		FA1. Crear alianzas estratégicas con proveedores.
EA2	Integración	DA1. Desarrollar mano de obra calificada.
		DA2. Invertir en sistemas de información para la cadena de aprovisionamiento.
		DA3. Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón.
		DO2. Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados

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

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción de Confecciones Textimax presenta la postura estratégica más apropiada para la organización a través de dos ejes que combinan la fortaleza de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE) y dos ejes que combinan la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) en un marco de cuatro cuadrantes, según el modelo establecido por D'Alessio (2008).



La MPEYEA para la empresa Confecciones Textimax se presenta en la Tabla 11 presenta una alta fortaleza financiera. Asimismo, en la Figura 7, que corresponde a dicha matriz que indica que Confecciones Textimax se encuentra en el cuadrante agresivo, cuyo resultado sugiere sacar total ventaja del crecimiento de la demanda, de tal forma que pueda incrementar su participación en el mercado y concentrar recursos en aquellos productos que marquen una clara ventaja competitiva (D'Alessio, 2008, p. 282).

Para continuar sacando ventaja del crecimiento de la demanda e incrementar la participación de mercado se proponen las siguientes estrategias alternativas: (a) EA1: Intensiva de penetración en el mercado, (b) EA1: Intensiva de desarrollo de productos y (c) EA2: Integración vertical hacia atrás.

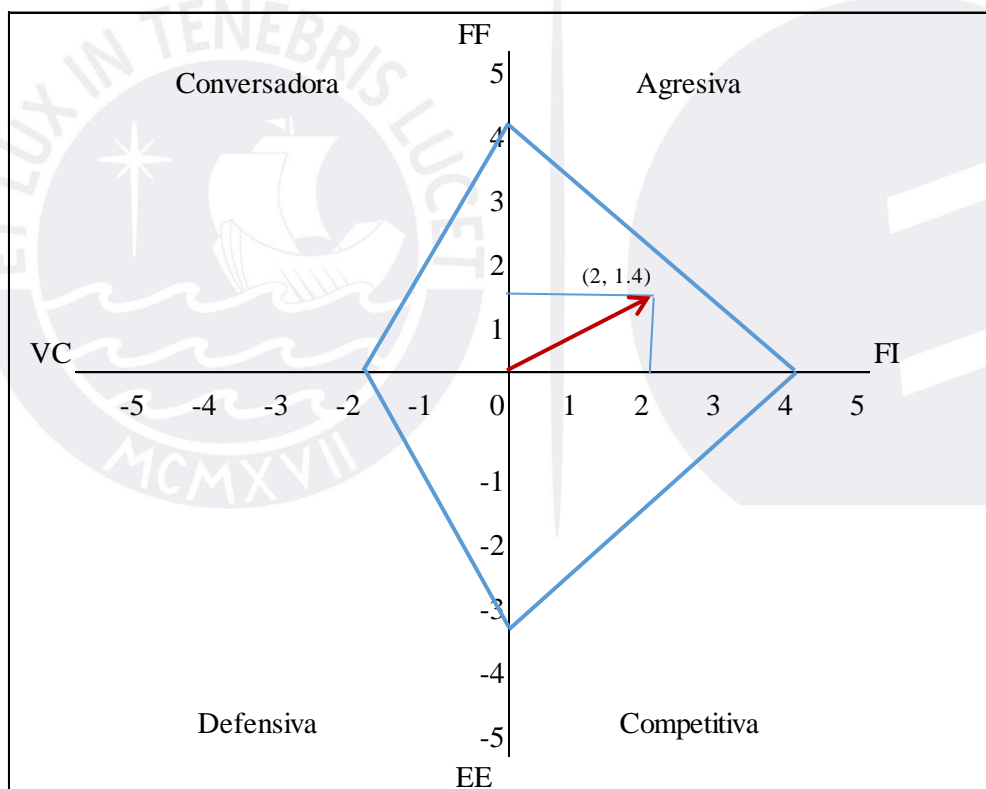


Figura 7. Gráfico de la MPEYEA. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 11

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

<b>Posición estratégica interna</b>		Valor		
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>				
1.	Rentabilidad	5		
2.	Liquidez	4		
3.	Capital de trabajo	5		
4.	Flujo de efectivo	5		
5.	Riesgo involucrado en el negocio	3		
<b>Promedio</b>		<b>4.40</b>		
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>				
1.	Participación en el Mercado	4		
2.	Ciclo de vida del producto	4		
3.	Capacidad instalada	3		
4.	Especialización	4		
5.	Experiencia en el sector	4		
6.	Nivel tecnológico	4		
7.	Calidad del product	5		
<b>Promedio</b>		<b>-2.00</b>		
<b>Posición estratégica externa</b>		Valor		
<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>				
1.	Cambios tecnológicos	4		
2.	Riesgo país	4		
3.	Barreras de entrada al mercado	2		
4.	Presión competitiva	3		
5.	Presión de los productos sustitutos	2		
<b>Promedio</b>		<b>-3.00</b>		
<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>				
1.	Potencial de crecimiento	5		
2.	Estabilidad financier	4		
3.	Conocimiento tecnológico	4		
4.	Costo de producción bajo	3		
5.	Canales de distribución (Exporta)	4		
6.	Facilidad para entrar al mercado	4		
<b>Promedio</b>		<b>4.00</b>		
Factor	Valor	Promedio	Vector	Dirección
FF	22	4.4	Eje X	<b>2</b>
VC	-14	-2	Eje Y	<b>1.4</b>
EE	-15	-3		
FI	24	4		

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson. .

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz desarrollada por el grupo de consultoría de Boston (BCG) tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2008).

La Matriz Boston Consulting Group presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, y ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria. Asimismo, permite evaluar la estrategia global de divisiones, o productos, de la organización, así como su posición competitiva en el mercado. De este modo, facilita el manejo del portafolio del negocio (ver Tabla 12 y Figura 8).

Para el caso de Confecciones Textimax, de los resultados de la Matriz BCG que se muestran en la Figura 8, se puede observar que las camisetas de todo tipo, de punto y camisas de punto para hombres o niños, se encuentran ubicados en el cuadrante de signo de interrogación, los cuales fueron clasificados según su competencia que es China, de acuerdo a la tasa de crecimiento, así como su posición relativa en el mercado, la organización

Tabla 12

#### Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Partida	Nombre de Partida	Ingresos (En Miles de US\$)				Tasa de Crecimiento			Participación de Mercado Respecto al Mundo			Participación de Mercado Respecto a China	Participación de Mercado Respecto a USA
		Perú	China	Usa	Mundo	Perú	China	Mundo	Peru	China	Mundo	Peru	Peru
6109	Camisetas de todo tipo, de punto.	425,095	10,182,016	637,346	44,842,462	-10%	12%	8%	0.9%	22.7%	100%	4%	67%
6105	Camisas de punto para hombres o niños.	222,822	1,772,997	90,304	9,257,303	0%	-17%	0%	2.40%	19%	100%	13%	247%
	<b>Total</b>	<b>647,917</b>	<b>11,955,013</b>	<b>727,650</b>	<b>54,099,765</b>	<b>-10%</b>	<b>-5%</b>	<b>8%</b>	<b>3.30%</b>	<b>41.90%</b>	<b>100.00%</b>	<b>17%</b>	<b>313%</b>

*Nota.* Adaptado de “Detallado por partida de exportaciones,” por TRADEMAP, 2013. Recuperado de [http://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx)

Se toma en consideración la posición relativa del Perú con respecto al líder mundial China.

- a) Las exportaciones de China de camisetas de todo tipo, de punto representaron ingresos de 10,182,016 (en miles de US\$), la participación de Perú teniendo como referencia a China es de 4%.
- b) En el caso de las exportaciones de camisas de punto para hombres o niños, China exportó 1,772,997 (en miles de US\$), la participación de Perú teniendo como referencia a China es de 13%.

Con la información recopilada, y el análisis respectivo, hemos concluido que China es el líder mundial y nos lleva una ventaja competitiva muy amplia. Por tanto, estamos tomando como referente a USA con el quien nos podemos comparar y tener como objetivo aumentar relativamente la participación de mercado con el producto de camisetas de todo tipo de punto. Las exportaciones de USA representaron 637,346 (en miles de US\$) y Perú 425,095 (en miles de US\$).

Para poder ampliar la participación de mercado con el producto de camisetas de todo tipo de punto se proponen las siguientes estrategias alternativas: (a) EA1: Intensiva penetración en el Mercado y (b) EA2: Intensiva Desarrollo de Mercados

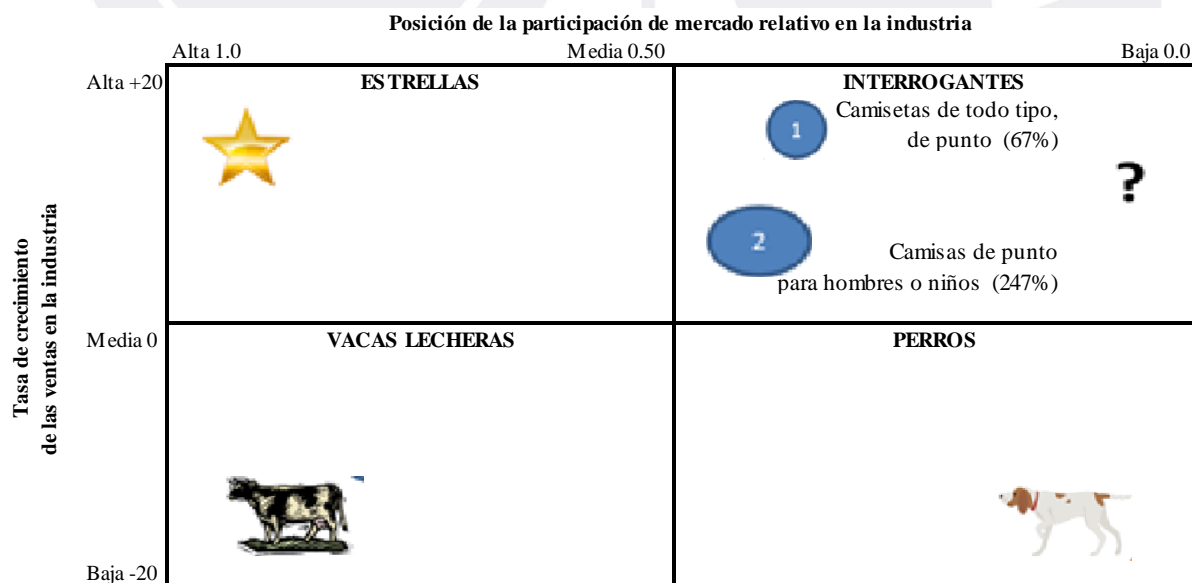


Figura 8. Matriz Boston Consulting Group (MBCG). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta herramienta es una matriz de portafolio, en la cual se grafican los productos del sector. Contiene nueve celdas que se ubican en dos dimensiones y que corresponden a los puntajes ponderados, los cuales se obtienen a partir de la MEFE y la MEFI. Este instrumento fue desarrollado por McKinsey & Company, para General Electric, y se deriva de la MBCG (D'Alessio, 2008).

