

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para Prendas de Vestir del Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Edison Bonier Espinoza Arcayo

Jorge Federico Figueroa del Águila

Gianina Pezo Álvarez

José Carlos Sabana Padilla

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Santiago de Surco, Julio 2017

Agradecimientos

Queremos agradecer en primer lugar a todas nuestras familias por ser un gran aliento en esta gran meta que nos hemos trazado, continuar con nuestra desarrollo integral es un trabajo compartido que sin ellos no lo hubiéramos logramos.

Por otro lado queremos agradecer a nuestros profesores que con su paciencia, dedicación y experiencia nos han ayudado a estar motivados en esta gran carrera y con los que hemos compartido lecciones que han engrandecido de forma positiva nuestro desarrollo profesional.



Resumen Ejecutivo

La presente tesis es un plan estratégico referente a la industria de prendas de vestir. Luego de un análisis del entorno interno como externo de la industria se plantean los objetivos de largo plazo que respondan a la visión propuesta para la industria. Existe un gran mercado potencial en el mundo para la industria de prendas de vestir que se va incrementando con el paso del tiempo. Según un estudio realizado por McKinsey & Company (2017), en el 2025 la industria de las prendas de vestir llegará a un billón 376 mil millones dólares. Muchos son los factores condicionantes para esta industria, como la cultura, el crecimiento de las poblaciones, la moda, la estabilización económica de los países, por eso se torna un mercado en el que las empresas tienen que estar preparadas para el cambio rápido de las tendencias y coyuntura.

Las principales estrategias a ser implementadas principalmente son las de tipo intensiva y de integración, ya que existe un mercado que aún no ha sido atendido en diferentes continentes. De esa manera, se podrán aprovechar las cortas distancias de los países vecinos para la exportación como también la innovación, y creación de productos de lujo para la exportación en los países de mayor crecimiento económico, como los europeos y los asiáticos. Sin embargo, no se debe descuidar al mayor mercado de exportación que es Estados Unidos y para el cual se deben desarrollar nuevos productos y conocer sus tendencias demográficas. Con estas estrategias, al 2027 el Perú estará entre los tres primeros exportadores en Latinoamérica con alrededor de US\$ 2,500 millones, generando así empleo en el país y un gran prestigio en el rubro a nivel mundial.

Abstract

In this thesis, we have elaborated a strategic plan regarding the apparel industry. After an analysis of the internal and external environment of the industry, we have set out the long-term objectives that respond to the vision proposed for the industry. There is a large potential market in the world for the apparel industry that is increasing over time, according to a study by McKinsey & Company (2017); in 2025, the apparel industry will reach a \$ 376 billion. There are many conditioning factors for this industry, such as culture, population growth, fashion, and economic stabilization of countries, so it becomes a market in which companies have to be prepared for the rapid change of Trends and conjuncture.

The main strategies to be implemented are mainly intensive and integration, since there is a market that has not yet been served in different continents, so we can take advantage of the short distances of neighboring countries for export as well as innovation and creation of luxury products for export in the fastest-growing countries such as Europeans and Asians. However, we think that we should not neglect our largest export market that is USA and that we must develop new products and know the demographic trends of the same. With these strategies for 2027 Peru will be among the top three exporters in Latin America with about \$ 2.5 billion a year, thus generating employment in the country and a great prestige in the world.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Industria Prendas de Vestir en el Perú	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	11
2.3. Misión	11
2.4. Valores	11
2.5. Código de Ética	12
2.6. Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	14
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	14
3.1.2. Potencial nacional.....	15
3.1.3. Principios cardinales.....	22
3.1.4. Influencia del análisis en la industria de las prendas de vestir	24
3.2. Análisis Competitivo del País	24
3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.2. Condiciones de la demanda	27
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	37
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	37

3.2.5. Influencia del análisis en la industria de las prendas de vestir	38
3.3. Análisis del Entorno PESTE	38
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	38
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	40
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	44
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	46
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	46
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	47
3.5. La Industria de las Prendas de Vestir y sus Competidores	47
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	47
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	51
3.5.4. Amenaza de los entrantes	51
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	51
3.6. La Industria de las Prendas de Vestir y sus Referentes.....	54
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	55
3.8. Conclusiones	59
Capítulo IV. Evaluación Interna	60
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	60
4.1.1. Administración y gerencia (A)	60
4.1.2. Márketing y ventas (M)	61
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	63
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	65
4.1.5. Recursos humanos (H)	66
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	67

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	69
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	70
4.3. Conclusiones	70
Capítulo V: Intereses de la Industria de Prendas de Vestir en el Perú y Objetivos de Largo Plazo.....	72
5.1. Intereses de la Industria de Prendas de Vestir en el Perú.....	72
5.2. Potencial de la Industria de Prendas de Vestir	72
5.3. Principios Cardinales de la Industria de Prendas de Vestir.....	73
5.4. Matriz de Intereses de la Industria de Prendas de Vestir (MIO).....	75
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	75
5.6. Conclusiones	76
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	77
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	77
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	77
6.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	79
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	86
6.5. Matriz de Gran Estrategias (MGE).....	87
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	87
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	87
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	88
6.9. Matriz de Ética (ME)	91
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	91
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	91
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	92
6.13. Conclusiones	92

Capítulo VII: Implementación Estratégica	97
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)	97
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	97
7.3. Políticas de cada Estrategia	100
7.4. Estructura Organizacional de la Industria de Prendas de Vestir	101
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	103
7.6. Recursos Humanos y Motivación	103
7.7. Gestión del Cambio	104
7.8. Conclusiones	105
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	106
8.1. Perspectivas de Control	106
8.1.1. Aprendizaje interno	106
8.1.2. Procesos	106
8.1.3. Clientes	107
8.1.4. Financiera	107
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	108
8.3. Conclusiones	110
Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Prendas de Vestir	111
9.1. Análisis Competitivo de la Industria de las Prendas de Vestir	111
9.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes	111
9.1.2. Poder de negociación de los proveedores	112
9.1.3. Poder de negociación de los compradores	113
9.1.4. Amenaza de productos sustitutos	113
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de las Prendas de Vestir	114

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de las Prendas de Vestir.....	115
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	116
9.5. Conclusiones	116
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	118
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	118
10.2. Conclusiones Finales.....	119
10.3. Recomendaciones Finales	122
10.4. Futuro de la Industria de Prendas de Vestir	124
Referencias.....	126



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Producto Bruto Interno Perú al 2016</i> <i>Producto Bruto Interno Perú al 2016</i>	2
Tabla 2. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	15
Tabla 3. <i>Superficie del Territorio Nacional y Población</i> <i>Superficie del Territorio Nacional y Población</i>	16
Tabla 4. <i>Resumen de las Inversiones del Plan</i> <i>Resumen de las Inversiones del Plan</i>	27
Tabla 5. <i>Involucrados del Sector Textil</i>	38
Tabla 6. <i>PBI Per Cápita (Miles de US\$)</i> <i>PBI Per Cápita (Miles de dólares)</i>	42
Tabla 7. <i>PBI Sector - País</i>	43
Tabla 8. <i>Industria Secundaria Prendas de Vestir</i> <i>Industria Secundaria Prendas de Vestir</i> ...	44
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	48
Tabla 10. <i>Top Ten de Exportadores de Prendas de Vestir en Latinoamérica</i>	55
Tabla 11. <i>Top Ten de Exportadores de Prendas de Vestir en el Mundo</i> <i>Top Ten de Exportadores de Prendas de Vestir en el Mundo</i>	56
Tabla 12. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	58
Tabla 13. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	58
Tabla 14. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	70
Tabla 15. <i>Matriz de Intereses de la Industria de Prendas de Vestir (MIO)</i>	75
Tabla 16. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA)</i>	78
Tabla 17. <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i>	80
Tabla 18. <i>Ratio de Crecimiento de las Exportaciones</i>	82
Tabla 19. <i>Distribución de los Productos con Mayor Participación en el Mercado Mundial</i> .	85
Tabla 20. <i>Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)</i>	89
Tabla 21. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	90

Tabla 22. <i>Matriz de Rumelt (MR) Matriz de Rumelt (MR)</i>	91
Tabla 23. <i>Matriz Ética</i>	92
Tabla 24. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia.</i>	93
Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.</i>	94
Tabla 26. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.</i>	94
Tabla 27. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	98
Tabla 28. <i>Perspectiva de Aprendizaje Interno</i>	106
Tabla 29. <i>Enfoque Procesos Internos</i>	107
Tabla 30. <i>Enfoque del Cliente del Sector de Prendas de Vestir</i>	107
Tabla 31. <i>Enfoque Fin-anciero del Sector de Prendas de Vestir Enfoque Financiero del Sector de Prendas de Vestir</i>	108
Tabla 32. <i>TCB de la Industria de Prendas de Vestir.</i>	109
Tabla 33. <i>Matriz de Planeamiento Estratégico Integral (PEI) Matriz de Planeamiento Estratégico Integral (PEI)</i>	120

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Evolución de las exportaciones de prendas de vestir entre los años 2007 y 2016.....	2
<i>Figura 2.</i> Principales mercados de exportaciones de prendas entre los años 2007 y2016.....	3
<i>Figura 3.</i> Principales exportadores mudiales de prendas de vestir año 2016.....	4
<i>Figura 4.</i> Exportaciones de prendas de vestir por categoría....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 5.</i> Perú evolución de la relación de dependencia 1950-2050.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 6.</i> Exportaciones e importaciones Perú 2015(Var%).....	19
<i>Figura 7.</i> PBI por sector Económico (Var%).....	19
<i>Figura 8.</i> Perfil del Perú RGTI 2015.....	21
<i>Figura 9.</i> Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad.....	25
<i>Figura 10.</i> Indicador Internacional de Calidad de la Infraestructura.....	26
<i>Figura 11.</i> Exportaciones peruanas de prendas de vestir a Colombia 2010-2016.....	29
<i>Figura 12.</i> Principales tipos de prendas de vestir exportadas a Colombia 2016.....	30
<i>Figura 13.</i> Principales empresas exportadoras de Perú a Colombia - 2016.	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 14.</i> Exportaciones peruanas de prendas de vestir a Chile.....	31
<i>Figura 15.</i> Principales empresas exportadoras de Perú a Chiles -2016.....	32
<i>Figura 16.</i> Exportaciones e importaciones de prendas de vestir Argentina.....	33
<i>Figura 17.</i> Principales destino turísticos que se visitaron en Perú.....	36
<i>Figura 18.</i> PBI: América Latina (Cambio porcentual anual).....	41
<i>Figura 19.</i> Global Employment.....	44
<i>Figura 20.</i> Inflación: América Latina (Cambio porcentual, fin de periodo).....	45
<i>Figura 21.</i> Exportaciones según sector textil y prendas de vestir.....	49

<i>Figura 22.</i> Distribución por sub sector. Ene-May 2016 USD.	49
<i>Figura 23.</i> Distribución por sub sector T.M Ene-May 2016 USD.	50
<i>Figura 24.</i> Distribución según país destino Ene-May 2016 USD.	51
<i>Figura 25.</i> Importaciones según sector textil y prendas de vestir.	52
<i>Figura 26.</i> Distribución por sub sector Ene-May 2016 USD.	52
<i>Figura 27.</i> Distribución de textiles por país de orgien.Ene - May 2016 USD.	53
<i>Figura 28.</i> Matriz PEYEA de la Industria de Prendas de Vestir en el Perú.	81
<i>Figura 29.</i> Crecimiento de la Industria de Prendas de Vestir.	81
<i>Figura 30.</i> Participación de exportación de Perú en Latinoamérica.	82
<i>Figura 31.</i> Participación de exportación de Perú en el Mundo	83
<i>Figura 32.</i> Exportaciones de prendas de algodón por edades.	84
<i>Figura 33.</i> Prendas de vestir de lana por especialización en USD.	84
<i>Figura 34.</i> Crecimiento promedio por tipo de material.	85
<i>Figura 35.</i> Matriz del Boston Consulting Group.	86
<i>Figura 36.</i> Matriz IE para la Industria de Prendas de Vestir en el Perú.	87
<i>Figura 37.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la Industria de Prendas de Vestir en el Perú	88

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

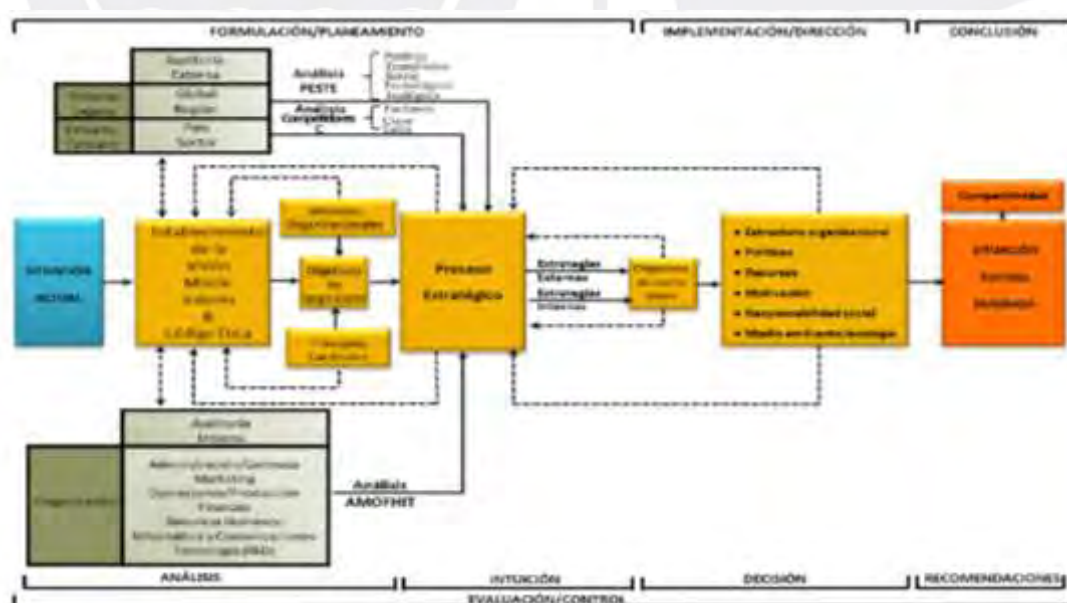


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (3a ed., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa para 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.

Luego, 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 herramienta permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como 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 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 con 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 resulta 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 cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento

Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

Después de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP; y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de 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 sería 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 en forma voluntaria 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 su situación futura deseada. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI), en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

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

Capítulo I: Situación General de la Industria de Prendas de Vestir en el Perú

1.1. Situación General

En el Perú, la industria de prendas de vestir tiene una amplia tradición y se ha desarrollado por mucho tiempo en las diferentes etapas del proceso productivo, que va desde el tratamiento de las fibras textiles que hacen posible la elaboración de hilos hasta la confección de prendas en base a algodón, lana y fibras sintéticas. Por muchos años, el país ha sido mundialmente reconocido por la altísima calidad de su algodón (tangüis y en especial el pima), lo cual representa un elemento de diferenciación que permite establecer una ventaja comparativa respecto de los demás proveedores mundiales. El Perú destaca también por la fabricación de prendas de lana de alpaca, gracias a la presencia de dichos auquénidos en la sierra del territorio nacional.

A pesar de las ventajas que representan para el Perú ser de lejos el principal exportador de prendas en base a fibra de alpaca, con un 80% de participación a nivel mundial, y ser además uno de los principales proveedores de prendas de algodón a los Estados Unidos (en especial con polos y camisetas de algodón para hombres y mujeres, tal como se muestra en la Figura 1), a partir del año 2012, en el cual se registró un record histórico en las ventas, la caída en las exportaciones fue sostenida. Si bien durante muchos años la industria de prendas de vestir representó una importante alternativa de desarrollo para el Perú, por contar con la materia prima, la tradición, el conocimiento, el clima y con muchos otros recursos necesarios para desarrollarla, en las últimas décadas otros sectores tomaron mayor relevancia para la economía del país, impulsados por la subida en los precios en los commodities, en especial el de los minerales.

La industria de las prendas de vestir pertenece a la manufactura no primaria y tal como se puede observar en la Tabla 1, desde el año 2014 el sector manufactura en general ha ido sufriendo una reducción de su participación del PBI.

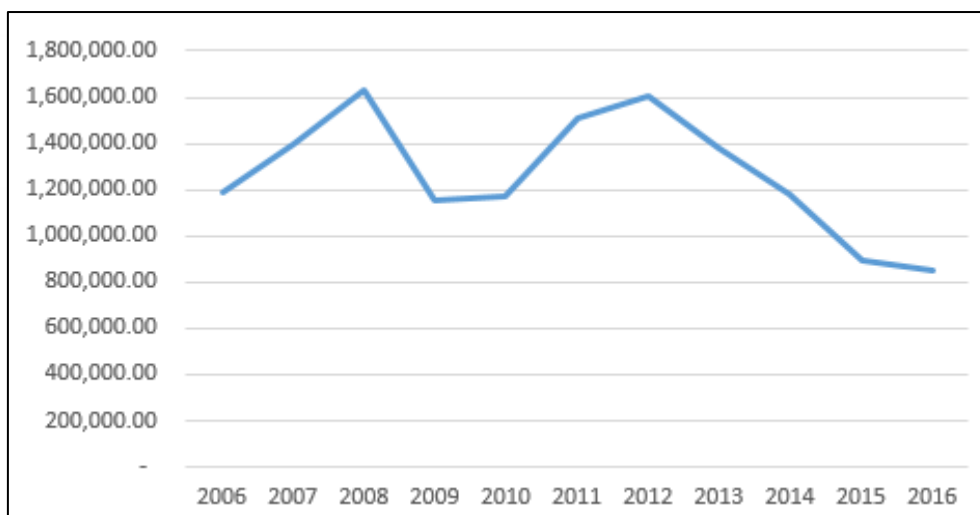


Figura 1. Evolución de las exportaciones de prendas de vestir entre los años 2007 y 2016. Adaptado de «Ránking de partidas (filtrado por país)», por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2017. (http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Partida.aspx)

La manufactura no primaria representa en promedio el 70% del sector manufacturero. En el primer trimestre del 2016, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) indicó que el sector manufacturero aportó el 13% al PBI del país, lo cual representa una caída considerando que entre 1990 y el 2012 dicho sector alcanzó en promedio más del 15%.

Tabla 1. Producto Bruto Interno Perú al 2016

Producto Bruto Interno					
Variaciones porcentuales anuales					
	2012	2013	2014	2015	2016
	1er. Trimestre				
Manufactura	1.50	5.00	-3.60	-1.70	-3.00
30% Procesamiento de recursos primarios	-7.80	8.60	-9.30	1.70	0.90
70% No primaria	4.30	3.70	-1.50	-2.70	-4.00
PBI	6.00	5.90	2.40	3.30	4.40
Producción de sectores primarios	0.70	5.00	-2.20	6.60	10.00
Producción de sectores no primarios	7.50	6.10	3.60	2.40	3.00

Nota. Adaptado de «Indicadores Económicos. IV Trimestre 2016», por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

El Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2014) publicó que las exportaciones en el sector manufacturero tuvieron variaciones negativas debido principalmente a la disminución de

la demanda de productos en el sector textil, así como a la reducción de envíos a Venezuela, por la crisis económica que atraviesa, y a las barreras de protección comercial de Ecuador y Argentina, que dificultaron el acceso a estos mercados. Estas tendencias en las ventas se pueden apreciar en las figuras 2. Además, el fortalecimiento de mercados centroamericanos significó que la demanda de los Estados Unidos por prendas de vestir peruanas caiga en forma significativa, considerando los menores precios de esos países. Sumado a ello, se tiene la problemática con los campos aldoneros, que desde la década de los 80 se han reducido a la décima parte, debido a que muchos de estos terrenos se utilizan para otros cultivos (arroz, uva) más rentables. Otros países, como la India, han trabajado incluso genéticamente la semilla del algodón de manera de hacerla más productiva (llegando a 100 quintales por hectárea versus los 50 que se da en el Perú) y además mejorar la calidad y el grosor.

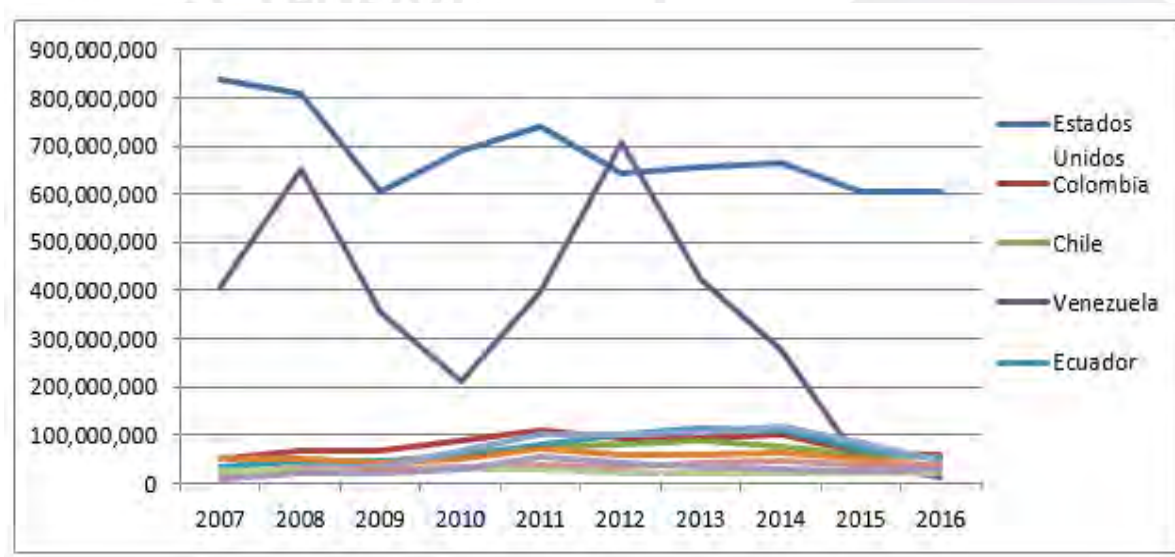


Figura 2. Principales mercados de exportaciones de prendas entre los años 2007 y 2016. Adaptado del «Ránking de países (agrupado por bloque económico)», por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2017b. (http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx)

A pesar de lo referido en los párrafos anteriores, Torres (2016) manifestó que actualmente el Perú ocupa el segundo lugar como mayor exportador de prendas de vestir dentro de la Alianza del Pacífico (AP), después de México, y sobre Colombia y Chile. En lo que refiere a nivel mundial, el mercado de exportación de prendas de vestir, vende alrededor

de \$480,000 millones al año. China es el principal exportador con 37% del total de las exportaciones mundiales. Por su parte las exportaciones peruanas de prendas de vestir alcanzaron \$846 millones, lo cual equivale al 0.17% de las exportaciones mundiales.

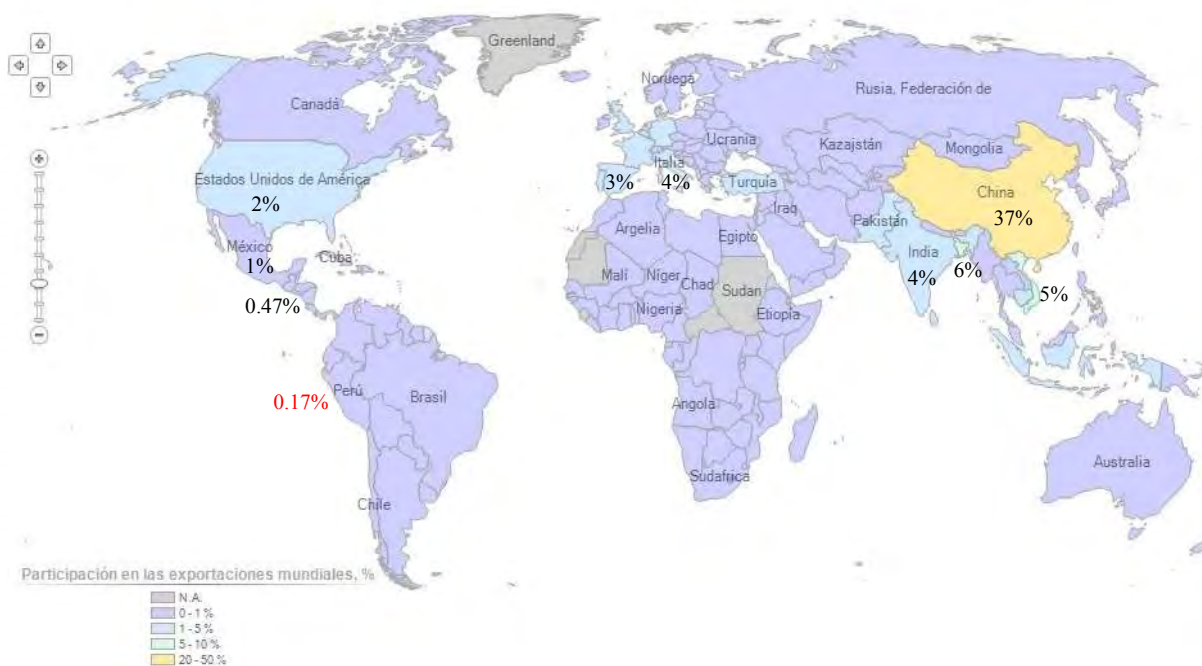


Figura 3. Principales países exportadores mundiales de prendas de vestir y complementos en el año 2016. Adaptado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_Map.aspx?nvpm=3|||||61|||2|1|1|2|1|1|2|1|11

El actual director de Exportaciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), señaló que el Perú, a pesar de haber sufrido una caída significativa en otros mercados, se viene consolidando en este bloque como un proveedor internacional de confecciones. La estrategia busca establecer una ventaja comparativa basada en la calidad de sus productos, antes que los precios. Sin embargo, un factor que juega en contra para esta industria es la menor demanda existente en los últimos años, la cual es producto de diversos factores internacionales que afectan en forma significativa a muchas industrias, y en especial a la textil.

Según lo anterior, las empresas peruanas de prendas de vestir, ya sea en conjunto con otras compañías e instituciones o también de forma aislada, buscan atender nuevos mercados

y captar nuevas necesidades y requerimientos, con el objetivo principal de contrarrestar la baja demanda existente a nivel mundial. Muchas empresas e instituciones peruanas relacionadas con el sector textil coinciden en que a través de la calidad y la exclusividad de las prendas de vestir se debe buscar un verdadero elemento diferenciador y cubrir así un segmento del mercado más exclusivo a nivel mundial. Son muchas las instituciones públicas y privadas involucradas en este propósito: el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), a través de la Comisión de la Promoción para la Exportación y el Turismo (PromPerú); la Asociación de Exportadores del Perú (Adex); el Comité Textil (CT), agrupación de empresas del sector creado por la Sociedad Nacional de Industrias (SIN); el Centro de Innovación Tecnológica Textil (CITE Textil); el Instituto Peruano del Algodón (IPA), y otras.

Otro aspecto importante a mencionar es que desde hace años el Perú viene siendo invadido por ropa importada de Asia a costos muy bajos. Actualmente, China figura como el principal proveedor de prendas del Perú, representando el 70.3% del total de importaciones que entran al país (Sunat, 2016). Una de las principales restricciones se debe al pago de diversos aranceles al momento de importar insumos por parte de los productores nacionales, cuya devolución no se da en forma adecuada (*drawback*); sin embargo, los productos terminados finales procedentes de China están liberados del pago de aranceles. Ello limita en cierta forma el crecimiento de la industria textil peruana y preocupa en gran manera al pequeño y mediano empresario, quienes además de las cargas tributarias tienen otros sobrecostos muy importantes como los laborales, e incluso los medioambientales.

La Cámara de Comercio de Lima mencionó que el levantamiento de medidas *antidumping*, incrementaron las importaciones procedentes de Bangladesh, India, Taiwán y Malasia (CCL, 2016). Es posible que algunos productos importados estuvieran siendo triangulados con el objetivo de evadir el pago de aranceles. Es decir, en vez de ser declararlos

como productos procedentes de China, estos inicialmente fueran enviados a diferentes países asiáticos. Al respecto, para hacer frente dicha situación, Comex Perú manifiesta que el sector debe ser más competitivo. Por otro lado, se buscan ajustar las diversas disposiciones internas que pudieran significar sobrecostos laborales para las empresas textiles y en forma paralela exhortar a la Sunat a realizar una mayor fiscalización a delitos aduaneros como contrabando, falsificación y subvaluación, ya que son factores que juegan en contra del desarrollo de la industria de prendas de vestir.

Es importante terminar resaltando la importancia de la industria textil en la generación de empleos, de manera directa e indirecta. El empleo generado por este sector representa el 36.5% del sector industrial; no obstante, de no ser por la existencia de muchos negocios informales dentro del rubro, el valor estadístico podría ser más importante. Se estima que más del 70% de empresas textiles son informales; sin embargo, la productividad de estas empresas es muy baja. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Sociedad Nacional de Industria (SIN), 2,8 millones de empleos genera este sector, de los cuales solo 400 mil son empleos directos en toda la cadena productiva. A lo largo de los años muchos gobiernos han intentado sin éxito reducir la informalidad pero las medidas tomadas no han sido lo suficientemente efectivas para incentivar a estas empresas a formalizarse.

1.2. Conclusiones

El análisis efectuado de la situación en la industria de prendas de vestir del Perú muestra que a pesar de la crisis en la que actualmente se encuentra este sector, existen oportunidades de crecimiento, sobre todo hacia el mercado externo. Ello debido a que se cuentan con muchos factores que generan optimismo y que, basados en un adecuado plan estratégico, el cual se enfoque en la diferenciación del producto peruano, permita establecer una ventaja comparativa. Entonces, es posible alcanzar un repunte en este sector económico, el cual es de suma importancia para el país.

Entre los principales factores que invitan a pensar en forma optimista, se tiene a la altísima calidad del algodón peruano, la cual es reconocida internacionalmente; los diversos acuerdos de libre comercio firmados con importantes países de América y Europa, quienes se muestran como potenciales consumidores; el liderazgo en ventas a nivel mundial de prendas en base a lana de alpaca; entre otros. Por consiguiente, se desarrollarán, analizarán y definirán diversas estrategias, desde la perspectiva del empresario textil, con el objetivo de buscar diferenciar el producto y obtener una ventaja competitiva en el mercado internacional para la industria de prendas de vestir.

Por ser una actividad importante de la economía del país, todas las empresas relacionadas con este sector deberán estar alineadas bajo un plan estratégico. Este plan debe tener por objetivo buscar la diferenciación principalmente por calidad antes que por los costos. Por otro lado, no solo como productores de ropa, sino también el plantear y promover algunas tendencias de moda. Para esto, se deben establecer objetivos de largo plazo y desarrollar un planeamiento estratégico, el cual permita aprovechar la profesionalización de los empresarios y trabajadores, la tecnología, la informática, las alianzas estratégicas, entre otros. Esto permitirá atender mejor los nuevos requerimientos de los mercados internacionales, de temporadas cortas, nuevos diseños, nuevas marcas y exclusividad.

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

2.1. Antecedentes

Como se refirió en el capítulo anterior, el Perú cuenta con una reconocida prosapia en la elaboración de prendas de vestir que data incluso de épocas preincas. Muchas sociedades precolombinas (como las culturas Mochica, Paracas, Nazca y posteriormente el imperio incaico) ya elaboraban prendas en base a fibras de algodón y lana de alpaca, en la cual representaban seres míticos y simbólicos en formas geométricas. Esta tradición se mantuvo durante el virreinato a través de nuevas prácticas impuestas por los españoles y posteriormente en la república, con el ingreso de tecnología europea y norteamericana, lo que le dio al sector capacidades competitivas. Lamentablemente, en los últimos años otros países le han quitado al Perú el protagonismo que una vez tuvo; volver a llevar al sector textil al nivel internacional que alguna vez ocupó, resulta no solo una necesidad económica para la creación de empleos y generación de divisas, sino, como bien refirió Muñoz (2006), hasta una obligación cultural de la cual se podría apuntalar una adecuada ventaja competitiva.

En la actualidad, como se pudo apreciar en la Tabla 1, la producción industrial (en especial la manufacturera) no genera un impacto significativo en el crecimiento económico del país, y si bien el Perú es considerado un país en vía de desarrollo, como la mayoría de naciones tercermundista depende fundamentalmente de materias primas. La industria textil en definitiva es un sector que requiere de un planeamiento estratégico que permita potenciar sus fortalezas y oportunidades. El sector industrial textil se concentra en su mayoría en determinadas áreas geográficas del país y muy poco en las zonas productoras de materia prima. A nivel porcentual, las empresas textiles se encuentran ubicadas en los departamentos de Arequipa, Ica, Lima, Junín, Lambayeque, La Libertad y Puno. Pese a ello, el mayor número de industrias textiles se ubican en Lima (Mincetur, 2009).

Antes de definir qué se desea llegar a ser en un horizonte a largo plazo, se deben tener en cuenta las ventajas que permitirían al Perú ser más competitivo. La mayor experiencia de la industria textil peruana se concentra en la elaboración de prendas de algodón, las cuales se fabrican sobre la base de especificaciones planteadas por los diversos clientes. Ello es posible gracias a la calidad de la materia prima, como es el caso del algodón tangüis, y en especial el pima. El Perú también se destaca en la elaboración de prendas de alpaca y *baby* alpaca, cuya calidad es bastante reconocida en países como Estados Unidos y Europa; siendo el principal exportador de prendas hechas en fibra de alpaca, con un 80% de participación a nivel global. Estas características en particular le conceden al Perú una importante capacidad para competir en los mercados más exigentes del mundo.

Además, es importante tener en cuenta cuáles son los principales mercados internacionales de las confecciones de prendas a los cuales el Perú exporta y el potencial que se tiene para ingresar a nuevos países. Siendo Estados Unidos el principal destino de las prendas peruanas exportadas, el cual representa más del 50% del monto de las ventas totales, se debe orientar gran parte de los esfuerzos para seguir afianzando las ventas a este país. Países sudamericanos como Chile, Argentina, Colombia y Ecuador, han mostrado una tendencia creciente en la compra de confecciones peruanas. Un caso particular es el de Venezuela, que durante casi diez años fue el segundo mercado más importante y, sin embargo, en los últimos cinco años las exportaciones a este país han disminuido en forma estrepitosa, debido a la crisis que atraviesa. Mercados europeos como Alemania, Italia y el Reino Unido, han mostrado ser destinos interesantes y con mucho potencial de crecimiento.

Dentro de los tipos de prendas que más destacan se encuentran los polos de algodón para caballeros, polos para damas de algodón y sintéticos, suéter de algodón y prendas para bebés. Además de las prendas de algodón, muchas confecciones hechas en fibra de alpaca han sido bien recibidas en mercados como Alemania, Estados Unidos, Francia, Japón,

Australia y el Reino Unido. Las confecciones exportadas son mayormente de algodón, con un 70% de participación, las prendas de fibra de alpaca representan un 3%; mientras que otras fibras como hilados y tejidos, el 27%. A pesar de ello, se aprecia una tendencia creciente en las prendas de alpaca en los últimos 10 años, y una tendencia decreciente en las exportaciones de prendas en fibra de algodón.

