

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



**Planeamiento Estratégico de la Industria de la Moda en el Perú**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Eddy Manfredo Carrera Bazán**

**Olegario Eugenio Huamán**

**Nixon Teodoro Romero Quevedo**

**Segundo Arístides Serrano Panduro**

**Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas**

**Santiago de Surco, mayo de 2017**

## Agradecimientos

Toda nuestra gratitud y agradecimiento para:

Nuestras familias, por la comprensión que han tenido con nosotros durante el tiempo que ha durado la maestría. Para ellos es el fruto de nuestro esfuerzo.

El profesor Jorge Benzaquen, por su disposición, apoyo y asesoramiento por ver consolidada esta tesis con la calidad y profesionalismo exigidos.

Nuestros profesores de CENTRUM Católica, quienes supieron transmitirnos sus conocimientos y experiencias, e inyectarnos el espíritu gerencial y estratégico.

Nuestros compañeros de promoción, quienes con sus variadas experiencias, espíritu de colaboración y disposición al trabajo conjunto, han hecho de esta maestría un hito inolvidable en nuestras vidas.



## Dedicatorias

A mi esposa Agueda, por su comprensión y apoyo para seguir alcanzando metas; a mi hermano Guillermo, por estar siempre pendiente de mí; a mi sobrino Dayron, para que vea en mí un ejemplo a seguir; y a Dios, por permitirme llegar a este momento.

Olegario Eugenio

A mi esposa Lizet y a mis hijas Estefanía y Mía, quienes me cedieron las horas de estar con ellas, aceptando que luego del esfuerzo vienen tiempos mejores. A mi madre Amelia, quien desde niño me inculcó que con estudio y trabajo se puede lograr mucho.

Segundo Serrano

A mi madre Celia Teresa, el ser maravilloso que inculcó en mí el deseo de superación y estuvo en todo momento motivándome; a mi esposa e hijos, por su comprensión y apoyo; a mis hermanos, por estar siempre unidos.

Eddy Carrera

Con todo cariño y sencillez dedico este trabajo a mi amado Padre Celestial, a mi querida Comunidad de Misioneras y Misioneros Identes, y a la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme todo su apoyo.

Teo Romero

## Resumen Ejecutivo

En promedio durante la última década, la economía del Perú atraviesa por un periodo estable de crecimiento sostenido, a pesar de un pequeño retroceso a partir de la crisis mundial de 2007. La estabilidad genera condiciones propicias para que empresarios locales y extranjeros, así como el gobierno mismo, inviertan en los diversos sectores, siendo la moda del vestido uno de los sectores industriales beneficiado, dadas las condiciones y oportunidades en el mercado global.

La industria de la moda, en esta etapa de estabilidad económica, se ha desarrollado progresivamente de la mano de importantes referentes de moda internacional que decidieron apostar por el Perú. Tal es el caso de H&M, que en el 2015 inició sus operaciones en las tiendas del Jockey Club del Perú. Similar estrategia siguió la cadena de tiendas Zara, allá por el año 2012. Ambos batieron sus pronósticos de venta. El *retail* es también una opción para seguir expandiendo la moda a través de diversas modalidades y favoreciendo la venta en insumos que contribuyen al desarrollo de la moda en el Perú.

El crecimiento de la industria de la moda es inminente, incluso en el Perú ya se realizan importantes eventos para mostrar e impulsar la moda de primera clase. Entre los eventos que destacan tenemos: Perú Moda, Perú Gift Show, Lifweek, eventos en los que se exhiben trajes y diseños de gala, ofertas de moda con calidad de exportación; allí desfila lo mejor en confección, calzado y joyería. Sin embargo, aún no estamos a la altura de las grandes industrias de la moda como las existentes en Francia, Italia, España y otros países europeos. La explosión de moda en el Perú se inició por el año 1990, con el impulso de la industria manufacturera mejorando sus indicadores, referentes de producción, ingresos, empleos, etc.

El presente plan estratégico propone una visión, hacia el año 2025, para convertir a la industria de la moda peruana en referente de Latinoamérica, y que sus productos sean de la más alta calidad, al mismo tiempo que se fomenta la inversión en el sector, sin descuidar la

responsabilidad social. Para el cumplimiento de la visión, se propone apostar fuertemente en tecnología, optimizar los ciclos de producción para reducir costos, mejorar la oferta de exportación al mundo, aprovechar la materia prima de calidad, incrementar la inversión en el mercado local, difundir la moda a más regiones del país e incentivar la apertura de centros de estudios en moda que permitan formar nuevos diseñadores nacionales con una perspectiva propia, moderna, juvenil e innovadora.