Al interceptar tanto los resultados de la MEFE como los de la MEFI, se observa que estos se clasifican en el cuadrante I (ver Figura 9). En este escenario, Confecciones Textimax debe considerar las siguientes estrategias externas alternativas: (a) EA2: Integración Vertical hacia Atrás

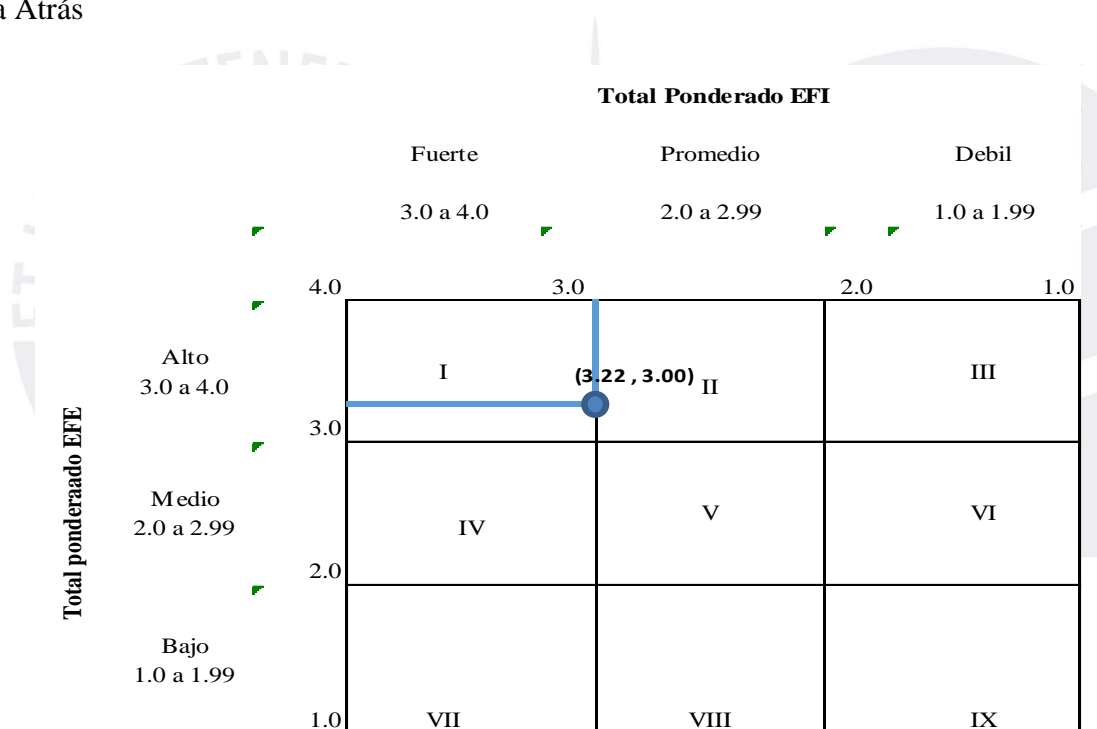


Figura 9. Matriz Interna Externa (MIE). Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE se sustenta en la idea que la situación de un negocio está definida en términos de crecimiento de mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa

en dicho mercado es fuerte o débil. De este modo, se crean cuatro cuadrantes que sugieren alternativas de estrategia en orden de atractivo.

Existe, dentro del sector textil y sobre todo en el área de confecciones, una demanda de crecimiento. Esto es un indicador de que el incremento es rápido y de que se presenta una posición competitiva cada vez más fuerte, sobre todo en Estados Unidos. Cobra importancia este medio en particular, puesto que la mayor parte de la producción de Confecciones Textimax está destinada al mercado estadounidense. Por ello, al aplicar la MGE, que se aprecia en la Figura 10, se observa que el vector recae en el cuadrante I.

En base al resultado obtenido, se proponen las siguientes estrategias externas alternativas: (a) EA2; Intensiva de penetración en el mercado, (b) EA1: Intensiva desarrollo de productos, (c) EA2: Integración vertical hacia atrás, (d) EA1: Intensiva desarrollo de mercados

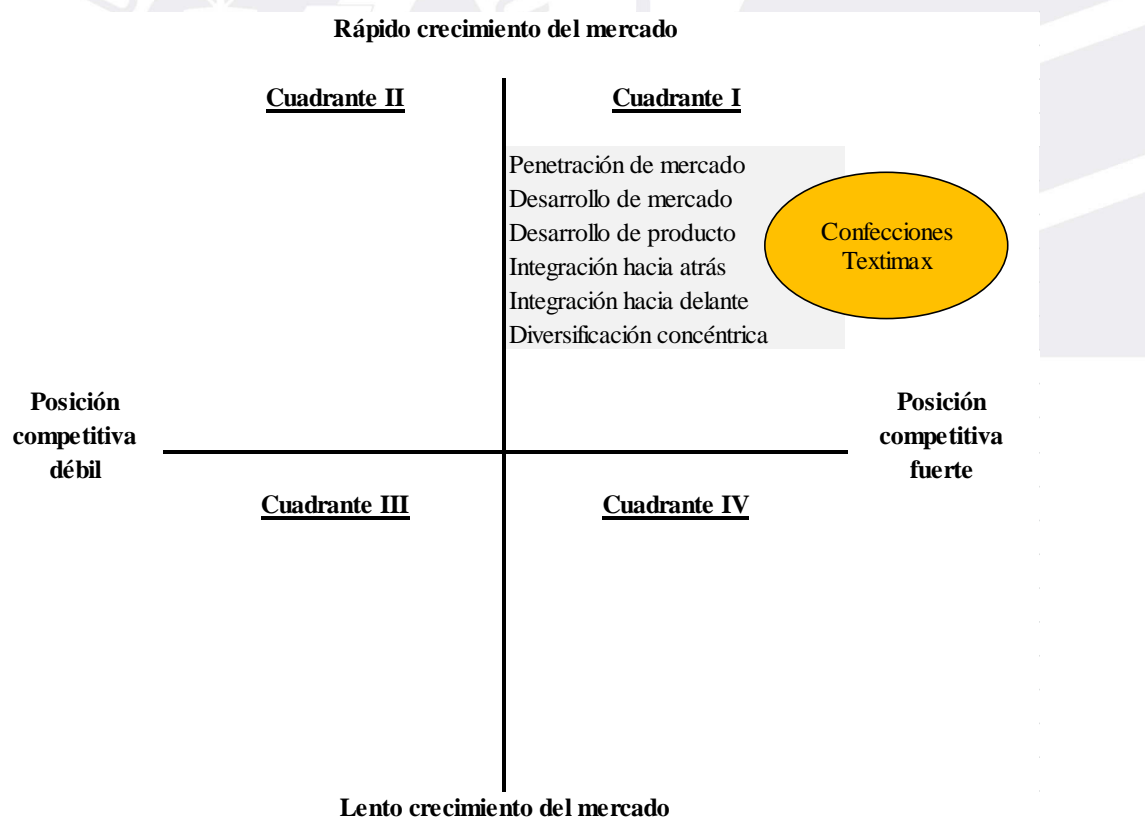


Figura 10. MGE de Confecciones Textimax. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 13, se aprecia la MDE. Esta consiste en la confrontación de las matrices anteriores. Es decir, se considera los resultados de la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE que se consolidan en la matriz de decisión estratégica.

En esta matriz se analiza la frecuencia que aparecen dichas estrategias para retener aquellas que tengan una repetición mayor a tres y excepcionalmente las que se crean pertinentes para el proceso. Aquellas matrices que no sean retenidas serán de contingencia por tener menor relevancia.

Tabla 13

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

ORIGEN	NRO.	ESTRATEGIA	FODA	PEYEA	BBCG	IE	GE	TOTAL
FO1	E1	Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio.	x	x	x		x	4
FO2	E2	Crear nuevas líneas de productos.	x	x	x		x	4
FO3	E3	Penetración de mercados con mayor producción durante mas tiempo y de mejor calidad.	x	x	x		x	4
FO4	E4	Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima.	x	x			x	3
FO5	E5	Lograr la reputación social del negocio y calidad de los productos	x				x	2
FO6	E6	Desarrollar marcas propias	x	x			x	3
FO7	E7	Implementar nuevos estilos y tendencias de moda.	x	x	x		x	4
DO1	E8	Crear nuevas redes de distribución.	x	x	x		x	4
DO2	E9	Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados	x	x			x	3
FA1	E10	Crear alianzas estratégicas con proveedores.	x	x			x	3
FA2	E11	Invertir en nuevos productos con alta tecnología	x	x	x		x	4
DA1	E12	Desarrollar mano de obra calificada	x	x			x	3
DA2	E13	Invertir en sistemas de información.	x	x			x	3
DA3	E14	Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón.	x	x			x	3

## 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Las catorce estrategias de la MDE fueron filtradas en la MCPE para determinar el atractivo de las estrategias viables (ver Tabla 14). En esta matriz, se relacionan los factores determinantes de éxito de las matrices MEFE y MEFI con las estrategias específicas retenidas de la MDE (Tabla 13), según su puntaje de atraktividad (PA) determinados en un rango de uno al cuatro, a través de un juicio intuitivo, multiplicados por los pesos asociados a los factores externos e internos, que nos dará como resultado el total del puntaje de atraktividad (TPA). Las estrategias retenidas serán aquellas que alcancen un TPA total con valores por encima de cinco; entre tres y cinco quedarán como estrategias de contingencia, siendo el mínimo dos y el máximo ocho. (D'Alessio, 2008)

Para el caso de Confecciones Textimax se han filtrado trece estrategias que aparecen mas de dos veces para elaborar las matrices de MCPE, Rumelt y Ética, de las catorce estrategias citadas inicialmente.

La Tabla 14 muestra las estrategias retenidas que obtuvieron un puntaje mayor a 5 en la matriz MCPE:

- E1: Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio.
- E2: Crear nuevas líneas de productos.
- E4: Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima.
- E6: Desarrollar marcas propias
- E7: Implementar nuevos estilos y tendencias de moda.
- E9: Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados.
- E10: Crear alianzas estratégicas con proveedores.
- E11: Invertir en nuevos productos con alta tecnología.
- E13: Invertir en sistemas de información.
- E14: Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón.





## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La MR permite filtrar las estrategias retenidas que fueron aceptadas y evaluadas previamente en la MCPE por sus características de atractividad. Los criterios de evaluación para filtrar dichas estrategias son cuatro: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Para el caso de Confecciones Textimax las diez estrategias retenidas cumplieron con los criterios propuestos por Richard P. Rumelt (1986) y han sido aceptadas como se puede apreciar en la Tabla 15.