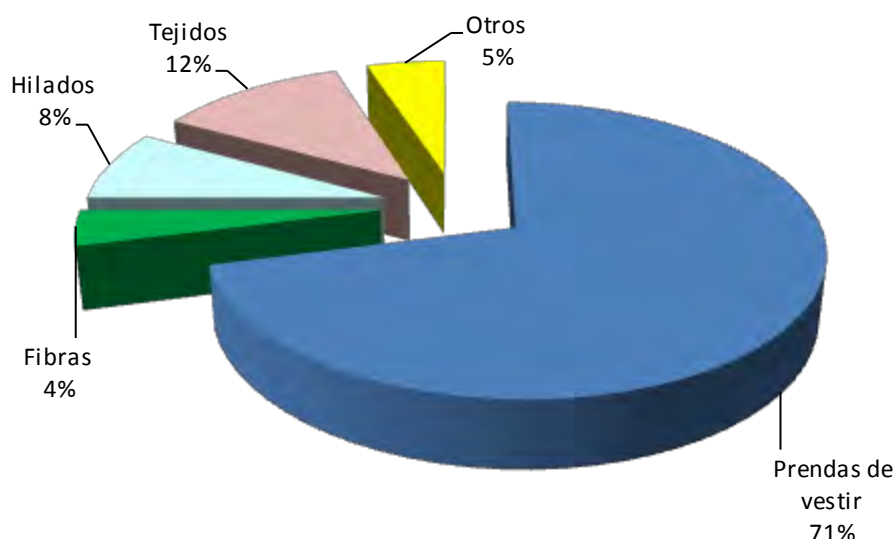


Figura 4. Exportaciones de prendas de vestir por categoría. Tomado de «Industria de la vestimenta y textiles del Perú», por los Servicios Integrados de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2014a. (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>)

De acuerdo con lo anterior y en relación a: la tradición textil que posee el Perú, la necesidad darle mayor peso al sector de manufactura, la situación actual de los diferentes destinos de nuestras exportaciones, los tipos de prendas con mejor aceptación y las tendencias actuales y futuras de los mercados internacionales, se puede plantear con mayor propiedad la visión, misión, los valores y el código de ética del sector de prendas de vestir, a la medida de la realidad peruana, su potencial y proyección. De antemano, se podría afirmar que todas las partes involucradas con el sector textil coinciden en buscar anteponer la calidad de las prendas al precio, como una ventaja competitiva. En este sentido, la industria de confecciones peruana requiere un planeamiento estratégico basado en la calidad de sus productos y que le

permita atender los nuevos formatos y tendencias de compra que presenta el mercado internacional.

2.2. Visión

El 2027, la industria para prendas de vestir del Perú estará dentro de las tres principales exportadoras de Latinoamérica.

2.3. Misión

Desarrollar un crecimiento sostenible de la industria de prendas de vestir basado en el diseño y la producción de prendas de la más alta calidad, de acuerdo a los gustos y tendencias del mercado internacional, logrando plena satisfacción de los clientes de los segmentos más exclusivos, contribuyendo de esta manera con al desarrollo económico del país.

2.4. Valores

Los valores que deben acompañar el desarrollo y crecimiento sostenible del sector textil, con miras a una internacionalización, son:

- **Integridad:** Las empresas e instituciones relacionadas con el sector textil deberán mantener altos estándares éticos y morales, mostrando transparencia en cada uno de las negociaciones, informando con veracidad, conduciéndose con rectitud, respetando las políticas y leyes del país y de los mercados a los que se dirigen.
- **Compromiso:** Cada una de las organizaciones del sector deberán cumplir con eficiencia todas sus obligaciones con puntualidad, prontitud, esmero y calidad.
- **Innovación:** Es importante que este sector busque siempre la innovación de sus productos así como de la tecnología que esta necesita para el progreso.
- **Cooperación:** La cadena de valor desde la obtención de la materia prima hasta la venta final al cliente, debe responder a un trabajo coordinado y una búsqueda constante de la calidad en todos sus procesos, logrando así un adecuado elemento diferenciador.

2.5. Código de Ética

A continuación, se presenta el código de ética que pretende establecer una pauta para el sector industrial de las prendas de vestir en el Perú:

- Las empresas deben confeccionar prendas de vestir de acuerdo a los requerimientos y especificaciones indicadas por los clientes, manteniendo un alto estándar de calidad y cumpliendo con las buenas prácticas, normas y legislación nacional vigente establecida para este sector, en todos sus procesos.
- Generar dentro del sector un ambiente de integración entre los diferentes eslabones de la cadena productiva: fabricantes, proveedores y exportadores de prendas de vestir.
- Promover y fortalecer el desarrollo de la industria textil exportadora e industrias asociadas, generando de este modo un efecto multiplicador que permita la obtención de divisas, la generación de empleos y el crecimiento de la economía nacional.
- Respetar la cultura, creencia y el principio de neutralidad política, lo cual implica no interferir en las comunidades asociadas al centro en el cual se desarrollen sus actividades.
- Las empresas del sector industrial deberán relacionarse con las autoridades e instituciones públicas y privadas en forma lícita y respetuosa, no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones en sus diversas modalidades y formas posibles.
- Las industrias del sector debe mostrar compromiso con las políticas de conservación y respeto al medio ambiente, promoviendo a su vez el desarrollo de la comunidad en la cual se desempeñan.

2.6. Conclusiones

La visión y la misión planteada para la industria de prendas de vestir en el Perú tienen como fin que las prendas nacionales sean reconocidas mundialmente por su calidad, logrando una supremacía sostenible en la región. Para ello, se tendrán como pilares el trabajo con

eficiencia, haciendo uso de las diversas tecnologías, con el fin de lograr una rentabilidad sostenible a nivel internacional. Asimismo, se buscará desarrollar una conciencia basada en la conservación del medio ambiente, promoviendo el desarrollo de la comunidad vinculada, respetando y cumpliendo los principios, valores y el código de ética. Es importante para ello una adecuada capacitación al empresario en nuevas tecnologías, así como la búsqueda de sinergias estratégicas, lo cual permita desarrollar la industria en aspectos como diseño, moda, logística, marketing, entre otros. Por ello, resulta vital que la industria de confecciones desarrolle un planeamiento estratégico, lo cual permita potenciar el desarrollo del sector y por ende el crecimiento económico del país.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

Se ha destacado diez de los intereses nacionales tomando como fuente los temas internacionales priorizados por el Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE] (2016a), clasificando como supervivencia a los siguientes intereses: seguridad y defensa nacional, cambio climático y energía renovable, lucha contra las drogas, cuidado del medio ambiente y desarrollo sostenible, y gobernabilidad democrática, debido a su relevancia y porque la existencia del país depende de los mismos (MRE, 2016).

Como indicó el MRE (2016a) la seguridad y defensa Nacional, tienen como prioridad evitar conflictos armados, reducir el armamentismo, la lucha contra la pobreza, consolidando así un clima de paz y de confianza para el desarrollo del país, así como de la seguridad mundial.

En el Perú, se han efectuado algunos acuerdos y alianzas para la defensa nacional, como es el caso de los Estados Unidos; sin embargo, la historia de los conflictos fronterizos ha generado una cierta oposición para acuerdos y alianzas de defensa nacional; tal es el caso de Chile, Bolivia y Ecuador.

Respecto al cambio climático y energía renovable, el Estado peruano sostiene un compromiso con los acuerdos sobre la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) causantes del cambio climático. Por otro lado, el tráfico ilícito de drogas es una amenaza para la seguridad, puesto que debilita las bases económicas, sociales, culturales y políticas del país. El cuidado del medio ambiente también es un problema global y, como indicó el MRE (2016) las Naciones Unidas trabajan para lograr el desarrollo sostenible; es decir, lograr el desarrollo de los pueblos sin poner en peligro el ecosistema.

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Seguridad y defensa nacional.	*EE.UU. **Chile, Ecuador, Brasil, Bolivia			
2. Cambio climático y energía renovable.	*EE.UU., Chile, Ecuador, Colombia			
3. Lucha contra las drogas.	*EE.UU., Colombia			
4. Cuidado del medio ambiente y desarrollo sostenible.	*Países de Sudamérica, Centroamérica y México			
5. Gobernabilidad democrática.	*Países de Sudamérica			
6. Ciencia, tecnología e innovación.		*Europa, América Latina y países del Caribe		
7. Comercio internacional.		** Brasil, Argentina		
8. Cooperación internacional y la ayuda oficial al desarrollo.		*Países apoyados por el banco Mundial		
9. Diferendo marítimo con Chile.		**Chile		
10. Propiedad intelectual.			*Miembros de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual	

Nota. *Intereses comunes, **Interese opuestos. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 90), por F. A D'Alessio, 2013. México, D.F, México: Pearson Educación.

3.1.2. Potencial nacional

A continuación, se realizará un diagnóstico demográfico, geográfico, económico, tecnológico, histórico, sociológico, de la organización administrativa y militar, que posee el Perú.

Demográfico. Hasta la mitad del 2015, la población del país alcanzó los 31'151,643 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015), Como se observa en la Tabla 3, la mayor población se concentró en la Costa del país, y los departamentos de Lima, Áncash, Cajamarca, Junín, Ayacucho, Cuzco, Arequipa y Puno, albergan al 60% de la población (18'572,000), lo cual también se podría aprovechar para la descentralización de la industria en el Perú.

Tabla 3

Superficie del Territorio Nacional y Población

Región Natural	Superficie en %	Población en %
Total	100.0%	100.0%
Costa	11.7%	56.3%
Sierra	27.9%	29.7%
Selva	60.3%	14.0%

Nota. Adaptado de «Día Mundial de la Población», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Según el INEI (2015), más del 62.4% de la población en el Perú estuvo dentro de los 15 y 60 años de edad, rango considerado en el bono demográfico. El bono demográfico, como indicó el Fondo de Población de las Naciones Unidas ([UNFPA], 2012) es la proporción de la población que se concentra entre las edades de 15 a 59 años. Estas condiciones en la que las tasas de dependencia demográficos descienden a niveles bajos en un país proporcionan a los países un mejoramiento económico, en la que se puede tener un crecimiento si se incrementan las tasas de ahorro y las inversiones. Así, se observa en la Figura 5 que desde el 2005 la tasa de dependencia en el Perú está en descenso, y en el periodo 2020-2030 se esperan las tasas más bajas de dependencia, en la que se debe tomar esta condición para aprovechar a la máxima población trabajadora y no dependiente, de tal manera que se promueva el empleo y el emprendimiento a esta población.

Otro punto importante mencionado por el INEI (2015) es la cantidad de peruanos que han retornado al país entre el 2000 y el 2013, haciendo un total de 264 mil peruanos, de los cuales el 46.6% fueron hombres. De estos peruanos retornantes del exterior, según la UNFPA (2014), el 23.2% corresponde a estudiantes, 13.8% a amas de casa, 13.4% a empleados de oficina, y 12.8% a trabajadores de servicios y vendedores de comercio.

El retorno de esta población lleva a tener como expectativa el ingreso de población con experiencia en el mercado internacional, por lo que es interesante contar con la experiencia de sus estadias en los diferentes países extranjeros.

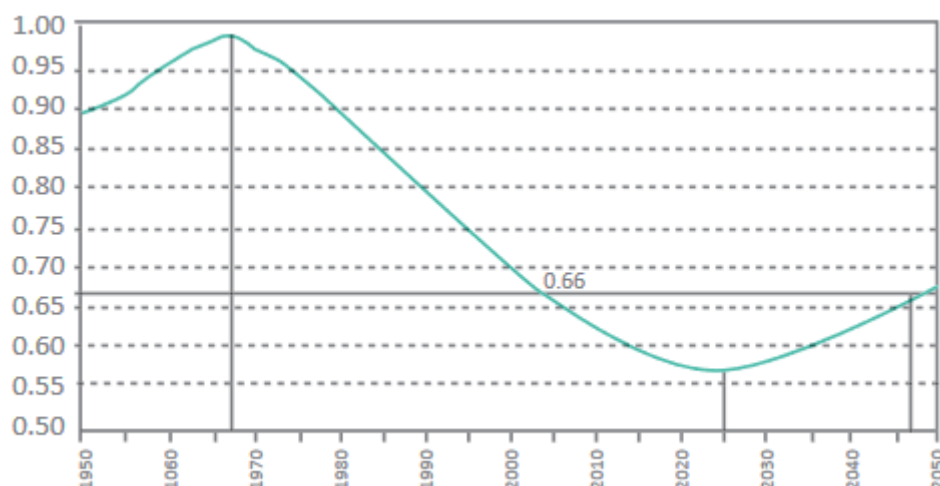


Figura 5. Perú evolución de la relación de dependencia 1950-2050.

Tomado de «El bono demográfico regional en el Perú», por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), 2014.

(<http://www.unfpa.org.pe/poblacion/DiaPoblacion2014/Programa-Conjunto-JEM-Bono-Demografico-Regional.pdf>)

También se ha identificado en el análisis realizado por el INEI (2015) a la población afectada por discapacidad, que era 1'600,000 personas al 2012, donde los tipos de limitaciones más comunes son los que tienen dificultades con alguna extremidad y las de tipo visual. Es un reto para el Gobierno, tras su política de inclusión, dar oportunidades de desarrollo a este sector vulnerable, de tal manera que pueda reintegrarse a la sociedad según su nivel de gravedad.

Geográfico. En cuanto a lo geográfico, el Perú es el decimonoveno país más extenso del mundo, con 1'285 216 km² de superficie, de los cuales Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, son los departamentos con mayor extensión, pues representan el 55% de la superficie total del país (INEI, 2015). Es importante destacar que esta dimensión además trae consigo la riqueza de recursos del Perú, clasificado como un país megadiverso; es decir, que cuenta con una variedad de recursos naturales. Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú ([ProInversión], 2016), las 128.5 millones de hectáreas se dividen en: 8 millones hacia cultivos agrícolas, 18 millones para pastos, 49 millones para actividades forestales sostenibles y 54 millones a tierras protegidas.

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura indicó que los principales trabajos realizados con respecto al algodón en el 2016 fueron: (a) validación de un método de riego por surco y uso de biorreguladores en el cultivo de algodón pima; (b) parcela de producción de semilla genética de las nuevas variedades de algodón del Cerro; (c) evaluación de tolerancia a sequía de líneas avanzadas de algodón; (d) transferencia de tecnología en el cultivo del algodonoero en las variedades de fibra larga y extra larga; y (e) desarrollo y transferencia de tecnología para mitigar los efectos del cambio climático en el cultivo de algodón (Minagri, 2016).

El Perú también cuenta con un mar que le permite tener una posición estratégica con acceso a la cuenta del Pacífico. Como menciona el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), este acceso le permite tener contacto con más de setenta naciones a mar abierto: Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica. Además, cuenta con accesos fluviales, como es el río Amazonas y sus afluentes. Otra de las características de la geografía del Perú es su compleja conformación geológica y geodinámica, que no solo dan pie a una gran diversidad biológica, sino que son causa de aluviones, heladas, inundaciones, deslizamientos y sequías, que se presentan a lo largo del territorio y que se vienen intensificando en forma progresiva. Según el Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado [SERNARP] (2012), es a su vez uno de los países más afectados por el Fenómeno El Niño. Los cambios en los patrones de temperatura y precipitación afectan a los ecosistemas, especialmente a los frágiles, y alteran la biodiversidad. Como consecuencia de estos cambios se ven impactos negativos en la agricultura y pesca.

Económico. Con respecto a la economía del país, según la ASBANC (2016), la economía peruana cerró el 2015 con un incremento de 2.9%. Esta cifra estuvo por debajo de lo esperado debido a factores externos e internos; entre os factores externos: la crisis China, el bajo rendimiento de las economías de los países vecinos y la incertidumbre en los

mercados financieros. Además, hubo una caída en las importaciones, que fue del 10.4%, como se observa en la Figura 6. Esto se debió al descenso de las expectativas de los inversionistas.

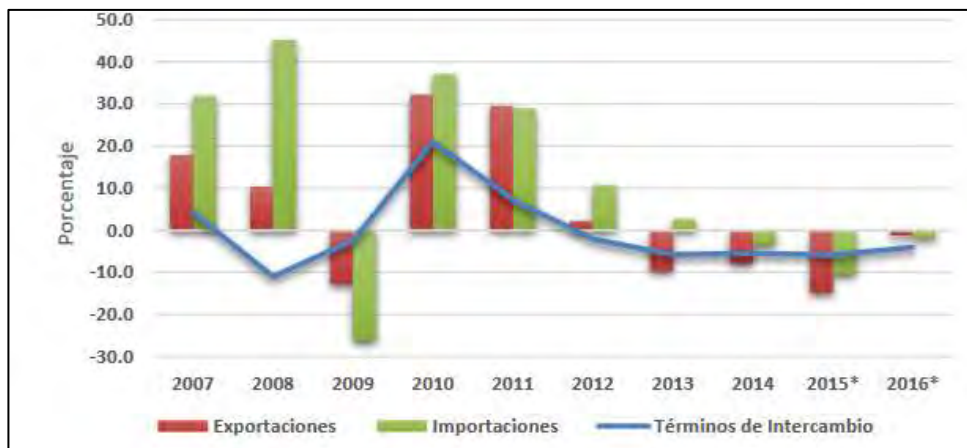


Figura 6. Exportaciones e importaciones Perú 2015(Var%).

Tomado de «Economía peruana: Balance del 2015 y perspectivas para el 2016», por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2015.

(<http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20181.pdf>)

Como se observa en la Figura 7, hubo una recuperación del sector minero y de comercio en relación con el 2014; sin embargo, el sector construcción presentó una caída del -6% y el sector manufacturero se recuperó levemente en comparación con el 2014.

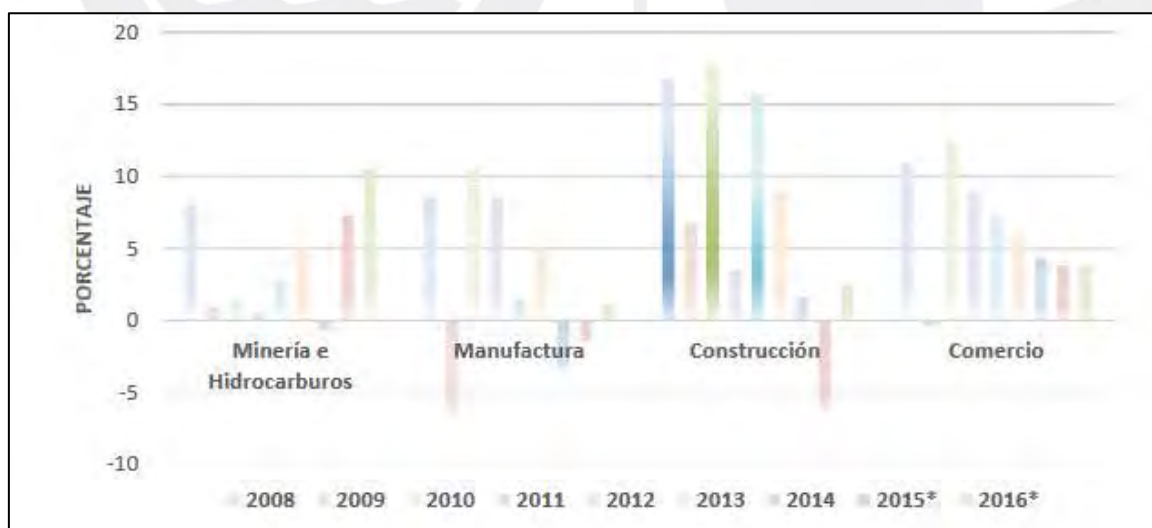


Figura 7. PBI por sector Económico (Var%).

Tomado de «Economía peruana: Balance del 2015 y perspectivas para el 2016», por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2015.

(<http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20181.pdf>)

El Centro de Estudios Latinoamericanos [CESLA] (2016) dio cuenta del siguiente contexto económico peruano: (a) Recuperación de la inversión pública y crecimiento de la producción del cobre; (b) mejora en la confianza de los consumidores, lo que permite un incremento en el gasto privado y; (c) solidez en el sistema financiero, debido a la reducción de la deuda en dólares y medidas adoptados por las entidades financieras que han permitido disminuir las moras y endeudamiento por las mismas. Con respecto a la expectativa de evolución de la economía, el CESLA mencionó los siguientes aspectos favorables: Mayor solvencia bancaria como consecuencia del programa desdolarización del BCRP llevado a cabo el 2015, y un buen clima para la inversión ya que, como lo menciona, citando a la consultora PwC, el Perú cuenta con aspectos macroeconómicos, corporativos, tributarios, legales y financieros que incentivan las decisión de hacer negocios dentro de sus fronteras.

Tecnológico-científico. Como lo reportó el CDI (2015), Perú aún cuenta con una baja calidad en la educación, que tiene repercusión en el uso de la tecnología en sus diferentes ámbitos, Esto hace que los trabajos sean limitados por una falta de conocimiento de los diferentes beneficios que ellos podrían dar. Como se observa en la Figura 8, el Perú está por debajo de la media comparativa en el rubro de la tecnología, que se ve influenciado por los diferentes factores político, social, económico, gubernamental, infraestructura y otros, que son barreras que impiden el crecimiento de la tecnología para las negocios en el país.

Histórico-psicológico-sociológico. En cuanto a la historia del Perú, ha estado marcada por conflictos limítrofes con los países vecinos, destacando aquellos con Chile y Ecuador. En el 2014, la Corte Internacional de Justicia de La Haya emitió una sentencia sobre la controversia de la delimitación marítima entre Perú y Chile, sobre el cual el Ministerio de Relaciones Exteriores indicó:

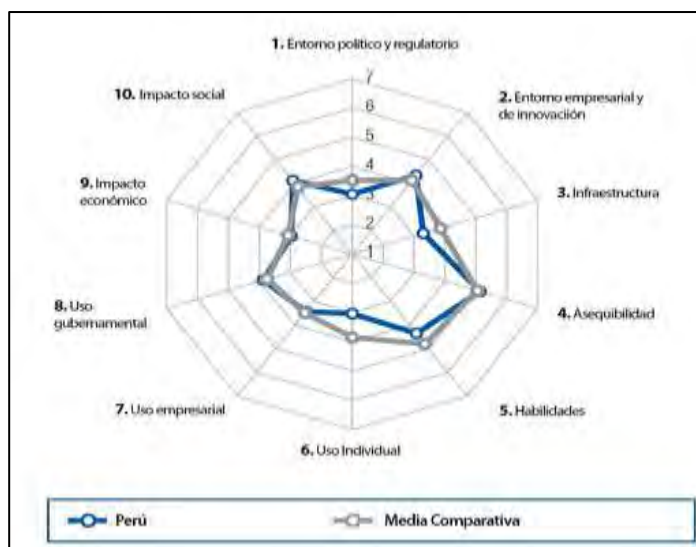


Figura 8. Perfil del Perú RGTI 2015.

Tomado del «Informe global de información», por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2015.

(<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/index.html>)

De esta manera, el tribunal internacional más importante del mundo y órgano judicial principal de las Naciones Unidas, resolvió la controversia de delimitación marítima entre ambos países de manera imparcial y definitiva, conforme al Derecho

Internacional. Ello demostró la madurez del pueblo peruano para gestar y mantener, durante sucesivos gobiernos democráticos y en un ambiente de unidad, una política de Estado orientada hacia el logro de este gran objetivo nacional. (MRE, 2015, p.14)

Este es un claro ejemplo de cómo en la historia del Perú es de vital importancia la defensa y cuidado de los límites fronterizos, y más marcada aún con países como Ecuador y Chile, con lo cuales se guardan más hechos controversiales.

Sobre la sociedad del Perú, Genna, Espinosa y Páez (2010) indicaron que la cultura culinaria, al ser un atributo asociado al esfuerzo de los peruanos, tiende a incrementar una sensación de autoeficacia con consecuencias positivas en la autoestima colectiva. Otro punto que abordaron es la expresividad del peruano, cuyo carácter afectivo se manifiesta en la sociabilidad, hospitalidad y solidaridad, que se asocia al concepto de interdependencia, en la que se destaca la cooperación entre los demás miembros del grupo. Finalmente, los

investigadores resaltaron la creatividad del peruano, vista como la capacidad para salir adelante a pesar de las adversidades y limitaciones del contexto en que se encuentran. Así, el Perú es visto como un país activo en el que el desarrollo social está relacionado con el crecimiento económico del país.

Organizacional-administrativo. En el plano organizacional-administrativo, como se menciona el Portal del Estado Peruano (2016), el Perú «es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes.»

Militar. Sobre la organización militar del Perú así, como indicó el Ministerio de Defensa, tiene como finalidad:

[...] ser una institución con potencial humano calificado con sólidos valores morales y con Fuerzas Armadas que garanticen la independencia, soberanía, integridad territorial y defensa de los intereses nacionales; contribuye a la seguridad y al desarrollo nacional y participa en el fortalecimiento de la paz y seguridad internacional. (Mindef, 2016)

3.1.3. Principios cardinales

Para poder identificar las oportunidades y amenazas que afectan a un país, se debe contar el análisis de los principios cardinales, que según D'Alessio (2013) son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservaciones de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), sobre los acuerdos comerciales con otros países, dice lo siguiente:

Con la firma de acuerdos comerciales, el Perú se compromete a respetar el cumplimiento efectivo de su propia legislación laboral y de los principios

fundamentales contenidos en los convenios internacionales que ha ratificado. En ese sentido, los acuerdos comerciales no significan para el Gobierno peruano la imposición de obligaciones laborales adicionales a las ya establecidas en su propia legislación. (Mincetur, 2017)

Con esta afirmación se puede comprobar la influencia que tiene los acuerdos comerciales internacionales, que incentivan el progreso y la consistencia socio-estructural de los países involucrados. Por esto, tener una economía abierta tanto para la inversión como para la exploración de los nuevos mercados, es para el Perú una oportunidad en aras de su expansión. Ya no es más ocasión de pensar en economías cerradas que puedan generar retrasos.

Lazos pasados y presentes. A partir de la historia y los conflictos fronterizos, los más notables son las relaciones con Chile y Ecuador, la lucha por ganar los terrenos o mar, y con ello los recursos que estos tienen consigo, generando en consecuencia la firma de tratados y acuerdos que salvaguarden la seguridad nacional. Sin embargo, estos problemas y conflictos pasados no han sido impedimento para la inversión extranjera; así, Chile es el sétimo país de destino de las exportaciones del Perú al mundo (Mincetur, 2017).

Contrabalance de intereses. Con esto, el Perú ha procurado buscar los intereses comunes que tiene con los países limítrofes como Chile, Ecuador y Brasil, buscando el crecimiento común de las economías. A su vez, estos son los competidores más agresivos además del historial de conflictos que se ha tenido; no obstante, las sinergias y aperturas de comercio les ha permitido el crecimiento sostenido de sus economías.

Conservación de los enemigos. Se podría decir que un enemigo histórico que ha tenido Perú es Chile; sin embargo, es el país con mayores inversiones en el Perú, que permite, además de aprovechar la inversión para la creación de puestos de trabajo, tener un modelo inmediato de un país sudamericano que tiene tecnología de punta en muchas de sus industrias

e infraestructura para ser tomados como modelos de estudio comparativo con la realidad de la industria peruana y su aplicabilidad.

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

Analizando la teoría tridimensional de las relaciones entre países: intereses nacionales, potencial nacional y principios cardinales, el Perú tiene grandes fortalezas como país para hacer frente a un crecimiento sostenido de la industria de prendas de vestir, desde la calidad de sus materias primas, la creatividad y empeño de sus ciudadanos, la riqueza cultural así como de la flora y la fauna, que son ventajas a repotenciarse para engrandecer la industria.

La historia que envuelve a los países fronterizos podría mostrarse desde dos puntos de vista: la rivalidad o la alianza; por tanto, es importante buscar las alianzas con mercados donde, aprovechando los TLC, se pueda vender con especialización los productos a Sudamérica y al mundo. Por otro lado, la búsqueda incesante de un país para lograr una mayor apertura a la globalización no debe ser una postura pasiva sino debe buscar las oportunidades de mostrarse al mundo como un país con productos que pueden ser de alta gama competitiva a nivel mundial.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según el CDI (2015a), el Perú se ubica en el puesto 69 de los países con mayor competitividad; es decir, cuatro puntos menos en el 2014. Como menciona el CDI, la región debe aumentar la resiliencia frente a los factores externos; para esto se deben superar los retos de la productividad para así mejorar la competitividad. La Figura 9 muestra que el Perú ha evolucionado en algunos pilares de competitividad, como el desarrollo del mercado financiero y preparación tecnológica.

Pilares	2015-2016		2014-2015		Variación
	Posición	Valor	Posición	Valor	
1 Instituciones	116	3.3	118	3.3	2
2 Infraestructura	89	3.5	88	3.5	-1
3 Entorno macroeconómico	23	5.9	21	5.9	-2
4 Salud y educación primaria	100	5.3	94	5.4	-6
5 Educación superior y capacitación	82	4.1	83	4.1	1
6 Eficiencia de mercado de bienes	60	4.4	53	4.5	-7
7 Eficiencia de mercado laboral	64	4.3	51	4.3	-13
8 Desarrollo de mercado financiero	30	4.5	40	4.5	10
9 Preparación tecnológica	88	3.4	92	3.3	4
10 Tamaño de mercado	48	4.4	43	4.5	-5
11 Sofisticación empresarial	81	3.8	72	3.9	-9
12 Innovación	116	2.8	117	2.8	1

1 a 60

61 a 80

81 a 140

Figura 9. Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad.

Adaptado de «Publican informe de competitividad global 2014-2015», 2014.

(<http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2014-2015/NOTA%20DE%20PRENSA%20IGC%202014-215.pdf>)

3.2.1. Condiciones de los factores

Según D'Alessio (2013), los factores que se refieren al estado actual del país, región o Estado, en cuanto a los factores de producción son: recursos, infraestructura, bienes o servicios para competir en un determinado sector.

Con respecto a los recursos, el Perú tiene recursos renovables como: los recursos hídricos, recursos forestales y recursos pesqueros; cuenta con recursos no renovables, como: combustibles fósiles y minería metálica; asimismo, tiene grandes beneficios que trae consigo su geografía. Según la Organización de Cooperación y Desarrollos Económicos (OCDE), el Perú es uno de los países con mayor disponibilidad de agua. La agricultura es el principal demandante del consumo de agua con 87.7% , el consumo humano con 9.9%, la actividad minera con 1.5% y la actividad industrial con 0.9%.

Sobre los recursos forestales la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico ([OCDE], 2016) mencionó que la cubierta de los bosques disminuyó en un 1.86%, esto debido a la deforestación causado por los cambios en el uso del suelo así como el cultivo ilícito asociado al narcotráfico. En cuanto a los recursos pesqueros el mar peruano es

productivo, debido a las corrientes que se encuentran en ella que permiten traer especies y nutrientes que enriquecen el sector. Sobre la mano de obra, el Perú, si bien cuenta con una población que busca nuevas oportunidades, según el INEI (2016b) aún tiene un sector desempleado muy importante. Pese a que los subempleos visibles e invisibles han disminuido, aún se tiene un tasa del 7.1% de población desempleada, siendo la tasa de desempleo femenino mayor que la del masculino.

Con respecto a la infraestructura, el Perú tiene una baja calidad de la misma, encontrándose lejos aún de países como Suecia, Estados Unidos y Chile, como se muestra en la Figura 10, con una puntuación de 3.2 sobre el mayor que es el 6.5. Sin embargo, se cuenta con un plan estratégico para disminuir esta brecha en los próximos 10 años, que implica la inversión de casi el 8.7 % del PBI del Perú, en los sectores de saneamiento, telecomunicaciones, ferroviario, energía y redes viales, principalmente.

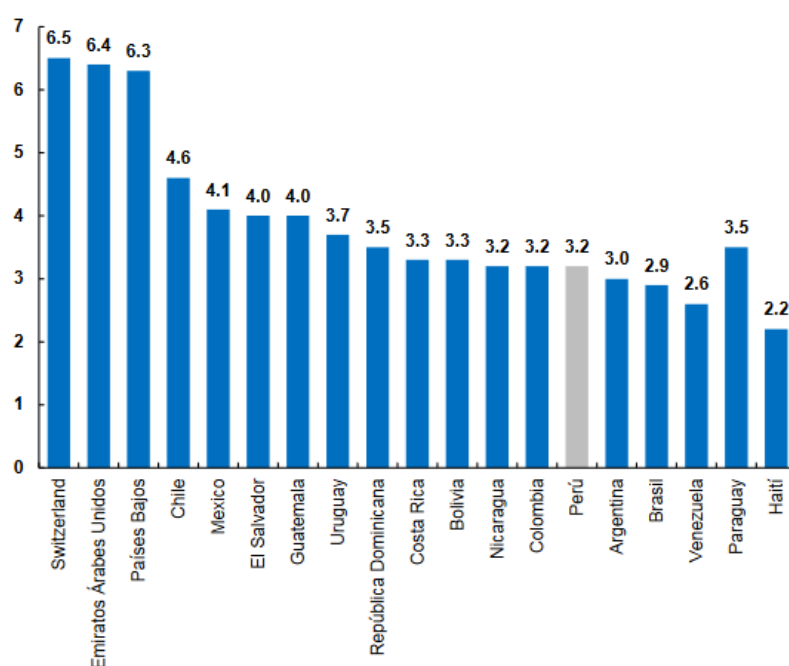


Figura 10. Indicador Internacional de Calidad de la Infraestructura.

Tomado de “Nota de Prensa,” por Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2015. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2014-2015/NOTA%20DE%20PRENSA%20IGC%202014-215.pdf>

Tabla 4

Resumen de las Inversiones del Plan

(Millones de US\$)-Año 2016-2025	
Sector	Inversión
Saneamiento	5,652
Telecom	3,793
Ferroviario	16,983
Redes Viales	9,613
Aeropuertos	2,613
Puertos	2,673
Energía	19,948
Salud	1,797
Educación	37
Hidráulica	3,100
Total	66,209
Brecha	159,549
% de cobertura	41%

Nota. Adaptado de “Un plan para salir de la pobreza. Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025,” por Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN). Recuperado de http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/02ffe-afin-estudio-plan-nacional-de-infraestructura-2016-2025-documento-politica-de-financiamiento.pdf

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo al INEI (2016c), el PBI aumentó debido al consumo final privado (4.1%), por las compras de bienes de consumo de origen nacional, el mayor ingreso de los hogares, el aumento del empleo. Asimismo afirmó que:

La actividad de manufactura disminuyó en 3% al registrarse menores niveles de producción en la fabricación de productos metálicos (-11.8%), productos manufacturados diversos (-8.6%), industria textil y del cuero (-5.7%), industrias metálicas básicas (-3.8%), fabricación de productos minerales no metálicos (-1.7%) e industria química (-0.1%). Siendo atenuada por la mayor producción de la industria del papel, edición e impresión (2%), industria de muebles de madera y metal (1.2%) e industria alimenticia (0.2%). (INEI, 2016c)

Otros factores que también han influenciado a esta baja en la demanda es la crisis de Venezuela, que en su momento era uno de los mayores destinos de exportación de prendas de

vestir del Perú. Así también la industria textil en el mundo sintió la caída de las economías de China y Estados Unidos en su momento, ya que la priorización de las necesidades generó también una disminución en la demanda de las prendas de vestir. Sin embargo, existen algunos mercados que son bastante atractivos para el sector en estos tiempos, y se proyectan como una gran oportunidad, como son las plazas sudamericanas, londinense y de Japón.

La república de Colombia tiene un territorio de 1'141,748 km², y es un país multicultural en cuanto a regiones y razas. Es el tercer país más poblado de América Latina, con casi 47.4 millones de habitantes. Debido a su cercanía geográfica, facilidades logísticas, idioma común y similitudes culturales, este país representa un mercado con grandes oportunidades de negocio para el Perú. Sectores como el de confecciones, el químico, el agropecuario y el metal mecánico, han encontrado en Colombia un nicho de mercado en el cual buscan posicionarse. Colombia cuenta actualmente con una economía bastante sólida: en el 2016, tuvo un crecimiento en su PBI de 2% respecto al 2015. Ello, producto de las inversiones que se vienen desarrollando en dicho país (Las cinco economías de América Latina más pujantes en el 2017, 2017). Este crecimiento se debe principalmente a la manufactura e inversión en infraestructura, y viene después de un período de casi tres años de desaceleración económica.

Hoy, ciudades como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali, tienen un gran poder de compra, pues cuentan con poblaciones superiores a 100 mil habitantes. Es necesario resaltar que si bien en los dos últimos años las exportaciones de prendas de vestir hacia Colombia presentaron una variación porcentual decreciente (-22.56%), este país representa uno de los principales mercados en Latinoamérica para la industria peruana de prendas de vestir. Por ello, es necesario potenciar las exportaciones con una política comercial más agresiva, lo cual permita recuperar y superar el nivel de exportaciones que se tuvo entre los años 2010 y 2014, con una participación aproximada del 3% del total de las exportaciones peruanas.