## **Abstract**

During the last decade, the Peruvian economy has experimented a sustainable and stable period of growth, with some small regression during the world economic crisis in 2007. This stability has generated propitious conditions to favor, the private local and foreign investments and the government investments with a direct and positive impact in the apparel fashion sector, due to the conditions and opportunities given in the global market.

The fashion industry, in this phase of stability, have been developed progressively with the most important representatives of the international sector, that decided to invest in Peru. For example, H&M started their operations in 2015 through the Jockey Club shops from Peru; in the same way, the store chain Zara began operations in 2012. Both companies broke their sales forecast. The retail sales is also an alternative to expand the fashion industry through different modalities, favoring the inputs sells that contribute to the development of this industry in Peru.

The growth of the fashion industry is imminent, and Peru is not the exception in the organization of important events that try to show and give an impulse to the first-class fashion. Some interesting events are Perú Moda, Perú Gift Show, Lifeweek, where are shown elegant fashion designs and suits that meet standards for export, and the best products in apparel, footwear and jewelry. However, the country has not met the standards achieved by big fashion industry located in France, Italy and Spain.

The early 90's saw the explosion of the fashion industry in Peru with the boost to the manufacturing industry, improving the indicators relative to production, income, employment, etc.

This strategic plan proposes a long-term vision which goes until 2025, to convert the Peruvian fashion industry in a referent in Latino America, with high quality products,

constant and sustainably growth of investments while ensuring social responsibility. Our proposal for the fulfillment of the vision includes a strong investment in technology, optimization of the production cycles to reduce costs and improve the export offer, to get the most of our high quality raw materials, to increase investment in the local market, disseminate the fashion to the different regions of our country and incentive the opening of new study centers for training new and original national designers, with their own, modern, youth and innovative perspective.



## Tabla de Contenido

|   |            |
|---|------------|
| Lista de Tablas .....   | xiii       |
| Lista de Figuras .....  | xv         |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>               | <b>xvi</b> |
| <b>Capítulo I: Situación General de la Industria de la Moda .....</b> | <b>1</b>   |
| 1.1 Situación General .....   | 1          |
| 1.2 Conclusiones.....   | 12         |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>   | <b>13</b>  |
| 2.1 Antecedentes.....   | 13         |
| 2.2 Visión.....   | 13         |
| 2.3 Misión.....   | 14         |
| 2.4 Valores.....  | 16         |
| 2.5 Código de Ética .....   | 17         |
| 2.6 Conclusiones.....   | 17         |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>                         | <b>19</b>  |
| 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....                      | 19         |
| 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)..... | 19         |
| 3.1.2 Potencial nacional .....  | 23         |
| 3.1.3 Principios cardinales .....                                     | 30         |
| 3.1.4 Influencia del análisis en la industria de la moda .....        | 33         |
| 3.2 Análisis Competitivo del Perú.....                                | 33         |
| 3.2.1 Condiciones de los factores .....                               | 34         |
| 3.2.2 Condiciones de la demanda .....                                 | 35         |
| 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....       | 35         |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....                          | 36         |