Tabla 15

### *Matriz de Rumelt (MR)*

	<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Se acepta</b>
E1	Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Crear nuevas líneas de productos.	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Desarrollar marcas propias	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Implementar nuevos estilos y tendencias de moda.	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Crear alianzas estratégicas con proveedores	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Invertir en nuevos productos con alta tecnología	Si	Si	Si	Si	Si
E13	Invertir en sistemas de información.	Si	Si	Si	Si	Si
E14	Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón.	Si	Si	Si	Si	Si

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética es útil para comprobar que las estrategias elegidas en la MR no trasgredan aspectos relacionados con los derechos y la justicia. De suceder que alguna de las estrategias viole los derechos humanos, sea injusta o perjudicial para los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada (D'Alessio, 2008). En la Tabla 18, se muestra la auditoría ética realizada a las estrategias resultantes de la Matriz de Rumelt. Se ha adoptado como modelo la auditoría ética de Rowe et al. (1994), en la que se agrupan los siguientes aspectos:

- Derechos: (P) promueve, (N) neutral y (V) viola.
- Justicia: (J) justo, (N) neutro y (I) injusto.
- Utilitarismo: (E) excelente, (N) neutro y (P) principal

Para el caso de Confecciones Textimax, las diez estrategias retenidas han sido evaluadas y cumplen con los criterios de evaluación, respetando los derechos humanos, son justas y no perjudican los resultados estratégicos de la organización (Ver Tabla 16).

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 17, se sintetizan las estrategias retenidas y las de contingencia, conocidas también como las estrategias finales que fueron elegidas después de haber pasado por el desarrollo de las matrices trabajadas en el presente capítulo.. Las estrategias de contingencia se han agrupado en primer y segundo orden con la finalidad de precisar cuales serian las primeras en tomar en consideración después de las retenidas.

## 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo, se confrontan las estrategias propuestas y los objetivos de largo plazo. En la Tabla 18 se aprecian los resultados, para el caso de Confecciones Textimax los Cinco objetivos de largo plazo han alcanzado las diez estrategias retenidas en la Matriz de Ética.

### 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidad de los competidores permite realizar el análisis de posibilidades que tienen los competidores, sustitutos y entrantes del sector para hacer frente a las estrategias retenidas para Confecciones Textimax. La tabla 19 demuestra las reacciones más probables de los mayores ocho competidores a las diez estrategias retenidas.

### 6.13 Conclusiones

De acuerdo a la visión y a los objetivos establecidos, así como al análisis de los factores externos y factores internos de Confecciones Textimax, se inició el proceso estratégico mediante la formulación de estrategias específicas en la MFODA. Luego, a través de las herramientas MPEYEA, MBCG y MGE, se observó la pertinencia de estas estrategias. Asimismo, la MDE permitió consolidar las estrategias sugeridas, y posteriormente estas fueron evaluadas por la MCPE. Luego de priorizar las estrategias específicas primarias, a través de la Matriz de Rumelt, fue ratificada su pertinencia; del mismo modo ocurrió con los criterios éticos y su contribución a los OLP.

Las matrices permitieron identificar 9 estrategias retenidas que se encuentran alineadas a 5 pilares los cuales son: rentabilidad, responsabilidad social, diseños de productos, satisfacción al cliente, incrementar la participación en el mercado.

Por último, la implantación de estas estrategias intensivas permitirá lograr la mayor satisfacción de los clientes con productos diferenciados en diseño, manteniendo un adecuado nivel de rentabilidad y excelente calidad, colocados en el momento oportuno.

Tabla 16

## Matriz de Ética

Estrategias	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho de propiedad	Impacto en el libre pensamiento	Derechos				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	Justicia	Normas de compensación	Utilitarismo		Se acepta
				Equidad en la administración	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados										
E1	Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Si	
E2	Crear nuevas líneas de productos.	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si	
E4	Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si	
E6	Desarrollar marcas propias	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si	
E7	Implementar nuevos estilos y tendencias de moda.	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si	
E9	Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados	N	N	P	N	P	P	N	N	J	J	J	E	E	Si	
E10	Crear alianzas estratégicas con proveedores	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si	
E11	Invertir en nuevos productos con alta tecnología	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si	
E13	Invertir en sistemas de información.	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si	
E14	Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón.	N	P	N	N	N	N	N	N	P	J	J	E	E	Si	

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

Tabla 17

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

<b>Nro.</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Retenida</b>
E1	Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio.	Si
E2	Crear nuevas líneas de productos.	Si
E4	Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima	Si
E6	Desarrollar marcas propias	
E7	Implementar nuevos estilos y tendencias de moda.	Si
E9	Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados	Si
E10	Crear alianzas estratégicas con proveedores	Si
E11	Invertir en nuevos productos con alta tecnología	Si
E13	Invertir en sistemas de información.	Si
E14	Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón.	Si
<b>Nro.</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Contingencia</b>
<b>Estrategias de Segundo Grado</b>		
E3	Penetración de mercados con mayor producción durante mas tiempo y de mejor calidad	Si
E8	Crear nuevas redes de distribución	Si
E12	Desarrollar mano de obra calificada	Si
<b>Estrategias de Primer Grado</b>		
E5	Lograr la reputación social del negocio y calidad de los productos	Si

*Nota.* Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 18

## Matriz de Estrategias vs. OLP

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1 Satisfacción al Cliente			Al 2025 lograr un crecimiento anual promedio del 7% en los volúmenes de productos de exportación para el 2025. Actualmente representa 59 millones de dólares anuales a valor FOB.		
2 Eficiencia en costos				Al 2025 lograr un crecimiento en la participación de mercado de exportadores peruanos pasando de 5% a 15%	Cumplir con las normas de responsabilidad social en todos sus procesos productivos de 70% a 100% para el año 2025
3 Incrementar la participación en el mercado	Para el año 2025 elevar el índice de satisfacción de los consumidores de sus productos de exportación de 95% a 99%	Al 2025 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 12%. Actualmente es 5.9%			
4 Diseños de productos					
5 Responsabilidad Social					
Estrategias					
E1 Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio.		X	X	X	
E2 Crear nuevas líneas de productos.	X	X	X	X	
E4 Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima		X		X	X
E6 Desarrollar marcas propias	X	X	X	X	
E7 Implementar nuevos estilos y tendencias de moda.	X		X	X	
E9 Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados	X				X
E10 Crear alianzas estratégicas con proveedores		X	X		
E11 Invertir en nuevos productos con alta tecnología	X	X	X	X	X
E13 Invertir en sistemas de información.	X	X	X		
E14 Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón.			X	X	X

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

Tabla 19

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Posibilidades Competitivas Estrategias Retenidas	Devanlay Perú S.A.C	Southern textile network S.A.C.	Industrias Nettcalco S.A	Topy Top S.A.	Perú Fashion S.A.C	Textil Del Valle S.A.	Corporación Fabrill de Confecciones S.A	Cotton Knit S.A.C.
E1 Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio.	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse
E2 Crear nuevas líneas de productos.	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse
E4 Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima	Participar	Participar	Participar	Participar	Participar	Participar	Participar	Participar
E6 Desarrollar marcas propias	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse
E7 Implementar nuevos estilos y tendencias de moda.	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse
E9 Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse
E10 Crear alianzas estratégicas con proveedores	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse
E11 Invertir en nuevos productos con alta tecnología	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse
E13 Invertir en sistemas de información.	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse	Protegerse
E14 Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón.	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse

*Nota.* Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de identificar y formular las estrategias, se inicia una fase muy importante y crítica. Se trata de la puesta en marcha del proceso estratégico. Este implica la transformación de la formulación estratégica en acciones concretas, las cuales constituyen un proceso exigente por la extensa gama de actividades gerenciales que se debe atender y ejecutar.

Para la implementación estratégica, se requiere seis elementos claves. Estos son los siguientes: (a) Objetivos a corto plazo, (b) recursos asignados a los objetivos de corto plazo; (c) políticas de cada estrategia; (d) estructura de la empresa; (e) medio ambiente, ecología y responsabilidad social; (f) recursos humanos y motivación; (g) gestión de cambio que permita lograr los objetivos planteados (D'Alessio, 2008).

En el presente capítulo, se desarrollarán los siete elementos anteriormente descritos. También, se definirán mecanismos que ayuden a cumplir con tres procesos. Estos incluyen (a) la medición, (b) la evaluación y (c) el control de la implementación de las estrategias.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. Para facilitar el logro de los OLP, los OCP deben ser claros, realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes y correctamente comunicados en toda la organización. Asimismo, los OCP se desarrollan a partir de cada uno de los cinco OLP que se definieron. Para esto, se enunciarán nuevamente las OLP y se indicarán las respectivas OCP, tal como se muestra en la Tabla 20.

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos necesarios que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. No solo se les debe identificar, sino que, además, deben ser correctamente asignados. Los referidos

recursos pertenecen a los siguientes tipos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos (D'Alessio , 2008).

Tabla 20

*Objetivos a Largo Plazo y Corto Plazo*

OLP1	Para el año 2025 elevar el índice de satisfacción de los consumidores de sus productos de exportación de 95% a 99%.
	OCP 1.1: A partir del año 2017 implementar nuevos estándares de calidad de los productos que contribuyan al crecimiento del 97% en el índice de satisfacción de los consumidores para el año 2020.
	OCP 1.2: Al 2022, fortalecer los acuerdos y alianzas con proveedores que agilicen los procesos de distribución de los productos, reduciendo los tiempos de entrega alcanzando un índice de 98%
	OCP 1.3: Para el año 2025, implementar tecnologías de la información que permitan alcanzar un mayor grado de eficiencia y control sobre los procesos productivos alcanzando un índice al 99%.
OLP2	Al 2025 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 12%. Actualmente es 5.9%.
	OCP 2.1: Invertir en nueva maquinaria para la confección, de tal manera que en el 2019 se incremente la eficiencia operativa con un ROE de 7%.
	OCP 2.2: A partir del año 2019 implementar un sistema de información que integre la cadena de aprovisionamiento, de tal manera que para el año 2022 reduzca los costos operativos en 60%
	OCP 2.3: Al 2020 establecer acuerdos con los proveedores de materia prima para reducir los tiempos de abastecimiento alcanzando un ROE de 9%
	OCP 2.4: Establecer procedimientos de control de calidad que permitan reducir las mermas en todo el proceso productivo alcanzando un ROE en 10% al 2022
	OCP 2.5: A partir del año 2022 establecer programas de desarrollo de talentos para empleados, de forma tal que se reduzca la rotación de empleados en 60% para el año 2025.
OLP3	Al 2025 lograr un crecimiento anual promedio del 7% en los volúmenes de productos de exportación para el 2025. Actualmente representa 59 millones de dólares anuales a valor FOB.
	OCP 3.1: A partir del año 2017 participar en las ferias textiles más importantes de la Unión Europea, Estados Unidos y Latinoamérica, para promover el crecimiento del volumen de exportación en 3% anual para el año 2020.
	OCP 3.2: A partir del año 2020 participar de forma activa en las principales cámaras de comercio internacionales para incrementar en 2% el promedio anual de las exportaciones para el año 2023.
	OCP 3.3: A partir del año 2023 obtener beneficios de tratados, como los TLC del sector textil, con la Unión Europea y Estados Unidos para lograr un crecimiento anual del 4% al 2025.
OLP4	Al 2025 lograr un crecimiento en la participación de mercado de exportadores peruanos pasando de 5% a 15%
	OCP 4.1: A partir del año 2017 desarrollar estímulos de compra por segmentos de Cliente que permita captar nuevos mercados e incrementar la participación en 10% para el 2020.
	OCP 4.2: Brindar servicio de diseño de productos desde el año 2018 de manera que permitan un crecimiento del 12% en la participación de mercado para el 2022.
	OCP 4.3: A partir del año 2022 desarrollar nuevas líneas de productos de acuerdo a las necesidades del mercado que permita un crecimiento anual del 15% en las ventas para el año 2025
	OCP 4.4: A partir del 2023 incrementar las ventas de productos de marcas propias, de tal manera que para el año 2025 haya un incremento del 80% en las ventas de dichos productos