Al 2017, el Perú no tiene firmado ningún tratado comercial con Colombia; sin embargo, ambos países pertenecen a la Alianza Pacífico (AP) y la Comunidad Andina de Naciones (CAN). En lo que respecta a la AP, se trata de un tratado enfocado a buscar una mayor integración que permita alcanzar la libre exportación e importación de bienes, servicios y diversos capitales. Ello, con el objetivo de impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad en las economías de sus países miembros (SIICEX, 2014b). Por otro lado, gracias al CAN, los productos peruanos están exceptos del pago de aranceles para ingresar a Colombia, lo cual representa una significativa oportunidad para promover la exportación de prendas de vestir a ese país, así como a Ecuador y Bolivia, que también forman parte de la CAN.

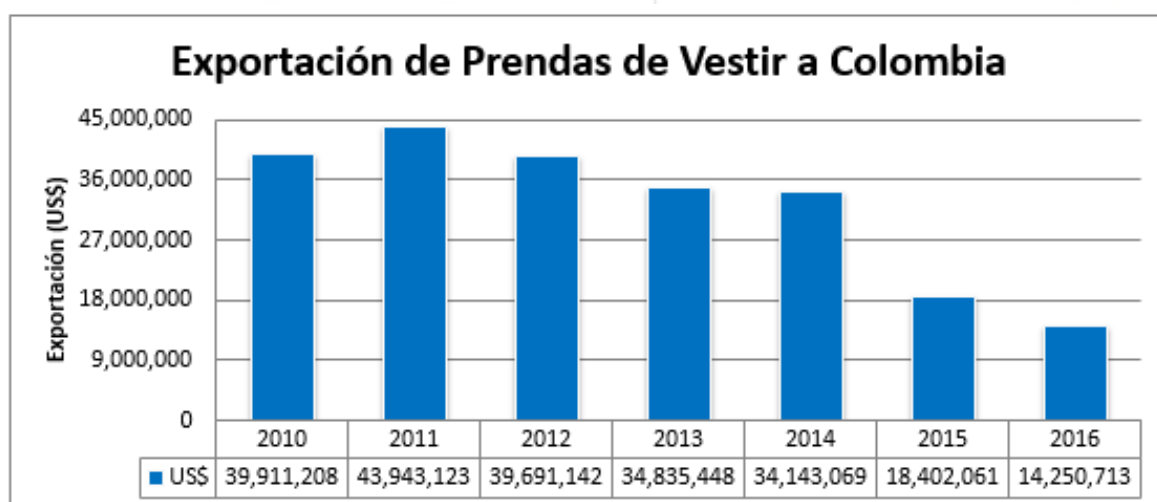


Figura 11. Exportaciones peruanas de prendas de vestir a Colombia 2010-2016. Adaptado de «Estadísticas de mercado», por la Asociación de Exportadores [ADEX], 2017a. (<http://www.adexdatatrade.com/Members/ExtadísticasMercado.aspx>)

Chile tiene un territorio de 756,102 km², y es un país que desarrolló una mezcla de la cultura indígena de los mapuches, influenciada por el colonialismo español y la presencia católica. Geográficamente, cuenta con tres regiones: la zona norte, la zona central y la zona sur, las cuales ofrecen una variedad de climas, fauna, flora y economía. Es el sexto país más poblado de América Latina, con casi 18.2 millones de habitantes. Dentro de las principales ciudades se mencionan a: Santiago, Viña del Mar, Concepción, Valparaíso, La Serena,

Valdivia e Iquique. Sus principales actividades económicas giran en torno a la pesca, minería, energía, agricultura, ganadería, actividad naviera, el turismo y la industria manufacturera.

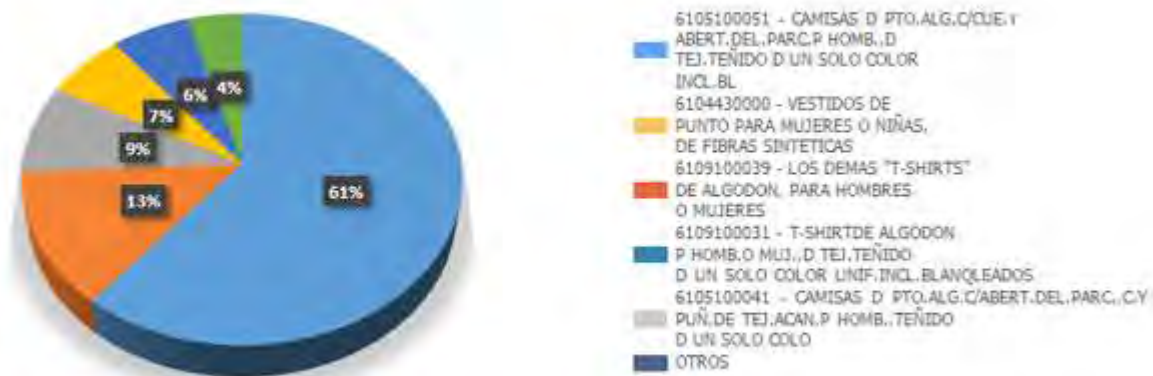


Figura 12. Principales tipos de prendas de vestir exportadas a Colombia 2016. Adaptado de «Estadísticas de mercado», por la Asociación de Exportadores [ADEX], 2017a. (<http://www.adexdatatrade.com/Members/ExtadísticasMercado.aspx>)

Este país, debido a su cercanía geográfica, la cual permite una gran facilidad logística por transporte terrestre, lo cual disminuye en forma significativa los costos, representa un mercado con grandes oportunidades para la exportación de prendas de vestir. La economía chilena está pasando por buen momento.

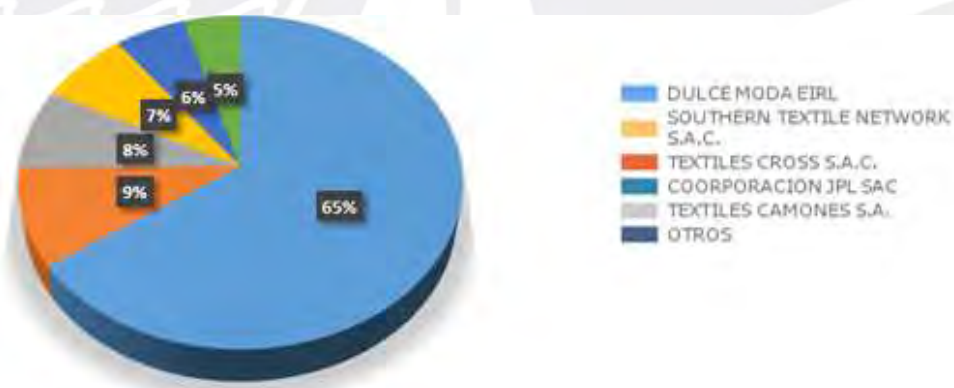


Figura 13. Principales empresas exportadoras de Perú a Colombia-2016.

Adaptado de «Estadísticas de mercado», por la Asociación de Exportadores [ADEX], 2017a. (<http://www.adexdatatrade.com/Members/ExtadísticasMercado.aspx>)

Dentro de los principales factores que alientan este optimismo está el repunte de los precios del cobre, así como la confianza que hay en la gestión económica que viene

realizando el Gobierno, la cual contribuye al crecimiento del PIB de manera muy positiva. Según estimaciones, el PBI de Chile podría alcanzar el 2.3%, manteniendo la economía con la política monetaria más expansiva de la región (Las cinco economías de América Latina más pujantes en el 2017, 2017).

En agosto de 2006 se firmó un acuerdo de libre comercio entre Perú y Chile, el cual entró en vigencia en marzo de 2009. Este tratado permite intensificar las relaciones comerciales y económicas entre ambos países; para ello, uno de sus principales objetivos es facilitar la circulación fronteriza de mercancías y eliminar obstáculos comerciales (Mincetur, 2017). Esto representa una oportunidad de crecimiento para las exportaciones de prendas de algodón, con principal énfasis en *T-shirts*, ropa de bebé y ropa interior, los cuales actualmente tienen gran demanda en el mercado chileno. Este comercio, en el 2016, tuvo un incremento del 11.28% respecto al 2015.

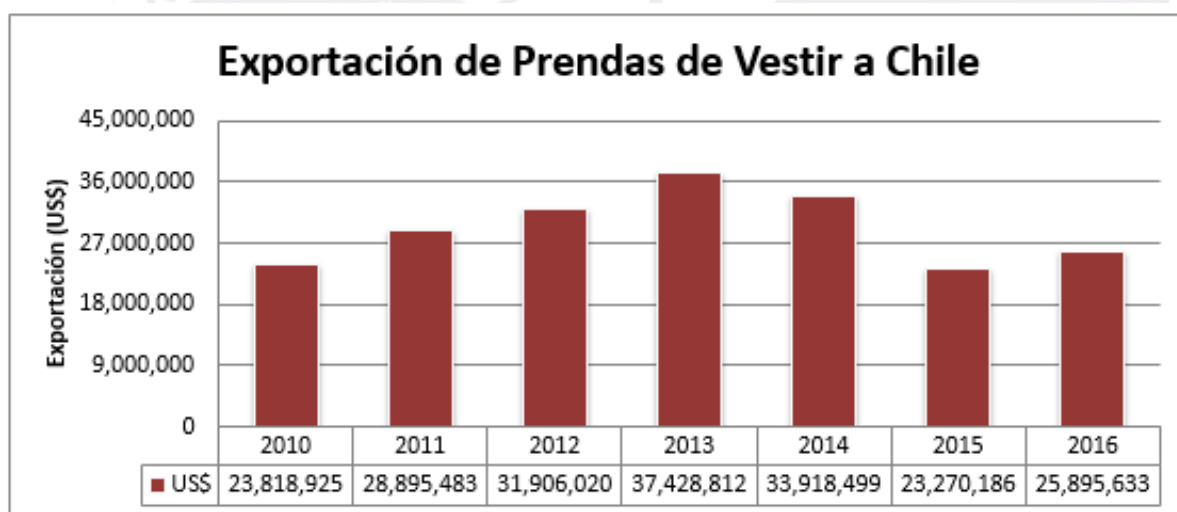


Figura 14. Exportaciones peruanas de prendas de vestir a Chile. Adaptado de «Estadísticas de mercado», por la Asociación de Exportadores (ADEX), 2017b. (<http://www.adexdatatrade.com/Members/EstadisticaMercado.aspx?pais=CL>)

Argentina se presenta como uno de los mercados con mucho potencial para la exportación de prendas de vestir, principalmente por las medidas que viene tomando el presidente Mauricio Macri desde que asumió el poder a fines del año 2015 y por el Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados, a arte del Mercosur (Argentina,

Brasil, Uruguay y Paraguay), mediante el cual los productos peruanos ingresan sin pagar aranceles.

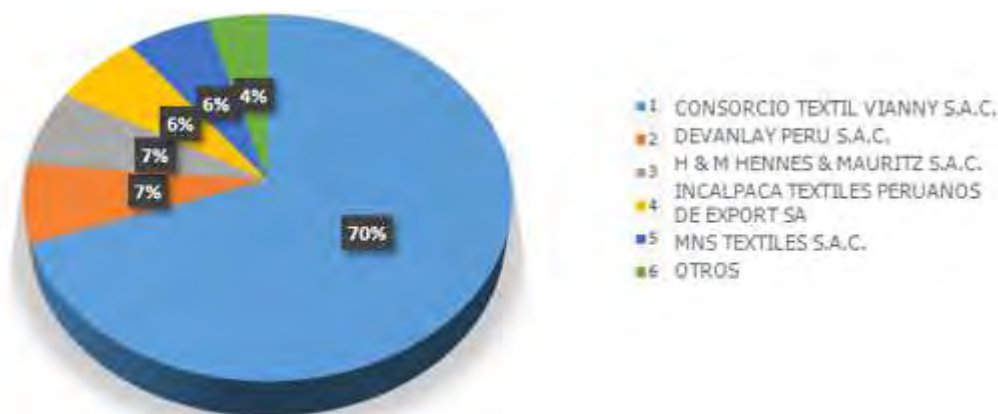


Figura 15. Principales empresas exportadoras de Perú a Chile -2016. Adaptado de «Estadísticas de mercado», por la Asociación de Exportadores (ADEX), 2017b. (<http://www.adexdatatrade.com/Members/EstadisticaMercado.aspx?pais=CL>)

Una clara muestra de ello fue el aumento en el valor de las exportaciones peruanas de prendas en más de US\$ 1 millón entre los años 2015 y 2016; y que en el primer bimestre del año 2017 las exportaciones de confecciones a Argentina aumentaron en un 7.7%. El consumidor argentino reconoce la calidad de las prendas de algodón (pima), siendo el Perú el segundo mayor exportador de *T-shirts* y camisas de hombre; y tercero en blusas para mujer. En los últimos años, han incrementado en forma significativa la exportación de prendas de niño y de bebé.

La república de Argentina tiene un territorio de 2'780,400 km² y una población de 43.8 millones de habitantes. En el año 2016, su PBI disminuyó en un 2.3%, y el PBI per cápita fue de US\$ 20,364. El valor total de las importaciones mundiales de prendas de vestir a Argentina es de casi USD 561 millones, siendo el principal proveedor China (25%), seguido de Vietnam (4%), India (4%) y Perú (4%). Las prendas con mayor valor de importación son los suéteres 'jersey' de punto, los chaquetones y los trajes de hombre. El tiempo de tránsito de mercadería vía marítima es de casi 14 días (desde el Callao al puerto de

Buenos Aires), y el costo por un contenedor de 20 pies es de US\$ 1,400; y un contenedor de 40 pies, US\$ 2,000.



Figura 16. Exportaciones e importaciones de prendas de vestir Argentina. Adaptado de «Estadísticas de mercado», por la Asociación de Exportadores (Adex), 2017c. (<http://www.adexdatatrade.com/Members/ExtadísticasMercado.aspx>)

Si bien algunos de los indicadores para el comercio transfronterizos (Doing Business 2017) no se muestran muy auspiciosos, por los costos elevados y los tiempos para importar debido al cumplimiento fronterizo y documental, se espera que estos valores mejoren en forma significativa con este nuevo Gobierno. Los diferentes factores referidos en los párrafos anteriores, además de su cercanía geográfica, idioma común y similitudes culturales, representan un mercado con grandes oportunidades de negocio. Es necesario para ello plantear medidas comerciales y de marketing más agresivas, lo cual permitirá ganar mercado en los diferentes tipos de prendas de vestir (en base principalmente a algodón), y paliar con ello la significativa caída en las exportaciones de prendas al mercado venezolano, junto con el aumento en las ventas en otros países latinoamericanos como Chile, Brasil y Colombia.

Japón es uno de los mercados más importantes del mundo para la exportación de prendas de vestir, por ser el segundo país que más las importa después de Estados Unidos; es

también la tercera potencia económica del mundo. Perú cuenta con un Acuerdo de Asociación Económica que permite que las prendas de vestir ingresen sin pagar aranceles, y el consumidor japonés reconoce la calidad de las prendas de algodón (pima).

Japón, tiene un territorio de 377,835 km², y una población de 126 millones de habitantes. En el 2016, su PBI fue de US\$ 4.73 billones; y el PBI per cápita, US\$ 38,900. El valor total de las importaciones mundiales de prendas de vestir de Japón fue de US\$ 37,000 millones en el 2010. Al 2016, el Perú representaría el ínfimo 0.02% de las importaciones japonesas, de los cuales el *T-shirt* representa el 18.9% de las exportaciones peruanas a ese país.

Como país, Japón cuenta con condiciones que protegen el libre y seguro desarrollo comercial dentro de su territorio y fuera de él, y presta garantías económicas y legales ya que tiene baja corrupción, delincuencia, inflación, inestabilidad política, etc. También sus instituciones públicas y privadas tiene el respaldo financiero para el cumplimiento de sus compromisos, y cuenta con una infraestructura que garantiza el desarrollo comercial, tanto a nivel administrativo como operativo (World Economic Forum [WEF], 2017).

A pesar de la distancia y las diferencias culturales como idioma, religión y otras, existen grandes oportunidades de negocio de prendas de vestir para con Japón. Por lo que se propone potenciar las medidas comerciales con marketing más agresivo, lo cual permitirá expandir el mercado de prendas de vestir en el mercado asiático, sobre todo aquellas hechas con algodón.

Por otro lado, el Reino Unido es un gran centro de negocios y comercio, en donde una de sus principales ciudades, Londres, junto con Nueva York, son los mayores centros financieros del mundo. Sin embargo, es necesario resaltar que después de cinco años de crisis, la economía británica viene repuntando con fuerza desde el 2013, mostrando un crecimiento económico más dinámico que el de otras grandes economías.

Dentro de los principales sectores que mueven la economía inglesa se debe destacar el sector agrícola, el cual pese a representar menos del 1% del PIB, es un sector muy productivo. El país produce principalmente patatas, remolacha, trigo y cebada. La cría de ganado ovino y bovino continúa siendo una actividad muy importante. Por su parte, el sector pesquero está también muy desarrollado, aunque actualmente sufre la disminución del volumen de peces en los lugares tradicionales de pesca. También, el Reino Unido cuenta con una gran cantidad de recursos minerales, teniendo como principales referentes empresas como BP y Shell, que continúan como líderes mundiales de la industria petrolera.

El Reino Unido es el segundo mercado más importante de la Unión Europea (UE); además, es el segundo importador y el tercer mercado de hilados y fibras textiles. Según Hart (2011), el Reino Unido se destaca como un mercado maduro y con gustos sofisticados en comparación con otros países del continente europeo. Londres es un mercado caracterizado por exigencias de prendas de vestir de calidad, con las cambiantes tendencias de la moda. Por ello, incursionar en el mercado británico resulta muy ventajoso para prendas exclusivas de lana de alpaca y vicuña, orientadas para un sector más selecto. Casi el 61% de los turistas premium que llegan a Perú, visitan por lo menos tres o más departamentos. Los departamentos más visitados son Lima, Cuzco, Puno y Arequipa, siendo la mayoría de estas ciudades de la sierra, en donde se destaca la promoción y venta de las prendas de vestir a base de lana de alpaca y vicuña. Gran porcentaje de turistas premium que visitan las ciudades en mención tiene una experiencia de compra de alguna prenda a base de alpaca o vicuña (PromPerú, 2014).

Existen precedentes que muestran a Londres como un nicho de mercado excelente para la exportación de prendas de lana de alpaca y vicuña. Es así como en la última feria internacional de textiles y moda «Pure London», realizada en esa ciudad en el 2016, el Perú destacó y deslumbró a los asistentes con prendas elaboradas a base de vicuña y alpaca, que

alcanzaron niveles de venta de US\$ 100,000. Actualmente, el Mincetur, a través de la Oficina Comercial del Perú en Londres (OCEX Londres) y PromPerú, viene prestando apoyo a las empresas peruanas que buscan la internacionalización y el posicionamiento de las marcas peruanas en los mercados del mundo.

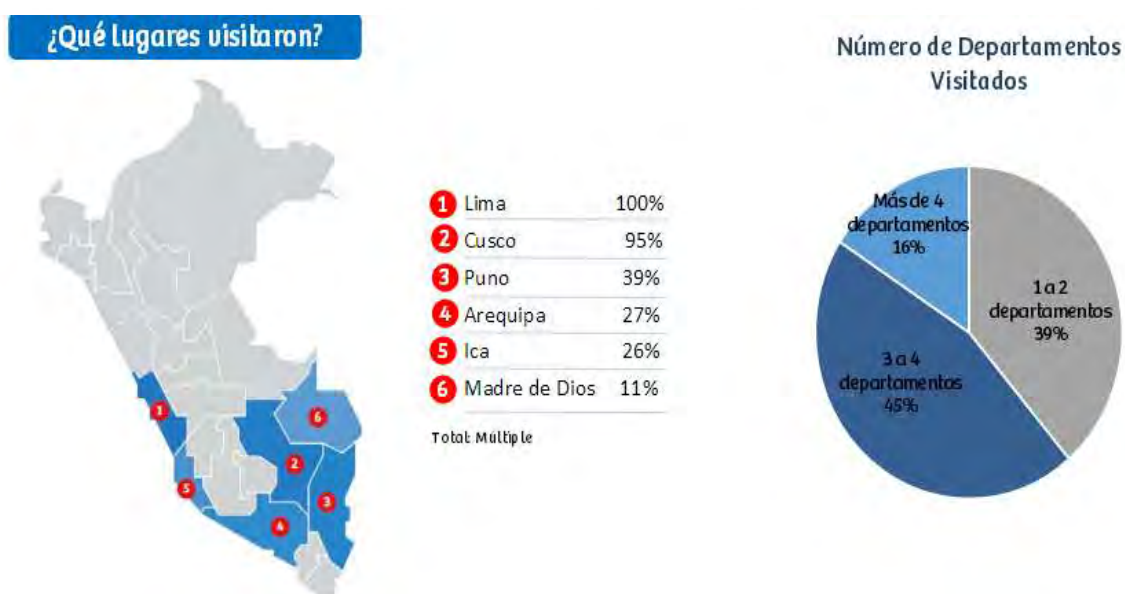


Figura 17. Principales destino turísticos que se visitaron en Perú.

Adaptado del «Perfil del turista extranjero», por la Comisión de Promoción del Perú para el Turismo y la Exportación (PromPerú), 2014.
(http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/891/Perfil_turista_extranjero_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

La principal propuesta de valor para las prendas peruanas de fibra de alpaca es el diseño. Con base es una superior calidad de diseño y las propiedades termo-reguladoras se buscará ingresar al exigente y refinado segmento de ropa exclusiva en Londres para la temporada de otoño-invierno, donde se competirá con otras prendas de lujo, como las elaboradas con fibras de cachemir. Para conseguir este propósito, se buscará materia prima de calidad en colaboración con las CITE de alpaca, se contratarán diseñadores de moda europeos que permitan un acercamiento al gusto londinense. De ese modo se busca acceder a la población de clase A y B británica, que acostumbra comprar en las grandes galerías y que

gusta del buen vestir. Como el mercado no es excluyente, la propuesta peruana se aproximará por igual a hombres y mujeres.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según lo indica la Revista Institucional de la Sociedad Nacional de Industrias, la crisis mundial del 2008/2009, especialmente de los Estados Unidos, causó serios daños en el sector textil peruano, por lo que en la actualidad la industria textil buscó nuevos mercados hacia dónde dirigir sus exportaciones, destacando Reino Unido, Chile, Venezuela, entre otros (Situación actual del sector textil peruano, 2012). Como se mencionó en líneas anteriores, es importante que el Perú tenga una estrategia resiliente, es decir, que sepa reponerse rápidamente ante los factores externos que la aquejan, tiene que aprovechar los nuevos mercados, detectar las nuevas oportunidades pero sobre todo estar preparado para ello, para poder competir ante mercados globalizados altamente competitivos.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Dentro de la cadena de valor que tiene el sector de las prendas de vestir se pueden encontrar los siguientes actores indicados en la Tabla 5, que cumplen un papel importante en el desarrollo de la misma.

En el caso del Minagri y el Minam, su contribución en el sector agrícola que provee de la principal materia prima del sector, es fundamental; en la medida de la constitución de normas que promuevan la agricultura con normas estándares de calidad. En el caso de las demás instituciones, su influencia para crear leyes y normas que permitan el cuidado de la industria interna es importante, en muchos casos las leyes de las importaciones de los productos de la competencia no son penalizadas o controladas de manera correcta haciendo que la competencia con los productos importando aún sea más difícil.

Tabla 5

Involucrados del Sector Textil

Actor	Descripción
Minagri	Ministerio de Agricultura y Riego
Minam	Ministerio de Ambiente
Mincetur	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
PRODUCE	Portal del Ministerio de la Producción
PromPerú	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación
Sunat	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
OCEX	Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior
Ositrán	Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte

Nota: Adaptado del «PENX 2025: Cuadro de actores y responsables por líneas de acción», por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), s.f. (<http://www.perucam.com/presen/Penx%202025/index.html#p=86>)

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

Según lo anterior, sobre la competitividad en el Perú, puede afirmarse que en la actualidad el Perú aún tiene muchos factores que mejorar para competir en los mercados internacionales. Sin embargo, es importante resaltar el hecho de que existen mercados no explorados en el entorno actual que se pueden aprovechar de una manera más eficiente. El hecho de la urgencia del país en cuanto a la infraestructura de la misma es una alarma general para todas las industrias y es un punto prioritario en la agenda de todos los gobiernos; por tanto, es una obligación de la industria acompañar a través del seguimiento continuo la ejecución de los planes de acción a través de sus representantes.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, que influyen en el sector textil son, principalmente: los tratados de libre comercio, que no son exclusividad del Perú, sino que también tienen países que pertenecen a la Alianza del Pacífico, los países del CAFTA (TLC entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana), que incluyen las políticas de importación y exportación tanto de materia prima como de prendas de vestir, dando cierta ventaja arancelaria. A nivel mundial, la industria manufacturera desempeña un papel

importante en la economía del mundo, así para proteger a la industria local pero sobre todo a los consumidores. El Gobierno de cada país constituye leyes regulatorias que permiten asegurar ciertos estándares de calidad que garanticen un buen producto y la seguridad del consumidor final. Esta apertura de mercado y los acuerdos firmados de libre comercio permite que las empresas de textiles se adecúen a las regulaciones de los países o bloques económicos con los cuales han firmado los tratados. Así, se puede mencionar a la European Commission (2016), que tiene una legislación para las denominaciones de las fibras y el etiquetado de los productos textiles. El reglamento UE N° 1007/2011 indica que todos los productos textiles deben ser etiquetados cada vez que sean introducidos en el mercado, siendo obligatoria en todas las etapas, desde el proceso industrial hasta la distribución comercial. Esto aplica para todas los productos que tengan más de 80% en peso de fibras textiles, incluyendo las materias primas, semielaborados, terminados, etc.

En el caso de los Estados Unidos, este tiene una economía capitalista, cuyo rol del Estados es mínima; sin embargo, sí aseguran a los trabajadores del rubro textil, exigiendo los beneficios que corresponden a este rubro, y la seguridad de los trabajadores a través de las normas OSHAS. Otro factor que influye en el sector y que ha llamado la atención de la economía del país es el Acuerdo de Asociación Transpacífico, que según indica el Mincetur (2016): «El TPP permitirá al Perú un relacionamiento preferencial con once importantes economías de tres continentes: América, Asia y Oceanía. Estos mercados son: Australia, Brunéi, Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos de América, Japón, Malasia, México, Nueva Zelandia, Singapur y Vietnam» (p. 3).

La política fiscal sigue siendo prudente, a pesar de que los déficits han aumentado en años recientes. El mayor déficit proviene de la disminución de los ingresos, consecuencia de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014 y el incremento de los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente bienes y servicios y salarios. Sin embargo,

se está viendo, por otro lado, que las políticas tributarias en el Perú en los últimos años han sido perjudiciales, al bajar el *drawback* al 3%, reduciendo la oportunidad y rentabilidad de los productores en el sector. Los costes laborales se han incrementado, siendo el Perú uno de los más altos de Latinoamérica, sobre todo dentro del bloque de la Alianza del Pacífico, según lo señalado por la Cámara de Comercio de Lima (2016); como también han disminuido los beneficios tributarios, no siendo una solución adecuada, ya que el 70% de las empresas existentes en el país son informales, por lo que se debería buscar un mecanismo de formalización para mejorar el déficit fiscal.

El crecimiento es vulnerable a los impactos externos. Como una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos, la economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Para incrementar el crecimiento se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad y mejoren la eficiencia de los servicios públicos.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Realizando una evaluación de las fuerzas económicas del Perú, de los países latinoamericanos, se observa que el Perú se encuentra en los primeros países de tasa de crecimiento del PBI, como Panamá, Paraguay y Bolivia, que son economías emergentes.

Realizando una evaluación de las fuerzas económicas del mundo, se ha realizado un análisis de los 25 países que representan más del 50% del PBI del mundo. Como se muestra en la Tabla 6, se observa que 14 países son europeos, con un PBI per cápita encima de los US\$ 36 mil dólares anuales, según el Banco Mundial (2016).



Figura 18. PBI: América Latina (cambio porcentual anual). Tomado del «Reporte de inflación. Panorama actual y proyección macroeconómica 2017-2018», por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>)

También se recopiló la representación que tiene cada sector en el PBI de cada uno de estos países. Como se observa en la Tabla 7, países como Australia, Luxemburgo y los Emiratos Árabe, tienen más PBI por el desarrollo de servicios u otros sectores diferentes a la manufactura, por lo que se podría suponer una necesidad preliminar de atender algún tipo de demanda. Los principales factores financieros y económicos que influyen el sector textil son principalmente: la inflación y el tipo de cambio; y en el caso del Perú, en el momento de competir con China, Vietnam e Indonesia, como se menciona en un análisis de Adex (2016), podría ser perjudicial.

Según la Fashion United (2016), el mercado mundial de ropa tiene un valor de 3 billones de dólares y representa el 2% PIB de la población mundial. La industria de la moda incluye muchas industrias secundarias, tales como ropa de hombre, ropa de mujer y ropa deportiva.

Tabla 6

PBI per Cápita (Miles de US\$)

Continente	País	2011	2012	2013	2014	2015
Europa	Luxemburgo	113	105	114	117	101
Europa	Suiza	88	83	85	86	80
Asia	Región Administrativa Especial de Macao, China	67	77	91	96	79
Europa	Noruega	101	102	103	97	75
Asia	Qatar	89	94	96	97	75
Oceanía	Australia	62	68	68	62	56
América	Estados Unidos	50	51	53	54	56
Asia	Singapur	53	54	56	56	53
Europa	Dinamarca	61	58	60	61	52
Europa	Irlanda	53	49	52	54	51
Europa	Suecia	60	57	60	59	50
Europa	Islandia	46	44	47	52	50
Europa	Países Bajos	54	49	51	52	44
Europa	Reino Unido	41	41	42	46	44
Europa	Austria	51	48	51	51	43
América	Canadá	52	52	52	50	43
Asia	Hong Kong, Región Administrativa Especial	35	37	38	40	42

Nota. Adaptado de «PIB per cápita (USD a precios actuales)» por el Banco Mundial, 2016. (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>)

Respecto al riesgo país, según el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (Embi), medido por la entidad financiera JP Morgan, Perú, México, Panamá, Colombia y Uruguay, se destacan entre nueve países de América Latina por reportar los riesgos más bajos durante la última medición. Y con relación a la inflación, en el Perú esta se mantuvo en 2%, y en 4% en los últimos 10 años. En cuanto a los países latinoamericanos, el Perú está entre los primeros países en tener una inflación baja, gracias al crecimiento económico.

Sobre la empleabilidad, la Fashion United (2016) indicó que la industrias de prendas de vestir en el mundo generaron casi 24.8 millones de empleos hasta el 2014. En los últimos años, el tipo de cambio en el Perú se ha mantenido estable, lo mismo que en los demás países latinoamericanos, salvo Brasil y Venezuela, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). De ese modo, se observa que el Perú presenta condiciones para invertir debido a su crecimiento económico, baja inflación, tipo de cambio estable, etc.

Tabla 7

PBI Sector - País

País	Gross domestic product		Agriculture		Industry		Manufacturing		Services	
	\$ billions		% of GDP		% of GDP		% of GDP		% of GDP	
	2000	2014	2000	2014	2000	2014	2000	2014a	2000	2014
Australia	415	1,454.70	3	2	27	27	13	7	70	71
Austria	196.4	436.9	2	1	32	28	21	18	67	71
Bélgica	237.9	531.2	1	1	28	22	20	14	71	77
Brunei Darussalam	6	17.1	1	1	64	68	15	12	35	31
Canadá	742.3	1,783.80	..	2	..	29	..	11	..	69
Región Administrativa Especial de Macao, China	1,205.30	10,351.10	15	9	45	43	32	30	40	48
Dinamarca	164.2	346.1	2	2	27	23	16	14	70	76
Finlandia	125.5	272.3	3	3	36	26	28	17	60	71
Francia	1,368.40	2,829.20	2	2	23	20	16	11	74	79
Alemania	1,950.00	3,868.30	1	1	31	30	23	23	68	69
Hong Kong, Región Administrativa Especial	171.7	291.2	0	0	12	7	5	1	88	93
Irlanda	99.8	250.8	3	2	35	26	26	20	62	73

Nota. Adaptado de «PIB per cápita (USD a precios actuales)» por el Banco Mundial, 2016. (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>)

Tabla 8

Industria Secundaria Prendas de Vestir

Rubro	Valorado en Millones de US\$
Moda femenina	621
Moda masculina	402
Mercado de bienes de lujo	339.4
Moda infantil	186
Calzado deportivo	90.4
Moda nupcial	57

Nota. Adaptado del «Global apparel market», por Fashion United, 2016. (<https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>)

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Por otro lado, actualmente se cuenta con un cambio en la cultura del consumidor en el Perú, con la atracción de los nuevos conceptos de los *'fast fashion'*.

Appael manufacturing - number of employed	Textiles - number of people employed	Textiles & Clothing - number of people employed
14.5 million in 1990	19.7 million in 1991	34.2 million in 1990
13.1 million in 1995	16.8 million in 1995	29.9 million in 1995
13.0 million in 2000	13.5 million in 2000	26.5 million in 2000
24.8 million in 2014	33.0 million in 2014	57.8 million in 2014

Figura 19. Global employment. Adaptado del «Global apparel market», por Fashion United, 2016. (<https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>)

Como indicó Rojas (2015), los *fast fashion* «son colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias de la moda pero que han sido diseñadas y fabricadas de una forma rápida y a bajo costo» (p. 27).

Este boom que ha llegado al Perú también ha cambiado la cultura del consumidor que quiere estar a la moda y ser parte de esta nueva ideología del consumo. Rojas (2015) también indicó que:

Los *fast fashion* se caracterizan por: (a) diseñan con poco tiempo de antelación al comienzo de la temporada; (b) se realizan muchos diseños y pocas cantidades por modelo; (c) se diseñan y produce varias veces durante la temporada; (d) mix de

márgenes; y, (e) producción en países de bajos costes de producción y producción en sitios cercanos. (p. 32)

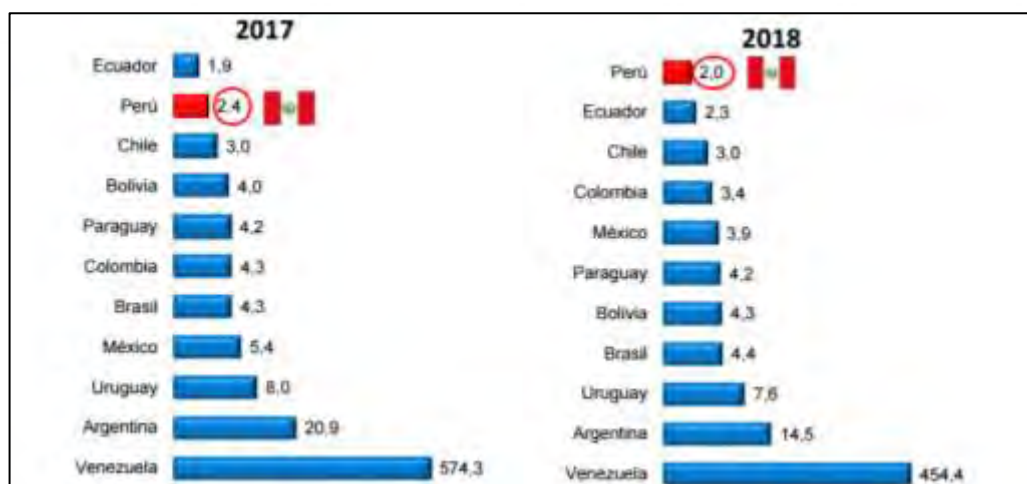


Figura 20. Inflación: América Latina (cambio porcentual, fin de periodo).

Tomado del «Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018», por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>

Por otro lado, Plunkett Research mencionó se tiene un nuevo reto para atender a nuevas necesidades, como el de las prendas de vestir de tamaño grande. Los diseñadores y comerciantes tienen este gran desafío; sin embargo, también se ha tomado un gran interés por la ropa deportiva. Los cambios demográficos también son reconocido como oportunidades; por ejemplo, en los Estados Unidos, los adultos mayores de 65 años han aumentado y con ellas sus necesidades, por lo cual es interesante que la industria sepa responder a estas nuevas formas de hacer negocios, identificando rápidamente qué es lo que el mercado quiere y cómo se está comportando en sus hábitos de compra.