|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 3.2.5  | Influencia del análisis en la Industria de la Moda.....                 | 37        |
| 3.3  | Análisis del Entorno PESTE.....   | 37        |
| 3.3.1  | Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....                 | 38        |
| 3.3.2  | Fuerzas económicas y financieras (E).....                               | 39        |
| 3.3.3  | Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....                  | 41        |
| 3.3.4  | Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....                             | 43        |
| 3.3.5  | Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....                               | 44        |
| 3.4  | Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....                     | 45        |
| 3.5  | La Industria de la Moda y sus Competidores .....                        | 46        |
| 3.5.1  | Poder de negociación de los proveedores .....                           | 47        |
| 3.5.2  | Poder de negociación de los compradores .....                           | 47        |
| 3.5.3  | Amenaza de los sustitutos .....   | 47        |
| 3.5.4  | Amenaza de los entrantes.....   | 48        |
| 3.5.5  | Rivalidad de los competidores .....                                     | 48        |
| 3.6  | La Industria de la Moda y sus Referentes.....                           | 48        |
| 3.7  | Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) ..... | 49        |
| 3.8  | Conclusiones.....   | 51        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b> |   | <b>53</b> |
| 4.1  | Análisis Interno AMOFHIT .....  | 53        |
| 4.1.1  | Administración y gerencia (A).....                                      | 53        |
| 4.1.2  | Marketing y ventas (M) .....  | 55        |
| 4.1.3  | Operaciones y logística. Infraestructura (O).....                       | 57        |
| 4.1.4  | Finanzas y contabilidad (F).....  | 59        |
| 4.1.5  | Recursos humanos (H).....   | 61        |
| 4.1.6  | Sistemas de información y comunicaciones (I) .....                      | 63        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....                                 | 65        |
| 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....                                 | 66        |
| 4.3 Conclusiones.....   | 67        |
| <b>Capítulo V: Intereses de la Industria de la Moda y Objetivos de Largo Plazo.....</b> | <b>69</b> |
| 5.1 Intereses de la Industria de la Moda.....   | 69        |
| 5.2 Potencial de la Industria de la Moda .....  | 70        |
| 5.3 Principios Cardinales de la Industria de la Moda .....                              | 74        |
| 5.4 Matriz de Intereses de la Moda (MIO) .....  | 76        |
| 5.5 Objetivos de Largo Plazo .....  | 77        |
| 5.6 Conclusiones.....   | 78        |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>   | <b>79</b> |
| 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....                   | 79        |
| 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....                 | 79        |
| 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....  | 83        |
| 6.4 Matriz Interna-Externa (MIE) .....  | 84        |
| 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....  | 85        |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....  | 87        |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....                         | 88        |
| 6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....   | 90        |
| 6.9 Matriz de Ética (ME).....   | 90        |
| 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....                                       | 92        |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....                            | 93        |
| 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....                                   | 94        |
| 6.13 Conclusiones.....  | 95        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>                                    | <b>96</b>  |
| 7.1 Objetivos de Corto Plazo .....   | 96         |
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....                               | 99         |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia .....   | 102        |
| 7.4 Estructura de la Industria de la Moda .....  | 103        |
| 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....                             | 103        |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación.....   | 104        |
| 7.7 Gestión del Cambio .....   | 104        |
| 7.8 Conclusiones.....  | 104        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>  | <b>105</b> |
| 8.1 Perspectivas de Control .....  | 105        |
| 8.1.1 Aprendizaje interno .....  | 105        |
| 8.1.2 Procesos.....  | 105        |
| 8.1.3 Clientes.....  | 106        |
| 8.1.4 Financiera .....   | 106        |
| 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card) .....                            | 106        |
| 8.3 Conclusiones.....  | 108        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria de la Moda .....</b>                      | <b>109</b> |
| 9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Moda .....                                | 109        |
| 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de la Moda.....          | 110        |
| 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de la Moda .. | 112        |
| 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....        | 116        |
| 9.5 Conclusiones.....  | 117        |
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>                                   | <b>118</b> |
| 10.1 Plan Estratégico Integral.....  | 118        |

|   |            |
|---|------------|
| 10.2 Conclusiones Finales.....              | 120        |
| 10.3 Recomendaciones Finales .....          | 121        |
| 10.4 Futuro de la Industria de la Moda..... | 122        |
| <b>Referencias.....</b>                     | <b>124</b> |



## Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Las Cinco Empresas más Innovadoras del Mundo</i> .....  | 3  |
| Tabla 2 <i>Producción Textil del 2007 al 2012</i> .....  | 7  |
| Tabla 3 <i>Productos Textiles de Exportación del 2006 al 2012</i> .....  | 8  |
| Tabla 4 <i>Evaluación de los Nueve Criterios para Definir la Visión</i> .....  | 14 |
| Tabla 5 <i>Evaluación de los Nueve Criterios para Definir la Misión</i> .....  | 15 |
| Tabla 6 <i>Los Intereses Nacionales del Perú y su Relación con otros Países</i> .....                                  | 24 |
| Tabla 7 <i>Variables Políticas, Gubernamentales y Legales</i> .....  | 38 |
| Tabla 8 <i>Variables Económicas y Financieras</i> .....  | 39 |
| Tabla 9 <i>Variables Sociales, Culturales y Demográficas</i> .....   | 41 |
| Tabla 10 <i>Variables Tecnológicas y Científicas</i> .....   | 43 |
| Tabla 11 <i>Variables Ecológicas y Ambientales</i> .....   | 45 |
| Tabla 12 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Industria de la Moda</i> .....                             | 46 |
| Tabla 13 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....   | 50 |
| Tabla 14 <i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....   | 51 |
| Tabla 15 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Industria de la Moda en el Perú</i><br><i>(MEFI)</i> ..... | 67 |
| Tabla 16 <i>Matriz de Intereses de la Industria de la Moda en el Perú</i> .....  | 76 |
| Tabla 17 <i>Objetivos de Largo Plazo para la Industria de la Moda</i> .....  | 77 |
| Tabla 18 <i>Matriz FODA de la Moda en el Perú</i> .....  | 80 |
| Tabla 19 <i>Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)</i> .....                           | 81 |
| Tabla 20 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....   | 87 |
| Tabla 21 <i>La Industria de la Moda en Perú</i> .....  | 89 |
| Tabla 22 <i>Matriz de Rumelt para la Industria de la Moda en el Perú</i> .....   | 90 |
| Tabla 23 <i>Matriz de Ética de la Industria de la Moda en el Perú</i> .....  | 91 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 24 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....  | 93  |
| Tabla 25 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores de la Industria de la Moda en el Perú</i> ..... | 94  |
| Tabla 26 <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados para la Industria de la Moda en el Perú</i> .....      | 101 |
| Tabla 27 <i>Matriz de Estrategias y Políticas</i> .....  | 102 |
| Tabla 28 <i>Balanced Score Card</i> .....  | 107 |
| Tabla 29 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....  | 119 |



## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 0</i> Modelo secuencial del proceso estratégico .....                              | xvi |
| <i>Figura 1</i> Principales destinos de exportación textiles.....                            | 6   |
| <i>Figura 2</i> El Perú en el mundo .....  | 26  |
| <i>Figura 3</i> Economía peruana, crecimiento en el 2015 .....                               | 27  |
| <i>Figura 4</i> Crecimiento económico del Perú .....   | 28  |
| <i>Figura 5</i> Evolución del acceso a las tecnologías de información y comunicación.....    | 29  |
| <i>Figura 6</i> Perú, índice de competitividad global.....                                   | 34  |
| <i>Figura 7</i> Tasa de crecimiento de la inversión privada .....                            | 35  |
| <i>Figura 8</i> Inversión en investigación y desarrollo (I+D) como % de PBI .....            | 37  |
| <i>Figura 9</i> Consumo privado en el Perú .....   | 42  |
| <i>Figura 10</i> Perú: Comercio electrónico de las empresas.....                             | 56  |
| <i>Figura 11</i> Principales indicadores de tecnologías y comunicación de las empresas ..... | 64  |
| <i>Figura 12</i> Producto bruto interno y demanda 2008-2015 .....                            | 73  |
| <i>Figura 13</i> Exportación textil y confecciones .....                                     | 73  |
| <i>Figura 14</i> Matriz PEYEA .....  | 82  |
| <i>Figura 15</i> Matriz BCG .....  | 84  |
| <i>Figura 16</i> Matriz Interna-Externa .....  | 85  |
| <i>Figura 17</i> Matriz de la Gran Estrategia .....  | 85  |
| <i>Figura 18</i> Estructura organizacional de la industria de la moda.....                   | 103 |