(Continuación)

OLP5	Cumplir con las normas de responsabilidad social en todos sus procesos productivos de 70% a 100% para el año 2025
	OCP 5.1: Para el año 2019 lograr optimizar al 85% el control de uso de agua y químicos en todos sus procesos productivos.
	OCP 5.2: A partir del 2019 iniciar el proceso de certificación para obtener el ISO 26000 sobre responsabilidad social, de tal manera que para el año 2022 todos los procesos productivos estén certificados
	OCP 5.3: A partir del 2022 invertir en programas de educación en el manejo responsable y sostenible de los recursos para los productores, de tal manera que para el 2025 el 100% de productores realicen sus operaciones de manera responsable.

**Recursos financieros.** Los recursos financieros para el cumplimiento de los OCP serán obtenidos asignando presupuesto para las capacitaciones, participación en ferias textiles en la unión Europea, Estados Unidos y Latino América, y desarrollo de nuevas líneas de productos.

**Recursos físicos.** Los recursos físicos necesarios para una adecuada gestión se asignarán equipos de medición y control para evitar la contaminación y cumplir con las regulaciones de seguridad, salud y medio ambiente. Implementar equipos, herramientas e infraestructura para investigación y desarrollo.

**Recursos humanos.** Los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo son los siguientes:

- Personal especializado que lidere el proceso de cambio
- Personal con habilidades interactivas
- Mano de obra calificada
- Personal preparado para liderar proceso de expansión

**Recursos tecnológicos.** La aplicación de tecnologías de la información puede enfocarse en varios aspectos. Algunos de ellos son los siguientes: (a) proyectos de mejora, (b) infraestructura tecnológica, (c) implementación de *software* o (d) mejora de procesos. En

todos los casos, estos recursos servirán como un elemento diferenciador y sobre todo como parte de la búsqueda de eficiencia.

Se deberá adquirir nuevos equipamientos que mejoren la producción. Además, se debe conseguir herramientas de *software* que garanticen un mejor control y gestión de la parte productiva. Es indispensable también reevaluar las tecnologías implementadas hasta la fecha y definir cuáles puede tener un elemento diferenciador para los próximos tres años, y si estas podrán seguir agregando valor en ese tiempo.

Las inversiones en tecnologías también deberán orientarse a las áreas de soporte operativo, tales como Administración, Logística, Finanzas y Distribución. El gasto que se realizará en herramientas de *software* deberá ser considerado una inversión.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan las estrategias. Aquellas deben ser consistentes con las macropolíticas que se han definido para la organización, tales como los valores (D'Alessio, 2008). Adicionalmente, las políticas deben tener inmerso el contenido axiológico de los valores definidos: (a) ética, (b) confiabilidad, (c) respeto, (d) cumplimiento, (e) honestidad y (f) veracidad. También deben considerar (a) la legalidad y (b) la responsabilidad social, criterios que enmarcan el devenir de la organización.

Se propone las siguientes políticas, a fin de que se cumplan las estrategias planteadas para la organización. Luego en la Tabla 22, se asocian las políticas definidas con cada una de las estrategias retenidas.

- P1: Satisfacer al cliente, sin que esto implique dejar de lado los valores de la organización.
- P2: Innovar continuamente para responder ante la realidad cambiante.
- P3: Mantener a los colaboradores altamente capacitados y poner mayor énfasis en aquellos que formen parte de los procesos críticos del negocio.

- P4: Asegurar la calidad de los productos y los servicios.
- P5: Cumplir con la normatividad laboral.
- P6: Realizar las actividades de manera responsable con el ambiente y la sociedad.
- P7: Reconocer los logros de los colaboradores.
- P8: Incentivar la creatividad y la investigación.
- P9: Fomentar el uso de tecnologías de la información.
- P10: Contribuir con el desarrollo del sector de forma conjunta con organizaciones que defina el Gobierno central.
- P11: Integrar los procesos de la organización con actores claves del negocio, de manera horizontal o vertical.
- P12: Realizar análisis costo-beneficio en cualquier emprendimiento interno de mejora o cambio.

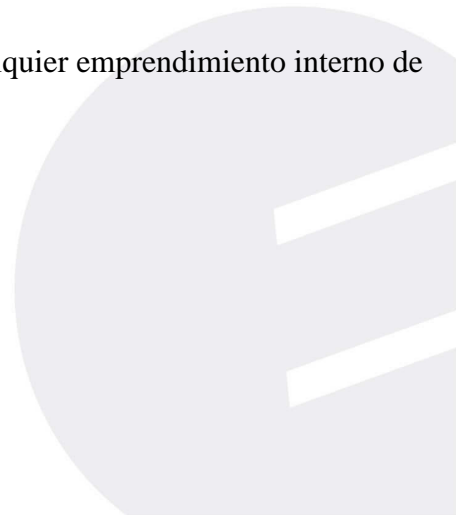
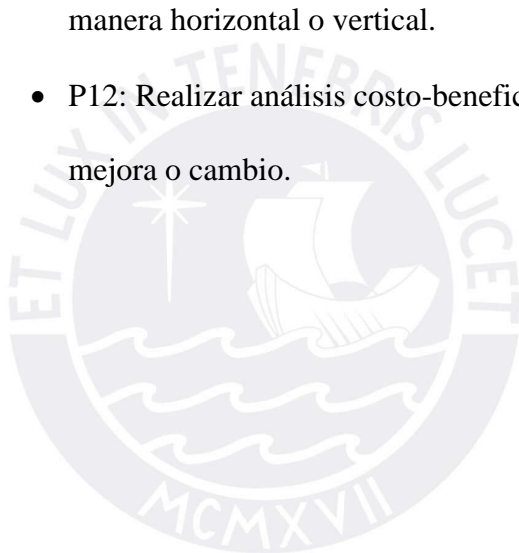


Tabla 21

## Matriz de Políticas y Estrategias

		Estrategias									
		E1	E2	E4	E6	E7	E9	E10	E11	E13	E14
		Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio.	Crear nuevas líneas de productos.	Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima	Desarrollar marcas propias	Implementar nuevos estilos y tendencias de moda.	Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados	Crear alianzas estratégicas con proveedores	Invertir en nuevos productos con alta tecnología	Invertir en sistemas de información.	Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón.
<b>Políticas</b>											
P1	Satisfacer al Cliente, sin que esto implique dejar de lado los valores de la organización	X	X		X	X		X	X	X	
P2	Innovar continuamente para responder ante la realidad cambiante.	X	X		X	X	X	X	X	X	X
P3	Mantener a los colaboradores altamente capacitados, poniendo mayor énfasis en aquellos que formen parte de los procesos críticos del negocio		X			X			X		
P4	Asegurar la calidad de productos y servicios	X	X	X			X		X	X	X
P5	Cumplir con la normatividad laboral			X			X				
P6	Realizar nuestras actividades de manera responsable con el ambiente y la sociedad		X	X			X			X	X
P7	Reconocer los logros de los colaboradores		X			X	X				
P8	Incentivar la creatividad e investigación	X	X	X	X	X			X	X	
P9	Fomentar el uso de tecnologías de la información	X	X	X	X	X	X		X	X	X
P10	Contribuir en el desarrollo del sector de forma conjunta con organizaciones que defina el gobierno central			X				X	X		X
P11	Integrar nuestros procesos y organización con actores claves del negocio, de manera horizontal o vertical	X		X			X	X	X	X	
P12	Realizar análisis costo / beneficio en cualquier emprendimiento interno de mejora o cambio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 7.4 Estructura de Confecciones Textimax

Luego del análisis realizado y de haber propuesto las estrategias, es necesario replantear parte de la estructura de Confecciones Textimax. Esto se debe realizar con la intención de darle un énfasis más estratégico y plano, lo cual facilitará la toma de decisiones y la ejecución de acciones que permitan el logro de los objetivos planteados. Como parte de esta nueva propuesta de estructura orgánica, se ha enfatizado en la importancia de las tecnologías de la información para la organización, así como el cederle mayor autonomía a la gestión de almacenes y aprovisionamiento con respecto a las áreas de Compras y Comercial. En la Figura 12, se expone la estructura propuesta para Confecciones Textimax.