Cuando se produce un acercamiento al mercado europeo, según la CBI Ministry of Foreign Affaire (2015), existen las siguientes tendencias: (a) El envejecimiento de la población, en el 2010 el 17% de la población era mayor a 65 años, se prevé que para el año 2060 esto sea casi un 30%, así se prevé que las personas de más de 80 años varíe de 5% a 12%. Ante esta tendencia demográfica se debe tener en cuenta las preferencias de este

mercado y estar preparados para atenderlos; (b) Por otro lado se cuentan con nueva tendencias comerciales donde prima el uso de la internet para realizar una transacción comercial. Así se podría aprovechar el YouTube y otras redes sociales para publicitar las nuevas tendencias en moda o los desfiles de moda en forma virtual pudiendo llegar así a más personas; y (c) Finalmente, el nuevo concepto de sostenibilidad, que permiten asegurar trabajos con una mayor seguridad, con mayores beneficios y en el que la persona sea lo más importante, también la tendencia del mundo verde, donde se busca disminuir los contaminantes que perjudican al planeta y por tanto la humanidad.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Spears (2014) compartió seis principales tendencias tecnológicas que impactan a la industria de las prendas de vestir: (a) Comercio en smartphone, la tendencia es crear aplicaciones que ayuden a agilizar el comercio y la virtualización de tal manera que aproxime de forma más rápida con las necesidades del cliente; (b) tecnología usable, es decir, poder captar las sensaciones que produce un producto frente al consumidor; (c) la impresión 3D, que permita el escaneo de las personas para poder tener sus medidas y elaborar una prenda a medida; (d) moda en tecnología, de tal manera que se lleva a tener las tendencias en pasarela con hologramas haciendo de los desfiles un espectáculo tecnológico; (e) diseñar en línea, con las tendencias de lo impresión 3D se puede además cambiar rápidamente según las tendencias requeridas por el cliente; y (d) tecnología en el día a día, tener códigos QR para conocer las información de los gustos, preferencias de los clientes de tal manera que de forma predictiva se pueda saber las preferencias de los clientes.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Algunas prendas de vestir están hechas de materiales sintéticos como el nylon y el poliéster; estos últimos hechos de productos contaminantes para el medio ambiente. Si se opta por las fibras naturales, también tienen algunos problemas por el consumo de pesticidas,

que también afectan los ecosistemas locales. Además, en la fabricación, los mismos contaminantes afectan la salud de los trabajadores. Es por esto que en los últimos años la tendencia ha sido optar por: (a) Uso de tintes naturales, (b) uso de fibras orgánicas y (c) minimizar el uso del agua y la generación de residuos tóxicos. Este es un gran reto para las empresas de la industria pero también un diferencial al querer posicionarse sobre otra competencia.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 9, se observa la evaluación obtenida del análisis PESTE. La matriz EFE de muestra cinco oportunidades y cuatro amenazas. El promedio obtenido fue de 2.45, el cual indica la realidad que hoy se vive en el sector; sin embargo, consideramos que existe una potencial oportunidad con una adecuada estrategia de repotenciación de nuevos productos de calidad y nuevos mercados para la exportación.

3.5. La Industria de las Prendas de Vestir y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El Centro de Estudios de Competitividad de México (2008) mencionó que los principales proveedores relacionados a la industria de las prendas de vestir son aquellos que proporcionan maquinarias de corte, confección, etc.; aquellos que proveen los telares y los hilados, suministros como botones, cintas, hilos; y los diferentes tipos de servicios de mantenimiento, transporte, patentes, etc.

Según este mismo estudio, existe una gran dependencia de tecnología de punta que son importadas de países como Estados Unidos o de Europa. Sin embargo, en la actualidad, el principal factor para marcar la diferencia en el sector es la del abastecimiento de la materia prima, y ya que en el Perú se exporta tanto materia prima como el producto terminado del sector textil, es importante tomar atención de esta tendencia que podría ser un factor preponderante en el transcurso del tiempo.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Promedio
Oportunidades:			
1. Ingreso a nuevos mercados pactados por la Alianza Pacífico y Acuerdo transpacífico.	0.1	4	0.40
2. Cambio en las políticas proteccionistas de algunos países de la región, como Argentina y Ecuador.	0.1	3	0.30
3. Incremento del PBI diferente países de Europa, Asia, América y Oceanía, como Reino Unido, Francia, Luxemburgo, Suiza, Japón, Estados Unidos y Australia.	0.05	3	0.15
4. Incremento del mercado potencial de prendas de vestir en 1000 millones de dólares	0.2	3	0.60
5. Cambio en el comportamiento demográfico europeo y Estados Unidos.	0.1	2	0.20
6. Búsqueda de la sustentabilidad de los recursos naturales	0.1	2	0.20
7. Crecimiento de sectores como el turismo y la gastronomía en el Perú.	0.05	4	0.20
Amenazas:			
1. Incremento de exportaciones de empresas textiles asiáticas y mercados emergentes centroamericanos.	0.1	1	0.10
2. Incremento en la tendencia de compra de moda acelerada pero de baja calidad de las prendas ((Fast Fashion)	0.05	2	0.10
3. Flexibilidad laboral + sostenibilidad de los recursos que son nuevas normas de calidad	0.05	2	0.10
4. Nuevas normas de protección al consumidor (materiales tóxicos-origen)	0.05	1	0.05
5. Gran poder de los sindicatos.	0.05	1	0.05
	1.00		2.45

En la Figura 22, se observa dentro del sector textil un comparativo entre la venta de textiles; es decir, fibras, hilada, tejida, contra la venta de prendas de vestir.

El poder de negociación de los proveedores es alta, ya que los mismos proveedores de fibras, textil y confecciones que forma parte de la cadena productiva, son a la vez exportadores del producto final, por lo que si tomaran la decisión de optar por la venta de las materias primas o semiacabado, la oferta de estos se vería disputado; por tanto los precios podrían incrementarse y con esto la negociación con los proveedores.

Sin embargo se observa en las figuras 23 y 24, las prendas de vestir representan un mayor porcentaje en la exportación en millones de dólares, por lo que

se puede decir que las prendas de vestir tienen un mayor valor agregado que la sola venta de fibras, que tiene un mayor valor volumen de exportación.

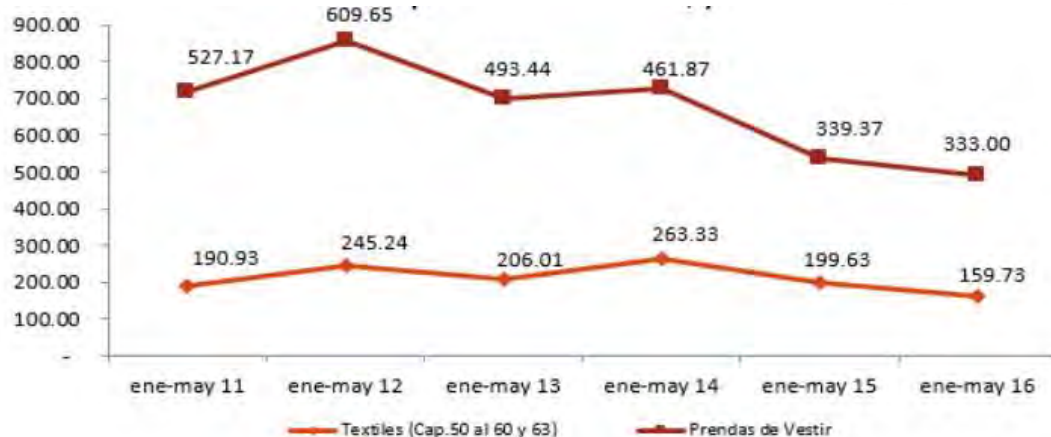


Figura 21. Exportaciones según sector textil y prendas de vestir. Tomado de «Estadísticas de confecciones» por el Comité Textil Perú, 2016. (<http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/EXPOR.pdf>)

Sin duda por lo expuesto, el poder de negociación de los proveedores es un factor que influye en la competitividad de esta industria, ya sea por la calidad de los productos o el abastecimiento de las mismas en el momento oportuno.

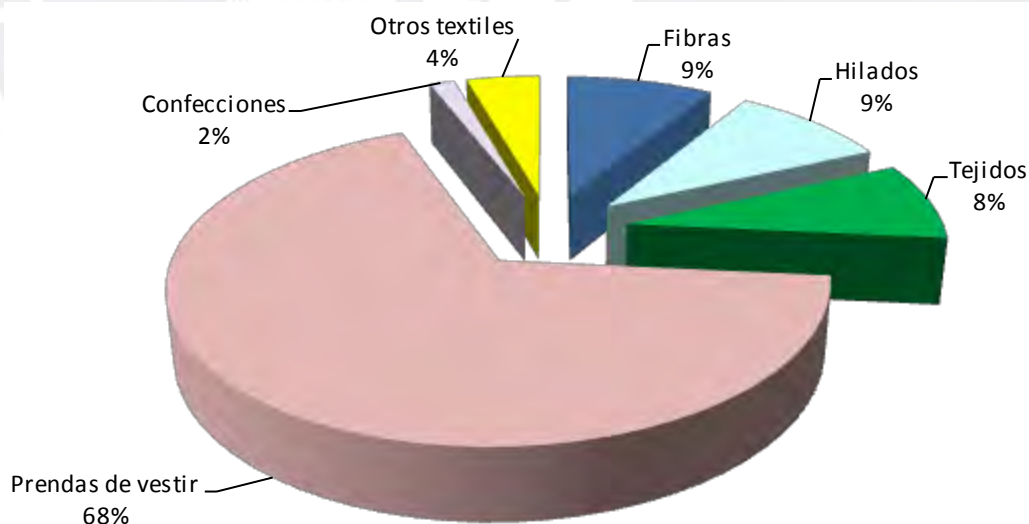


Figura 22. Distribución por sub sector. Ene-May 2016 US\$. Adaptado de «Estadísticas de confecciones» por el Comité Textil Perú, 2016. (<http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/EXPOR.pdf>)

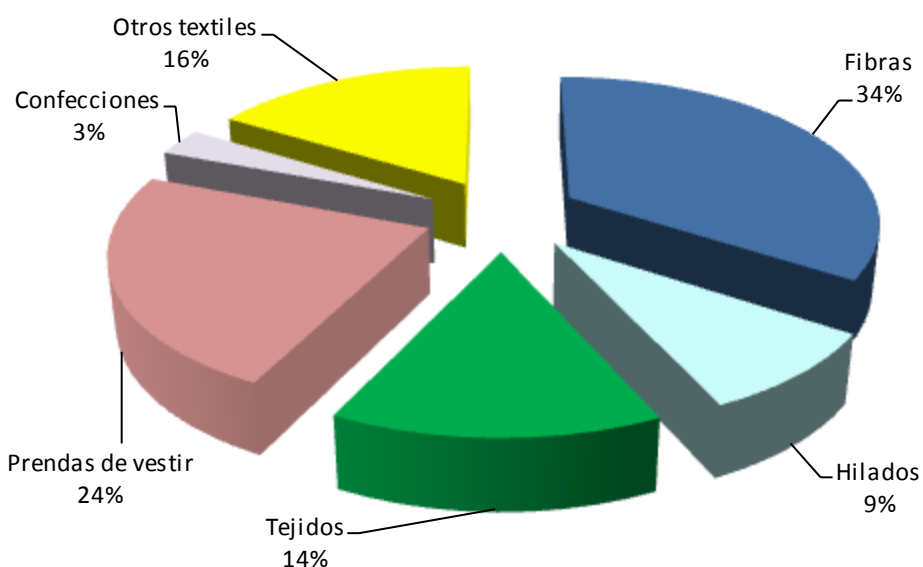


Figura 23. Distribución por sub sector T.M Ene-May 2016 USD.
Tomado de «Estadísticas de confecciones» por el Comité Textil Perú, 2016.
(<http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/EXPOR.pdf>)

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En cuanto a los tipos de compradores, se pueden identificar como nacionales e internacionales. El comportamiento de los compradores de prendas de vestir se puede clasificar en aquellos que buscan calidad, bajos costos y exclusividad. En la actualidad, los principales países a los cuales se exportan las prendas de vestir son Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile y Brasil (véase la Figura 25).

Los Estados Unidos es en la actualidad el principal cliente de prendas de vestir en el exterior. Hasta hace dos años uno de los principales clientes era Venezuela que, ante la crisis actual que presenta este país, ha repercutido en la exportación del sector textil en el Perú. Con el acuerdo del TPP las exigencias para entrar a los países requieren mejoras en la calidad de la exportación, por lo que se puede concluir que el poder de negociación en la actualidad de los clientes es de alta importancia, ya que son sus preferencias y necesidades las que conducen la tendencia del crecimiento del sector. Dentro estas tendencias lo que se está observando que ante la crisis y la priorización de las necesidades los clientes están en la búsqueda de productos textiles de fibras sintéticas por el bajo costo que estos representan.

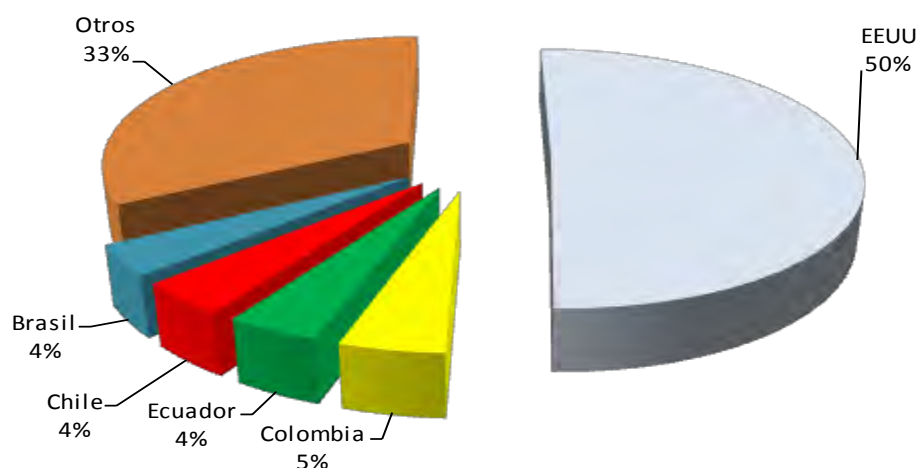


Figura 24. Distribución según país destino ene-may 2016 US\$. Tomado de «Estadísticas de confecciones» por el Comité Textil Perú, 2016. (<http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/EXPOR.pdf>)

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En la actualidad, muchos de los principales productores de prendas de vestir en el mundo están buscando bajar los costos de las materias primas en la industria, de tal manera que la investigación sobre fibras sintéticas están en incremento, por lo que en el caso de Perú, al ser un país que se caracteriza por las materias premium, podría resultar perjudicado si tratara de competir en un sector de bajos costos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Como se puede observar en la Figura 26, la importación de prendas de vestir representa el 40.5% en el sector textil; es decir, se realiza en mayor porcentaje la importación de textiles (tejidos, hilados, confecciones, fibras); sin embargo, el 40.5% representa mayor valor en importación que en exportación. El principal origen de estas importaciones es China, con un 51.7% de participación.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En la Industria de las prendas de vestir podemos observar como los competidores son realmente agresivo en el mercado, en el que se más se destaca su competencia por los precios más bajos, sin embargo existen otros factores que influyen en el momento de adquirir una

prenda, ya sea por la tendencia, la calidad o la marca, por lo que se pueden establecer diferenciales en este rubro.

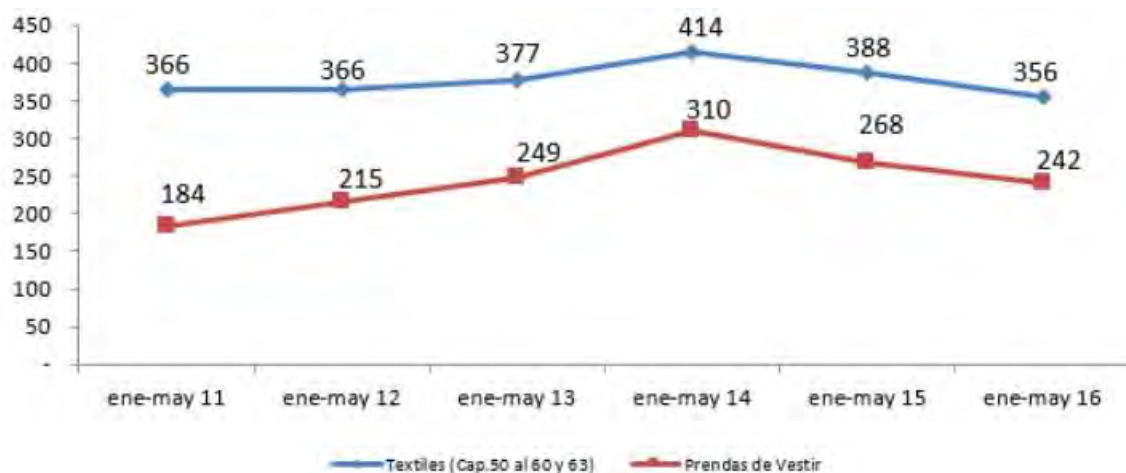


Figura 25. Importaciones según sector textil y prendas de vestir. Tomado de «Estadísticas de confecciones» por el Comité Textil Perú, 2016. (<http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/EXPOR.pdf>)

Por ejemplo, países como Pakistán e Italia, donde la moda es casi una obligación, buscan muchas veces la adquisición de la marca y del producto, a la hora de la elección de un nuevo producto.

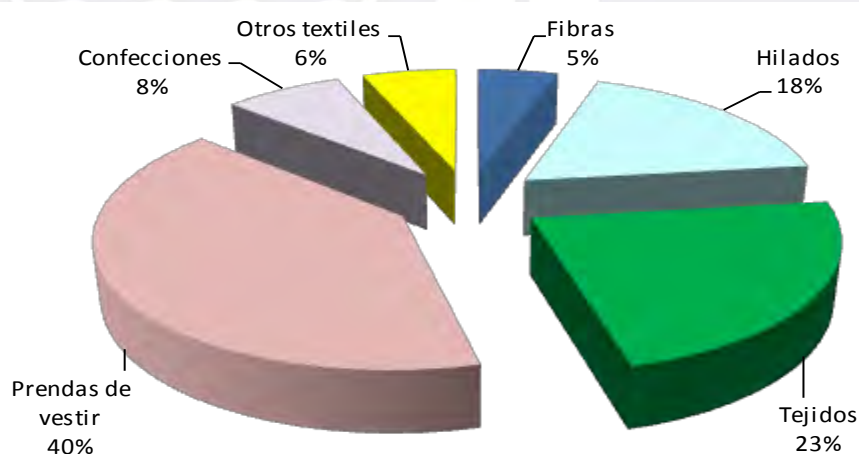


Figura 26. Distribución por subsector ene-may 2016 US\$. Tomado de «Estadísticas de confecciones» por el Comité Textil Perú, 2016. (<http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/EXPOR.pdf>)

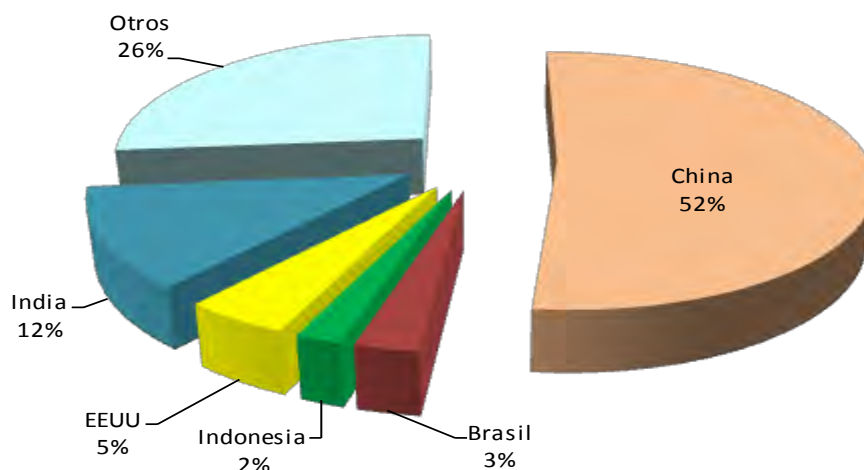


Figura 27. Distribución de textiles por país de origen. Ene-may 2016 US\$. Tomado de «Estadísticas de confecciones» por el Comité Textil Perú, 2016. (<http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/EXPOR.pdf>)

Uno de los principales competidores en la industria de las prendas de vestir es China, que en los últimos tiempos, como comentó la Plunkett Research (2016), ha ido aumentando sus costos laborales, por lo que ha visto afectada su posición en el mercado. Así, países de muy bajo costo como África, Vietnam, Indonesia, Sri Lanka, Malasia, Camboya, Bangladesh, Pakistán y Filipinas, han incrementado su participación en el sector.

China tiene una gran experiencia en la cadena industrial, que la fomenta con tecnología de punto, además de infraestructura que la ayudan a ser fuertes competidores en el sector. Según Plunkett Research (2016), las exportaciones textiles de China aumentaron de US\$ 7.2 mil millones en 1990 a US\$ 111.7 millones en el 2014. La India es el segundo en la industria, con US\$ 18.3 mil millones en el 2014, Europa en su conjunto ha tenido exportaciones de US\$ 74.8 mil millones. La cuota del mercado chino en el 2014 ha sido de 38.6% de las exportaciones mundiales, y el resto de Asia obtuvo un 25.7% del mercado. Europa disfrutó de una cuota del 6.6%, considerando solo las exportaciones.

Las exigencias del sector en el mundo con respecto a la mano de obra han cambiado en el tiempo, los trabajadores exigen mayores beneficios y mejores en los ambientes de trabajo. Una de las principales empresas productoras de prendas de vestir en China es Esquel,

que produce 60 millones de prendas al año. Esquel fabrica la ropa de las marcas Banana Republic, Tommy Hilfiger, Hugo Boss, Brooks Brothers, Abercrombie & Fitch, Nike, Nordstrom y Lands End. El diferencial de Esquel es que dicha empresa tiene una estrategia de desarrollo asegurando altos estándares de calidad y consistencia en todas sus líneas de productos. En Europa, la empresa más notable es Inditex, que se caracteriza por su estrategia *fast fashion*. En el 2015, Estados Unidos exportó US\$ 23.7 mil millones en textiles y prendas de vestir, e importó US\$ 111.9 mil millones. En total, las exportaciones de prendas de vestir y textiles fueron de US\$ 797.4 mil millones de dólares en el 2014. Para incrementar su participación, Estados Unidos ha recurrido a fomentar el empleo en ciertas partes del mundo donde encuentra mano de obra de menor costo.

De ese modo, también se tiene dentro del rango de los países emergentes como principales exportadores a Panamá, Mali, Samoa, Burundi, Etiopia, Togo, Azerbaiyán, Chile, Egipto y Yemen.

3.6. La Industria de las Prendas de Vestir y sus Referentes

Dentro de la industria de prendas de vestir se ha seleccionado a México y El Salvador como los principales competidores de la industria peruana, pues son los primeros en Latinoamérica, siendo parte de la misión propuesta, conseguir el mejor posicionamiento en esta región; y como referentes tenemos a China, por ser el primer exportador del mundo, que además se caracteriza por la diversidad de sus estrategias y búsqueda de oportunidades e innovación continua.

No se tienen referencias directas en Europa; sin embargo, es importante destacar que para afrontar la competencia de China, los países europeos han optado por una diferenciación de productos por especialización, es decir, que son productos de alto precio pero de alta calidad y diseño. La otra estrategia fue optar por la tercerización de la mano de obra hacia países de bajos costos de mano de obra. La competencia de productos de alto costos implica

un liderazgo en el diseño de las prendas y la marca, lo cual implica una buena gestión en la cadena de valor, redes de contactos y diversidad de proveedores con una estandarización de calidad.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). En la actualidad, los principales competidores en Latinoamérica son México y El Salvador, sumando los sectores de exportación de prendas de vestir de punto y las otras prendas de vestir no de punto.

Tabla 10

Top Ten de Exportadores de Prendas de Vestir en Latinoamérica.

País	Prendas de Punto (Miles de US\$)	Otras Prendas (No de Punto) (Miles de US\$)	Total
México	US\$ 1,699,339.00	US\$ 2,362,415.00	US\$ 4,061,754.00
El Salvador	US\$ 1,853,048.00	US\$ 279,520.00	US\$ 2,132,568.00
Nicaragua	US\$ 1,188,005.00	US\$ 437,138.00	US\$ 1,625,143.00
Guatemala	US\$ 1,261,155.00	US\$ 317,105.00	US\$ 1,578,260.00
Haití	US\$ 759,295.00	US\$ 183,213.00	US\$ 942,508.00
República Dominicana	US\$ 541,737.00	US\$ 313,880.00	US\$ 855,617.00
Perú	US\$ 791,809.00	US\$ 54,692.00	US\$ 846,501.00
Colombia	US\$ 157,731.00	US\$ 246,306.00	US\$ 404,037.00
Chile	US\$ 147,348.00	US\$ 163,671.00	US\$ 311,019.00
Brasil	US\$ 74,626.00	US\$ 47,948.00	US\$ 122,574.00

Nota. Adaptado de «List of exporters for the select product 2016: Product 61 and 62», por Trade Map, 2107. (http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1||15||62||2|1|1|2|1|1|2|1|1)

A nivel mundial, México es un país bastante poblado, con 121 millones de personas, y representa el número quince en la economía mundial por su volumen de PBI. La hora hombre del sector manufacturero es de US\$ 2, según Trading Economics (2017). Uno de los factores que ha ayudado a México a sobresalir en este sector han sido los acuerdos comerciales, como el tratado de libre comercio de América del Norte, el tratado de cooperación económica entre México y la Unión Europea, el programa maquila el cual permite fomentar la exportación de los productos manufacturados y el TPP. Otros de los factores que también influyen en su primacía en Latinoamérica, es la cercanía que tiene a Estados Unidos, de tal manera que las operaciones logísticas se hacen menos costosas.

Una de los principales factores que ha permitido a México ser el primero en exportaciones de Latinoamérica son sus estrategias Full Package, así como la innovación de nuevos productos de fibras textiles, con aplicaciones médicas o antiolores, que permiten la reducción de costos de producción y ser más competitivos frente a sus competidores (Torreón Coahuila, 2016).

En el caso del El Salvador, se trata de un país de seis millones de pobladores. Según datos publicados por la Wage Indicator.org. (2017), la industria textil tiene un salario mínimo de US\$ 7.03 el día; es decir de US\$ 0.87 la hora hombre. En su página web, la Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador [Camtex] (2017) indica que «los logros del sector son los frutos de la integración vertical, incorporación del clúster de sintéticos, especialización en la confección de prendas, incremento de tecnología en los procesos, servicios de diseño, etc.» (p. 2).

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a las principales referencias de la industria de las prendas de vestir, de donde se pueden obtener puntos de partida para nuevas referencias (véase la Tabla 11).

Tabla 11. *Top Ten de Exportadores de Prendas de Vestir en el Mundo*

Top Ten de Exportadores de Prendas de Vestir en el Mundo

País	Prendas de Punto (Miles US\$)	Otras Prendas (No de Punto) (Miles US\$)	Total
China	US\$ 75,026,960.00	US\$ 72,766,740.00	US\$ 147,793,700.00
Bangladesh	US\$ 16,752,848.00	US\$ 16,671,386.00	US\$ 33,424,234.00
Vietnam	US\$ 11,748,293.00	US\$ 12,870,922.00	US\$ 24,619,215.00
Italia	US\$ 7,840,233.00	US\$ 12,128,176.00	US\$ 19,968,409.00
Alemania	US\$ 8,220,931.00	US\$ 8,895,404.00	US\$ 17,116,335.00
India	US\$ 7,910,076.00	US\$ 9,051,089.00	US\$ 16,961,165.00
Hong Kong, China	US\$ 7,769,869.00	US\$ 7,145,874.00	US\$ 14,915,743.00
Turquía	US\$ 8,855,609.00	US\$ 5,928,894.00	US\$ 14,784,503.00
España	US\$ 4,840,798.00	US\$ 7,442,315.00	US\$ 12,283,113.00
Cambodia	US\$ 7,096,104.00	US\$ 3,178,253.00	US\$ 10,274,357.00

Nota. Adaptado de «List of exporters for the select product 2016: Product 61 and 62», por Trade Map, 2107. (http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1||15||62||2|1|1|2|1|1|2|1|1)

Según la publicación en Knitting Industry (2016), el éxito de la industria de prendas de vestir en China es básicamente su multiestrategia. Es decir, China no solo se caracteriza por su estrategia de bajos costos sino también porque ha establecido unidades de producción en lugares que tienen tratados de libre comercio con Europa, como por Camboya, Bangladesh, etc. Por otro lado, se ha orientado también a atender el mercado interno, a tener una alta gama de productos y, como parte de su estrategia ha sido la adquisición de marcas y negocios extranjeros.

En el caso de Bangladesh, sus ventajas competitivas están sobre sus costos bajos y productos de calidad que se producen a tiempo, su localización regional así como los tratados que existen con la Unión Europea y con los Estados Unidos. Por otro lado, como lo mencionó la Bangladesh Investment Development Authority [BIDA] (2016), el desarrollo de los clústeres de los proveedores de toda la cadena de valor ha facilitado el desarrollo del sector.

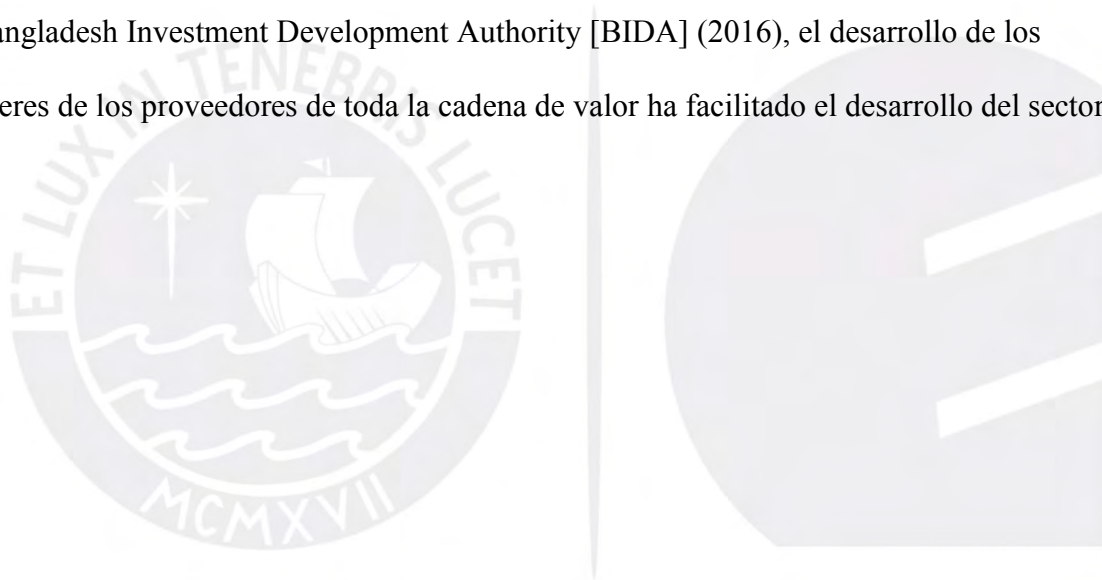


Tabla 12

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito	Perú			México		El Salvador	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Productividad	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8
2. Innovación	0.2	1	0.2	4	0.8	3	0.6
3. Calidad de materia prima	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
4. Integración con la cadena de valor	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6
5. Formalización de las empresas del sector	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3
6. Estandarización de los productos distribuidos	0.1	1	0.4	3	0.3	3	0.3
Total	1.0		1.8		3.5		3.2

Tabla 13

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	La Organización, Perú			Referencia A, China		Referencia B, Bangladesh	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.. Productividad	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8
2. Innovación	0.2	1	0.2	4	0.8	3	0.6
3. Calidad de materia prima	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
4. Integración con la cadena de valor	0.2	2	0.4	4	0.8	4	0.8
5. Formalización de las empresas del sector	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3
6. Estandarización de los productos distribuidos	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Total	1.0		1.8		4.0		3.5

3.8. Conclusiones

Según la información recopilada, existen principalmente seis factores claves de éxito en los que se puede gestionar con decisiones que permitan el crecimiento de la industria. Así, los siguientes factores son de necesaria aplicación: (a) Productividad con la búsqueda de procesos más eficientes y estandarizados, reducción de costos de producción, es un factor clave de éxito para esta industria; (b) la innovación, tanto en nuevos productos, como materia prima, investigación de nuevas tendencias, investigación de transformación del mercado; (c) calidad de materia prima, cada vez más este factor no se vuelve más un factor de competitividad sino una necesidad global de los productos; (d) integración de la cadena de valor, trabajar de forma aislada fijándose solo en la maquila ya no resulta ser una forma eficiente de trabajo en esta industria, es de necesaria atención buscar nuevas competencias en la integración, tomando en cuenta la integración vertical así como conceptos como el *Full Package*, que ya vienen siendo usadas por países como México y El Salvador ; (e) formalización de las empresas del sector , ya existe un gran porcentaje de empresas informales que no permiten hacer sinergias en la industria, por otro lado la informalidad no permite reconocer la contribución real de la industria para la economía del país y; (f) estandarización de los productos distribuidos, es conocido dentro de la industria que cada industria tiene una especificación técnica diferente para las tallas en las prendas de vestir, esto dificulta la sinergia de las mismas así como ser reconocida por una calidad limpia en los países extranjeros.

Capítulo IV. Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis contempla una auditoría a las principales áreas funcionales de algunas de las empresas más importantes del sector de prendas de vestir, a través de una evaluación interna que estará enfocada en encontrar las estrategias que buscan sostener las fortalezas existentes, la creación de nuevas ventajas competitivas y hacer frente a las debilidades. Para esta auditoría se evalúan ciertos aspectos de estas áreas funcionales que permiten diagnosticar el compromiso de las empresas con las acciones para sortear las debilidades y apuntalar sus fortalezas. Para el análisis de este sector se han elegido evaluar siete de las empresas textiles más importantes en el Perú: Devanlay Perú, Topitop, Sudamericana de Fibras, Industrias Nettelco S.A., Textimax, Michell y Cía. S.A. y Creditex. Todas estas compañías exportan gran parte de su producción, como Topitop, cuyas exportaciones representan el 70% del volumen de su producción, e incluso hay algunas que se dedican exclusivamente al mercado de exportación, con Industrias Nettelco.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Para la evaluación de las gestiones administrativas y gerenciales que vienen realizando las principales empresas de este sector, se creyó por conveniente hacer un análisis de las decisiones que toman las altas gerencias para cumplir con el plan estratégico establecido. Las siete empresas analizadas son líder en exportación de prendas, hilados, fibras o tejidos, y sus planes estratégicos están orientados precisamente en ganar cada vez más mercado exterior. Se han identificado factores comunes en todas estas empresas: como la gran cantidad de recursos invertidos para automatizar sus plantas, lograr una integración vertical de sus procesos, capacitar a sus empleados y mejorar la calidad de sus productos. Ello les ha permitido ser mucho más productivas y mejorar su competitividad, para llegar a mercados tan exigentes como el alemán o el estadounidense. Sin embargo, se notó que falta

un trabajo en conjunto, entre estas empresas privadas y las instituciones públicas, para hacer sinergia y lograr mejorar la competitividad del sector a nivel mundial.

Desde su formación en 1991, la empresa Textimax ha invertido constantemente en infraestructura, equipamiento y capacitación de su personal, lo que le ha permitido un crecimiento anual promedio del 20%, y ser una importante generadora de empleo local. La empresa Topitop cuenta en sus cinco plantas textiles con un nivel de automatización bastante elevado y con personal altamente capacitado, con lo cual asegura la entrega oportuna de sus productos a precios competitivos y con calidad. La empresa arequipeña Michell y Cía. S.A. es consciente que sus trabajadores y su cultura organizacional son una de sus ventajas competitivas más importante; es por eso que invierte constantemente en capacitaciones, evaluaciones y apoyo psicológico, recibiendo de ellos buenas propuestas que le ayudan a seguir creciendo. La misión definida por la alta gerencia de la compañía Sudamericana de Fibras, principal exportador de fibra acrílicas hiladas, es la de proveer eficientemente productos y servicios de excelente calidad y valor superior para la industria textil a nivel mundial.