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

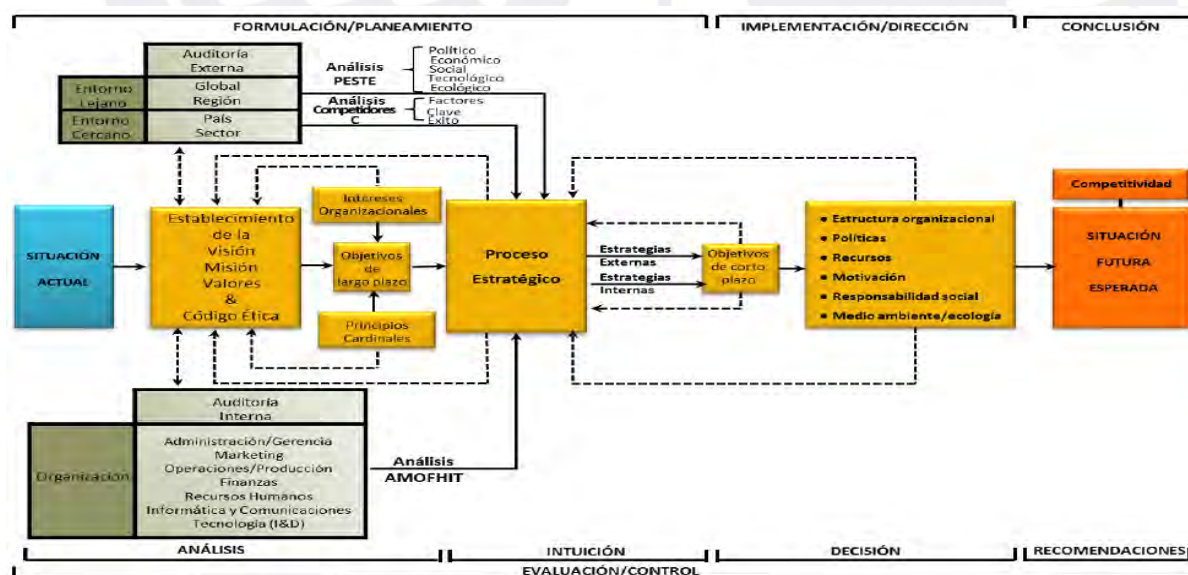


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3.<sup>a</sup> ed. rev., pp. 10-13), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De análisis PESTE se 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, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE como de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 planeadores el inicio del proceso que los llevará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como 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 la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

La tercera parte, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices 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 los OLP (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 cuánto 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 el 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 llevar a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria; el peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

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



## **Capítulo I: Situación General de la Industria de la Moda**

Para referenciar la moda en el presente trabajo, es necesario contextualizar el concepto y el alcance, partiendo del diagnóstico y su evolución en la historia de la humanidad. Por su naturaleza es un tema amplio, pero para efectos académicos vincularemos a la moda en la industria directamente relacionada con la vestimenta, además, identificaremos los principales centros de importación y exportación en el mundo. La moda va de la mano con el desarrollo de la humanidad, por ello adquiere un carácter social y cultural. En la primera parte se determina el contexto global de la industria de la moda, sus características, teorías de propagación, un breve repaso de la evolución y aporte al sector económico. La relación sociedad y moda es tan cercana y antigua que está presente en el quehacer diario. Esta situación nos permite identificar oportunidades de negocio y fomentar la creación de fuentes de empleo para el crecimiento de este sector y la economía del país.

### **1.1 Situación General**

La moda, por lo general, está asociada a algo novedoso y único. La Real Academia de la Lengua Española la define como el uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado espacio, llámese país o región; en sí, es un término complejo y amplio, con múltiples aristas, de tal manera que afecta a las ideas, a la literatura, la economía, la política y otros; por ello, se considera como un fenómeno económico, social y cultural (Martínez & Vásquez, 2011). Dadas estas circunstancias, en adelante para hablar de la industria de la moda, nos concentramos en vestimenta y particularmente en la ropa.

La moda se define también como el estilo o estilos de ropa y accesorios usados en un momento determinado por una persona o grupos de personas (Steele & Major, 2017); la industria de la moda agrupa al conjunto de empresas, diseñadores y

emprendedores de moda que producen bienes de características similares o semejantes, este fenómeno sociocultural sigue una secuencia nace y muere, marca tendencias durante ciertos periodos luego cae (Martínez & Vásquez, 2011); llega incluso a cambiar comportamientos de los individuos y la sociedad, en tal sentido, los consumidores recurren a sus marcas favoritas para sentirse hermosos, distintos o sencillamente para abrigarse en la temporada de invierno (Koumbis, 2015). Moda se asocia también a tecnología, creatividad, innovación, etc., bajo esta perspectiva los países desarrollados dominan la industria de la moda, así por ejemplo tenemos a los japoneses, coreanos y chinos liderando el desarrollo tecnológico con productos electrónicos que están de moda. Según la consultora global Boston Consulting Group, empresas como Apple, Google, BMW, Microsoft, Amazon, Toyota y Samsung, aparecen sistemáticamente en el ranking de las empresas más innovadoras (El Comercio, 2010). De las cinco empresas más innovadoras del mundo, la mayoría se ubican en los Estados Unidos, como se muestra en la Tabla 1.