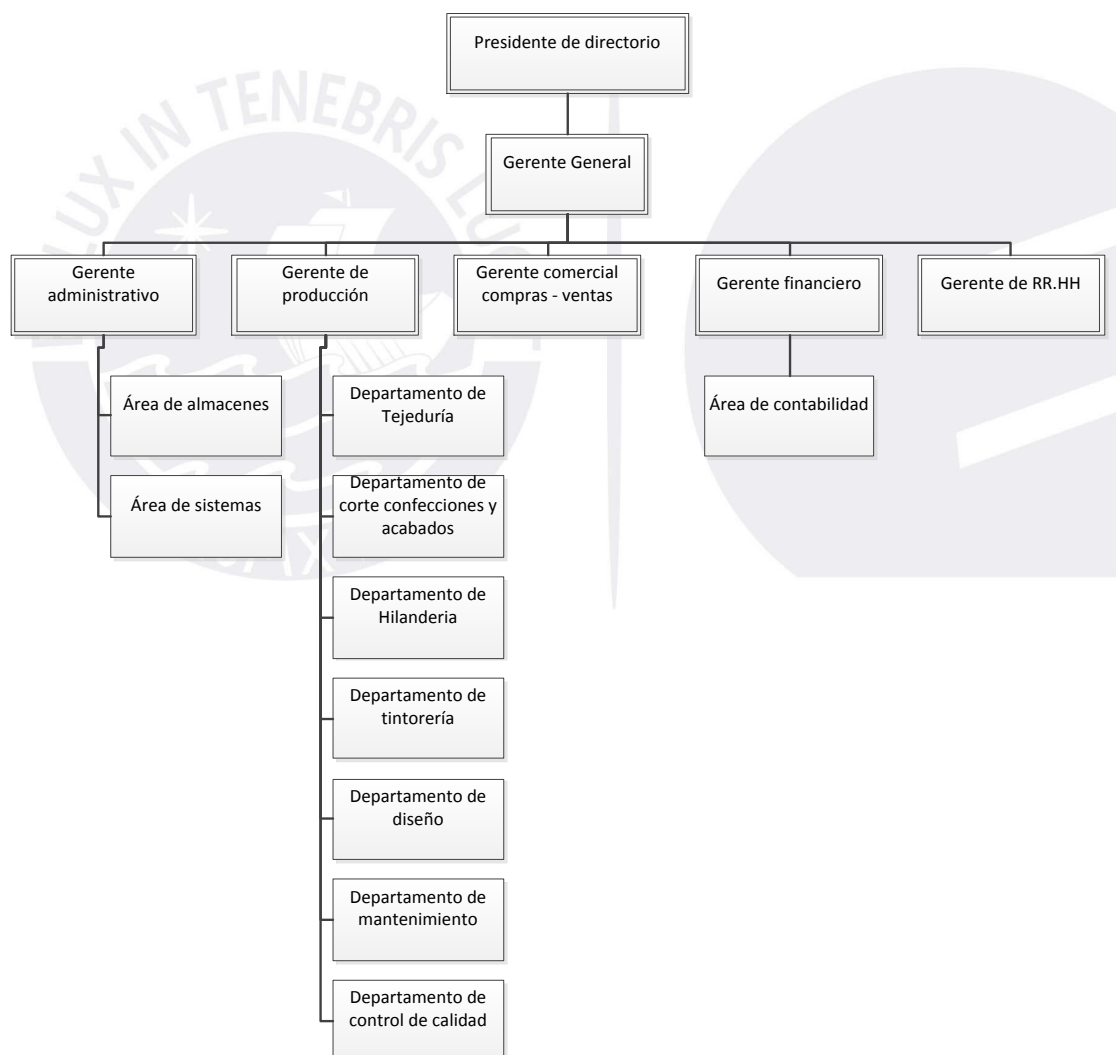


Figura 11. Organigrama actual de Confecciones Textimax.

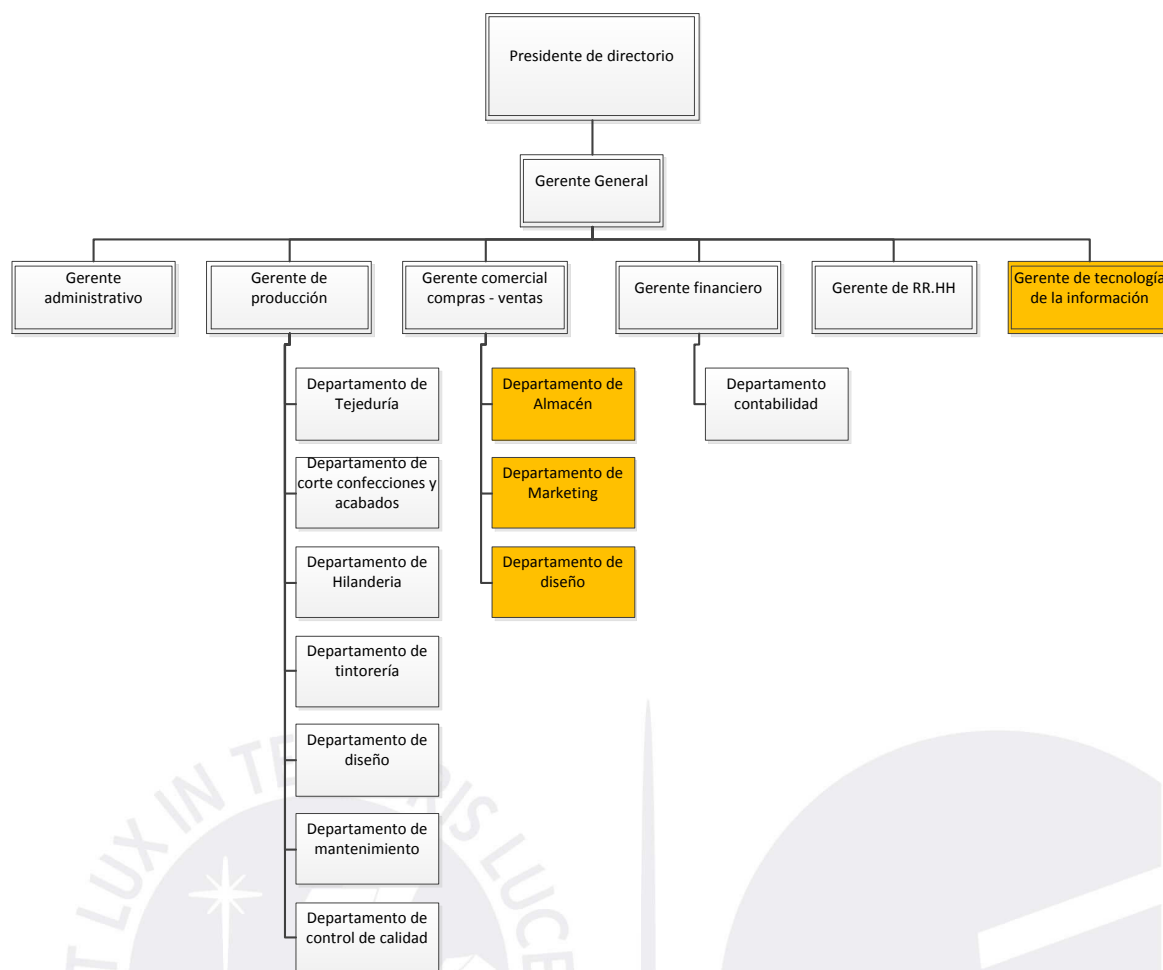


Figura 12. Organigrama propuesto para Confecciones Textimax.

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Todas las estrategias formuladas y las acciones propuestas para cumplir con los objetivos han sido definidas bajo la idea de mantener un alto sentido del cuidado del medio ambiente y de la responsabilidad social. Para Confecciones Textimax es muy importante desarrollar todas sus actividades de forma armónica con las sociedades y, sobre todo, velando por un estricto cuidado del medio ambiente. Para ello, se tiene en claro que la principal materia prima es el algodón y sus derivados.

Dos aspectos que se deben considerar al momento de poner en marcha el plan estratégico será el respeto por las normas legales vigentes y el proveer a los colaboradores un ambiente grato, digno y seguro para realizar sus actividades laborales. Ello es imprescindible



para fomentar una relación sólida en relación con los trabajadores. Ellos son los principales agentes de desarrollo y cambio, y son reconocidos como el principal capital de la organización.

La optimización del uso de insumos para la fabricación, principalmente el agua y elementos químicos garantizarán que los procesos productivos sean 100% eficientes respecto al cuidado del medio ambiente. Estas iniciativas, sumada con la inversión en programas educativos sobre el desarrollo sostenible de los cultivos de algodón con los productos y las asociaciones que los representan, serán claves para velar por correcto cuidado del medio ambiente y sobretodo para demostrar a todos los socios estratégicos y clientes de Confecciones Textimax el alto sentido responsable y sostenible con el cual se desarrollan los negocios. Asimismo, esto se verá reflejado al obtener certificaciones en la totalidad de los procesos productivos bajo estándares internacionales de calidad.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores, el capital humano es un factor muy importante para cualquier organización. Para el caso de Confecciones Textimax, y con respecto a las estrategias definidas, este es y será un valor vital en el cumplimiento de los objetivos. A ello se debe la importancia que se le otorga en toda la organización. De acuerdo con esto, se pondrá énfasis en consolidar la estabilidad laboral y reducir los índices de rotación del personal. Para ello, existirá el compromiso de mantener un clima laboral adecuado, respetar las normas laborales y asumir la postura de un empleador considerado con el propio personal.

Los principales esfuerzos garantizarán el compromiso del colaborador con la organización, de tal forma que adopte los objetivos y acciones estratégicas emprendidas como parte de sí mismo. Bajo esta visión, se deberá poner énfasis en el desarrollo del colaborador desde su ingreso a la organización. Es muy importante apostar por el desarrollo

del talento y por reforzar la transmisión del conocimiento del negocio, de tal manera que este perdure en el tiempo y sea mejorado. Para esto se espera poder se lograrán alianzas estratégicas con centros de capacitación técnica especializadas, de tal forma que se mantengan convenios interinstitucionales de transferencia de conocimiento y capacitación orientado principalmente al personal técnico. Esto logrará el aumento y desarrollo de mano de obra calificada, con lo cual se busca enfrentar la pérdida de conocimientos y talento generados por la rotación de personal. Asimismo, buscará mantener un gran nivel de especialización en el talento humano para garantizar productos de calidad y procesos eficientes.

Los planes de reconocimiento y bonificación serán un factor importante, sobre todo en la fase de ejecución de los proyectos de mejora. De esta forma, se busca afianzar el compromiso, para que el esfuerzo por cumplir los objetivos sea reconocido como propio por los colaboradores. Adicionalmente, el plan de capacitación para todo los colaboradores, especialmente para los que son considerados claves y que forman parte de los procesos críticos del negocio, deberá ser garantizado en el tiempo, para que la retroalimentación de los programas de formación sean aplicados en la propia organización.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Para que la implementación estratégica sea exitosa, se debe minimizar la resistencia al cambio mediante una estrategia educativa, en consonancia con el desarrollo de una estrategia racional (D'Alessio, 2008). Asimismo, el proceso de implementación genera cambios estructurales, y algunas veces culturales; por ello, es importante que el cambio se planee adecuadamente. Ello implica establecer un sentido de urgencia, conformar un grupo director facultado para liderar el cambio, comunicar y facultar a otros para lograr la visión del cambio. Asimismo, es preciso usar las tecnologías de la información y comunicación como

facilitadores, tercerizar cuando sea posible, crear éxitos tempranos, consolidar mejoramientos e institucionalizar los nuevos enfoques (D'Alessio, 2008).

Dentro de los principales aspectos que cambiarán con la realización del plan estratégico administrativo son: desarrollar productos con mayor calidad; incursionar en el negocio de diseños y marcas propias; establecer nuevas alianzas con proveedores y centro de distribución; contar con mano de obra calificada y especializada; desarrollar productos con tecnología y no solo productos basados en algodón; contar con nuevos estándares de calidad y responsabilidad social; mantener alianzas con los productos para fortalecer el desarrollo sostenible del negocio y la producción de algodón. Todos estos aspectos que se verán reflejados como mejoras, deberán ser gestionados de la mejor forma y serán el resultado de una correcta aplicación de las estrategias y objetivos a largo y corto plazo planteadas.