4.1.2. Márketing y ventas (M)

Como se ha referido en párrafos anteriores, las empresas que lideran las ventas en el rubro textil poseen algunos métodos comunes para posicionarse en los mercados locales e internacionales; sin embargo, según el producto en el que se especializan (prendas, hilados, fibras o tejidos), han sabido encontrar adecuadas ventajas competitivas que les ha permitido ganar la lealtad de sus clientes.

Por ejemplo, la empresa Sudamericana de Fibras posee una clara ventaja competitiva: la de ser la única industria en América que produce fibra acrílica por el método de hilatura en seco, bajo la marca registrada Drytex. Con ello ha llegado a ganar clientes en diferentes países de los cinco continentes. Por el contrario, la compañía Michell y Cía. se ha

posicionado como la principal exportadora mundial de tops e hilados de Alpaca, debido a su experiencia y conocimiento en el proceso de la fibra de este camélido. Mientras que la empresa Confecciones Nettelco ha ganado un gran mercado gracias a la calidad de sus prendas de algodón, estableciendo contratos de maquila con grandes marcas como: Armani Exchange, Calvin Klein y Spirit of the Andes.

De las siete empresas estudiadas, salvo Topitop y Michell y Cía., se observó que la inversión en publicidad es mucho más baja que otros sectores económicos (hasta incluso menos del 1% de sus ventas). Esto se debe a que las principales ventas en el exterior de estas empresas se dan a través de la modalidad de maquila. El hecho de no depender de la venta de prendas bajo sus propias marcas, hace que la estrategia de marketing de muchas de estas empresas se base sobre todo en estudios de mercados y en el establecimiento de acuerdos comerciales que priorizan los costos y la calidad de los productos. Son pocas las empresas que apuestan por la internacionalización de su marca, lo cual les podría dar una mayor rentabilidad.

La estrategia de promocionar la marca en el exterior se da principalmente por internet, a través de sus páginas web, que llegan también a los clientes locales. La estrategia de marketing de Topitop ha ido variando en el tiempo, ello debido a que empezaron como una empresa productora de polos de calidad y luego evolucionaron a un *retail* textil que también ofrece moda y estilos. Además, trabajan gran parte de las campañas (más de 50 al año) de manera interna con su equipo de diseñadores, productores, distribuidores y con algunas agencias de publicidad, a diferencia de la mayoría de *retailers* que tienen todo tercerizado. Esto permite a Topy Top ganar rapidez y replicar estos conceptos en todas sus tiendas a nivel nacional.

En el caso de Michell y Cía., además de la web en español e inglés, promociona su marca en revistas de diferentes aerolíneas y posee *stand* de ventas en el aeropuerto

internacional Jorge Chávez, lo cual sirve para que los turistas que visitan el Perú conozcan su marca.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En esta etapa se analiza lo relacionado con la producción de bienes en el sector textil. Aquí también se considera la logística, el mantenimiento de los activos y la infraestructura. Como bien refirió Skinner (1985), el área de operaciones es responsable del 75% de la inversión, el 80% de su personal y el 85% de los costos, en promedio. Es por ello que el nivel de dedicación de la alta gerencia es usualmente mayor en estas áreas, pues la competitividad y hasta incluso la supervivencia de la empresa depende de lo bien que sean gestionados los recursos comprometidos en la parte operativa: el personal, los equipos, la materia prima, entre otros.

No obstante, si se comparan los costos de producción de las siete empresas analizadas resultan ser mucho más elevados en comparación a otros países competidores en este sector, por la alta carga laboral, los costos logísticos, etc. En el caso de Topy Top, realiza todas las etapas del proceso productivo para la confección de prendas, desde la tejeduría hasta el acabado, y sus capacidades de producción en cada una de las etapas es muy superior a las de su competencia local. Por ejemplo: la capacidad de la tintorería es 600,000 kg por mes; la de corte, 3'000,000 mensual; costura, 2'900,000 al mes; estampado, 3'500,000 al mes; bordado, 4'000,000 al mes; lavado, 2'300,000 al mes; y finalmente el acabado, posee una capacidad de producción de 2'800,000 al mes. En la parte logística, para el mercado local, Topy Top distribuye sus productos mediante transporte público interprovincial hacia el interior del país; y cuenta con almacenes en las ciudades de Arequipa, Piura, Lima y Ayacucho.

Un caso muy distinto es el de Devanlay Perú, representante de la marca Lacoste. Esta empresa, bajo la figura de *outsourcing*, ha respetado en forma escrupulosa el plan estratégico trazado por la corporación; y actualmente lidera las exportaciones de textiles. En el 2015,

entre enero y noviembre, reportó un valor de exportación de más de U\$S 64 millones, y aunque significó una reducción importante en relación a años anteriores, fue la empresa textil que más vendió en el extranjero. Su planta tienen una capacidad para producir más de 10'000,000 de prendas al año. Su prenda principal son las camisas de punto de algodón para hombres.

La empresa Sudamericana de Fibras comercializa casi 36,0000 Tm al año de su producto Drytex, fibra textil sintética (hiladas en seco). Respecto a la infraestructura y tecnología, Creditex posee plantas de producción que desarrollan procesos de desmotadoras, hilatura, producción textil y confecciones. También produce 10,000 Tm anuales de hilados de algodón Pima peinado (fibra extra larga), algodón Tangüis (fibra larga) y algodón americano. Por otro lado, Textimax se compromete con sus clientes en enviarle la propuesta económica en menos de 48 horas, y sus *lead time* son de: 10 días para el desarrollo de telas, cinco días para prototipos y muestras, 30 para muestras de ventas y 60 días para la producción de los pedidos. Su planta posee una capacidad de corte de 110,000 prendas al día, entre tela sólida y listada.

Como se pudo apreciar, estas empresas invierten continuamente en maquinaria, equipos y tecnología, para crear las condiciones ideales de trabajo en cada etapa del proceso y optimizar el desarrollo de sus operaciones. Sin embargo, resulta ser insuficiente para lograr la economía de escala que permita competir con una mayor ventaja en el mercado internacional, principalmente con los productores de países asiáticos y centroamericanos. Si bien los costos laborales resultan elevados en comparación con dichos países, una mayor inversión en maquinaria y contar con menores costos logísticos les permitiría vender sus prendas a un menor precio. La calidad de las confecciones peruanas sigue teniendo un gran prestigio, y si a ello se suman menores precios debido a los bajos costos de producción, se alcanzaría la ventaja competitiva buscada.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El análisis interno acerca del manejo de las finanzas y la contabilidad, tal como refirió D'Alessio (2014), tiene el propósito de evaluar la efectividad de las empresas en las decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten, para obtener los recursos necesarios en el momento oportuno para que la organización pueda operar de manera sostenida. Para ello, se analizó los estados financieros de dos empresas que cotizan en bolsa: la compañía Creditex y Michell y Cía. Si bien los resultados de ambas empresas mostraron una ligera reducción en relación con el año anterior, su comportamiento financiero es bastante aceptable.

Al revisar la nota de los estados financieros de Creditex, publicada en la página de la Superintendencia del Mercado de Valores del Perú [SMV] (2016a), en el primer trimestre del 2016 el capital emitido estuvo representado por 163'194,418 acciones ordinarias (comunes) cuyo valor nominal fue S/. 1 por acción; mientras que en el mismo periodo el rubro de acciones de inversión tuvo 10'475,638 acciones, también con un valor nominal de S/. 1 cada una. Según el informe de gerencia, respecto al mismo periodo, los ratios de liquidez al 31 de marzo de 2016 se situaron en 2.66 veces el índice general, y 0.72 veces la prueba ácida, que comparados a la misma fecha del 2015 eran 3.62 veces y 1.29 veces, respectivamente.

Los niveles de ventas experimentaron una ligera reducción, experimentando una disminución de 1.42% de marzo 2015 al mismo mes del 2016. Los niveles de costo de ventas respecto de los ingresos totales, disminuyeron 2.51% comparados con marzo del año precedente.

Según la memoria anual del 2015 de la compañía Michell y Cía., recuperada de la SMV (2016b), el capital social estuvo representado por 42'585,454 acciones ordinarias (comunes), a un valor nominal es de S/. 1 por acción; mientras que en el mismo periodo el rubro de acciones de inversión estuvo representado por 3'272,559 acciones, también con un

valor nominal S/. 1, cada una. La memoria anual dio cuenta que Michell y Cía. mejoró sus márgenes de liquidez durante el año 2015, lo que generó un eficiente manejo en el cumplimiento de sus obligaciones.

Michell y Cía. también logró la reducción de su deuda total en S/. 49'267,782, equivalente al 42.64% al cierre del 2014. Con esta reducción, el ratio deuda/Ebitda bajó de 2.36% en el 2014 a 1.45% en el 2015, y la empresa pudo mejorar de esta manera sus ratios de autonomía financiera y solvencia. Asimismo, se cambió la moneda de financiamiento del crédito para capital de trabajo para aprovechar el beneficio por la devaluación del sol (14.02%), con lo cual se registró una deuda que tuvo las siguientes proporciones: 60% en US\$, y 40% en S/. El ratio Ebitda/ventas prácticamente se mantuvo en el mismo nivel, pasando de 14.6% a 14%, solo.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Tomando en cuenta que las siete empresas analizadas consideran al recurso humano como el activo más valioso para la organización, el análisis en esta etapa busca reflejar si en efecto las gerencias toman las acciones y las decisiones adecuadas para mejorar la cultura y el clima organizacional, a través de capacitaciones, desarrollo del personal, buenas remuneraciones, entre otros factores. Se debe tener presente que, según D'Alessio (2014), es el recurso menos predecible y más volátil, pues impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de la organización. Muchas empresas, a pesar de las diferentes acciones que toman para mejorar el clima laboral, presentan un alto índice de rotación de personal o denuncias por malos tratos.

En la memoria anual del 2015 de la compañía Creditex (SMV, 2016a), se establece como filosofía y cultura empresarial la valoración de la identificación del personal con la empresa, el comportamiento ético y responsable, fomentando su capacitación y su desarrollo. En redes sociales relacionadas a la búsqueda de empleos (como Indeed), se observó que los

trabajadores le dan una alta calificación a dicha empresa, resaltando el adecuado equilibrio de la vida personal y laboral, buenos salarios y beneficios, una adecuada estabilidad laboral y línea de carrera, entre otros beneficios. Con ello se evidencia que las acciones que viene tomando la empresa a través del área de Recursos Humanos resultan efectivas.

Según su portal, para la compañía Topitop su personal es la base del éxito y para mantener un crecimiento sostenible en el tiempo poseen un programa de entrenamiento constante que permite actualizar a su personal y mantenerlo acorde a sus niveles de producción. A pesar de la importancia que se da al recurso humano y de las acciones para lograr un mayor compromiso, tiene varias denuncias por supuestos despidos arbitrarios. En el 2007, se formó el sindicato de trabajadores y desde ese año han sido varios los reclamos por malas prácticas laborales. A pesar de ello, en algunas redes sociales de búsqueda de empleos, tanto trabajadores como ex-trabajadores, le dan adecuada calificación.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Para la toma de decisiones gerenciales resulta conveniente contar con el soporte de adecuados sistemas de información y comunicaciones, que además permitirán facilitar los procesos productivos, logísticos, financieros, ventas, de recursos humanos, etc. Si bien las tecnologías de información o comunicaciones por lo general no representan por sí mismas ventajas competitivas, ayudan a que una determinada ventaja que posea la compañía sea más viable y mucho más sólida. Estos beneficios los han entendido las principales empresas del sector textil, las cuales han facilitado algunos de sus procesos con la implementación de soluciones relacionadas con sistemas de información, y con ello han centralizado toda la información que manejaban para optimizar las decisiones gerenciales.

Una compañía que está a la vanguardia en el uso de sistemas de información es Devanlay Perú, la cual utiliza dos soluciones de automatización que posee su casa matriz a nivel mundial, de la marca CA Technologies: la primera para optimizar la planeación global

de su producción; y la segunda, para automatizar sus procesos de tecnología de información. Pasaron de una planificación de la producción que era realizada por los mismos empleados a una producción automatizada, para lograr con ello una producción *just in time* y el procesado de pedidos. Eliminaron, además, la necesidad de utilizar comandos manuales por la automatización de sus procesos con tecnología de información.

De igual manera, la compañía Topy Top, en la búsqueda de ser más eficiente y con ello aumentar su rentabilidad, implementó una serie de soluciones de tecnología de información en la gestión de asignación, planificación, *merchandising* y en la gestión de almacenes, con ayuda de la marca JDA Software. Estas soluciones le ha permitido tener una mejor asignación de sus productos en sus tiendas, contar con una mejor planificación según la estación para comprar, comercializar y hacer presupuestos, y contar con un mejor manejo y optimizar la rotación de su inventario para reducir costos relacionados con sus centros de distribución y mejorar sus márgenes de ganancia.

Por otro lado, la compañía Sudamericana de Fibras ha desarrollado a nivel interno un sistema de comunicación e información que le permitió realizar un mejor control de la información de su producción para, así, optimizar la gestión en el procesamiento de las órdenes de pedido de sus diversos clientes a nivel mundial. El *software* desarrollado a su medida, ha cubierto su necesidad de realizar una planificación meticulosa del aprovisionamiento de sus materias primas y con ello contar con los recursos necesarios para cumplir con sus planes de producción, eliminando en gran medida las mermas y los desperdicios que por tantos años generaron sobrecostos. De la misma manera, la Cía. Industrias Nettelco cuenta con un ERP que involucra los procesos de producción, logísticos, ventas y administrativos, que le permite tener información en línea de los diferentes pedidos. Además, cuenta con sistemas CAD para el área de modelado y corte; y otras soluciones para

las áreas de tintorería y teñido, lo que les permite optimizar la cantidad de insumos y materias primas a utilizar.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Finalmente, la última etapa a considerar y tal vez la más importante, es la relacionada con la tecnología y la investigación y desarrollo. La inversión en investigación y desarrollo significa para muchas empresas asegurar una rentabilidad futura. El desarrollo de nuevos productos, la mejora en la calidad de productos existentes, la innovación en los procesos de producción y la creación de tecnología, son consecuencia de una inversión en investigación y desarrollo que busca generar ventajas competitivas, por lo cual es común que estos nuevos productos y procesos sean registrados y patentados. Muchas de las más importantes empresas del sector textil así lo consideran e invierten recursos en mantener su ventaja vigente de la competencia; sin embargo, resulta insuficiente al momento de competir en mercados internacionales. Esto, porque son pocas las empresas en el Perú que invierten en investigación y desarrollo para encontrar elementos de diferenciación, u optimizar sus procesos y bajar los costos operativos.

La fibra acrílica Drytex, registrada por Sudamericana de Fibras, es para esta compañía su principal ventaja competitiva. Es por ello que han invertido en modernos laboratorios textiles donde especialistas buscan mejorar constantemente la calidad de este tipo de fibra sintética. De igual forma, la empresa Michell y Cía., desde hace muchos años, viene realizando un interesante trabajo de investigación y desarrollo en tecnología reproductiva y mejora genética de las alpacas, con el propósito de mejorar la calidad de la fibra y su eficiencia productiva. Para ello, ha creado centros de reproducción certificados donde se realiza una selección genética de las alpacas y técnicas reproductivas como la inseminación artificial.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A continuación, en la Tabla 14, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos, resultado del análisis AMOFIHT.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Promedio
Fortalezas:			
1. Se cuenta con plantas y procesos debidamente automatizados que les permite atender el mercado local y los actuales niveles de exportación.	0.09	3	0.27
2. Amplia tradición de las empresas en el sector textil.	0.08	3	0.24
3. Se destacan por la calidad de sus prendas, tanto de algodón como de fibra de alpaca.	0.12	4	0.48
4.-Manejo financiero responsable.	0.07	3	0.21
5. Muestran integración vertical de sus procesos internos para atender el mercado local (cada empresa por separado).	0.08	3	0.24
6. Reconocido en Estados Unidos por la calidad de sus productos de algodón.	0.05	3	0.15
Debilidades:			
1. Bajos índices de productividad para competir en el mercado internacional, debido principalmente a la cantidad de recursos necesarios para la producción como los elevados costos de mano de obra, bajo nivel de performance de los trabajadores, entre otros factores.	0.13	1	0.13
2. Nivel de innovación muy baja bebido a la poca inversión en investigación y desarrollo.	0.10	1	0.10
3. No existe una integración vertical entre las diferentes empresas que conforman el sector, que les permita ser más eficientes y competitivas en el exterior: reduciendo costos, asegurando la continuidad del suministro, mayor poder de negociación, etc.	0.10	1	0.10
4. Baja inversión en publicidad.	0.06	2	0.12
5. No aprovechar adecuadamente los tratados de libre comercio existentes debido a: altos costos logísticos, trámites engorrosos, altas cargas tributarias, entre otras dificultades.	0.08	2	0.16
6. Informalidad en el sector.	0.04	2	0.08
	1.00		2.28

4.3. Conclusiones

Luego de haber realizado la evaluación interna de la industria de prendas de vestir, basado en el análisis de las actividades funcionales de mayor relevancia de siete de las empresas más importantes del sector textil en el Perú (Devanlay Perú, Topy Top, Textimax, Industrias Nettelco S.A., Sudamericana de Fibras, Michell y Cía. S.A. y Creditex), se estableció la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Siendo el promedio

ponderado del MEFI del sector de prendas de vestir es de 2.28, muy por debajo a 2.50, se puede afirmar –tal como planteó D’Alessio (2014)– que se tiene un sector internamente débil. Y para eso es necesario establecer estrategias altamente efectivas, para que el Perú vuelva a ser competitivo en el rubro textil. Ello no será posible si no se hacen esfuerzos necesarios desde el sector privado y desde el Gobierno. Asimismo, se deben recuperar las posiciones en el ránking mundial de las que el Perú fue desplazadas primero por países asiáticos y hoy también por países centroamericanos, los cuales encontraron ventajas competitivas efectivas que supieron canalizar.



Capítulo V: Intereses de la Industria de Prendas de Vestir en el Perú y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Industria de Prendas de Vestir en el Perú

Los intereses y los objetivos a largo plazo de todos los sectores industriales en el Perú deberían estar alineadas con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: Plan Perú 2021, elaborado por el Centro Nacional de Planeación Estratégica. Este documento busca una reforma integral del Estado para que, entre muchos otros beneficios, permita que el Perú llegue a ser una economía competitiva y que se genere una gran cantidad de empleos con un alto nivel de productividad. En ese sentido, los mercados internacionales son la principal fuente de oportunidades para el desarrollo económico.

Tal como estipula el Comité Textil (CT), agrupación de empresas del sector creado por la Sociedad Nacional de Industrias (SIN) con el objetivo de promocionar y defender el sector textil en el Perú, los intereses principales de la industria son los de reforzar las diferentes etapas del proceso productivo, desde la producción de fibras vegetales, sintéticas o animales, hasta la confección de prendas de vestir. Ello debería estar acompañado por un trabajo en conjunto y estudios científicos y tecnológicos para encontrar ventajas que ayuden a generar la competitividad de este sector. Mediante la investigación y el desarrollo de tecnologías de nuevos productos, técnicas y/o procesos relacionados, se podrá asegurar el crecimiento futuro.

5.2. Potencial de la Industria de Prendas de Vestir

Tal como se mencionó en el Capítulo I, existen algunos elementos diferenciadores que proporcionan fortalezas a la industria de prendas de vestir en el Perú, lo cual permite establecer una ventaja competitiva para hacer frente a la competencia. Si bien durante mucho tiempo la industria se benefició económicamente de ellos, estos podrían ser mejor aprovechados en la búsqueda de estrategias para el despegue de este sector económico. El

prestigio del algodón peruano (Pima y Tangüis) por su altísima calidad, y las finas fibras de alpaca y las prendas asociadas gracias a las condiciones geográficas y climatológicas que posee el Perú en sus diferentes regiones, son las principales ventajas competitivas que si estuvieran acompañadas con un alto nivel de productividad, podrían posibilitar la recuperación de las posiciones en las exportaciones que se han venido perdiendo a nivel mundial, por la irrupción de los países asiáticos y centroamericanos.

Existe una tradición textilera en el Perú, que data desde épocas preincas. Basadas en la calidad de sus fibras, tanto vegetales como ganaderas, el Perú se ha caracterizado como un país exportador de materias primas y prendas de vestir, llegándose a registrar un récord histórico en el año 2012, con ventas mayores a US\$ 1,800 millones. Esto representa una fortaleza que no se puede despreciar pero que sin embargo no se supo sostener y en menos de diez años se ha perdido posicionamiento en las ventas destinos como Estados Unidos, nuestro principal mercado; y Venezuela, por la actual crisis económica que afronta.

5.3. Principios Cardinales de la Industria de Prendas de Vestir

Tal como indicó Hartmann (1983), los principios cardinales hacen posible reconocer oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Respecto a la influencia de terceras partes, los esfuerzos del Estado a través de PromPerú son de mucha relevancia para promocionar los productos textiles peruanos en el exterior, a través de diferentes medidas como, entre otros, difundir la calidad de los productos peruanos en el extranjero y facilitar la participación del Perú en diferentes ferias a nivel mundial. El Comité Textil (CT) de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN) es una entidad importante para este sector, respecto a asesorías, comunicación de ferias internacionales, estudios de mercado y brindar información estadística y noticias sectoriales.

En relación con los lazos pasados y presentes, se destaca la larga relación comercial con Estados Unidos, el principal destino exportador de prendas de vestir peruanas, afianzado

luego de la firma del Tratado de Libre Comercio, en el 2006. De igual manera, el Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre el Perú y Venezuela. A pesar de ello, la pérdida de presencia en Norteamérica por productos asiáticos y centroamericanos, y la actual crisis en Venezuela, han mermado los beneficios económicos producto de las exportaciones.

Un principio relevante en el análisis de la industria de prendas de vestir es el contrabalance de intereses, en relación con los costos de producción de las confecciones versus el alto costo laboral en el Perú, que relaciona directamente al Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE). En los últimos años, los diferentes gobiernos en el Perú incrementaron la remuneración mínima vital y otras obligaciones laborales, lo cual ha significado que los costos de producción aumenten en forma considerable y que, según muchos especialistas en el tema, el Perú pierda competitividad en relación con otros países de la región, y que además aumente la informalidad. En los 20 años recientes, el sueldo mínimo aumentó en el Perú en 100%. Uno de los más importantes factores en el costo de producción es el costo de mano de obra.

Finalmente, el último principio cardinal es la conservación de los enemigos, lo que significa no disminuirlos en forma significativa para que se mantenga la creatividad, ni mucho menos aumentarlos, de manera que afecten la rentabilidad.

Como se ha referido, en los últimos años el Perú perdió presencia en países como Estados Unidos por la aparición de proveedores centroamericanos, los cuales poseen un liderazgo competitivo en costos. Solo como referencia, el precio de venta promedio de una prenda de vestir centroamericana, de Honduras o Nicaragua, es US\$ 2.5, mientras que una peruana está en promedio US\$ 6.2.

Otro competidor importante en el mercado nacional es la informalidad. Al poseer bajos costos asociados a la evasión de impuestos, obligaciones laborales y otros, los precios de venta de sus productos son significativamente más bajos que los de la industria formal.

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

En la Tabla 15, se detalla la matriz de intereses de la industria de prendas de vestir (IPV).

Tabla 15

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

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la rentabilidad de la industria prendas de vestir.	*IPV, CT de la SIN **IPV de México y El salvador	*PromPerú, Adex	*IPA
2. Mejorar la competitividad.	*IPV, CT de SIN **IPV de México y El salvador	*PromPerú, Adex	*IPA
3. Mejorar la productividad.	*IPV, CT de SIN	* Adex, MTPE	*Empleados
4. Fomentar la investigación y el desarrollo en el sector.	*IPV, CT de SIN	*IPA	

Nota. *Intereses comunes, **Interese opuestos. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 217), por F. A D'Alessio, 2013. México, D.F, México: Pearson Educación.

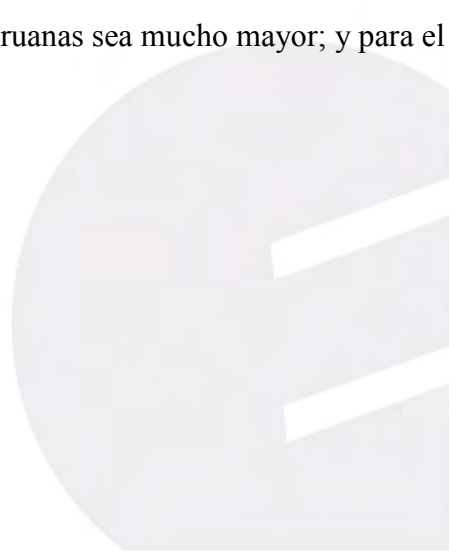
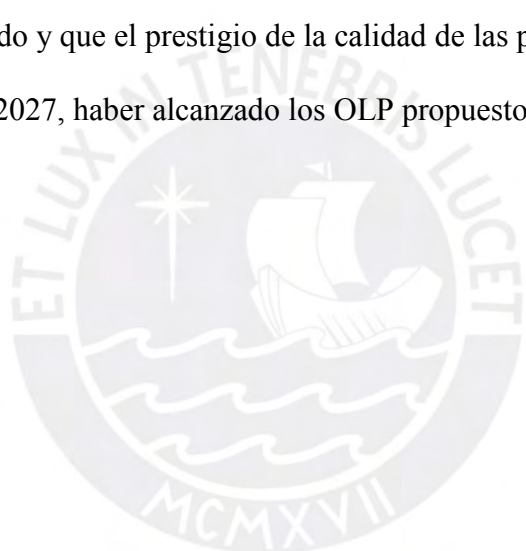
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

A continuación, se definen tres OLP orientados a cumplir con la visión y misión definidas en el Capítulo II. Los esfuerzos del sector estarán alineados con el «Plan estratégico de desarrollo nacional: Plan Perú 2021», con una proyección de los OLP al año 2027.

- Al 2027, la industria de prendas de vestir facturará más de US\$ 2,500 millones promedio al año. En el 2016, las exportaciones del Perú para el mundo llegaron a US\$ 846 millones.
- Al 2027, generar un crecimiento de 600,000 puestos de trabajo directo; siendo en la actualidad uno de los sectores que más empleabilidad tiene, con 400,000 puestos de trabajo directo.
- Al 2027, incrementar el retorno sobre la inversión de (ROI) en 3% así como la inversión en investigación y desarrollo deberá ser de 10 millones de dólares.

5.6. Conclusiones

Los principales intereses de la industria de prendas de vestir y los OLP del sector textil en general, están enfocados en mejorar la competitividad a nivel mundial recuperando las posiciones perdidas en los últimos años, alineado con el «Plan Perú 2021». A través del aprovechamiento de sus principales ventajas comparativas y con el apoyo de las diferentes entidades del Estado, el sector de prendas de vestir debe alcanzar la mejora de la competitividad, logrando metas en relación con: la productividad, eficiencias operativas, disminución de costos de producción, aumento de puestos de trabajos calificados, entre otros. Para el año del bicentenario de la independencia, se espera que el Perú esté encaminado en el propósito de estar entre los más importantes países exportadores de prendas de vestir en el mundo y que el prestigio de la calidad de las prendas peruanas sea mucho mayor; y para el año 2027, haber alcanzado los OLP propuestos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

El desarrollo de la matriz FODA para la industria de prendas de vestir del Perú permite delinear estrategias externas e internas, claves para promover el desarrollo de la industria. Estas estrategias son indispensables para sacar el máximo provecho de las oportunidades actuales que nos presenta el entorno y mercado externo, potenciando las mayores fortalezas y virtudes de nuestros empresarios y las características actuales de la industria. Por otro lado, posibilita también reducir o diezmar el impacto que representan las amenazas, mediante la aplicación de estrategias que permitan precisamente aprovechar las fortalezas y, conociendo las debilidades, para sacar ventajas competitivas de las amenazas existentes (véase la Tabla 16).

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

La matriz MPEYEA permite determinar una postura estratégica para desarrollar la industria de prendas de vestir del Perú. Para ello, esta matriz presenta cuatro ejes: en los ejes verticales se combinan los factores de capacidad financiera de la industria y la estabilidad existente en el entorno; y en los ejes horizontales se combinan los factores relacionados con la ventaja competitiva actual y la fortaleza de la industria.

Como resultante de los cuatro ejes, se obtienen cuadrantes que permiten determinar la postura estratégica principal que debe adoptar la industria de prendas de vestir, la misma que puede ser: (a) agresiva, si tiene alta fortaleza financiera e industrial; (b) competitiva, si cuenta con alta fortaleza industrial y baja estabilidad del entorno; (c) conservadora, si tiene alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva; y (d) defensiva, si posee baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva (véase la Figura 29).

Tabla 16

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Fortalezas – F	Debilidades - D
	<p>1. Se cuenta con plantas y procesos debidamente automatizados que les permite atender el mercado local y los actuales niveles de exportación.</p> <p>2. Amplia tradición de las empresas en el sector textil.</p> <p>3. Se destacan por la calidad de sus prendas, tanto de algodón como de fibra de alpaca.</p> <p>4.-Manejo financiero responsable.</p> <p>5. Muestran integración vertical de sus procesos internos para atender el mercado local (cada empresa por separado).</p> <p>6. Reconocido en Estados Unidos por la calidad de sus productos de algodón.</p>	<p>1. Bajos índices de productividad para competir en el mercado internacional, debido principalmente a la cantidad de recursos necesarios para la producción como los elevados costos de mano de obra, bajo nivel de performance de los trabajadores, entre otros factores.</p> <p>2. Nivel de innovación muy baja debido a la poca inversión en investigación y desarrollo.</p> <p>3. No existe una integración vertical entre las diferentes empresas que conforman el sector, que les permita ser más eficientes y competitivas en el exterior: reduciendo costos, asegurando la continuidad del suministro, mayor poder de negociación, etc.</p> <p>4. Poseen sindicatos con mucho poder.</p> <p>5. Baja inversión en publicidad.</p> <p>6. No aprovechar adecuadamente los tratados de libre comercio existentes debido a: altos costos logísticos, trámites engorrosos, altas cargas tributarias, entre otras dificultades.</p> <p>7. Informalidad en el sector</p>
Oportunidades - O	Estrategias FO	Estrategia DO
<p>1. Ingreso a nuevos mercados pactados por la Alianza Pacífico y Acuerdo Transpacífico.</p> <p>2. Cambio en las políticas proteccionistas de algunos países de la región, como Argentina y Ecuador.</p> <p>3. Incremento del PBI diferente países de Europa, Asia, América y Oceanía, como Reino Unido, Francia, Luxemburgo, Suiza, Japón, Estados Unidos y Australia.</p> <p>4. Incremento del mercado potencial de prendas de vestir en 1000 millones de dólares</p> <p>5. Cambio en el comportamiento demográfico europeo y Estados Unidos.</p> <p>6. Búsqueda de la sustentabilidad de los recursos naturales</p> <p>7. Crecimiento de sectores como el turismo y a la gastronomía en el Perú.</p>	<p>FO1: Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado de Estados Unidos. (F1, F2, O1)</p> <p>FO2: Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado Argentino y Ecuador, de tal manera que se aproveche los acuerdos arancelarios y el levantamiento de las medidas de proteccionista. (F1, F2, O2)</p> <p>FO3: Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados con un potencial de crecimiento en prendas de lujo. (F1, F2, F3, O3)</p> <p>FO4: Mejorar la productividad de las empresas productoras prendas de fibra de alpaca para afianzar los mercados de USA, Japón, Reino Unido, entre otros, y búsqueda de nuevos mercados como Rusia, Luxemburgo, Suecia y otros países nórdicos. (F1, F2, F3, O3, O4, O6)</p> <p>FO5: Preparar un plan para el desarrollo de la marca Perú basando en las fortaleza internas de la industria. (F1, F2, O2)</p> <p>FO6: Producir de prendas de vestir enfocadas en el perfil del cliente y su cultura. (F3, O4, O5)</p> <p>FO7: Generar valor mediante la sinergia con otros sectores industriales. (F3, O7)</p> <p>FO8: Desarrollar nuevos diseños y moda teniendo como mercado meta Estados Unidos, Reino Unido, España y Australia. (F5, F6, O3)</p> <p>FO9: Establecer alianzas estratégicas con empresas líderes mundiales en prendas de vestir y moda. (F3, F4, O6)</p>	<p>DO1: Integración horizontal entre empresas del sector, para hacer sinergias e innovar de manera conjunta. (D1, D2, O1)</p> <p>DO2: Fabricar prendas de vestir dirigidas al mercado sudamericano, aprovechando la ventaja de los costos logísticos. (D6, O6)</p> <p>DO3: Repotenciar el sector textil a través aprovechando el crecimiento de sectores como el turismo y la gastronomía. (D5, O7)</p> <p>DO4: Aumentar la inversión de capital extranjero en la industria textil Peruana. (D6, O1, O2, O3, O4) a través de la aventura conjunta, debido a la experiencia que tienen las empresas del sector.</p> <p>DO5: Reingeniería de procesos que eliminan la deficiencia en los procesos incentivando una cultura Lean de la manufactura. (D1, O3, O5)</p> <p>DO6: Tercerización de servicios de maquila a países con menor mano de obra. (D1, O3, O5)</p> <p>DO7: Benchmarking con países centroamericanos emergentes. (D1, O4)</p>
Amenazas – A	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. Incremento de exportaciones de empresas textiles asiáticas y mercados emergentes centroamericanos.</p> <p>2. Nuevas tendencias tecnológicas de forma acelerada, para atender el mercado de la moda.</p> <p>3. Flexibilidad laboral + sostenibilidad de los recursos que son nuevas normas de calidad</p> <p>4. Nuevas normas de protección al consumidor (materiales tóxicos- origen)</p> <p>5. Gran poder en los sindicatos</p>	<p>FA1: Uso eficiente de la tecnología para reducción de costos operativos. (F1, F2, A1, A2)</p> <p>FA2: Establecer alianzas para la participación de personal textil en el CITE del algodón, buscando mejorar la productividad principalmente del algodón Pima. (F5, A3, A4,A5)</p> <p>FA3: Innovar en soluciones para formalización y financiamiento de las pequeñas empresas textiles. (F2, F3, A3)</p>	<p>DA1: Gestionar alianzas con centros de investigación para mejorar la calidad y costo del algodón. (D2, A4)</p> <p>DA2: Establecer la formalidad en el contrato de los trabajadores en la industria textil. (D4, D7, A3,A5)</p>

En la Tabla 17, se muestran los valores obtenidos para estos factores, que luego se trasladan a cada cuadrante de la matriz y dan el vector resultante, que indica la posición que deberá adoptar la industria de prendas de vestir en el Perú.

Luego de efectuar el respectivo análisis, la matriz PEYEA indica que la postura estratégica actual que debe tomar el sector de la industria de prendas de vestir en el Perú debe ser agresiva. La industria cuenta con una aceptable fortaleza financiera y una buena fortaleza interna, que se respalda en la capacidad de producción de sus plantas, la tecnología empleada y su personal debidamente capacitado y calificado. Para este tipo de polígono se pueden tomar estrategias de integración, de las cuales se tienen las de integración vertical hacia atrás, que sería una buena opción tomando como referencia a los principales competidores del sector, y a los referentes mundiales. También están las de integración horizontal, que serían propicias en una industria que busca siempre la reducción de costos, y en la actualidad es un tema que no tiene control por las condiciones laborales peruana.

6.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Según la página Trade Map (2017), en los últimos cinco años el promedio del crecimiento del sector de prendas de vestir ha crecido y decrecido por cuenta de las diferentes variables del entorno; es decir, por la caída de la economía en China, el terrorismo en algunos sectores, las guerras y otros factores que han alterado el normal crecimiento de la industria.

La Figura 30 muestra el sector en el mundo, Latinoamérica y en el Perú.