La moda mantiene una asociación inseparable con la sociedad y sus orígenes se remonta a la aparición del hombre en la tierra, las primeras funciones del vestido son la de protección ante las inclemencias del tiempo, se usan para cubrir el cuerpo, y más adelante para distinguir el sexo varón o mujer, la moda es también elemento de regulación social, indica clase social, posición geográfica (Martínez & Vásquez, 2011); así, la evolución cronológica de la moda sufrió una serie de cambios con el paso del tiempo. Crane (2012) señaló que se trata de una cultura humana material, donde la ropa juega un rol preponderante, dado a que es un medio para el cambio cultural; su evolución está relacionada con roles y segmentos muy separados y diferenciados entre hombres y mujeres. Martínez (1998) refirió también que moda es un fenómeno social generante y generado por la constante y periódica variación del vestido; en la actualidad

la moda es considerada industria del consumo, y por tanto se incrementa la producción para satisfacer la demanda. Esta tendencia ha dado origen a algunas controversias y debates ante corrientes ideológicas consideradas verdes por su defensa al medio ambiente.

Tabla 1

*Las Cinco Empresas más Innovadoras del Mundo*

| <b>Empresa</b> | <b>Sede</b>           | <b>Producto</b>                  | <b>Número clave</b>   |
|----------------|-----------------------|----------------------------------|---|
| Tesla Motors   | California<br>EE. UU. | Baterías eléctricas              | 5,000 millones de dólares invertirá en construir su mega fábrica en Nevada (EE. UU.)                  |
| Xiaomi         | China                 | Smartphone                       | 45,000 millones de dólares es el último valor en bolsa  |
| Illumina       | California<br>EE. UU. | Equipos de lectura rápida de ADN | 90% de los datos de ADN en el mundo provienen de un equipo Illumina                                   |
| Alibaba        | Hangzhon<br>(China)   | Mayor minorista online del mundo | En el 2014 presentó un récord de atracción de capitales 25,000 millones de dólares.                   |
| Counsyl        | California<br>EE. UU. | Tecnología médica                | 3.6% es la proporción de parejas estadounidenses que utilizan sus pruebas antes de intentar concebir. |

*Nota.* Adaptado de “Las 10 empresas más innovadoras del mundo”, por N. Luna, 2016. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/las-10-empresas-mas-innovadoras-del-mundo-2/>

Martínez y Vásquez (2011) puntualizaron algunas características que hacen de la moda un proceso dinámico y señalaron que esta es a) cíclica, sigue el esquema cambio-adaptación-cambio, b) efímera, porque va y viene, c) desafía el pasado, mira el futuro, d) reactiva, funciona por reacciones a la moda anterior, e) exhibicionista, solo tiene sentido si se muestra en público, y f) global, porque la tendencia tiene una orientación internacional. Sobre la propagación de la moda, Martínez y Vásquez (2011) indicaron que existen hasta cuatro teorías, descartando que los avances en moda sea producto de la casualidad o del fruto del azar, hay intención de expandir la moda a través de: (a) propagación desde la clase alta, se basa en los ornamentos y los cambios son lentos por los altos costos, existe poca competencia; (b) competitividad entre estamentos, cuando dos grupos poderosos desean expandir la moda buscan acelerar los cambios; (c)

ampliación, teoría que otorga participación importante de la mujer y el surgimiento de focos geográficos como París; (d) democratización, producción en serie y sin distinción, libre acceso solo se requiere capacidad adquisitiva. Quienes imponen la moda hoy, no son los burgueses y aristócratas como lo eran en el pasado, son las empresas y conglomerados, de allí su importancia de conocer las características y teorías que implica crecimiento de la industria de la moda.

La moda es un sector que crea imagen de país e influye favorablemente en otros sectores económicos (Castro, 2002), cinco ciudades son consideradas como referentes en cuanto a moda mundial: París, Londres, Nueva York, Milán y Tokio (Crane, 2012); una buena prenda francesa o americana, tiene mayor valor que una peruana o boliviana, no solo por el tema económico también por la imagen que proyecta una prenda. Los productos de moda tienen un periodo determinado, un ciclo que refleja el gusto por una época; cuando se piensa en moda, suele confundirse con estilo, pero moda es todo producto que se convierte en popular en el mercado, mientras que estilo se refiere a las características y los detalles que diferencian un producto de otro, y no se refiere solamente a indumentaria (Bur, 2013).