Para afrontar el proceso de cambio, se debe considerar los siguientes aspectos:

- Comunicar adecuadamente los cambios que se desean emprender, sobre todo enfocándolos en el resultado que se espera y los beneficios que se lograrán.
- Definir grupos de trabajo y establecer gestores de cambio y líderes, de tal forma que se creen equipos que conjuntamente busquen el logro de los objetivos.
- Establecer indicadores que permiten determinar el avance de los proyectos de cambio y mejora.
- Desarrollar actividades de capacitación y entrenamiento sobre las materias involucradas en el proceso de cambio. Es importante señalar que cualquier actividad de capacitación se debe producir antes; no durante o después del cambio.
- Apoyarse en el servicios de terceros para no concentrar esfuerzos y recursos internos en la realización del cambio. Asimismo, es importante contactar con socios estratégicos externos que lo apoyen y que faciliten la curva de aprendizaje.

- Usar herramientas tecnológicas que faciliten el acceso a la información y sirvan como punto de encuentro entre todos los integrantes de los equipos de trabajo, según el proyecto. El uso de la Intranet, la Extranet y las bases de datos de gestión del conocimiento serán importantes en la gestión y en los proyectos de mejora.

## 7.8 Conclusiones

La implementación y puesta en marcha de las estrategias definidas es quizá una de las partes más difíciles del proceso de cambio. Es también tan compleja como la definición de las estrategias. En ese sentido, es importante vislumbrar la correlación que existe entre ambas actividades.

Para poner en marcha las estrategias, se ha dispuesto una serie de OCP, alineados con los OLP y las estrategias retenidas. Todos ellos tendrán recursos asignados que garanticen su logro y éxito. Esto se realiza con la finalidad de garantizar la integridad y el alineamiento de las acciones con respecto a las estrategias que se emprenderán., lo cual no tendría éxito si no se define una correcta gestión de cambio.

Finalmente, para lograrlo, es importante conceptualizar una serie de acciones que apoyan el proceso de mejora y cambio. Ello debe realizarse al momento de poner en ejecución las estrategias y las acciones definidas en este capítulo.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo, se desarrolla la tercera etapa del proceso estratégico, que es la de evaluación y control. Es una fase que, en realidad, se efectúa permanentemente durante todo el proceso. Ello se debe a que la intensidad y la frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008).

Para la evaluación y monitoreo de las estrategias y los objetivos a corto plazo se utilizará el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard). Esta herramienta fue diseñada por Kaplan y Norton (1992). Se trata de un instrumento que se emplea para medir resultados, lo cual lo convierte en una herramienta para gestionar la estrategia. Según este modelo permitirá alinear las estrategias, llevándolo a cuatro resultados:

- Accionistas satisfechos, desde el ámbito de retorno de la inversión y posibilidad de agregar valor a la organización
- Clientes satisfechos debido a los esfuerzos, acciones y estrategias planteadas por la organización
- Procesos eficientes, producto generar acciones de calidad y eficientes en costos
- Empleados motivados que ayuden a la organización a generar valor en todos sus procesos empresariales

Los objetivos a corto plazo mencionados en el capítulo anterior, serán analizados desde las 3 perspectivas del *Balanced Scorecard*. La idea es construir un tablero que sirva a Confecciones Textimax para tomar las decisiones correctas e ir midiendo los resultados de las acciones estratégicas emprendidas.

### 8.1 Perspectivas de Control

Las perspectivas de control proporcionan los mecanismos necesarios para ir midiendo y evaluando el proceso de implementación estratégica, de tal manera que se pueda ir

controlando las acciones emprendidas y sobretodo realizar las medidas correctivas necesarias cuando las acciones y resultados se van alejando de los objetivos y metas planteadas. Estas perspectivas también deben ser utilizadas de forma continua y no solo para medir desviaciones o realizar correctivos, sino que también puede ser usada como una herramienta de retroalimentación constante durante la ejecución del plan estratégico.

El *Balanced Scorecard* tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados. Para ello, emplea la alineación de los objetivos según cuatro perspectivas. Estas son (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

El aprendizaje interno lleva a analizar la organización como aprende y mejora para alcanzar la visión de la organización (D'Alessio, 2008).

Bajo esta perspectiva, Confecciones Textimax le ha puesto mucho énfasis en la idea que el recurso humano es parte de la clave del éxito. Por lo tanto, se han adoptado medidas para desarrollar y retener al talento estratégico. Asimismo, se pretende mejorar el clima laboral en general, y asegurar que los trabajadores se sientan plenamente identificados con la empresa.

Asimismo, se ha puesto mucho énfasis en la utilización de tecnologías de la información para que faciliten los procesos de aprendizaje y uso de estándares de calidad para la mejora de los procesos de la organización

Los objetivos de corto plazo que forman parte de esta perspectiva y que serán vitales para lograr la satisfacción del cliente son: (a) Establecer programas de desarrollo de talentos para empleados, de forma tal que se reduzca la rotación de empleados en 30% para el 2020: (b) Invertir en programas de educación en el manejo responsable y sostenible de los recursos para los productores para el 2018.

### 8.1.2 Procesos

Desde esta perspectiva, se identifican los procesos internos que impactarán, en mayor medida, en la satisfacción del cliente (D'Alessio, 2008).

Para esta perspectiva, Confecciones Textimax se centrará en aquellas operaciones y procesos críticos que garanticen la eficiencia operativa y mejora de tiempos de entrega, mejorando así la satisfacción del cliente. Además, pondrá interés y énfasis en el uso de tecnologías de la información que apoyen al logro de la eficiencia en los procesos.

Los objetivos de corto plazo que se definieron y que están alienados con esta perspectiva son: (a) Al 2020, fortalecer los acuerdos y alianzas con proveedores que agilicen los procesos de distribución de los productos, reduciendo los tiempos de entrega en un 20%; (b) Para el 2020, implementar tecnologías de la información que permitan alcanzar un mayor grado de eficiencia y control sobre los procesos productivos en un 10%; (c) Invertir en nueva maquinaria para la confección, de tal manera que en el 2020 se incremente la eficiencia operativa en 20%; (d) Al 2020 establecer acuerdos con los proveedores de materia prima para reducir los tiempos de abastecimiento en 25%; (e) Establecer procedimientos de control de calidad que permitan reducir las mermas en todo el proceso productivo en 20% al 2020; (f) Optimizar al 100% el control de uso de agua y químicos en todos sus procesos productivos para el 2019.; (g) Obtener la certificación de responsabilidad social ISO 26000 para el 2019; (h) Invertir en programas de educación en el manejo responsable y sostenible de los recursos para los productores para el 2018

### 8.1.3 Clientes

La perspectiva de Clientes sirve para definir acciones de como mirar a nuestros Clientes, lo que llevará a identificar segmentos de mercado, así como también conocerlos de cerca y saber como se llegarán a ellos (D'Alessio, 2008).

Para Confecciones Textimax, el nivel de satisfacción del cliente es muy importante, por ello ha dispuesto una serie de acciones que buscan mantener y elevar los indicadores de satisfacción al cliente. Se ha definido el uso de cartera de clientes claves, de tal manera de poder manejar de mejor forma las estrategias comerciales y retención. De 40 clientes claves, en el 2014, se ha alcanzado una cartera de 20 clientes como promedio. Asimismo, en cuanto al impulso de los nuevos desarrollos, el poseer un equipo dedicado a la creación permite ofrecer a los clientes nuevos diseños y acabados en las telas y las prendas que las distinga de las demás marcas.

Por otro lado, se busca una mayor participación del mercado para lo cual se definirá una serie de acciones de marketing y comunicaciones, de tal manera llegar de mejor forma al cliente y nuevos mercados.

Los objetivos de corto plazo que se definieron y que están dentro de esta perspectiva son: (a) Implementar nuevos estándares de calidad de los productos que contribuyan al crecimiento del 2% en el índice de satisfacción de los consumidores al 2020.; (b) Desarrollar estímulos de compra por segmentos de Cliente que permita captar nuevos mercados e incrementar la participación en 10% para el 2020; (c) Brindar servicio de diseño de productos que permitan un crecimiento del 5% en la participación de mercado para el 2020.

#### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros y si se están dando los resultados a los accionistas (D'Alessio 2008). Los indicadores principales son los siguientes: (a) la rentabilidad de la inversión valor para los accionistas, (b) el crecimiento de los ingresos, (c) los costos unitarios, entre otros. De este modo, se mide la creación de valor para la organización.

En el campo financiero, destaca el plan de reestructuración de Confecciones Textimax, recientemente aprobado por una amplia mayoría. A través de este plan de



reestructuración, se garantiza el repago oportuno y total de todas las acreencias. Asimismo, se reconoce la importancia de invertir en la empresa para seguir creciendo y mejorando.

Actualmente, se destina un monto anual de US\$ 1'500.000 para inversiones, lo que permite a la organización continuar en su afirmación como exportador de prendas de alto valor agregado. Hay que tener presente que la modernización es vital. Si ello no ocurre, la empresa quedaría relegada en el mercado actual, que es sumamente competitivo. Por ello, para efectos de garantizar mejores ingresos producto de las ventas y aumento de las exportaciones, se han delineado inversiones en tecnologías y maquinarias, así como la participación activa en ferias internacionales, los cuales se espera que tengan impacto positivo.

En esta perspectiva, se definieron los siguientes objetivos a corto plazo: (a) Al 2020, participar en las ferias textiles más importantes de la Unión Europea, Estados Unidos y Latinoamérica, para promover el crecimiento del volumen de exportación en 10% anual; (b) Al 2020, participar de forma activa en las principales cámaras de comercio internacionales para incrementar en 10% el promedio anual de las exportaciones; (c) Obtener beneficios de tratados como los TLC del sector textil con la Unión Europea y Estados Unidos para lograr un crecimiento anual del 10% al 2020. (d) Desarrollar nuevas líneas de productos de acuerdo a las necesidades del mercado que permita un crecimiento anual del 10% en las ventas para el 2020

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

En la Tabla 21, se expone el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*). Esta herramienta de análisis se emplea para brindar un nuevo orden a las estrategias y sobretodo tener una herramienta que pueda ir midiendo el avance y logro de los objetivos. Estas se organizan en función de los objetivos estratégicos de corto plazo y de las perspectivas de control.

### 8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que se emplea para aplicar el control estratégico en lo que concierne a cada una de las cuatro perspectivas del control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Es indispensable, en esta nueva fase de cambio y con objetivos más altos en cuanto al planeamiento estratégico de Confecciones Textimax, tener implementados el proceso de evaluación del desempeño y la herramienta del Tablero de Control Balanceado. Además, es imprescindible capacitar al personal involucrado y realizar un seguimiento continuo a los indicadores.