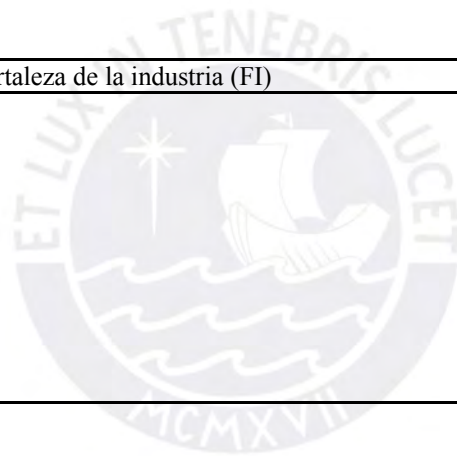
La Tabla 18 muestra la evolución del ratio de crecimiento de las exportaciones.

Sin embargo, en un estudio realizado por McKinsey & Company (2017), existe una proyección que en el 2025 se tendrá un mercado de prendas de vestir de un billón 376 millones de dólares, lo que traducido a la exportación se puede proyectar un potencial de exportación de un billón 209 millones de dólares entre el 2025 y el 2026.

Tabla 17

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Cambios tecnológicos	3	Participación en el mercado	2
Tasa de inflación	3	Calidad del producto	5
Variabilidad de la demanda	2	Ciclo de vida del producto	3
Rango de precios de productos competitivos	4	Ciclo de reemplazo del producto	3
Barreras de entrada al mercado	4	Lealtad del consumidor	2
Rivalidad/presión competitiva	2	Utilización de la capacidad de los competidores	2
Elasticidad de los precios de la demanda	3	Conocimiento tecnológico	3
Presión de los productos sustitutos	5	Integración vertical	3
		Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio (-6)	-2.75	Promedio (-6)	-3.13
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
Potencial de crecimiento	6	Retorno de la inversión	4
Potencial de utilidades	5	Apalancamiento	4
Estabilidad financiera	4	Liquidez	4
Conocimiento tecnológico	3	Capital requerido versus capital disponible	3
Utilización de recursos	4	Flujo de caja	3
Intensidad de capital	4	Facilidad de salida del mercado	3
Facilidad de entrada al mercado	4	Riesgo involucrado en el negocio	3
Productividad/utilización de capacidad	4	Rotación de inventarios	3
Poder de negociación de los productores	6	Uso de economías de escala y experiencia	2
Promedio	4.25	Promedio	3.22



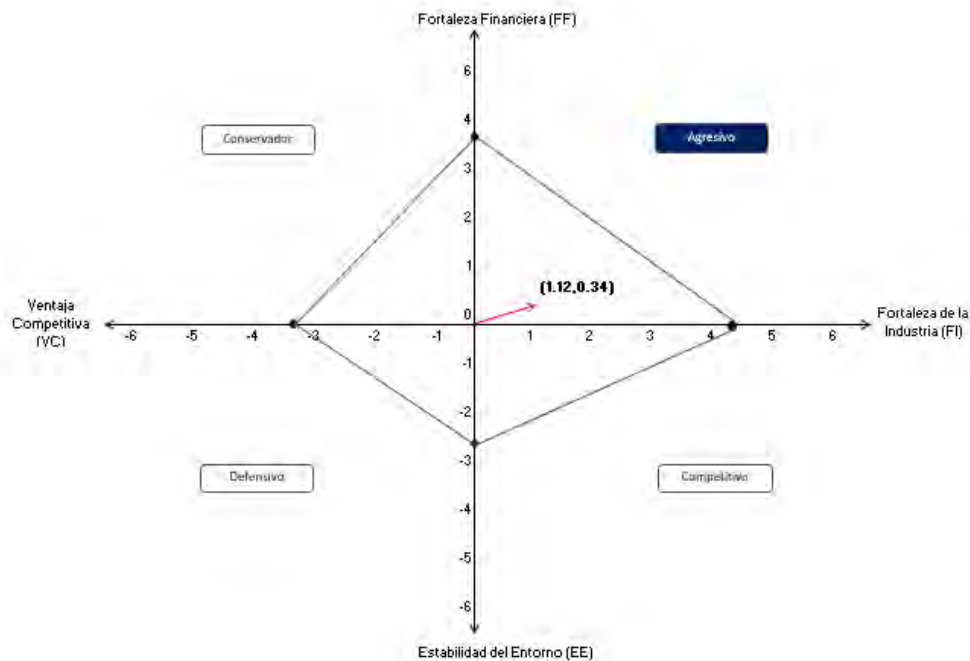


Figura 28. Matriz PEYEA de la Industria de Prendas de Vestir en el Perú.

Otro punto que a tomarse en consideración es la participación de la industria latinoamericana y la de Perú, cuya información se ve en las figura 31 y 32.

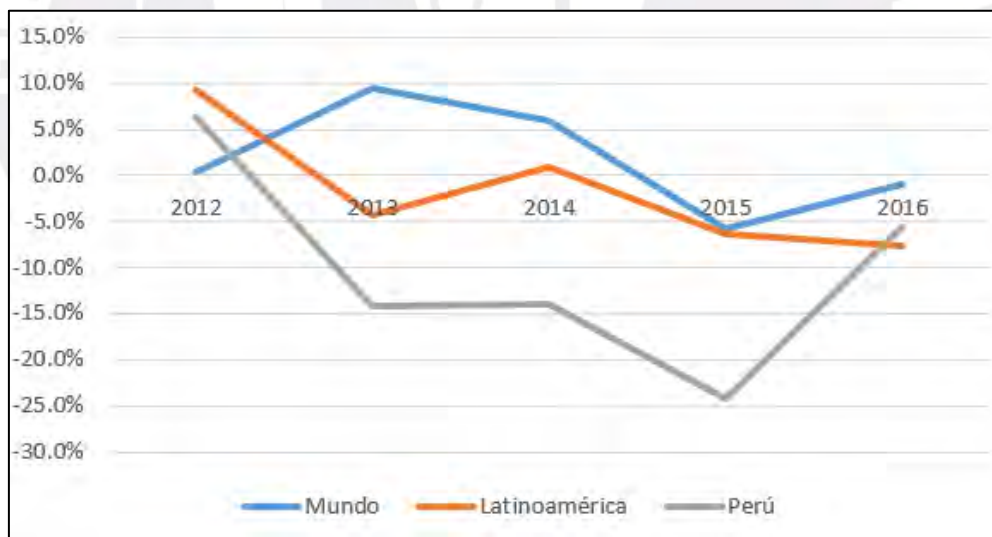


Figura 29. Crecimiento de la industria de prendas de vestir.

Adaptado de «Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.», por el Internacional Trade Center, 2017.

(<http://www.trademap.org/Index.aspx>.)

Tabla 18

Ratio de Crecimiento de las Exportaciones

	2012	2013	2014	2015	2016
Mundo	0.4%	9%	6%	-6%	-1%
Latinoamérica	9%	-4%	1%	-6%	-8%
Perú	6%	-14%	-14%	-24%	-6%

Por tanto, para la toma de decisión se considera la participación de mercado como parte de Latinoamérica pero la tasa de crecimiento de toda la industria. Esto, teniendo en cuenta el histórico de datos de la industria, que en los últimos cinco años ha sido de 2%; es decir, se ha desacelerado debido a diversos factores del entorno. Sin embargo con la proyección del mercado al 2026, se prevé un fuerte crecimiento de 10.5%. Así, también con los datos obtenidos de las exportaciones de Latinoamérica y el Caribe, hacen prever que el Perú tiene un *market share* en este grupo de 8%.

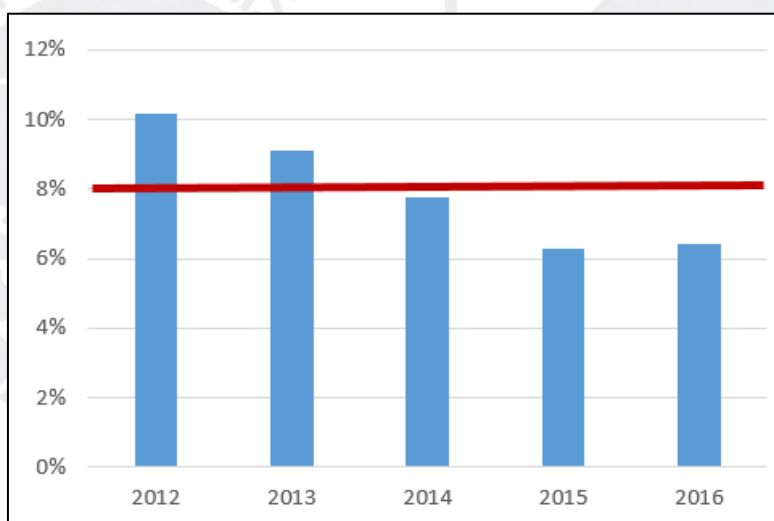


Figura 30. Participación de exportación de Perú en Latinoamérica.

Adaptado de «Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.», por el Internacional Trade Center, 2017.

(<http://www.trademap.org/Index.aspx>.)

En el caso de las nuevas tendencias para el mercado de exportación, se puede observar en la Figura 33 que en el sector algodón existe el subsector de los bebés y niños, que está comenzando a crecer luego de los descensos de años anteriores.

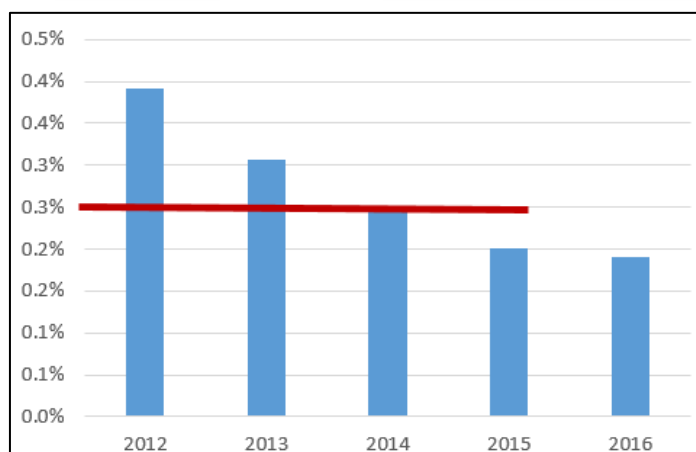


Figura 31. Participación de exportación de Perú en el Mundo

Adaptado de «Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.», por el Internacional Trade Center, 2017.

(<http://www.trademap.org/Index.aspx>.)

En las figuras 34 y 35, también se identificó un incremento en el sector de las prendas de pelo fino o el llamado sector de la lana, que incluye a las fabricadas con alpaca, vicuña y otros. Es importante destacar en este tipo de material de prendas de exportación, si bien existe un mercado de productos para hombres importante, el mercado de mujeres adultas y de niñas es el que tiene una importante participación. En la Tabla 19 se puede ver además los principales productos que conforman más del 50% de la participación de exportación para el Perú, así como los productos de prendas T-Shirt de algodón que siempre serán considerados como productos bandera. Asimismo, se observa que productos como ropa interior y prendas para bebés empiezan a posicionarse como productos *top* del Perú. Con la información presentada, se visionan oportunidades de mercado en diferentes estados de crecimiento de los principales grupos de productos. En la Figura 36 se observa cómo están distribuidos los productos, siendo una realidad que el T-Shirt será considerado como el producto vaca lechera, pues ha sido sosteniendo en el tiempo.

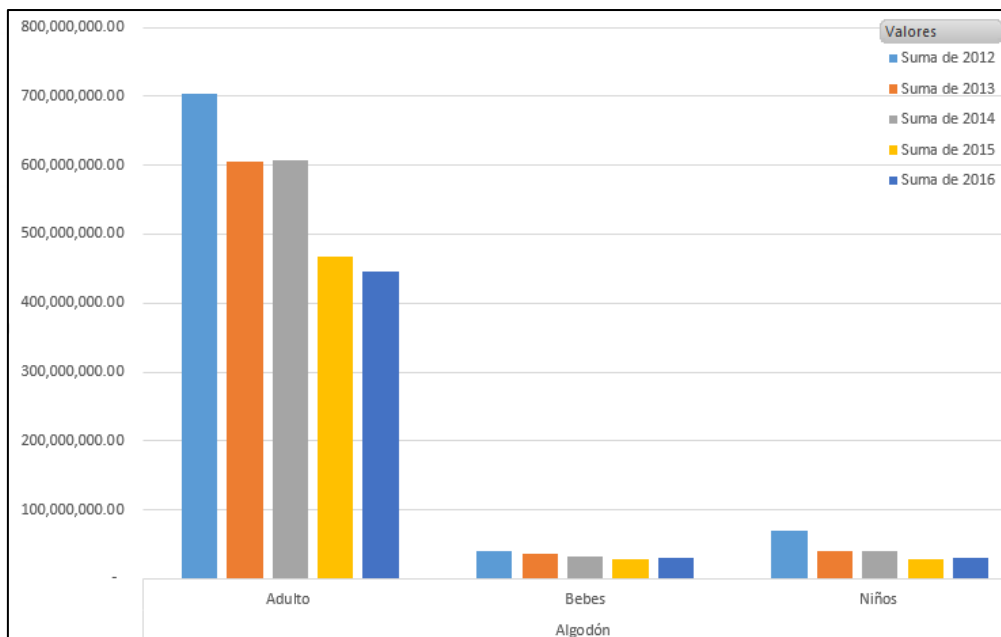


Figura 32. Exportaciones de prendas de algodón por edades. Adaptado de «Estadísticas por descripción arancelaria», por la Asociación de Exportadores [ADEX], 2017d. (<http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>.)

Para el caso de las prendas de vestir de lana, se consideran como producto estrella, ya que el mercado de las prendas de lujo se proyecta bastante prometedor.

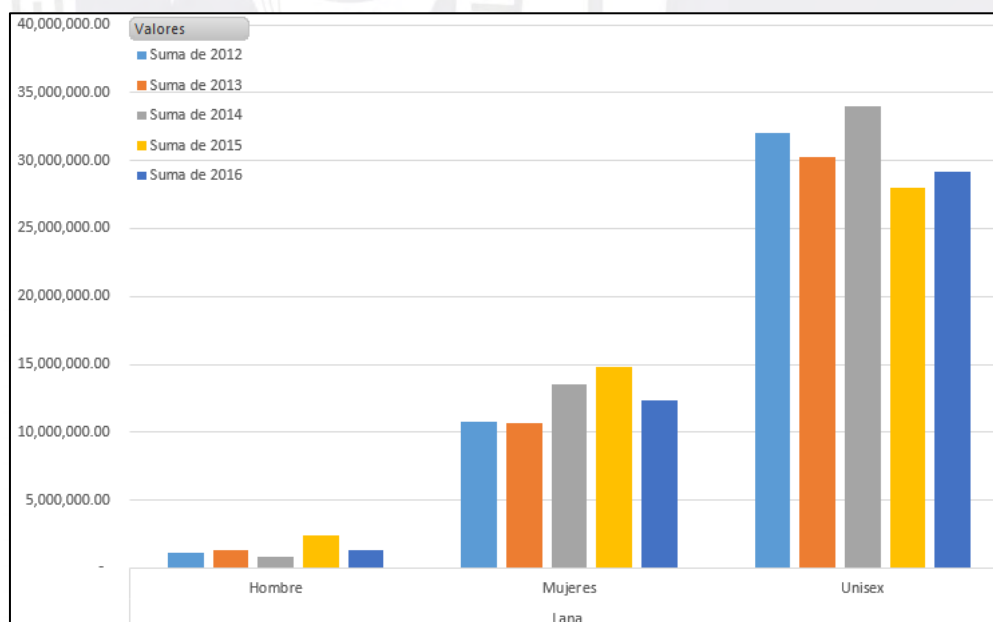


Figura 33. Prendas de vestir de lana por especialización en US\$. Adaptado de «Estadísticas por descripción arancelaria», por la Asociación de Exportadores [ADEX], 2017d. (<http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>.)

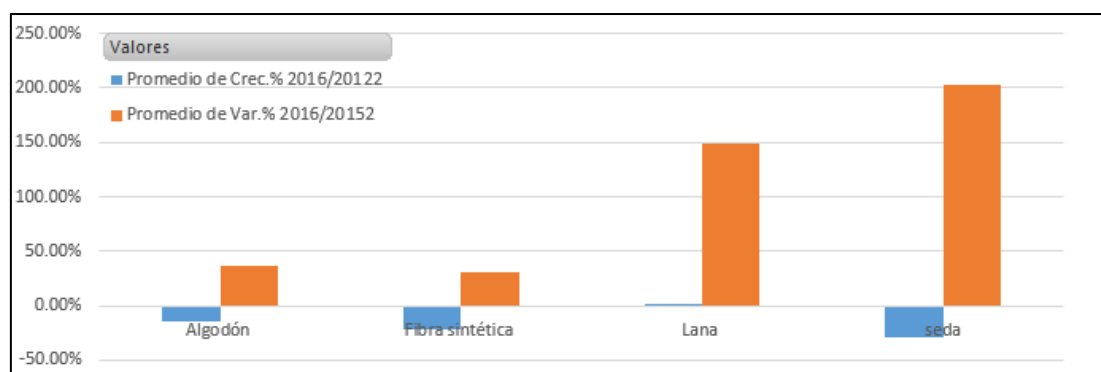


Figura 34. Crecimiento promedio por tipo de material.

Adaptado de «Estadísticas por descripción arancelaria», por la Asociación de Exportadores [ADEX], 2017d.

(<http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>.)

Finalmente, productos como los complementos, sector de bebés y ropa interior, han avanzado en su crecimiento por la novedad y porque cada vez más el cliente se vuelve más exigente con respecto a las calidades; sin embargo, es un sector en el que aún se tiene una baja participación, que se irá ganando en el transcurso del tiempo.

Tabla 19 Distribución de los Productos con Mayor Participación en el Mercado Mundial

Distribución de los Productos con Mayor Participación en el Mercado Mundial

Tipo de Producto de Exportación	2016	Part.% 2016	Crec.% 2016/2012
T-Shirt de algodón para hombre o mujer, de tejido teñido de un solo color unif. incl. Blanqueados	130,552,754	15.85%	-3.31%
Los demás T-shirts de algodón, para hombres o mujeres	102,925,005	13.7%	-8.52%
Camisas de punto de algodón con cuello y abert. del. parc. para hombre, de tejido teñido de un solo color, incluido el blanqueado.	57,091,126	6.31%	1.96%
T-shirts y camisetas interiores de punto de las demás materias textiles	52,910,705	7.89%	9.48%
Prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de algodón	29,918,430	2.57%	-5.92%
Camisas de punto de algodón con abertura del parc. c. y puño de tejido acan. para hombre, teñido de un solo color.	28,665,895	2.93%	-0.61%
Camisas de punto de las demás fibras sintéticas o artificiales para hombres o niños.	26,296,856	3.07%	3.83%
Las demás camisas de punto de algodón con cuello y abertura delantera parcial para hombres.	21,907,958	2.15%	-12.74%
Demás suéteres (jersey), 'pullovers', cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de algodón	21,522,623	2.19%	-9.56%
Pantalón largo, pantalón con peto, pantalón corto (calzón) y shorts de punto para mujer o niñas, de algodón.	14,890,331	2.68%	-16.92%

Nota. Adaptado de «Estadísticas por descripción arancelaria», por la Asociación de Exportadores [Adex], 2017d. (<http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>)

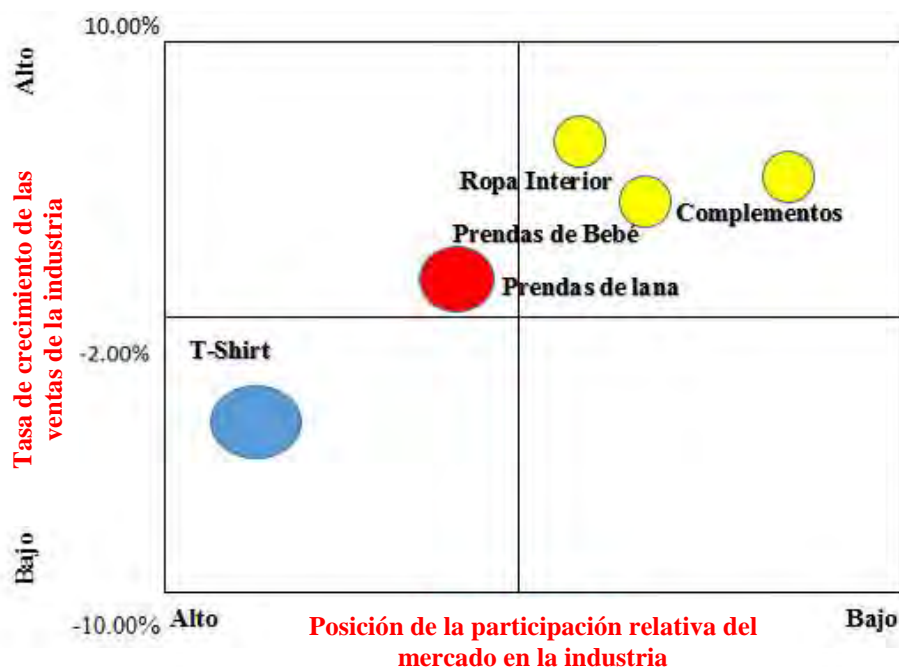


Figura 35. Matriz del Boston Consulting Group.
Adaptado de «The Product Portfolio» (2nd ed., p.36), por B. D. Henderson, 1970/2006, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

En este sector, se sugiere tener un buen grupo de productos. En el sector del signo de interrogación está la búsqueda de nuevos mercados y aumento de participación en los mercados ya existentes.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa se elaboró sobre la base de los promedios ponderados obtenidos previamente en las matrices EFE y EFI. Cuenta con dos ejes de tres sectores cada uno, obteniendo un total de nueve cuadrantes. El eje 'x' pertenece al rango de los puntajes ponderados de la matriz EFI, mientras que el eje 'y' pertenece al rango total de los puntajes ponderados de la matriz EFE. El resultado final se ubica en uno de los nueve cuadrantes, en la intersección de dichos valores (véase la Figura 37).

De acuerdo a la matriz MIE, la industria de prendas de vestir del Perú se encuentra en el Cuadrante V, que corresponde a la estrategia de 'retener y mantener'. O sea, se deben llevar a cabo estrategias de penetración en el mercado o desarrollo de productos.

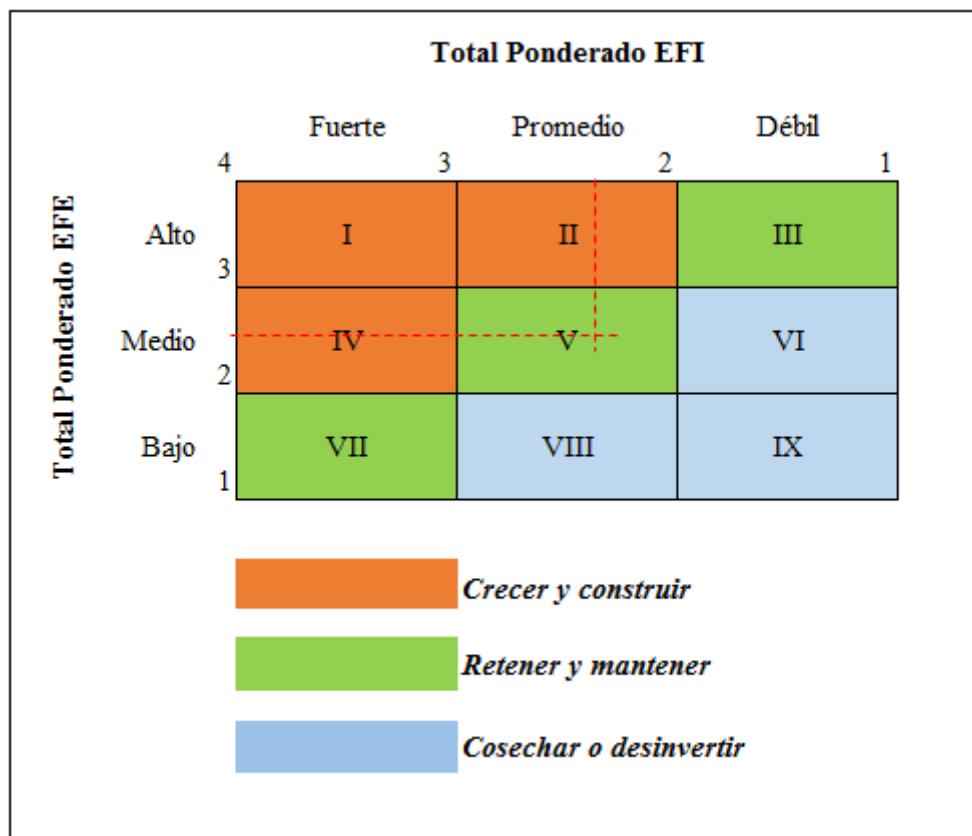


Figura 36. Matriz IE para la industria de prendas de vestir en el Perú.

6.5. Matriz de Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia (GE) permite evaluar la posición que ocupa la industria de prendas de vestir peruana, respecto a dos factores: (a) posición competitiva y (b) su crecimiento en el mercado internacional (véase la Figura 38).

Ciertamente, en los últimos dos años el Perú ha caído posiciones dentro del grupo de Latinoamérica y el Caribe, es por esto que es necesario seguir estrategia de reducción de activos y costos.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta puede verse en la Tabla 20.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) puede observarse en la Tabla 21.

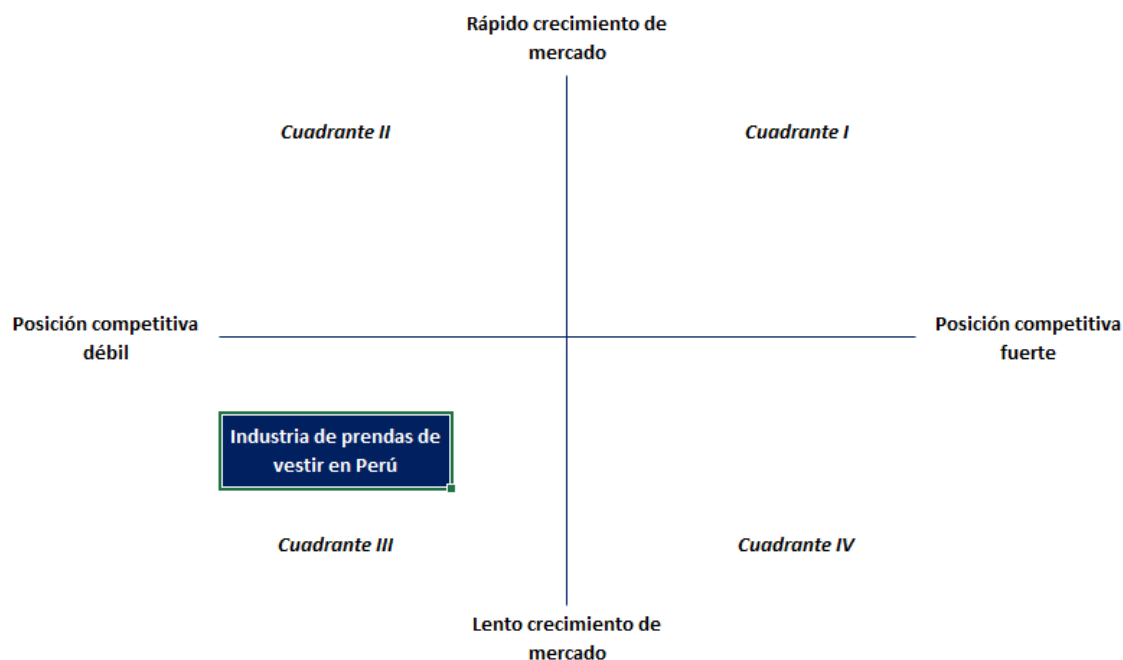


Figura 37. Matriz de la gran estrategia de la industria de prendas de vestir en el Perú.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt (MR) hace posible analizar y determinar si las estrategias seleccionadas pueden implementarse, evaluando para ello los siguientes aspectos: (a) consistencia, busca que las estrategias no presenten objetivos y políticas inconsistentes; (b) consonancia, las estrategias deben mostrar flexibilidad y adaptabilidad a los cambios en el entorno; (c) ventaja, búsqueda permanente en la creación de ventajas competitivas sólidas; y d) factibilidad, en donde las estrategias no ocasionen un sobre costo en los recursos disponibles o generen una problemática de difícil solución.

Para este estudio, la matriz puede verse en la Tabla 22.

Los resultados indican que las estrategias retenidas previamente cuentan con la debida consistencia, consonancia, factibilidad y están encaminadas a promover la ventaja competitiva en la industria nacional de prendas de vestir. Por consiguiente, se debe trabajar en su implementación, estableciendo los objetivos de largo y corto plazo.

Tabla 20

Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)

N°	Estrategias Específicas	Estrategia Alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1.	Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado EEUU.	Desarrollo de producto	X		X	X		3
2.	Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado Argentino y Ecuador, de tal manera que se aproveche los acuerdos arancelarios y el levantamiento de las medidas de proteccionista.	Penetración de mercado	X		X	X		3
3.	Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados con un potencial de crecimiento en prendas de lujo.	Desarrollo de mercados	X		X	X		3
4.	Mejorar la productividad de las empresas productoras prendas de fibra de alpaca para afianzar los mercados de Estados Unidos, Japón, Reino Unido, entre otros, y búsqueda de nuevos mercados como Rusia, Luxemburgo, Suecia y otros países nórdicos.	Desarrollo de mercados	X		X	X		3
5.	Preparar un plan para el desarrollo de la marca Perú basado en fortalezas internas de la industria.		X					1
6.	Producir de prendas de vestir enfocadas en el perfil del cliente y su cultura.	Desarrollo de producto	X		X	X		3
7.	Generar valor mediante la sinergia con otros sectores industriales.	Fusión conglomerada	X				X	2
8.	Desarrollar nuevos diseños y moda teniendo como mercados meta Estados Unidos, Reino Unido, España y Australia.	Desarrollo de mercados	X		X	X		3
9.	Establecer alianzas estratégicas con empresas líderes mundiales en prendas de vestir y moda.	Integración vertical hacia adelante	X	X				2
10.	Integración horizontal entre empresas del sector, para hacer sinergias e innovar de manera conjunta.	Integración horizontal	X	X		X		3
11.	Fabricar prendas de vestir dirigidas al mercado sudamericano, aprovechando la ventaja de los costos logísticos	Penetración de mercado	X	X	X	X		4
12.	Repotenciar el sector textil a través aprovechando el crecimiento de sectores como el turismo y la gastronomía.	Diversificación horizontal	X	X			X	3
13.	Aumentar la inversión de capital extranjero en la industria textil peruana; a través de la aventura conjunta, debido a la experiencia que tienen las empresas del sector.	Aventura conjunta	X					1
14.	Reingeniería de procesos que eliminan la deficiencia en los procesos incentivando una cultura <i>lean</i> de la manufactura.	Reingeniería	X					1
15.	Tercerización de servicios de maquila a países con menor mano de obra.	Tercerización	X					1
16.	Benchmarking con países centroamericanos emergentes.	Benchmarking	X					1
17.	Uso eficiente de la tecnología para reducción de costos operativos.		X					1
18.	Establecer alianzas para la participación de personal textil en el CITE del algodón, buscando mejorar la productividad principalmente del algodón Pima.	Integración vertical hacia atrás	X	X				2
19.	Innovar en soluciones para formalización y financiamiento de las pequeñas empresas textiles.	Integración vertical hacia atrás	X	X				2
20.	Gestionar alianzas con centros de investigación para mejorar la calidad y costo del algodón.	Integración vertical hacia atrás	X	X				2
21.	Establecer la formalidad en el contrato de los trabajadores en la industria textil.	Atrincheramiento / Reducción	X				X	2

Tabla 21

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	E1. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado EE.UU.		E2. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado Argentino y Ecuador, de tal manera que se aproveche los acuerdos arancelarios y el levantamiento de las medidas de proteccionista.		E3. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados con un potencial de crecimiento en prendas de lujo.		E4. Mejorar la productividad de las empresas productoras de fibra de alpaca para afianzar los mercados de USA, Japón, Reino Unido, entre otros, y búsqueda de nuevos mercados como Rusia, Luxemburgo, Suecia y otros países nórdicos.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades:										
1. Ingreso a nuevos mercados pactados por la Alianza Pacífico y Acuerdo transpacífico.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
2. Incremento del PBI diferente países de Europa, Asia, América y Oceanía. Con foco en Luxemburgo, Suiza, Qatar Australia y Estados Unidos.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	
3. Menor GDP en sector manufactura en Luxemburgo, Hong Kong, Australia entre otros.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	
4. Incremento del mercado potencial de prendas de vestir en US\$ 1,000 millones.	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	
5. Cambio en el comportamiento demográfico europeo y Estados Unidos.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	
6. Búsqueda de la sustentabilidad de los recursos naturales	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	
7. Crecimiento de sectores como el turismo y a la gastronomía en el Perú.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
Amenazas:										
1. Incremento de exportaciones de empresas textiles asiáticas y mercados emergentes centroamericanos.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	
2. Nuevas tendencias tecnológicas de forma acelerada, para atender el mercado de la moda.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
3. Flexibilidad laboral + sostenibilidad de los recursos que son nuevas normas de calidad.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
4. Nuevas normas de protección al consumidor (materiales tóxicos-origen).	0.05	2	0.20	2	0.20	2	0.10	2	0.10	
5. Gran poder en los sindicatos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
Fortalezas:										
1. Se cuenta con plantas y procesos debidamente automatizados que les permite atender el mercado local y los actuales niveles de exportación.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
2. Amplia tradición de las empresas en el sector textil.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
3. Se destacan por la calidad de sus prendas, tanto de algodón como de fibra de alpaca.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
4. Manejo financiero responsable.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	
5. Muestran integración vertical de sus procesos internos para atender el mercado local (cada empresa por separado).	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
6. Exportan en promedio más del 80% de su producción (en especial a Estados Unidos).	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
Debilidades:										
1. Bajos índices de productividad para competir en el mercado internacional, debido principalmente a la cantidad de recursos necesarios para la producción como los elevados costos de mano de obra, bajo nivel de performance de los trabajadores, entre otros factores.	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	
2. Nivel de innovación muy baja debido a la poca inversión en investigación y desarrollo.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	
3. No existe una integración vertical entre las diferentes empresas que conforman el sector, que les permita ser más eficientes y competitivas en el exterior: reduciendo costos, asegurando la continuidad del suministro, mayor poder de negociación, etc.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	
4. Baja inversión en publicidad.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
5. No aprovechar adecuadamente los tratados de libre comercio existentes debido a: altos costos logísticos, trámites engorrosos, altas cargas tributarias, entre otras dificultades.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
6. Informalidad en el sector.	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.16	1	0.16	
	2.00		5.40		5.00		5.63		5.50	

Tabla 22

Matriz de Rumelt (MR)

	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado Estados Unidos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado Argentino y Ecuador, de tal manera que se aproveche los acuerdos arancelarios y el levantamiento de las medidas de proteccionista.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados con un potencial de crecimiento en prendas de lujo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4. Mejorar la productividad de las empresas productoras prendas de fibra de alpaca para afianzar los mercados de Estados Unidos, Japón, Reino Unido, entre otros, y búsqueda de nuevos mercados como Rusia, Luxemburgo, Suecia y otros países nórdicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite validar si las estrategias escogidas y retenidas, se encuentran debidamente alineadas con los valores éticos, los mismos que no transgredan los derechos humanos, el utilitarismo y la justicia. En la Tabla 23, se observa que todas las estrategias promueven (P), son neutras (N), son justas (J) o son excelentes (E) en los ámbitos de derecho, justicia y utilitarismo. Por consiguiente, debido a que ninguna de las estrategias expuestas viola los ámbitos evaluados, se retienen todas.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Pueden observarse en la Tabla 24.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Puede verse en la Tabla 25.