La moda como industria global cumple un rol protagónico en el desarrollo económico. La industria textil se desarrolló a pasos acelerados desde la Revolución Industrial en Europa, con la creación de telares, máquinas y la formación de cadenas productivas (Martínez & Vásquez, 2011); más adelante, las facilidades de acceso, los mercados cada vez más libres, mayores y mejores recursos virtuales y de comunicación han incrementado las opciones de crecimiento del PBI en los países. Entre las empresas más importantes del rubro de la industria de moda destacan a Nike (en Estados Unidos), Adidas (Alemania), Prada SpA (Società per Azioni) (Hong Kong), Columbia Sportswear Company (Estados Unidos), Guararapes Confeccoes S.A. (Brasil), Brunello Cucinello Spa (Italy) (“Top 100 Fashion Companies Index”, s. f.).



América tiene a Estados Unidos dentro de los países líderes en el sector industrial y también en moda, pero México y Brasil son dignos representantes de este sector, gozan de preferencias, según las cifras del Consejo de la Moda de Jalisco especializada en moda, cuyos datos muestran que la industria de la moda en Latinoamérica creció alrededor del 26%, llegando a confeccionar y comercializar una producción que bordea los 480 millones de dólares anuales (“La industria de la Moda en Latinoamérica y el Perú”, 2013). La moda da empleo actualmente en la región a 45 millones de personas. La industria de la moda en nuestra región está liderada por Brasil, México, Colombia y Argentina, que copan de forma conjunta el 80% del valor económico de la moda en Latinoamérica. Estas cifras motivan para el desarrollo de marcas mundiales y la creación a un grupo de diseñadores latinoamericanos que vendan mundialmente.

Para el Perú la industria de la moda según Vega (2015), articulada con la industria textil brinda empleos al 27% de la población económicamente activa (PEA), siendo el punto fuerte la industria textil; pero la moda se sostiene por la innovación, y constantemente cambia a ritmo del desarrollo tecnológico, económico y social (Ponti & Ferras, 2008). Así, por ejemplo, ante la competencia de productos importados de China que hizo disminuir las exportaciones a los comerciantes del emporio de Gamarra, estos buscaron ser competitivos a través de la introducción de nuevos diseños, los mismos que permiten el sostén del negocio y a la vez el crecimiento de la economía del Perú (“¿Cómo ser competitivos en la industria de la moda?”, 2015).

Entre los destinos más importantes para nuestra exportación textil se encuentran Estados Unidos, Brasil, Ecuador, Colombia y Chile. Todos estos países en el 2015 representaron el 80% de las exportaciones locales (ver Figura 1), siendo los productos de mayor exportación, los *t-shirts* de algodón de un solo color, camisas de algodón, pelo fino cardado de alpaca o llama, entre otros (Zavala, 2016). Las cifras del 2015

comparadas con las del 2014 se aprecian con ligera disminución, y esto se debe a varios factores: la crisis, el ingreso de insumos de otros países como Bangladesh, Nicaragua, Guatemala, que han visto incrementar sus exportaciones a Estados Unidos, además, afecta la utilización de textiles de fibra sintética.