Específicamente, los servicios de confección reciben asesoría para realizar un mejor control, en cuanto a los tiempos, los métodos de trabajo y la reducción de no conformes. Es importante que exista un plan de reestructuración de la empresa, mediante el cual se garantice el repago oportuno y total de todas las acreencias. Ante esto, se han adoptado medidas para capacitar y retener al personal clave, mejorar el clima laboral en general y promover la fidelización de los trabajadores.

Los objetivos a corto plazo serán evaluados y controlados mediante el *Balanced Scorecard*, de tal forma que se pueda garantizar que las acciones a emprender logren cubrir las distintas perspectivas y sobretodo lograr la satisfacción al cliente y la eficiencia operativa deseada.

Tabla 22

## Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

		Objetivos a corto plazo	Indicador	Unidad	Año de Medición
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento					
OCP	2.5	A partir del año 2022 establecer programas de desarrollo de talentos para empleados, de forma tal que se reduzca la rotación de empleados en 60% para el año 2025.	Capacitación al personal	Número	2025
OCP	5.2	A partir del 2022 invertir en programas de educación en el manejo responsable y sostenible de los recursos para los productores, de tal manera que para el 2025 el 100% de productores realicen sus operaciones de manera responsable.	Capacitación de personas	Número	2025
Perspectiva de Procesos					
OCP	1.2	Al 2022, fortalecer los acuerdos y alianzas con proveedores que agilicen los procesos de distribución de los productos, reduciendo los tiempos de entrega alcanzando un índice de 98%	Contratos	Número	2022
OCP	1.3	Para el año 2025, implementar tecnologías de la información que permitan alcanzar un mayor grado de eficiencia y control sobre los procesos productivos alcanzando un índice al 99%.	Eficiencia operativa	%	2025
OCP	2.1	Invertir en nueva maquinaria para la confección, de tal manera que en el 2019 se incremente la eficiencia operativa con un ROE de 7%.	Equipos	Número	2019
OCP	2.2	A partir del año 2019 implementar un sistema de información que integre la cadena de aprovisionamiento, de tal manera que para el año 2022 reduzca los costos operativos en 60%	Costos operativos	%	2022
OCP	2.3	Al 2020 establecer acuerdos con los proveedores de materia prima para reducir los tiempos de abastecimiento alcanzando un ROE de 9%	Contratos	Número	2020
OCP	2.4	Establecer procedimientos de control de calidad que permitan reducir las mermas en todo el proceso productivo alcanzando un ROE en 10% al 2022	Procedimientos	Número	2022
OCP	5.1	Para el año 2019 lograr optimizar al 85% el control de uso de agua y químicos en todos sus procesos productivos.	Consumos	%	2019
OCP	5.2	A partir del 2019 iniciar el proceso de certificación para obtener el ISO 26000 sobre responsabilidad social, de tal manera que para el año 2022 todos los procesos productivos estén certificados	Certificación	Si / No	2022
Perspectiva de Cliente					
OCP	1.1	A partir del año 2017 implementar nuevos estándares de calidad de los productos que contribuyan al crecimiento del 97% en el índice de satisfacción de los consumidores para el año 2020.	Satisfacción del consumidor	%	2020
OCP	4.1	A partir del año 2017 desarrollar estímulos de compra por segmentos de Cliente que permita captar nuevos mercados e incrementar la participación en 10% para el 2020.	Participación de mercado	%	2020
OCP	4.2	Brindar servicio de diseño de productos desde el año 2018 de manera que permitan un crecimiento del 12% en la participación de mercado para el 2022.	Crecimiento de las ventas	%	2022
Perspectiva Financiera					
OCP	3.1	A partir del año 2017 participar en las ferias textiles más importantes de la Unión Europea, Estados Unidos y Latinoamérica, para promover el crecimiento del volumen de exportación en 3% anual para el año 2020.	Volumen de exportaciones	%	2020
OCP	3.2	A partir del año 2020 participar de forma activa en las principales cámaras de comercio internacionales para incrementar en 2% el promedio anual de las exportaciones para el año 2023.	Volumen de exportaciones	%	2023
OCP	3.3	A partir del año 2023 obtener beneficios de tratados, como los TLC del sector textil, con la Unión Europea y Estados Unidos para lograr un crecimiento anual del 4% al 2025.	Crecimiento de las ventas	%	2025
OCP	4.3	A partir del año 2022 desarrollar nuevas líneas de productos de acuerdo a las necesidades del mercado que permita un crecimiento anual del 15% en las ventas para el año 2025	Crecimiento de las ventas	%	2025
OCP	4.4	A partir del 2023 incrementar las ventas de productos de marcas propias, de tal manera que para el año 2025 haya un incremento del 80% en las ventas de dichos productos	Crecimiento de las ventas	%	2025

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1 Plan estratégico integral

En la Tabla 23 se ha elaborado un resumen que muestra el plan estratégico propuesto para Confecciones Textimax.

### 9.2 Conclusiones Finales

El plan estratégico formulado facilita el desarrollo de la visión de Confecciones Textimax. Las estrategias propuestas se alinean con los OLP y los OCP. Esto es posible gracias a las políticas claras y determinantes que verifican su cumplimiento.

La empresa ocupa el tercer lugar entre las empresas peruanas exportadoras de prendas de algodón. Sin embargo, es necesario prepararse para hacer frente al crecimiento del mercado, a la competencia, a fin de contrarrestar las amenazas del entorno, las debilidades como organización, y aprovechar las oportunidades que se generarán a través de los Tratados de Libre Comercio. Dada la coyuntura actual del país, es una buena oportunidad para explorar nuevos mercados, pero ello requiere un mayor uso de recursos, esfuerzos, mejoras en el desarrollo de eficiencias e innovación tecnológica. Esto se debe a que el principal y más importante reto consiste en aumentar las exportaciones y consolidar los mercados externos, con la finalidad de crecer en cuanto a la cartera de clientes de marcas importantes.

La inversión es un factor clave para los objetivos de crecimiento que han sido planteados tomando en consideración la tendencia del sector confecciones. Al respecto, Confecciones Textimax, hacia el 2025, deberá garantizar la inversión necesaria y mejorar de forma continua su posición financiera. Ello será posible si se enfoca en proyectos que permitan rentabilizar mejor la inversión, tales como el uso de tecnología de vanguardia en los principales procesos operativos y de soporte administrativo. Asimismo, deberá garantizar la inversión en el crecimiento y desarrollo del capital humano.

Se han definido los objetivos, tanto de corto como de largo plazo, pensando en que estos puedan ser alcanzados y medidos en el tiempo. Todos los propuestos se consideran importantes. Sin embargo, se deberá priorizar, según la capacidad de inversión y la importancia en la aplicación de las diversas estrategias.

### **9.3 Recomendaciones Finales**

Considerar el plan estratégico definido hasta el 2025 como un marco de referencia para establecer acciones que posibiliten un crecimiento sostenido en el tiempo y que apunte a posicionarlo como líder en el mercado de confecciones. Para conseguirlo, es necesario visualizar los principios básicos, tales como valores, visión, misión y código de ética. Estos deben estar siempre involucrados en cualquier acción estratégica que se emprenda, puesto que regularán un adecuado comportamiento como organización y proyectarán una imagen integra y responsable, propia de los líderes del mercado de confecciones.

Sostener el cambio, pese a las limitaciones y reacciones adversas que se presenten, con la finalidad de impulsar el desarrollo de las acciones que se implementen para realizar las mejoras deseadas. Asimismo, es imperativo integrar a los principales actores del negocio, así como a todos los colaboradores, en el proceso de cambio y mejora, de tal forma que se tome como un fin común y no como una obligación. Ello supone también ser responsable con el medio ambiente y la sociedad al momento de emprender cualquier proyecto de este tipo.

Aplicar cambios estructurales en la organización, sobre todo aquellos que garanticen la eficiencia de las operaciones. Adicionalmente, es necesario priorizar las acciones que logren mejorar el clima laboral y garanticen el desarrollo del capital humano. Se debe considerar que este es el recurso más importante para la organización y mediante el cual se logrará los objetivos planteados.

Priorizar las estrategias y objetivos a corto plazo que garanticen la mayor rentabilidad, penetración y desarrollo de nuevos mercados, así como también aquellas que garanticen el

desarrollo sostenible de la organización y el respeto y cuidado sobre el medio ambiente. Asimismo, es importante darle espacio para emprender nuevos productos y diseños propios fabricados no solo con algodón sino con productos derivados de nanotecnología con lo cual puedan establecer un nuevo estándar y competencia en el mercado.

Realizar revisiones periódicas de los distintos proyectos que se emprendan para conseguir los objetivos planteados. Para tales fines, cada uno de los objetivos a corto plazo cuenta con indicador de logro o éxito, el cual será útil para ir midiendo los resultados obtenidos a través de tableros de control.

Asignar los recursos necesarios, tanto en inversión como en capital de trabajo especializado, de tal forma que se garantice el logro y éxito de los objetivos y estrategias planteadas. No obstante, siempre se deberá validar los costos beneficios de ir aplicando cada objetivo para establecer un orden de prioridad mas allá de los periodos en los que se han planteado lograr el éxito de cada uno.

Finalmente, integrar a los proveedores y generar compromiso en los principales procesos de la cadena de valor. Ello persigue una finalidad: garantizar la calidad de los productos y la planificación de la producción. Solo de este modo el incremento en las exportaciones será sostenible.