Tabla 23

Matriz Ética (ME)

Estrategia		E1. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado EE.UU.	E2. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado Argentino y Ecuador, de tal manera que se aproveche los acuerdos arancelarios y el levantamiento de las medidas de proteccionista.	E3. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados con un potencial de crecimiento en prendas de lujo.	E4. Mejorar la productividad de las empresas productoras prendas de fibra de alpaca para afianzar los mercados de USA, Japón, Reino Unido, entre otros, y búsqueda de nuevos mercados como Rusia, Luxemburgo, Suecia y otros países nórdicos.
Derecho	Impacto en el derecho a la vida.	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la propiedad.	P	P	P	N
	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	P	N
	Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a expresarse libremente.	P	P	P	P
	Impacto en el derecho del libre proceso.	P	P	P	P
Justicia	Impacto en la distribución.	P	P	P	P
	Equidad en la administración.	P	P	P	P
	Normas de compensación.	P	P	P	P
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E
	Medios estratégicos empleados.	J	J	J	J
Se acepta		Sí	Sí	Sí	Sí

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

Esta matriz puede observarse en la Tabla 26.

6.13. Conclusiones

Considerando el entorno existente, actualmente existe una gran demanda por parte de los mercados de Estados Unidos y Europa, que gustan de buena calidad en las prendas de vestir. Ello motiva a emprender estrategias dirigidas a explotar en forma agresiva dichos nichos de mercado.

Tabla 24

Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Especificas	Retenida	Contingencia
E1. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado EE.UU.	X	
E2. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado Argentino y Ecuador, de tal manera que se aproveche los acuerdos arancelarios y el levantamiento de las medidas de proteccionista.	X	
E3. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados con un potencial de crecimiento en prendas de lujo.	X	
E4. Mejorar la productividad de las empresas productoras prendas de fibra de alpaca para afianzar los mercados de USA, Japón, Reino Unido, entre otros, y búsqueda de nuevos mercados como Rusia, Luxemburgo, Suecia y otros países nórdicos.	X	
E5. Preparar un plan para el desarrollo de la marca Perú basando en las fortalezas internas de la industria.	X	
E6. Producir de prendas de vestir enfocadas en el perfil del cliente y su cultura.		X
E7. Generar valor mediante la sinergia con otros sectores industriales.		X
E8. Desarrollar nuevos diseños y moda teniendo como mercado meta EE.UU., Reino Unido, España y Australia.		X
E9. Establecer alianzas estratégicas con empresas líderes mundiales en prendas de vestir y moda.		X
E10. Fabricar prendas de vestir dirigidas a un exclusivo mercado Europeo.		X
E11. Fabricar prendas de vestir dirigidas al mercado sudamericano, aprovechando la ventaja de los costos logísticos.		X
E12. Repotenciar el sector textil a través aprovechando el crecimiento de sectores como el turismo y la gastronomía.		X
E13. Establecer sinergias estratégicas con empresas textiles Latinoamericanas.		X
E14. Aumentar la inversión de capital extranjero en la industria textil peruana.		X
E15. Promover la capacitación del personal en cursos tecnología textil y promover la investigación y desarrollo.		X
E16. Promover la aventura conjunta con empresas públicas que buscan el desarrollo integral del país.		X
E17. Uso eficiente de la tecnología para reducción de costos operativos.		X
E18. Establecer alianzas para la participación de personal textil en el CITE del algodón, buscando mejorar la productividad principalmente del algodón Pima.		X
E19. Innovar en soluciones para formalización y financiamiento de las pequeñas empresas textiles.		X
E20. Gestionar alianzas con centros de investigación para mejorar la calidad y costo del algodón.		X
E21. Establecer la formalidad en el contrato de los trabajadores en la industria textil.		X

Para ello, se recurre a la buena calidad de algodón producido en el país, cuyas características agradan a los usuarios exclusivos y permite alcanzar una ventaja competitiva basada en la calidad de las prendas. Aunque el sector financiero en la industria presenta un manejo responsable, sigue representando un factor crítico para la industria. Ello, debido a que el sector necesita de mayores inversiones, para potenciar su crecimiento.

Tabla 25
Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Visión			
Al 2027, la industria de prendas de vestir del Perú estará dentro de las tres principales exportadoras de Latinoamérica.			
Intereses Organizacionales	Objetivos a Largo Plazo		
1. Incrementar la rentabilidad de la industria de prendas de vestir. 2. Mejorar la competitividad. 3. Mejorar la productividad. 4. Fomentar la investigación y el desarrollo en el sector.	O LP1. Al 2027, la industria de prendas de vestir facturará más de US\$ 2,500 millones promedio al año. En el 2016, las exportaciones del Perú para el mundo llegaron a US\$ 846	O LP2. Al 2027, generar un crecimiento de 600,000 puestos de trabajo directo; siendo en la actualidad uno de los sectores que más empleabilidad tiene, con 400,000 puestos de trabajo directo.	O LP3. Al 2027, incrementar el retorno sobre la inversión de (ROI) en 3% así como la inversión en investigación y desarrollo deberá ser de 10 millones de dólares.
Estrategias Específicas			
E1. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado EE.UU.	X	X	X
E2. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado Argentino y Ecuador, de tal manera que se aproveche los acuerdos arancelarios y el levantamiento de las medidas de proteccionista.	X	X	X
E3. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados con un potencial de crecimiento en prendas de lujo.	X	X	X
E4. Mejorar la productividad de las empresas productoras prendas de fibra de alpaca para afianzar los mercados de USA, Japón, Reino Unido, entre otros, y búsqueda de nuevos mercados como Rusia, Luxemburgo, Suecia y otros países nórdicos.	X	X	X

Tabla 26

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores			
	IPV de China	IPV de Bangladesh	IPV México	IPV El Salvador
E1. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado EE.UU.	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Elaborar un plan para poder mantener su participación	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Mantener su estrategia actual de diferenciación.
E2. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado Argentino y Ecuador, de tal manera que se aproveche los acuerdos arancelarios y el levantamiento de las medidas de proteccionista.	Buscar redes para la compra de materia prima de calidad	Buscar redes para la compra de materia prima de calidad	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Presentación de maquinarias y tecnología de punta para el Perú.
E3. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados con un potencial de crecimiento en prendas de lujo.	Mantener su estrategia actual	Mantener su estrategia actual	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Realizar alianzas para la venta de diseños. Colaborando con la cadena de valor
E4. Mejorar la productividad de las empresas productoras prendas de fibra de alpaca para afianzar los mercados de Estados Unidos, Japón, Reino Unido, entre otros, y búsqueda de nuevos mercados como Rusia, Luxemburgo, Suecia y otros países nórdicos.	Creación de estrategia para la búsqueda de costo de mano de obra menor.	Continuar con su estrategia de costos bajos de mano de obra.	Realizar un plan de estrategia de formalización e incentivos en su país.	Alianzas de las CITE del Salvador.



Es importante entonces mejorar la calidad y costo de los productos para ser un sector más competitivo. Por eso se requerirán empresarios responsables dentro del sector, para que analicen los procesos y sigan las estrategias establecidas, en busca de eficiencia. Es importante resaltar la importancia que puede tener la inversión extranjera, para potenciar el despegue y salir del estatus quo, en el cual se encuentra la industria. Por ello, se debe evaluar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con empresas no peruanas, con la finalidad de establecer una sinergia que permita compartir posición financiera, conocimientos y tecnología, lo cual ayude a conseguir un producto diferenciado y tener a partir de allí, una verdadera ventaja competitiva en el sector mundial de las industrias de prendas de vestir.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el pasado, diferentes gobiernos han planteado diversas estrategias para consolidar el sector textil y hacerlo más competitivo a nivel internacional; sin embargo, no se han tenido los resultados esperados. Todo el esfuerzo desplegado se quedó estancado debido a diversos factores: no se definieron previamente los objetivos a largo plazo en forma clara, realistas, ni consistentes; no se plantearon objetivos a corto plazo que sirvieran de hitos para cumplir con los objetivos de largo plazo; inadecuados estudios de mercados objetivo en el exterior, pobre inversión en investigación y desarrollo; y la falta de continuidad en los planes y políticas ya establecidas. Actualmente, el Perú se encuentra en condiciones socio-económicas para implementar las políticas necesarias en la búsqueda de desarrollar el sector de prendas de vestir.

A continuación, se presentan los objetivos a corto plazo (OCP), los cuales permitirán alcanzar los OLP planteados en el punto 5.5., y estos a su vez a la misión y visión que se establecieron para el sector de prendas de vestir en el Capítulo II. Con base en ellos, se asignarán los recursos necesarios para lograr su cumplimiento, se establecerán prioridades y servirán para definir las estrategias. Los objetivos a corto plazo sirven además para evaluar la *performance* de las gerencias a cargo de las diferentes organizaciones relacionadas con este sector, y ayudarán a realimentar en forma continua qué tan bien encaminados se está en el cumplimiento de las metas trazadas.

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Estos pueden verse en la Tabla 26.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Son los recursos que permitirán realizar las estrategias establecidas para alcanzar los OCP. Son de tipos: tangibles, intangibles y humanos.

Tabla 27

Matriz de Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Corto Plazo Industria de Prendas de Vestir															
Acciones / Iniciativas	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de medida	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
O LP1. Al 2027, la industria de prendas de vestir facturará más de US\$ 2,500 millones promedio al año.															
OC1.1 Penetrar en los mercados sudamericanos (Chile, Brasil, Colombia, Argentina y Ecuador) logrando un crecimiento promedio anual del 8%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 1,015 millones.	* Realizar nuevos estudios especializados de estos mercados. * Plan de marketing y de penetración de las empresas a estos mercados. * Incentivar la estandarización de la industria en procesos y en el tipo de producto. * Plan de envíos logísticos con sinergias en las empresas.	IPV, CT de SIN	Se controlarán los millones anuales exportados, sin descuidar el patrón de crecimiento y el alto accionar ante alguna modificación del entorno.	Millones	470	508	548	592	639	691	746	805	870	940	1015
OC1.2 Incrementar las ventas de prendas de alta calidad de pelo fino (alpaca y algodón) en mercados de lujo como el Europeo, duplicando el crecimiento durante los 3 primeros años y posterior a ello alcanzar un crecimiento promedio anual del 6%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 301 millones.	* Realizar nuevos estudios especializados de estos mercados europeos. * Plan de marketing y de penetración de las empresas a estos mercados. * Incentivar la estandarización de la industria en procesos y en el tipo de producto. * Contactos con empresas europeas y con especialistas del alta costura.	IPV, CT de SIN	Se controlarán los millones anuales exportados, sin descuidar el patrón de crecimiento y el alto accionar ante alguna modificación del entorno.	Millones	25	50	100	200	212	225	238	252	268	284	301
OC1.3 Fortalecer las ventas en el mercado estadounidense a través de los productos más reconocidos en este país, logrando un crecimiento promedio anual del 8%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 1,252 millones.	* Realizar nuevos estudios especializados de las tendencias del mercado estadounidense. * Plan de marketing y de penetración de las empresas a estos mercados. * Incentivar la estandarización de la industria en procesos y en el tipo de producto.	IPV, CT de SIN	Se controlarán los millones anuales exportados, sin descuidar el patrón de crecimiento y el alto accionar ante alguna modificación del entorno.	Millones	580	626	677	731	789	852	920	994	1074	1159	1252
O LP2. Al 2027, generar un crecimiento de 600,000 puestos de trabajo directo.															
OC2.1 Incentivar la formalización de los confeccionistas a través de campañas para la asociación, con un crecimiento del 25% anual y llegando a formalizar a cerca de 100,000 trabajadores para el año 2027	* Campañas de formalización, resaltando sus beneficios. * Estudio de la atracción del sector para el mundo. * Foco en el core del negocio, retirando de ellos la responsabilidad de punto que no agreguen valor.	IPV, CT de SIN, MINTRA	Se controlará la cantidad de empresas formalizadas, así como la cantidad de personas que ellos han permitido la generación de valor.	Personas	10000	12500	15625	19531	24414	30518	38147	47684	59605	74506	93132
OC2.2 Generar empresas que presten servicios de contabilidad y <i>back office</i> que permitan la reducción de costos fijos en el sector, lo cual incentive la contratación de personal con un crecimiento del 25% anual, llegando a cerca de 2,000 personas para el año 2027.	* Constitución de empresas que presten servicios de <i>back office</i> para las empresas textiles, así ellas puedan reforzar y enfocar desarrollo de su negocio.	IPV, CT de SIN	Se controlará la cantidad de empresas formalizadas, así como la cantidad de personas que ellos han permitido la generación de valor.	Personas	200	250	313	391	488	610	763	954	1192	1490	1863
OC2.3 Formalizar y crear cadena de producción integral, tanto de los alpaqueros como de los alpaqueros, con lo cual se incremente la cantidad de trabajadores para el sector con un crecimiento del 25% anual, llegando a cerca de 100,000 personas para el año 2027.	* Formalización de las CITE de alpaqueros y alpaqueros. * Negociación para las políticas de precio justo. * Incentivos para la integración a la cadena de valor.	IPV, CT de SIN	Se controlará la cantidad de empresas formalizadas, así como la cantidad de personas que ellos han permitido la generación de valor.	Personas	9800	12250	15313	19141	23926	29907	37384	46730	58413	73016	91270
O LP3. Al 2027, incrementar el retorno sobre la inversión de (ROI) en 3% así como la inversión en investigación y desarrollo deberá ser de 10 millones de dólares..															
OC3.1 Gestionar y obtener cooperación técnica y financiera internacional para sistemas de calidad, lo cual represente un total de USD 500,000 para el año 2027	* Convenios de cooperación con organizaciones estadounidenses. * Convenios de cooperación con organizaciones europeas.	IPV, CT de SIN	Se controlarán los millones anuales invertidos en investigación y desarrollo.	Millones	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5
OC3.2 Incrementar el porcentaje en I&D de las principales empresas exportadoras de prendas de vestir en 1% del total de sus utilidades netas, llegando a una inversión de USD 7.5 millones para el año 2027	* Trabajo coordinado entre las empresas exportadoras de prendas de vestir y el Comité Textil, el Instituto Peruano del Algodón y el CITE Textil * Buscar mayores beneficios fiscales a las empresas que inviertan en I&D	IPV, CT de SIN, IPA, CITE Textil	Se controlarán los millones anuales invertidos en investigación y desarrollo.	Millones	3.2	3.5	4	4.5	4.9	5.3	5.7	6.1	6.6	7.1	7.7

Respecto a los recursos tangibles, se tienen principalmente las plantas de producción que permitirán la producción en serie de las prendas de vestir para atender el mercado local y el internacional. En la medida que las empresas del sector cuenten con plantas debidamente automatizadas, con maquinarias confiables y con adecuado control de su producción que le permita ser más eficiente, estarán en capacidad de atender a un mayor mercado, en el tiempo necesario y a un menor costo. De igual manera, todos los procesos productivos deben ser optimizados para lograr producciones en las que se utilicen la menor cantidad de recursos posible y así disminuir los costos de almacenamiento, transporte y otros.

En relación con los recursos intangibles, la reputación que tiene la calidad del algodón peruano es un recurso que jugará un rol muy importante para posicionar en forma adecuada los productos peruanos en el exterior, y así cumplir con los objetivos de corto plazo. De igual manera, las bondades de las prendas con base en fibra de alpaca, deberán ser difundidas a diferentes destinos para lograr incrementar en forma significativa las exportaciones de confecciones de lujo. Por otro lado, la tecnología utilizada para confeccionar las prendas deberá representar una ventaja competitiva para recuperar la participación en el mercado perdido por productores de países asiáticos, y más reciente por países centroamericanos.

Finalmente, son las personas el recurso más importante para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Contar con trabajadores capacitados en los diferentes procesos para la confección de prendas y en el manejo de las máquinas será fundamental para sacar el máximo provecho a las plantas de producción, llevándolas a su máxima capacidad de trabajo. De igual manera, contar con jefes y supervisores que tengan las competencias para manejar personal y gestionar los procesos permitirá cumplir con los requerimientos de las gerencias. También es necesario contar con profesionales con los estudios, la capacidad y la experiencia para realizar investigación y desarrollar tecnología. Por último, es fundamental que los gerentes cuenten con la capacidad para administrar eficientemente los recursos de la

empresa y que tengan una visión holística que le permita tomar mejores decisiones para el bien de la empresa y del sector en general.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Para las estrategias establecidas en la ME del punto 6.11, se establecieron siete políticas que posibilitan su implementación. Cada estrategia está elaborada con el propósito de cumplir los OLP y OCP. El cumplimiento con este plan, el cual está enmarcado bajo las políticas definidas líneas abajo, permitirá al sector de prendas de vestir del Perú alcanzar la visión y misión establecida en el Capítulo II. Dichas políticas son:

- P1:** Desarrollar un plan de marketing internacional que considere un exhaustivo estudio de mercado de Estados Unidos, Brasil, Argentina, Alemania, Italia, China, Suiza y Luxemburgo.
- P2:** Lograr uniformizar las competencias del personal (en los diferentes niveles) a través de una constante capacitación y evaluación, para lograr la calidad en los productos que exigen los mercados internacionales.
- P3:** Formar un bloque sólido entre instituciones públicas de soporte del sector de confecciones y las diferentes empresas que estén en la capacidad de exportar sus productos hacia los mercados referidos en esta estrategia, con el propósito de obtener la fuerza suficiente para negociar mejores condiciones aduaneras y tributarias.
- P4:** Participar en la gran mayoría de ferias y exposiciones a nivel mundial del sector textil, con el propósito de dar a conocer la calidad de nuestros productos y conocer además las tendencias a nivel mundial
- P5:** Formar un bloque sólido entre instituciones públicas de soporte del sector de confecciones y las diferentes empresas que estén en la capacidad de exportar sus productos, con el propósito de buscar auspicio del Estado peruano en acuerdos a nivel de estado para asegurar transacciones comerciales.

P6: Fomentar la creación de un instituto para la investigación y desarrollo orientado principalmente para productos y procesos relacionado con confecciones de fibras de algodón y de lana de alpaca.

Cada política está relacionada a una de las siguientes estrategias planteadas:

E1: Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado de Estados Unidos. Está relacionada con la P1, P2, P3 y P4.

E2: Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados argentino y ecuatoriano, de tal manera que se aproveche los acuerdos arancelarios y el levantamiento de las medidas de proteccionista. P1, P2, P3 y P4.

E3: Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados con un potencial de crecimiento en prendas de lujo. P1, P2, P3, P4.

E4: Mejorar la productividad de las empresas productoras de prendas de fibra de alpaca para afianzar los mercados de Estados Unidos, Japón, Reino Unido, entre otros, y la búsqueda de nuevos mercados como Rusia, Luxemburgo, Suecia y otros países nórdicos. P1, P2, P3, P4, P5 y P6.

7.4. Estructura Organizacional de la Industria de Prendas de Vestir

La industria de prendas de vestir en el Perú está conformada por empresas privadas que producen y comercializan sus productos, y organizaciones públicas que sirven de soporte a este sector. En relación con las instituciones del Estado que trabajan para impulsar el sector textil se encuentra: el Comité Textil (CT) de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), que brinda asesoría para las exportaciones e importaciones, reglamentos relacionados con el sector, información estadística, estudios de mercados, fomenta la participación en ferias y eventos a nivel internacional, y otros temas relacionados. Se encuentra también Prom-Perú, adscrito al Mincetur, cuya función es promocionar bienes y servicios exportables bajo el nombre de Marca Perú. Además de estos organismos, existen otras instituciones como el

Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) Textil, promovido por el Ministerio de la Producción.

En relación con el sector privado, en el Perú cuenta con cientos de empresas que confeccionan prendas de vestir a diferentes escalas, las cuales venden sus productos en el mercado local y algunas en el mercado internacional. Existen empresas que realizan sus confecciones con fibras sintéticas, vegetales (algodón) y animales (principalmente alpaca). Estas empresas trabajan en forma independiente, con diferentes políticas, estrategias y objetivos, y actualmente no forman asociaciones ni cuentan con convenios de cooperación; solo compiten en los mercados donde se hayan introducido. Además de estas empresas, existe una cantidad bastante importante de microempresas informales, las cuales venden únicamente en el mercado local. Se estima que más del 70% de las empresas en el sector textil son informales mas no representan el mismo porcentaje en el total de la producción nacional.

Es necesario que se forme un bloque del sector textil, conformado por las instituciones del Estado como PromPerú, el Comité Textil, la CITE Textil y otras organizaciones existentes de soporte, junto con las empresas privadas grandes y medianas. El fin principal es que todas estas organizaciones trabajen en forma coordinada y con los mismos objetivos de largo y corto plazo, evitando duplicar esfuerzos y principalmente tener intereses opuestos. El objetivo es que todos los integrantes puedan ganar y obtener grandes réditos de la sinergia que significa trabajar en conjunto. La autoridad llamada a liderar este bloque sectorial es el mismo Presidente de la República, el cual debería asegurar todos los recursos necesarios para el éxito y el crecimiento de la industria de confecciones y prendas de vestir. Los ministerios de la Producción y de Comercio Exterior y Turismo cumplen una función muy importante en este bloque, de la misma manera que las diferentes gerencias y directorios generales de las empresas privadas.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Siendo una prioridad aumentar las exportaciones de las prendas de vestir a nivel regional y en países de otros continentes, se deben cumplir con las exigencias que los diferentes mercados plantean, en especial en los países del llamado primer mundo. Estas exigencias no solo están relacionadas a que los productos terminados cumplan con ciertas características que eviten la contaminación al medio ambiente, sino además que el proceso que se siga para su fabricación sean ‘limpios’ y que la empresa cuente con un programa de responsabilidad social que mejore la calidad de vida de las poblaciones relacionadas con la industria.

La industria textil ha sido por años un gran contaminante de ríos y mares debido sobre todo a su proceso de lavado y teñido. En la actualidad, existen muchos procesos alternativos que permiten minimizar la afectación al medio ambiente y que muchas empresas vienen practicando con grandes beneficios. Una organización cuyos procesos y productos no contaminan al medio ambiente resulta ser una buena forma para mejorar el prestigio y la imagen de la empresa ante la sociedad. Existen certificaciones como la ISO 14,001 que muestran el compromiso de una empresa con el cuidado del medio ambiente y que se cuenta con un plan de manejo ambiental que le permite además optimizar sus recursos. Las empresas del sector de prendas de vestir que cuenten con una adecuada gestión en el manejo ambiental tendrán un elemento que la diferenciarán de su competencia, más aún si a ello se suma un plan de responsabilidad social, de cooperación con comunidades o poblaciones aledañas a la zona de operaciones.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Tal como se planteó en una de las políticas de las estrategias en el punto 7.3, es una prioridad lograr la uniformización de las competencias del personal, en los diferentes niveles en el que se desempeñe, para lograr la calidad en los productos que exigen los mercados

internacionales. Esto se logra con constante capacitación en los diferentes procesos productivos y una adecuada evaluación de desempeño. Para que el sector textil esté a nivel internacional es necesario que todo personal relacionado con el sector tenga la preparación y las competencias necesarias para lograr la calidad en los procesos y por tanto en el producto final. Ello incluye también al sector informal, orientando a estos microempresarios sobre los beneficios que brinda la formalidad. El compromiso de los trabajadores será el motor necesario para que las empresas de prendas de vestir se superen y sean más eficientes y por tanto más rentables.

7.7. Gestión del Cambio

Es muy común que se planteen cambios en las empresas y en organizaciones en general, sin tener un adecuado control de ello, sin analizar previamente los beneficios económicos u operativos, sin analizar a profundidad las consecuencias de dichos cambios y los riesgos asociados. Esto se hace más crítico cuando se trata de una industria como la del sector textil. Por años, los gobernantes de turno han tomado medidas en pos de mejorar e incentivar esta industria; sin embargo, dichas medidas no tuvieron los efectos deseados, por la ausencia de una política de gestión de cambios. Esto se ve también en las empresas privadas de todo nivel.

Los cambios deben ser previamente evaluados y estudiados. Se debe en principio asegurar una continuidad en las decisiones que se tomen, para lo cual no deben estar sesgados de perfiles políticos ni ideológicos. Se debe realizar un análisis de costo-beneficio y de factibilidad. Posterior a ello, deberá contar con todas las autorizaciones correspondientes, que asegure el compromiso de los entes involucrados. Una vez en ejecución, se debe verificar continuamente que los cambios tengan el efecto que buscado, realineando esfuerzos en caso de encontrar desvíos importantes.

7.8. Conclusiones

Como bien se indicó, los OCP permitirán alcanzar los OLP; sin embargo, sin una adecuada estrategia ello sería inviable. Los nuevos mercados y las exigencias que presentan los mercados en los cuales ya viene incursionando las industrias de prendas de vestir implica que se cuente con altos estándares en competencia del personal, que se cuente con una adecuada estructura organizativa, que se cuente con planes de manejo ambiental y de responsabilidad social, que se gestionen en forma adecuada los cambios, entre otras exigencias. Sin bien son muchos los cambios que se necesitan hacer en el sector textil, es la manera más segura y sostenida con la cual se alcanzar la competitividad y estar preparados para ingresar y posicionarse en los mercados más exigentes, como los europeos y los norteamericanos.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

Hoy, la informalidad del sector requiere mucho aprendizaje a todo nivel, teniendo líderes que acompañen la estrategia con una gestión efectiva que permita controlar los avances del sector. Para esto, se debe contar con centros de capacitación, con enfoque de instituciones que busquen el desarrollo del sector, desarrollo de CITEs que ayuden en la cadena de valor, con convenios que faciliten el trabajo para todos los que aportan con conocimientos y mano de obra, de tal manera que sean validados para tener personal altamente calificado (véase la Tabla 27).

Tabla 28

Perspectiva de Aprendizaje Interno

Objetivos	Unidad de medida	Ratio	Medición	Responsable
OC3.1 Gestionar y obtener cooperación técnica y financiera internacional para sistemas de calidad, lo cual represente un total de USD 500,000 para el año 2027	Inversión US\$	Número de patentes	Anual	PromPerú PRODUCE
OC3.2 Incrementar el porcentaje en I&D de las principales empresas exportadoras de prendas de vestir en 1% del total de sus utilidades netas, llegando a una inversión de USD 7.5 millones para el año 2027	Inversión US\$	Número de investigación / Inversión	Anual	PromPerú PRODUCE

8.1.2. Procesos

Como se mencionó en capítulos anteriores, una de las debilidades que se presenta en la actualidad en el sector es la calidad en toda la cadena productiva, sumado a una falta de innovación tecnológica y de automatización, por lo que es importante tener un enfoque de productividad que se podría medir según la inversión realizada sobre la cantidad de producción generada en un año (véase la Tabla 28).

Tabla 29

Enfoque Procesos Internos

Objetivos	Unidad de medida	Ratio	Medición	Responsable
OC2.1 Incentivar la formalización de los confeccionistas a través de campañas para la asociación, con un crecimiento del 25% anual y llegando a formalizar a cerca de 100,000 trabajadores para el año 2027	Puestos de trabajo	Número de puestos de trabajo	Anual	PRODUCE MTPE
OC2.2 Generar empresas que presten servicios de contabilidad y <i>back office</i> que permitan la reducción de costos fijos en el sector, lo cual incentive la contratación de personal con un crecimiento del 25% anual, llegando a cerca de 2,000 personas para el año 2027.	Puestos de trabajo	Número de puestos de trabajo	Anual	PRODUCE MTPE
OC2.3 Formalizar y crear cadena de producción integral, tanto de los aldoneros como de los alpaqueros, con lo cual se incremente la cantidad de trabajadores para el sector con un crecimiento del 25% anual, llegando a cerca de 100,000 personas para el año 2027.	Formalización	Número de empleados del gremio textil	Anual	PRODUCE MTPE

8.1.3. Clientes

El entorno de los clientes deberá estar medido por la satisfacción de los mismos. Un indicador inicial podrá ser la mayor demanda de los productos en el transcurrir del tiempo (véase la Tabla 29).

Tabla 30 *Enfoque del Cliente del Sector de Prendas de Vestir**Enfoque del Cliente del Sector de Prendas de Vestir*

Objetivos	Unidad de medida	Criterio	Medición	Responsable
OC1.1 Penetrar en los mercados sudamericanos (Chile, Brasil, Colombia, Argentina y Ecuador) logrando un crecimiento promedio anual del 8%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 1,015 millones.	Número de clientes potenciales	Consumo per cápita de los productos	Anual	PromPerú PRODUCE

8.1.4. Financiera

Con respecto al entorno financiero, se espera un crecimiento para el 2026 de más de US\$ 3 mil millones. Existen varios factores que contribuyen al crecimiento del sector, como

préstamos a tasas que puedan ayudar a la inversión para la compra de maquinarias, optimización de los costos productivos, en el caso de la estrategia para el sector de lujo apuntando a las prendas fabricadas con materias primas premium. Los objetivos de esta dimensión pueden observarse en la Tabla 30.

Tabla 31

Enfoque Financiero del Sector de Prendas de Vestir

Objetivos	Unidad de medida	Criterio	Medición	Responsable
OC1.1 Penetrar en los mercados sudamericanos (Chile, Brasil, Colombia, Argentina y Ecuador) logrando un crecimiento promedio anual del 8%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 1,015 millones.	%	Mercados nuevos	Anual	PromPerú PRODUCE
OC1.2 Incrementar las ventas de prendas de alta calidad de pelo fino (alpaca y algodón) en mercados de lujo como el Europeo, duplicando el crecimiento durante los 3 primeros años y posterior a ello alcanzar un crecimiento promedio anual del 6%, llegando en el año 2017 a ventas de USD 301 millones.	%	Incremento de las exportaciones de prendas de lujo	Anual	PromPerú PRODUCE
OC1.3 Fortalecer las ventas en el mercado estadounidense a través de los productos más reconocidos en este país, logrando un crecimiento promedio anual del 8%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 1,252 millones.	%	Incremento de las exportaciones usuales	Anual	PromPerú PRODUCE

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

Según lo comentado por D'Alessio (2013), «el alineamiento estratégico lleva a lograr cuatro resultados estratégicos: Accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados y preparados» (p.571). Con el control de las perspectivas de control se puede obtener unos buenos resultados si los *stakeholders* cumplen de manera adecuada sus papeles y responsabilidades.

Tabla 32

TCB de la Industria de Prendas de Vestir.

N° de OLP	Objetivo de largo plazo	N° de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos	Indicador	Fórmula	Perspectiva
OLP1	Al 2027, la industria de prendas de vestir facturará más de US\$ 2,500 millones promedio al año.	OCP1.1	Penetrar en los mercados sudamericanos (Chile, Brasil, Colombia, Argentina y Ecuador) logrando un crecimiento promedio anual del 8%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 1,015 millones.	Recursos humanos, insumos, logísticos, económicos, recursos tecnológicos.	Monto total exportado mensual.	Exportaciones mensuales.	Financiera
		OCP1.2	Incrementar las ventas de prendas de alta calidad de pelo fino (alpaca y algodón) en mercados de lujo como el Europeo, duplicando el crecimiento durante los 3 primeros años y posterior a ello alcanzar un crecimiento promedio anual del 6%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 301 millones.	Recursos humanos, insumos, logísticos, económicos, recursos tecnológicos.	Monto total exportado mensual	Exportaciones mensuales.	Financiera
		OCP1.3	Fortalecer las ventas en el mercado estadounidense a través de los productos más reconocidos en este país, logrando un crecimiento promedio anual del 8%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 1,252 millones.	Recursos humanos, insumos, logísticos, económicos, recursos tecnológicos.	Monto total exportado mensual	Exportaciones mensuales.	Financiera
OLP2	Al 2027, generar un crecimiento de 600,000 puestos de trabajo directo	OCP2.1	Incentivar la formalización de los confeccionistas a través de campañas para la asociación, con un crecimiento del 25% anual y llegando a formalizar a cerca de 100,000 trabajadores para el año 2027	Recursos humanos, recursos económicos, patentes.	Número de empresas formalizadas.	Empresas formalizadas.	Interna
		OCP2.2	Generar empresas que presten servicios de contabilidad y back office que permitan la reducción de costos fijos en el sector, lo cual incentive la contratación de personal con un crecimiento del 25% anual, llegando a cerca de 2,000 personas para el año 2027.	Recursos humanos, recursos económicos, patentes.	Número de empresas de servicios a textiles.	Empresas de servicios a textiles	Procesos
		OCP2.3	Formalizar y crear cadena de producción integral, tanto de los aldoneros como de los alpaqueros, con lo cual se incremente la cantidad de trabajadores para el sector con un crecimiento del 25% anual, llegando a cerca de 100,000 personas para el año 2027.	Recursos humanos, recursos económicos, patentes.	Número de Cites creadas.	Cites creadas	Procesos
OLP3	Al 2027, incrementar el retorno sobre la inversión de (ROI) en 3% así como la inversión en investigación y desarrollo deberá ser de 10 millones de dólares.	OCP3.1	Gestionar y obtener cooperación técnica y financiera internacional para sistemas de calidad, lo cual represente un total de USD 500,000 para el año 2027	Recursos humanos, recursos económicos, patentes, recursos tecnológicos.	Número de patentes generadas.	Número de patentes	Interna
		OCP3.2	Incrementar el porcentaje en I&D de las principales empresas exportadoras de prendas de vestir en 1% del total de sus utilidades netas, llegando a una inversión de USD 7.5 millones para el año 2027	Recursos humanos, recursos económicos, patentes, recursos tecnológicos.	Inversión anual en investigación.	Nuevos productos o servicios / Inversión	Interna

8.3. Conclusiones

Mediante el seguimiento y control de los indicadores del Balanced Scorecard presentado, se cree que sí es posible un crecimiento del sector de las prendas de vestir, fomentado por un liderazgo imperante en todos los comprometidos con la misión y visión del sector.



Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Prendas de Vestir

9.1. Análisis Competitivo de la Industria de las Prendas de Vestir

Según Porter (2009b), «la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes» (p.31). Es a través de la combinación de estas cinco fuerzas (mejor conocidas como «Las cinco fuerzas de Porter») mediante el cual se define la estructura de una industria. En la medida que la industria de prendas de vestir en el Perú logre controlar estas fuerzas e incluso sacando provecho de ellas, podrá generar una mayor rentabilidad de sus ventas y posicionarse mejor en el mercado internacional.

9.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes

El sector de prendas de vestir a nivel mundial se ha caracterizado por su dinamismo y por la constante lucha entre las industrias de países de casi todos los continentes, por ganar cada vez más participación mercado. Muchos países han logrado posicionarse en forma adecuada, como es el caso de China que por muchos años es de lejos el mayor exportador, seguido por Italia, Bangladesh y Hong Kong. Sin embargo, el sector de prendas de vestir en el Perú depende principalmente del algodón, donde las exportaciones de prendas con este tipo de fibra representan más del 70% de sus ventas en el exterior. Además, el principal destino de las exportaciones peruanas de prendas es Estados Unidos. Considerando el tipo de fibra y los destinos a los cuales el Perú exporta, existen competidores directos con los cuales existe una mayor participación del mercado. Estos competidores son principalmente países centroamericanos como México, Honduras o El Salvador, que quitaron el protagonismo que por muchos años tuvo el Perú. Son muchos los factores por los cuales estos países centroamericanos han incrementado en forma significativa sus ventas en los últimos años: bajo costos laborales, ventajas tributarias, facilidades logísticas (por su cercanía a los Estados

Unidos), entre otros. Por lo referido se puede afirmar que la rivalidad de los competidores existentes para la industria de prendas de vestir es alta, sin embargo existen oportunidades para la penetración de mercado y el impulso de nuevos productos que permitan colocar a la industria de prendas de vestir del Perú dentro de los tres mayores exportadores de Latinoamérica.

9.1.2. Poder de negociación de los proveedores

La principal materia prima que se utiliza para la fabricación de prendas de vestir en el Perú es el algodón, que depende de precios internacionales por ser considerado un *commoditie*. Por lo referido, el poder de negociación de los proveedores resulta ser considerablemente débil. Sin embargo, los bajos precios registrados en los últimos años han motivado que muchos productores de algodón migren a otros cultivos que les brinden un mayor rédito, como la uva o el arroz. Si se está pensando en la recuperación de este sector, es obvio que este repunte vendrá acompañado de un aumento en la demanda de este producto, con lo cual resulta fundamental que más que verlos como una fuerza competidora, es necesario que se trabaje en conjunto para incentivar su cultivo y que la poca oferta motive un incremento en el costo. De igual manera sucede con la fibra de lana de alpaca, pues si bien la demanda de estos productos ha ido aumentando en el transcurso de los años, una vez que se incrementen las ventas de prendas en el exterior, el costo de esta materia prima también se incrementaría. Trabajar genéticamente el algodón y la fibra de alpaca es hoy una necesidad para mejorar la calidad de la materia prima y a la vez su productividad. Además de la materia prima, los operadores logísticos son proveedores dentro de la cadena de valor que son de gran importancia para que la industria sea más competitiva, por tanto el poder de negociación de los proveedores es alta, sin embargo la estrategia propuesta de la integración vertical permitirá tener negociaciones con los proveedores de modo tal que ambos busquen de manera colaborativa el crecimiento de la industria de prendas de vestir en el Perú.