Tabla 23

Planeamiento Estratégico Integral

Misión		Visión					Valores
		Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	
Liderar el mercado mediante la satisfacción y retención de nuestros clientes siendo un proveedor más confiable, flexible y de gran capacidad de producción en el mercado textil, a través del proceso de mejoramiento continuo, el ofrecimiento de la mejor calidad y puntualidad en cada entrega. De este modo se incrementará el valor percibido por los clientes, la satisfacción de los consumidores, la generación de competitividad y el bienestar socioeconómico de la comunidad en general, trabajadores y sectores relacionados		Para el año 2025, ser una empresa altamente rentable y competitiva en el mercado local e internacional, produciendo prendas de alta calidad de manera responsable con el medio ambiente diferenciado en diseño y colocado en el momento oportuno. De esta manera lograr la mayor satisfacción al cliente, incrementar la participación de mercado y mejorar el bienestar socioeconómico de la comunidad.					1. Ética y confiabilidad: 2. Respeto: 3. Cumplimiento: 4. Honestidad y veracidad
		1. Satisfacción al Cliente 2. Eficiencia en costos 3. Incrementar la participación en el mercado 4. Diseños de productos 5. Responsabilidad Social	Para el año 2025 elevar el índice de satisfacción de los consumidores de sus productos de exportación de 95% a 99%.	Al 2025 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 12%. Actualmente es 5.9%.	Al 2025 lograr un crecimiento anual promedio del 7% en los volúmenes de productos de exportación para el 2025. Actualmente representa 59 millones de dólares anuales a valor FOB.	Al 2025 lograr un crecimiento en la participación de mercado de exportadores peruanos pasando de 5% a 15%	
		Estrategias	Políticas				
E1	Desarrollar nuevas alianzas con marcas de prestigio.		X		X	X	P1, P2, P4, P8, P9, P11, P12
E2	Crear nuevas líneas de productos.	X	X	X		X	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P12
E4	Desarrollar acuerdos con los principales productores de materia prima		X			X	P4, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P12
E6	Desarrollar marcas propias	X	X	X		X	P1, P2, P8, P9, P12
E7	Implementar nuevos estilos y tendencias de moda.	X		X		X	P1, P2, P3, P7, P8, P9, P12
E9	Realizar convenios sobre transferencia tecnológica y de conocimiento con centros técnicos especializados	X				X	P2, P4, P5, P6, P7, P9, P11, P12
E10	Crear alianzas estratégicas con proveedores		X		X		P1, P2, P10, P11, P12
E11	Invertir en nuevos productos con alta tecnología	X	X	X		X	P1, P2, P3, P4, P8, P9, P10, P11, P12
E13	Invertir en sistemas de información.	X	X	X			P1, P2, P4, P6, P8, P9, P11, P12
E14	Incentivar el desarrollo sostenible del cultivo de algodón.			X		X	P2, P4, P6, P9, P10, P12
Tablero de control 1 Aprendizaje de la organización 2 Perspectiva interna 3 Perspectiva del cliente 4 Perspectiva financiera		OCP 1.1 A partir del año 2017 implementar nuevos estándares de calidad de los productos que contribuyan al crecimiento del 97% en el índice de satisfacción de los consumidores para el año 2020.  OCP 1.2 Al 2022, fortalecer los acuerdos y alianzas con proveedores que agilicen los procesos de distribución de los productos, reduciendo los tiempos de entrega alcanzando un índice de 98%  OCP 1.3 Para el año 2025, implementar tecnologías de la información que permitan alcanzar un mayor grado de eficiencia y control sobre los procesos productivos alcanzando un índice al 99%.	OCP 2.1 Invertir en nueva maquinaria para la confección, de tal manera que en el 2019 se incremente la eficiencia operativa con un ROE de 7%.  OCP 2.2 A partir del año 2019 implementar un sistema de información que integre la cadena de aprovisionamiento, de tal manera que para el año 2022 reduzca los costos operativos en 60%  OCP 2.3 Al 2020 establecer acuerdos con los proveedores de materia prima para reducir los tiempos de abastecimiento alcanzando un ROE de 9%  OCP 2.4 Establecer procedimientos de control de calidad que permitan reducir las mermas en todo el proceso productivo alcanzando un ROE en 10% al 2022  OCP 2.5 A partir del año 2022 establecer programas de desarrollo de talentos para empleados, de forma tal que se reduzca la rotación de empleados en 60% para el año 2025.	OCP 3.1 A partir del año 2017 participar en las ferias textiles más importantes de la Unión Europea, Estados Unidos y Latinoamérica, para promover el crecimiento del volumen de exportación en 3% anual para el año 2020.  OCP 3.2 A partir del año 2020 participar de forma activa en las principales cámaras de comercio internacionales para incrementar en 2% el promedio anual de las exportaciones para el año 2023.  OCP 3.3 A partir del año 2023 obtener beneficios de tratados, como los TLC del sector textil, con la Unión Europea y Estados Unidos para lograr un crecimiento anual del 4% al 2025.	OCP 4.1 A partir del año 2017 desarrollar estímulos de compra por segmentos de Cliente que permita captar nuevos mercados e incrementar la participación en 10% para el 2020.  OCP 4.2 Brindar servicio de diseño de productos desde el año 2018 de manera que permitan un crecimiento del 12% en la participación de mercado para el 2022.  OCP 4.3 A partir del año 2022 desarrollar nuevas líneas de productos de acuerdo a las necesidades del mercado que permita un crecimiento anual del 15% en las ventas para el año 2025  OCP 4.4 A partir del 2023 incrementar las ventas de productos de marcas propias, de tal manera que para el año 2025 haya un incremento del 80% en las ventas de dichos productos	OCP 5.1 Para el año 2019 lograr optimizar al 85% el control de uso de agua y químicos en todos sus procesos productivos.  OCP 5.2 A partir del 2019 iniciar el proceso de certificación para obtener el ISO 26000 sobre responsabilidad social, de tal manera que para el año 2022 todos los procesos productivos estén certificados  OCP 5.3 A partir del 2022 invertir en programas de educación en el manejo responsable y sostenible de los recursos para los productores, de tal manera que para el 2025 el 100% de productores realicen sus operaciones de manera responsable.	Código de Ética 1. Actuar con rectitud, honradez y honestidad. 2. Actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones. 3. Cumplir con la responsabilidad social que ha asumido con sus trabajadores, con la sociedad y con las comunidades de su ámbito de acción. 4. Exigir igualdad de oportunidades para los trabajadores, los contratistas, los clientes, los proveedores y demás participantes, independientemente de su raza, religión, sexo, estado civil, edad, nacionalidad, condición social e ideología política. 5. Abstenerse de participar en transacciones u operaciones financieras en las que utilicen información privilegiada de la entidad, aportada por el ejercicio del cargo que desempeñan. Tampoco se debe permitir el uso impropio de dicha información para el beneficio de algún interés.
RECURSOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANES OPERACIONALES							

#### 9.4 Futuro de Confecciones Textimax

El equilibrio y las proyecciones de crecimiento de la economía nacional debe ser una oportunidad constante que la empresa debe aprovechar. Asimismo, es pertinente facilitar el desarrollo de nuevos Tratados de Libre Comercio y beneficiarse de los ya existentes. Los objetivos planteados, tanto de corto y largo plazo, así como las estrategias definidas, han sido alineados con todas las facilidades que, en la actualidad, ofrecen el mercado nacional e internacional. Sin embargo, esto es un factor que puede cambiar en el transcurso del tiempo. Por ello, es importante que el plan estratégico definido sea revisado y regulado, de tal forma que se pueda garantizar una correcta y duradera aplicación.

En la visión presentada en el presente planeamiento estratégico administrativo se muestra el futuro hacia donde irá Confecciones Textimax: "Para el año 2025, ser una empresa altamente rentable y competitiva en el mercado local e internacional, produciendo prendas de alta calidad de manera responsable con el medio ambiente diferenciado en diseño y colocado en el momento oportuno. De esta manera lograr la mayor satisfacción al cliente, incrementar la participación de mercado y mejorar el bienestar socioeconómico de la comunidad". Por tanto, la aplicación de las estrategias y acciones del presente plan estratégico convertirá a Confecciones Textimax en el líder del sector confecciones en el Perú y que pueda competir globalmente con otras empresas del mismo sector.

Todas las estrategias y objetivos planteados han sido propuestos en base a interés organizacionales que Confecciones Textimax seguirá para los próximos años: satisfacción al cliente; eficiencia en costos; incrementar la participación en el mercado; diseños de productos; y responsabilidad Social, con los cuales Confecciones Textimax se consolidará como el líder del sector confecciones, bajo altos estándares de calidad en sus productos y procesos. Asimismo, deberá haberse posicionado como uno de los principales referentes del fomento del empleo y del desarrollo de la economía peruana, con una organización moderna,



eficiente, socialmente responsable y con respeto por el medio ambiente. Para ello, debe valorar los recursos con los que cuenta y que facilitan el desenvolvimiento de sus actividades dentro y fuera del país.



## Referencias

- Álvarez, M. T., Chávez, M. Y., & Moreno, S. A. (2009). *El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Instituto Tecnológico de Sonoro.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2004). *Mercadotecnia* (6a ed.). México D. F., México: Prentice Hall.
- Walker, Boyd & Larreche, (2014). *Toma de decisiones del marketing estratégico* (4a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Bradley, F., & Calderón, H. (2006). *Marketing internacional* (5a ed.). Madrid, España: Pearson.
- Burk, M. (2004). *El plan del marketing*. Londres, Inglaterra: Prentice Hall.
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México: Prentice Hall.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Eisenberg, A. (2002). *El plan de mercadeo*. Bogotá, Colombia: Norma.
- El Gobierno seguirá apoyando a la industria textil. (2014, 18 de mayo). *Gestión*. Recuperado el 26 de Enero. Sitio Web: de <http://gestion.pe/noticia/333037/araoz-gobierno-seguira-apoyando-industria-textil>
- Exportación de confecciones se redujo en 0.7% en el primer trimestre. (2014, 20 de mayo). *Gestión*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015 de Sitio Web: <http://gestion.pe/economia/exportacion-confecciones-se-redujo-07-primer-trimestre-informo-adex-2097791>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú en cifras: Población*.

Recuperado el 26 de enero de 2016 de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3818&name=po01&ext=gif>

Asociación de exportadores. ADEX. (2015). Envíos de confecciones cayeron 24,18% en primer trimestre. 21/05/2015. El Comercio. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 de Sitio web: [http://elcomercio.pe/economia/peru/envios-confecciones-cayeron-2418-primer-trimestre-noticia-1812767?ref=flujo\\_tags\\_362928&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/envios-confecciones-cayeron-2418-primer-trimestre-noticia-1812767?ref=flujo_tags_362928&ft=nota_1&e=titulo)

Porter. M (2010). Economía peruana no es un éxito total. 13/11/2010, La Republica , Recuperado el 26 de enero de 2016 de Sitio web: <http://larepublica.pe/13-11-2010/porter-economia-peruana-no-es-un-exito-total>

Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. México D. F., México: Pearson.

Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico* (4a ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados* (4a ed.). México D. F., México: Pearson.

Mincetur: Sector textil-confecciones se recuperará este año. (2014, 10 de abril). El Comercio. Recuperado el 12 de Octubre de 2015. El Comercio sitio web: <http://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-sector-textil-confecciones-se-recuperara-este-ano-noticia-1721829>

Nagle, T., & Holden, R. (2008). *Estrategia y tácticas de precios* (3a ed.). México D. F., México: Pearson.

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D. F., México: CECSA.

Producción textil creció 2.3% en primer semestre del 2014. (2014, 20 de agosto). *Gestión*. Recuperado el 15 de febrero de 2016. Sitio web: <http://gestion.pe/economia/produccion-textil-crecio-23-primer-semester-2014-2106214>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2014). *Polos de algodón*.

Recuperado el 20 de Febrero de 2016 de Sitio Web:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sficha\\_producto\\_init&scriptdo=cc\\_fp\\_init&p\\_producto=173&p\\_nom\\_producto=Polos](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sficha_producto_init&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=173&p_nom_producto=Polos)

Textimax. (2010). *Memoria anual* (Documento interno privado). Lima, Perú: Autor.

Textimax. (2014). *Balance anual* (Documento interno privado). Lima, Perú: Autor.

World Economic Forum [WEF]. (2013). *The global competitiveness report 2013-2014*.