9.1.3. Poder de negociación de los compradores

Sin duda los clientes tienen amplias opciones al momento de realizar la compra de prendas de vestir. Muchos de los compradores a gran escala de prendas, que optan por proveedores con sistema de producción tipo maquila, definen estándares mínimos de calidad. Una vez cumplidos con estos requisitos, el costo es el segundo factor a evaluar, en la búsqueda de optimizar la rentabilidad de su negocio. Es por ello que resulta vital para los productores peruanos buscar reducir los costos asociados a los servicios logísticos, y seguir siendo competitivos a nivel internacional. Esto último está relacionado con la ventaja competitiva que poseen los países centroamericanos para sus ventas a los Estados Unidos, por su cercanía a dicho país. Por otro lado, si uno de los objetivos es lanzar la marca Perú y posicionarse en el exterior, para ser reconocido por los compradores de otros países, es necesario contar con una estrategia de marketing internacional que permita que los potenciales clientes relacionen la calidad y el diseño de sus productos con esta marca, en especial en mercados tan exigentes como el europeo. Por lo referido se puede afirmar que el poder de negociación de los compradores para la industria de prendas de vestir es alto.

9.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Las prendas de vestir son un producto básico para el consumo, por lo que en este sector es posible que no se pueda encontrar un producto sustituto como tal, más sí se podría hablar de una tendencia de respuesta mucho más rápida de la moda, que es lo que en la actualidad incentivan las empresas *fast fashion* en el mundo, como ZARA, H&M, entre otras. Esto ha motivado que un gran parte de los consumidores elijan estas alternativas de moda rápida, sacrificando la calidad de las prendas. Muchas empresas internacionales de la talla de Tommy Hilfiger, Armani Exchange, Calvin Klein o Spirit of the Andes, se han visto perjudicadas con la disminución de sus ventas por este motivo, con lo cual la demanda de

prendas a empresas también cayeron. A pesar de ello, es conveniente que la principal estrategia para impulsar este sector sea la diferenciación por la calidad, tanto en prendas de algodón como de fibra de alpaca. Por lo referido se puede afirmar que la amenaza de los productos sustitutos para la industria de prendas de vestir es alta.

9.1.5. Amenaza de nuestros aspirantes

En un sector tan copado y maduro como el de prendas de vestir, es difícil avizorar nuevos aspirantes que puedan ser competidores importantes en futuro próximo. Desde sus inicios, la posibilidad de fabricar prendas en base a fibras sintéticas significó una alternativa a las prendas hechas sobre la base de fibras vegetales o animales. Esta industria se desarrolló de tal forma que actualmente posee la hegemonía en el mercado mundial, sobre todo por la producción que representa China. Tal vez la mejora en la calidad de las fibras sintéticas podría considerarse como una amenaza a las prendas de fibra natural. A nivel de productores y como se ha venido refiriendo en los párrafos anteriores, para los destinos a los que les vende el Perú, los competidores directos son los países centroamericanos y no se vislumbra otros países que tengan una estrategia para ganar participación en estos mercados. Por lo referido se puede afirmar que la amenaza de los nuevos aspirantes para la industria de prendas de vestir es baja.

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

Se pueden identificar las siguientes ventajas competitivas de la industria de las prendas de vestir en el Perú:

- Calidad de la materia prima para la producción de prendas de vestir. El Perú es reconocido mundialmente por la calidad del algodón (en especial el Pima) y los pelos de alpaca. Sin embargo, es importante fortalecer a los productores algodoneros y ganaderos, porque este es un gran diferencial de la competencia. Ante el ingreso de nuevas alternativas sintéticas de materiales para la confección de las prendas de vestir,

es importante la difusión y promoción de los productos naturales, fortaleciéndolas con propagandas de productos sustentables y de cuidado ambiental.

- La tradición en la elaboración de vestimentas, que data incluso de épocas pre-incas. Sociedades como las culturas Paracas y Nazca fueron reconocidas por la elaboración de prendas con base en fibras de algodón y de alpaca, tradición que se mantuvo durante el virreinato.
- La ubicación estratégica del país. Se sabe que el Perú es considerado dentro de los países de Latinoamérica como un país con privilegios por su ubicación geográfica, puesto que se puede comunicar con varios puertos internacionales; sin embargo, la infraestructura juega un papel desfavorable sobre esta ventaja.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de las Prendas de Vestir

Según Porter (2009b), «un clúster es un grupo geográficamente de empresas o instituciones, que pertenecen a un campo concreto con rasgos comunes y complementarios entre sí» (p.267). Por muchos años un grupo de países asiáticos como Taiwán, formaron un clúster importante de prendas de vestir y muchas firmas norteamericanas y europeas de renombre instalaron sus fábricas en esos países por los bajos costos de producción. Actualmente, Centroamérica se comporta como un clúster de países productores de prendas de vestir con mucho en común: como los mismos destinos, materias primas, tendencia y otros. A diferencia de los que sucedió en los países asiáticos, las grandes ventas de prendas en países como Honduras y El Salvador, se dan con empresas que producen bajo la modalidad de maquila. A nivel interno, si bien las principales industrias textiles formales en el Perú se ubican en Arequipa, Ica, Lima, Junín, Lambayeque, La Libertad y Puno, estas no logran consolidarse como clúster por no tener muchos factores en común. Un caso para resaltar es el emporio de Gamarra, que por muchos años fue considerado uno de los clúster de

confecciones más importantes de la región pero que actualmente ha perdido presencia debido a las importaciones de prendas provenientes de China.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En el caso del desarrollo de los clústeres de la industria prendas de vestir, estos podrían mejorar a partir de los siguientes enfoques estratégicos:

- **Descentralización.** Hoy, el 95% de empresas formales están centralizadas en Lima y Callao, acortando las posibilidades de generar más empleos y oportunidades en otras regiones del Perú.
- **Investigación y tecnología.** Se cree que los clústeres deberían incentivar más el estudio de nuevas formas de realizar las cosas, desde los diseños, mejoras en la cadena productiva, innovación y cambios en la tecnología, que ayuden a fortalecer la cadena de valor.
- **Fortalecimiento de la marca.** Es importante resaltar el producto con la marca; en este caso el fortalecimiento y asociación con la marca Perú, fortaleciendo el origen de la materia prima, la confección y el diseño.
- **Capacitación y la generación web.** En medio de la globalización un factor importante es la comunicación a través del e-commerce y las tecnologías de la información, estos deben ser medios que fortalezcan la comunicación de los diferentes clústeres, acortando los tiempos de respuesta de la cadena de valor. Una planificación ordenada de toda la cadena de valor fortalecería a la industria con una mejor ventaja comparativa.

9.5. Conclusiones

El hecho de tener una alta calidad en los productos gracias a la materia prima (fibras de algodón Pima y alpaca), una tradición textil de más de 4,000 años y de poseer una excelente ubicación geográfica, constituye un diferencial importante para la industria peruana con respecto a sus competidores mundiales. No obstante, es importante resaltar que si bien

por muchos años estas ventajas generaron grandes beneficios, el no haber establecido las acciones oportunas y necesarias para sostener y fortalecer estas ventajas hizo que la importancia que alguna vez tuvo el Perú a nivel internacional, se pierda. Son las acciones indicadas en el presente plan estratégico las que darán el impulso necesario a este sector y para que recupere el prestigio perdido.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En los capítulos anteriores se desarrolló el plan estratégico para el sector de prendas de vestir en el Perú siguiendo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico elaborado por D'Alessio (2013), el cual se puede ver en forma integral en la Tabla 31. Con la implementación de este plan desarrollado en el presente trabajo se podrá alcanzar la visión trazada para el año 2027: estar dentro de las tres mayores exportadoras de prendas de vestir a nivel de Latinoamérica. La implementación del plan, será realizado por el Comité Textil (CT), en coordinación directa con la Asociación de exportadores (Adex) y contempla el involucramiento de todos los grupos de interés, desde pequeños y grandes productores, comerciantes, distribuidores, asociaciones de apoyo, y principalmente el Estado Peruano, a través de sus diversas instituciones. Con ese fin, se deben de tomar todas las medidas necesarias para agilizar las exportaciones y el comercio en general, desde leyes para eliminar los trámites engorrosos y burocráticos que juegan en contra del progreso de este y de la mayoría de sectores económicos del país.

Dentro de los objetivos de largo plazo que se desean alcanzar una vez implementado el plan estratégico, están: lograr un aumento significativo en las ventas de prendas de vestir en el exterior, triplicar los puestos de trabajos directos e indirectos relacionados con este sector económico y una mayor inversión en investigación e innovación que permita desarrollar nuevas ventajas competitivas. Para ello, será fundamental lograr una disminución de los costos de producción, comercialización y distribución, así como mejorar la calidad de los productos textiles, y lograr que las empresas textiles implementen planes de responsabilidad social y cuidados del medio ambiente.

Con el cumplimiento de estos objetivos, el sector en estudio será competitivo y se contarán con mayores recursos para recuperar el mercado perdido en los últimos años. No

existe un común denominador en las ventajas que poseen los países más importantes en las exportaciones de prendas de vestir, algunos apoyados en costos y otros en diferenciación de sus productos. Basados en las principales ventajas competitivas de la industria nacional: calidad de las materias primas vegetales y animales, la tradición ancestral en confecciones textiles y la posición geográfica estratégica en la región, se ha decidido buscar la diferenciación de los productos para lograr ser uno de los mayores exportadores de prendas de vestir de Latinoamérica.

10.2. Conclusiones Finales

Luego de analizar a profundidad el sector textil para la elaboración del presente plan estratégico, se presentan las siguientes conclusiones finales:

- A pesar de la actual crisis que atraviesa el rubro textil de prendas de vestir en el Perú y de lo poco alentador que se vislumbra el futuro por la caída sostenida en el ránking mundial entre los países exportadores, se observan muchas oportunidades para recuperar el terreno perdido. Sobre la base de las principales ventajas competitivas e implementando de modo adecuado las estrategias (desarrolladas en el Capítulo VII) se podrán sortear los actuales obstáculos.
- El prestigio ganado por la calidad del algodón peruano y la lana de alpaca, permite contar con un elemento diferenciador. Con base en ello, se definieron las estrategias para un tipo de prendas (exclusivas o de lujo), donde el plan de marketing cumple un rol fundamental para ganar nuevos mercados extranjeros e incrementar en forma significativa las exportaciones.

Tabla 33

Matriz de Planeamiento Estratégico Integral (PEI)

Misión	Visión				Valores
	Al 2027, la industria de prendas de vestir del Perú estará dentro de las tres principales exportadoras de Latinoamérica.				1. Integridad, las empresas del sector textil deberán mantener altos estándares éticos y morales, mostrando transparencia en cada uno de las negociaciones, informando con veracidad, conduciéndose con rectitud, respetando las políticas y leyes del país y de los mercados a los que se dirigen. 2. Compromiso, cada una de las organizaciones del sector deberán cumplir con eficiencia todas sus obligaciones con puntualidad, prontitud, esmero y calidad. 3. Innovación, es importante que este sector busque siempre la innovación de sus productos así como de la tecnología que esta necesita para el progreso. 4. Cooperación, la cadena de valor desde la calidad de la materia prima hasta la venta al cliente debe ser de calidad número uno para poder tener el gran diferencial deseado. Ser únicos.
	Intereses Organizacionales	Objetivos a Largo Plazo	Principios Cardinales	Intereses Organizacionales	Objetivos a Largo Plazo
	1. Incrementar la rentabilidad de la industria prendas de vestir. 2. Mejorar la competitividad. 3. Mejorar la productividad. 4. Fomentar la investigación y el desarrollo en el sector.	OLP1. Al 2027 la industria de prendas de vestir debe llegar a exportar más de USD 2,500 millones en prendas promedio al año.	OLP2. Al 2027 generar un crecimiento de 150% de puestos de trabajos formales en un que es alrededor de 600,000 puestos de trabajo directo.	Al 2027, incrementar el retorno sobre la inversión de (ROI) en 3% así como la inversión en investigación y desarrollo deberá ser de 10 millones de dólares.	1. Influencia de Terceras Partes 2. Lazos Pasados y Presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos
	Estrategias				Políticas
	E1. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado EE.UU.	X	X	X	P1, P2, P3, P4.
	E2. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para el mercado Argentino y Ecuador, de tal manera que se aproveche los acuerdos arancelarios y el levantamiento de las medidas de proteccionista.	X	X	X	P1, P2, P3, P4.
	E3. Desarrollar productos mejorados con mejores estándares de calidad para los mercados con un potencial de crecimiento en prendas de lujo.	X	X	X	P1, P2, P3, P4.
	E4. Mejorar la productividad de las empresas productoras prendas de fibra de alpaca para afianzar los mercados de USA, Japón, Reino Unido, entre otros, y búsqueda de nuevos mercados como Rusia, Luxemburgo, Suecia y otros países nórdicos.	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5 y P6
	Tablero de control				Tablero de control
	Perspectiva Financiera Perspectiva del Cliente Perspectiva Interna Aprendizaje de la Organización	OC1.1 Penetrar en los mercados sudamericanos (Chile, Brasil, Colombia, Argentina y Ecuador) logrando un crecimiento promedio anual del 8%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 1,015 millones.	OC2.1 Incentivar la formalización de los confeccionistas a través de campañas para la asociación, con un crecimiento del 25% anual y llegando a formalizar a cerca de 100,000 trabajadores para el año 2027	OC3.1 Gestionar y obtener cooperación técnica y financiera internacional para sistemas de calidad, lo cual represente un total de USD 500,000 para el año 2027	Perspectiva Financiera Perspectiva del Cliente Perspectiva Interna Aprendizaje de la Organización
		OC1.2 Incrementar las ventas de prendas de alta calidad de pelo fino (alpaca y algodón) en mercados de lujo como el Europeo, duplicando el crecimiento durante los 3 primeros años y posterior a ello alcanzar un crecimiento promedio anual del 6%, llegando en el año 2017 a ventas de USD 301 millones.	OC2.2 Generar empresas que presten servicios de contabilidad y <i>back office</i> que permitan la reducción de costos fijos en el sector, lo cual incentive la contratación de personal con un crecimiento del 25% anual, llegando a cerca de 2,000 personas para el año 2027.	OC3.2 Incrementar el porcentaje en I&D de las principales empresas exportadoras de prendas de vestir en 1% del total de sus utilidades netas, llegando a una inversión de USD 7.5 millones para el año 2027	6. Mantener el principio de neutralidad política, no interfiriendo políticamente en las comunidades donde desarrolle sus actividades, como muestra además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de las personas vinculadas a la empresa. 7. Las empresas del sector industrial deberán relacionarse con las autoridades e instituciones públicas de manera lícita y respetuosa no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie.
		OC1.3 Fortalecer las ventas en el mercado estadounidense a través de los productos más reconocidos en este país, logrando un crecimiento promedio anual del 8%, llegando en el año 2027 a ventas de USD 1,252 millones.	OC2.3 Formalizar y crear cadena de producción integral, tanto de los alpaqueros como de los alpaqueros, con lo cual se incremente la cantidad de trabajadores para el sector con un crecimiento del 25% anual, llegando a cerca de 100,000 personas para el año 2027.		8. Las industrias del sector debe mostrar compromiso con las políticas de conservación del medio ambiente y fomentando el desarrollo de la comunidad.
Recursos					
Estructura Organizacional					
Planes Organizacionales					

- Del análisis efectuado a las cinco fuerzas de Porter podemos destacar que la industria de prendas de vestir pertenece a un sector muy dinámico y agresivo, en donde existe alta competitividad por precio, tendencia, calidad o marca. Sin embargo, se trata de un sector atractivo para la industria textil peruana, pues existe oportunidad de poder destacar mediante la diferenciación de sus productos, potenciando la exclusividad de prendas de alpaca y por otro lado desarrollando estrategias intensivas de nuevos productos y mercados en lo que a prendas de algodón se refiere.
- La participación del Estado es fundamental para incentivar la inversión en este sector y reducir las cargas laborales, impositivas y aduaneras a los productores peruanos y les permitan tener precios más competitivos
- Si bien el sector textil tiene un menor peso en el cálculo del PBI que otros sectores (como la minería, la agroindustria o el pesquero), la cantidad de puestos de trabajos directos e indirectos es muy significativa y mayor que otros sectores económicos. Esto sería más relevante si se considera que existe una cantidad incluso mayor de trabajadores en la informalidad y que se plantea incluirlos en el ámbito formal.
- Como en cualquier sector económico, la investigación y el desarrollo es fundamental para asegurar un crecimiento sostenido, a largo plazo. En la medida que las empresas realicen investigaciones y desarrollen tecnologías que les permitan ser innovadores y más competitivos, se puede augurar un crecimiento a futuro. Actualmente, es muy poco lo que se viene haciendo en este aspecto y se puede atribuir que la caída del sector textil se debe a la falta de elementos diferenciadores, que hubieran sido fruto de un trabajo de investigación. Las empresas que sí apostaron por ello, han tenido grandes réditos y están actualmente mejor posicionadas.
- Con cualquier producto, los sustitutos tienen que tener un cuidado especial dentro del análisis del PEA, en el caso del sector textil por ser un producto básico para el

consumo, es posible que no se pueda encontrar un producto sustituto como tal, esta puede estar enmarcada por la moda, precio y calidad, en el caso del presente PEA, la principal estrategia para impulsar este sector es la diferenciación por la calidad, tanto en prendas de algodón como de fibra de alpaca. Por lo que se podría decir la amenaza es considerablemente alta.

10.3. Recomendaciones Finales

- Ejecutar el plan estratégico presentado, controlando y evaluando las desviaciones futuras que pueda presentar el mercado.
- Esta implementación del plan será liderada por el Comité Textil (CT) de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), en coordinación directa con la Asociación de Exportadores (Adex) y todas las empresas privadas del sector. Es importante además la participación de otras instituciones como el Centro de Innovación Tecnológica Textil (CITE Textil), el Instituto Peruano del Algodón (IPA) y la Comisión de la Promoción para la Exportación y el Turismo (PromPerú) del Mincetur.
- Una de las razones más relevantes del descenso en posiciones en el ranking global de países exportadores de confecciones textiles es la aparición de productores centroamericanos, con costos muchos más bajos. Para hacer frente a este tipo de competidores, es necesario optimizar los procesos y buscar aligerar costos, considerando que actualmente las prendas de vestir peruanas se venden al triple del precio de lo que cuesta una prenda promedio de dichos países.
- Un sector económico tan amplio como el textil debe enfocar sus esfuerzos para poder desarrollar todo lo que le permitirá ganar mercado. Cada vez más son las empresas peruanas que fabrican prendas con base en fibras sintéticas, y ello no tendría por qué ir en contra de otras industrias, como las sustentadas en fibras vegetales o animales.

Fortaleciendo las empresas que ofrecen prendas de diferente fibra se logrará un mejor posicionamiento en el mercado internacional.

- Es muy común que cada Gobierno de turno proponga nuevas ideas y plantee estrategias que en muchos casos son radicalmente opuestas a las que se venían desarrollando, lo cual genera retroceso en lo avanzado y gasto de recursos en vano. Es por ello que ve necesario que este tipo de plan estratégico sea validado y consensuado por diferentes grupos políticos.
- Se debe priorizar la exportación de los productos para de esta manera ampliar mercados y obtener un mayor crecimiento. No se puede descuidar o menospreciar el mercado local. En esto cumple un rol fundamental el Estado, especialmente en el establecimiento de reglas claras y en el control de que ellas se cumplan, evitándose (o disminuyendo) la informalidad.
- Es importante que se incentive en la formalización de los productores, mediante la generación de campañas para la asociación. Dando a conocer los beneficios que esto trae consigo, porque esto mejora su poder de negociación frente a su grupo de interés.
- Generar la creación de empresas que permitan tercerizar parte de sus procesos administrativos y operativos, como el servicios de contabilidad, *back office*, *marketing*, *calidad*, *transporte*, *tinte*, *lavandería*, *estampado*, *bordado*, *etc.*, que les permita centrarse en el core del negocio, para esta manera lograr la reducción de costos fijos en el sector.
- Gestionar y obtener cooperación técnica y financiera internacional para sistemas de calidad.
- Elaborar planes de investigación y desarrollo y transferencia tecnológica para productos priorizados en la industria de confecciones textiles, mediante el apoyo al instituto peruano del Algodón (IPA).

- Incrementar el porcentaje de inversión para el apoyo a la innovación y formalización de nuevos productos y procesos, como en las instituciones privadas y de los centros de educación superior. Con el fin de reducir los costos como la creación de moda “made in Perú”.

10.4. Futuro de la Industria de Prendas de Vestir

Como ya se ha referido líneas atrás, muchos gobiernos han planteado algunas medidas con el objetivo de fomentar la inversión en el sector textil, y sobre todo en el de confecciones y prendas de vestir pero lamentablemente estas no han sido suficientes en su efecto para darle una adecuada sostenibilidad al crecimiento de dicho sector. Los investigadores de esta tesis tienen la certeza de que el futuro de la industria de prendas de vestir en el Perú va a depender del trabajo en conjunto que realicen el sector privado y el público pero, principalmente, de que exista una continuidad en el cumplimiento de la estrategia planteada. Como muchos otros países latinoamericanos, el Perú tiende a cambiar su rumbo político en forma constante y ello no ha permitido que se tenga continuidad en la ejecución de las estrategias establecidas.

El sistema socioeconómico dominante en el mundo es el capitalista; y el libre mercado, la ley de la oferta y la demanda, la meritocracia, la propiedad privada, son conceptos que están asociados a dicho sistema. Muchos de los gobiernos de turno con sesgo socialista han impuesto medidas proteccionistas, han subvencionado productos locales e impuesto medidas arancelarias a productos que vienen de afuera que no hacen más que quitar competitividad a las empresas nacionales. Se debe reconocer que para ser competitivos es necesario que las empresas locales tengan el reto de enfrentarse a empresas extranjeras con otros tipos de tecnologías, buscando de esta manera optimizar la productividad, la calidad de los productos y buscar precios adecuados; aceptando y jugando bajo estas reglas impuestas

por el sistema imperante. En la medida que se eviten las medidas intervencionistas por parte del Estado, se estará en condiciones de ganar mercados en el exterior.



Referencias

- Ala, M. (2016, febrero). Mesa redonda: Situación actual y futuro de la industria textil y confecciones en el Perú. *Revista Mundo Textil*, 137, 48-49. Recuperado de https://issuu.com/revistamundotextil/docs/mundo_textil_139_imprensa
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2016). *Economía peruana: Balance del 2015 y perspectivas para el 2016*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20181.pdf>
- Asociación de Exportadores [Adex]. (2016). Perfil país: *Balanza comercial argentina*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/ADTFileServer/Balanzas/america/Argentina.pdf>
- Asociación de Exportadores [Adex]. (2016). Perfil país: *Balanza comercial Japón*. Recuperado de <http://www.adexdataM.com/ADTFileServer/Balanzas/asia/Japon.pdf>
- Asociación de Exportadores [Adex]. (2017a). *Estadística de mercado*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/EstadisticaMercado.aspx?pais=CO>
- Asociación de Exportadores [Adex]. (2017b). *Estadística de mercado*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/EstadisticaMercado.aspx?pais=CL>
- Asociación de Exportadores [Adex]. (2017c). *Estadística de mercado*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/ExtadísticasMercado.aspx>
- Asociación de Exportadores [Adex]. (2017d). *Estadísticas por descripción arancelaria*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadísticas.aspx>
- Asociación de Exportadores [Adex]. (2017, mayo). *Ranking de mercados. Exportaciones 2010-2016*. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/RankingMercados.aspx>
- Azpur, J. (2012). *Análisis de la legislación sobre planificación territorial en el Perú. Presentación de libro para el Grupo Propuesta Ciudadana. Lima, Perú*. Recuperado

de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/70BBBB00DC7B56EA257AAF0066733A/\\$FILE/cd27.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/70BBBB00DC7B56EA257AAF0066733A/$FILE/cd27.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>

Banco Mundial. (2016). *PBI per cápita (USD a precios actuales)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

Bangladesh Investment Development Authority [BIDA]. (2016). *Garments & Textiles*. Recuperado de <http://www.bida.gov.bd/site/page/c9ffe4ad-1b7e-4c85-b77e-b7d9427d4533/Garments-&-Textiles>

Benavente, L. (2013, 14 de julio). *Inversiones vs. conflictos sociales en Perú*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/inversiones-vs-conflictos-sociales-en-peru>

Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2016). *Gremios, Sectores y Comisiones de la CCL opinan sobre recientes anuncios ministeriales*. Recuperado de http://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r737_3/info_esp_737_baja_.pdf

Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador [Camtex]. (2017). *Competitividad*. Recuperado de http://www.camtex.com.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=90

CBI Ministry of Foreign Affairs. (2015). *CBI Trends: Apparel in Europe*. Recuperado de https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/trends-europe-apparel-2015.pdf

- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2015a). *Reporte global de tecnología de la información 2015*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/Global_InformationTechnology_Report_2015.pdf
- Centro de Estudios de Competitividad de México. (2008). *La industria textil en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia*. Recuperado de <http://cec.itam.mx/es/68/paginas/estudios-sectoriales>
- Centro de Estudios Latinoamericanos [CESLA]. (2016). *Informe Trimestral de Situación*. Recuperado de <http://www.cesla.com/informe-economia-peru.php>.
- CENTRUM Católica. (2014). *Índice de competitividad regional del Perú*. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?4562/centrum_catolica/indicecompetitividad_regional_del_peru.html
- Comisión de Alto Nivel Anticorrupción. (2014). *VIII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción 2013*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/viii-encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru-2013/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo [PromPerú]. (2014). *El perfil del turista extranjero*. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/891/Perfil_turista_extranjero_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2016). *La marca Perú*. Recuperado de <http://nacional.peru.info/es/content/PeruBrand>
- Comité Textil Perú. (2016). *Estadísticas de exportación del sector textil y confecciones*. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/EXPOR.pdf>
- Comunidad Andina de Naciones [CAN]. (2015). *Comercio exterior de bienes 2005-2014*. Recuperado de http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2460_8.pdf

- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, (2ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- De la Cruz, L. (2008). *La estructura del Estado peruano*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/imperioestadounidense/b-la-estructura-del-estado-peruano-13048829>
- Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. (2015). *Plan nacional de infraestructura 2016-2025*. Recuperado de http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/plan_nacional_infraestructura_2016_2025_2.pdf
- European Commission. (2016). *Textiles and Clothing Industries*. Recuperado de https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing_en
- Expansión. (2017). México: Economía y demografía. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/paises/mexico>
- Fashion United. (2016). *Global Apparel Market*. Recuperado de <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>
- Frenk, A. (2014). *¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA]. (2012). *Bono demográfico regional del Perú*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/poblacion/DiaPoblacion2014/Programa-Conjunto-JEM-Bono-Demografico-Regional.pdf>
- Genna, K., Espinosa, A. & Páez, D. (2010). *Cómo los vemos, cómo nos vemos. Influencia de la cooperación social entre Perú y Chile en la identidad nacional peruana*. Recuperado de <http://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N41-5.pdf>
- Ghezzi, P. (2015, 27 de febrero). La educación y la innovación nos llevarán a ser un país desarrollado. *Ministerio de la Producción*. Recuperado de <http://www.produce.gob>

pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/3796-ghezzi-laeducacion-y-la-innovacion-nos-llevaran-a-ser-un-pais-desarrollado

- Hart, A. (2011). Oportunidades comerciales en los mercados de alimentos y prendas de vestir. *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado de <http://media.peru.info/PROMO/2010/Europa/Oportunidades%20comerciales%20de%20alimentos%20y%20prendas%20de%20vestir%20en%20Reino%20Unido.pdf>
- Hartmann, F. H. (1983). *The Relations of Nations* (6a Ed.). New York, NY: Macmillan.
- Henderson, B. D. (1970/2006). *The Product Portafolio*, (2nd ed). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Indicadores económicos. IV trimestre 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n06_mercado-laboral-mar-abr-may2016_1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Mayor demanda interna y externa incidieron en el crecimiento del Producto Bruto Interno del primer trimestre 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/mayor-demanda-interna-y-externa-incidieron-en-el-crecimiento-del-producto-bruto-interno-del-primer-trimestre-de-2016-9055/>
- International Trade Center. (2017). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales*.

Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc. Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>.

Knitting Industry. (2016). *Chinese Clothing and Textiles Industry Strives to Boost Competitiveness*. Recuperado de <http://www.knittingindustry.com/chinese-clothing-and-textiles-industry-strives-to-boost-competitiveness/#sthash.6314yxfm.dpuf>

Las cinco economías de América Latina más pujantes en el 2017. (2017, diciembre). *Diario El Mundo*. Recuperado de <https://mundo.sputniknews.com/economia/201612281065874255-america-latina-paises-pib-economia/>

Ley N° 28174. Ley que declara de necesidad pública y de preferente interés nacional la ejecución del Proyecto Corredor Interoceánico Nor Oriental “Manuel Antonio Mesones Muro”. Congreso de la República del Perú (2004).

McKinsey & Company (2017). *The State of Fashion 2017*. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion>

Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri]. (2016). *PNIA en cultivos agroindustriales*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/programas/agroindustrial>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [Mincetur]. (s.f.). *PENX 2025: Cuadro de actores y responsables por líneas de acción*. Recuperado de <http://www.perucam.com/presen/Penx%202025/index.html#p=86>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [Mincetur]. (2017). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=71&Itemid=94

Ministerio de Defensa [Mindef]. (2016). *Reseña histórica*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/historia.php>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Seguimiento de la ejecución presupuestal*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>
- Ministerio del Ambiente [Minam]. (2010). *Plan de acción de adaptación y mitigación frente al cambio climático*. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/plancambioclimatico.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2014a) *¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático?* Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-masvulnerable-al-cambio-climatico/>
- Ministerio del Ambiente. (2014b). *Planificación ante el cambio climático*. Recuperado de: <http://www.planccperu.org/IMG/pdf/presentacion.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2015). *Delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traducccion_no_oficial_de_la_CIJ_\(espanol\).pdf](http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traducccion_no_oficial_de_la_CIJ_(espanol).pdf)
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2016a). *Objetivos estratégicos generales*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2016b). *Temas internacionales*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/temas/Paginas/Home.aspx>

- Muñoz, W. (2006). *Perú: Tradición textil y competitividad internacional*. Lima, Perú: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Novak, F., & Namihás, S. (2013). *El problema del narcotráfico en los países andinos, Centro América y México: Su conexión con Europa*. Recuperado de <http://idei.pucp.edu.pe/docs/2011-presentacion-3-novak-namihás.pdf>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2014). *Informe mundial sobre las drogas 2014*. Recuperado de http://www.unodc.org/documents/wdr2014/V1403603_spanish.pdf
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE]. (2016). *Evaluaciones del desempeño ambiental Perú 2016*. Recuperado de <https://www.oecd.org/environment/country-reviews/16-00313%20Evaluacion%20desempeno-Peru-WEB.pdf>
- Portal del Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porter, M. (2009a). *Competitiveness: A New Strategy for Peru*. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20091130_Peru_7abdf2f2-94cc-4f45-b262-347e24423ddf.pdf
- Porter, M. (2009b). *Ser competitivo* (6a ed.). Madrid, España: Deusto.
- Publican informe de competitividad global 2014-2015. (2014, 2 de setiembre). Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2014-2015/NOTA%20DE%20PRENSA%20IGC%202014-215.pdf>
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana [RICYT]. (2017). *Gasto en I+D por objetivo socioeconómico*. Recuperado de <http://db.ricyt.org/>

query/AR,CL,CR,EC,GT,MX,PA,PT,PY,SV,TT,US,UY/1990%2C2014/GASIDOSP
ER

Rojas, C. (2015). *Fash Fashion, un concepto a tomar en cuenta*. Recuperado de

<http://www.peruconsume.com/2015/06/fast-fashion-un-concepto-tomar-en.html>

Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2012). *Perú país mega*

diverso. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/88081/Peru->

[+Pais+Megadiverso.pdf/4f361370-434d-405f-986e-2b4052219abf](http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/88081/Peru-+Pais+Megadiverso.pdf/4f361370-434d-405f-986e-2b4052219abf)

Servicios Integrados de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2014). *Industria de la*

vestimenta y textiles del Perú. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/>

[resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf)

Servicios Integrados de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2014b). Guía de

Mercado. *Colombia Industria de la Moda*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/>

[resources/sectoresproductivos/GM%20Industria%20vestimenta%20Colombia%20201](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20Industria%20vestimenta%20Colombia%20201)

[4%20](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20Industria%20vestimenta%20Colombia%202014%204%20)

Servicios Integrados de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017a). *Ranking de*

partidas (filtrado por país). Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/promperustat/>

[frmRanking_x_Partida.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Partida.aspx)

Servicios Integrados de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017b). *Ranking de*

países (agrupado por bloque económico). Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/>

[promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx)

Servicios Integrados de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017b). *Infografía*

Sectorial de industria de la vestimenta: Argentina. Recuperado de <http://www.siicex.gob.>

[pe/siicex/documentosportal/647116035radE753B.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/647116035radE753B.pdf)

- Situación actual del sector textil peruano. (2012, setiembre). Revista Institucional de la Sociedad Nacional de Industrias, 872. Recuperado de http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_872.pdf
- Spears, B. (2014). *Top 6 Tech Trends in the Fashion Industry*. Recuperado de <http://apparel.edgl.com/news/Top-6-Tech-Trends-in-the-Fashion-Industry94135>
- Superintendencia de Mercados de Valores del Perú [SMV]. (2016a). *Notas de los estados financiero separados Creditex*. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=B37E1F75259C715714B3FF7F757B4C221A992ECE54
- Superintendencia de Mercados de Valores del Perú [SMV]. (2016b). *Memoria anual de Michell y Cia. S.A.* (Resolución CONASEV No. 211-98-EF/94.10.0). Recuperado de: http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas [SUNAT]. (2016). *Exportaciones FOB por sectores económicos, 1998-2016 (Millones de US\$)*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_comercio_exterior.html
- Trading Economics. (2017). *Wages in Manufacturing*. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/country-list/wages-in-manufacturing?continent=america>
- Telas y prendas de algodón orgánico y pima tienen oportunidades en Argentina. (2017, 17 de abril). La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/864599-telas-y-prendas-de-algodon-organico-y-pima-tienen-oportunidades-en-argentina>
- Torreón Coahuila. (2016). *The Textile Industry*. Recuperado de <http://thetextileindustry.com/2016/10/17/how-to-increase-the-competitiveness-on-the-textile-industry-in-mexico/>

Trade Map. (2017). *List of exporters for the select product 2016: Product 61 and 62.*

Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1||15||62||2|1|1|2|1|1|2|1|1

Trading Economics. (2017). *Perú- Indicadores económicos.* Recuperado de

<https://es.tradingeconomics.com/peru/indicators>

Vildoso, G. (2015, 08 de abril). *La mujer peruana ha dado un salto importante. Diario*

Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/256052/mujer-peruana-ha-dadosalto-importante-ultimamente>

Statista. (2016). *Segmentation of the apparel retail market value in the United Kingdom (UK).*

Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/293045/clothign-apparel-retail-segementation-by-demographic-in-the-united-kingdom-uk/>

WageIndicator.org. (2017). *Minimum Wages in El Salvador with Effect from 01012017 to*

31122017. Recuperado de <http://www.wageindicator.org/main/salary/minimum-wage/elsalvador>

World Economic Forum [WEF]. (2017). *5 things you probably didn't know about the fashion*

industry. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2015/07/5-things-you-probably-didnt-know-about-the-fashion-industry/>