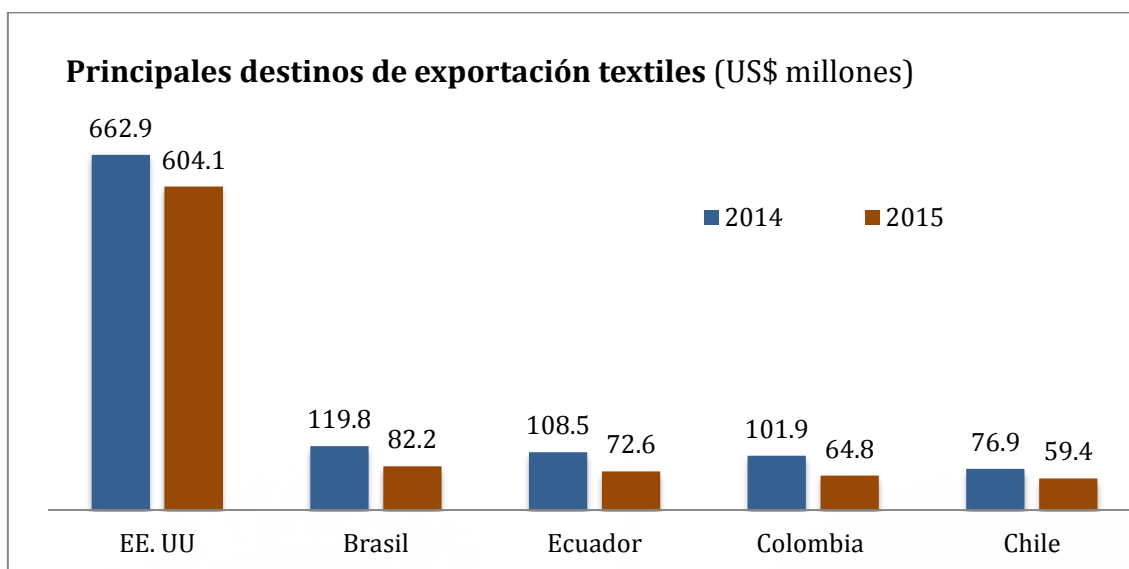


Figura 1. Principales destinos de exportación textiles  
Tomado de "Principales destinos de exportación textiles (USD millones)", por unat. Recuperado de [www.comexperu.org.pe](http://www.comexperu.org.pe)

Tras el impulso de la moda en el Perú, los últimos 10 años se han abierto entre 40 y 60 nuevos centros comerciales, y superan ventas anuales por USD 7,000 millones en las marcas nacionales y extranjeras; sobre las marcas foráneas se registran ingresos al mercado peruano de marcas reconocidas a nivel mundial como la española Zara en el 2012, la norteamericana Forever 21 en el 2014 y la sueca H&M en el 2015. Sin duda, la democratización de la moda supone un gran reto para la industria y al Perú le espera la enorme tarea de superar a sus pares de Brasil y Argentina líderes en el sector (*La República*, 2015). El ingreso de nuevas marcas al país también incentiva la creación de oportunidades laborales, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) la industria de la moda alcanza una cifra aproximada de 250,000 empleos formales y atiende a diversas marcas internacionales de prendas de vestir como Lacoste, Max Mara, Polo Ralph Lauren, Hugo Boss, Armani, entre otros (Mincetur, 2016).

Tabla 2

*Producción Textil del 2012 a Agosto 2016*

| <b>PRINCIPALES PRODUCTOS</b>                               | <b>Medida</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>Ago 2016</b> |
|--|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| <b>Hilatura, tejedura y acabados de productos textiles</b> |               |             |             |             |             |                 |
| Hilo e hilado de algodón                                   | kg            | 29,106,161  | 34,966,669  | 31,276,228  | 29,606,407  | 16,402,076      |
| Hilo e hilado - Varios                                     | kg            | 31,405,330  | 29,779,077  | 31,259,252  | 27,584,529  | 17,946,645      |
| Hilo e hilado acrílico                                     | kg            | 5,124,010   | 6,446,194   | 5,888,099   | 5,741,342   | 4,013,316       |
| Hilo e Hilado mezcla                                       | kg            | 2,920,107   | 2,181,495   | 2,289,149   | 2,214,423   | 1,628,776       |
| Telas - Varios   | kg            | 3,536,270   | 3,126,275   | 2,738,767   | 2,751,425   | 1,826,146       |
| Telas - Varios   | m             | 13,102,140  | 11,650,535  | 9,899,710   | 10,176,853  | 5,262,236       |
| Tela Dril  | m             | 18,829,906  | 21,987,991  | 23,300,446  | 26,013,939  | 16,878,064      |
| Telas de algodón   | m             | 34,422,650  | 39,915,781  | 43,527,345  | 43,998,273  | 27,942,167      |
| Telas de algodón   | kg            | 885,899     | 539,958     | 617,283     | 439,416     | 255,521         |
| Telas de poliéster   | m             | 12,356,042  | 10,402,184  | 6,713,094   | 5,500,747   | 2,448,948       |
| Felpa  | kg            | 56,444      | 95,580      | 96,411      | 85,386      | 73,807          |
| <b>Fabricación de otros productos textiles</b>             |               |             |             |             |             |                 |
| Tela Jersey  | kg            | 11,165,459  | 11,333,968  | 9,790,204   | 8,587,674   | 5,188,707       |
| Tejido de punto  | kg            | 2,170,330   | 1,813,069   | 1,782,838   | 2,075,364   | 1,526,133       |
| Tela Gamuza  | kg            | 1,218,815   | 1,353,905   | 1,438,804   | 1,107,024   | 512,247         |
| Tejido Rib   | kg            | 1,012,107   | 1,551,697   | 1,643,420   | 1,405,063   | 951,741         |
| Tela Franela   | kg            | 1,102,183   | 1,306,759   | 1,136,696   | 647,664     | 479,546         |
| Tela Piqué   | kg            | 926,790     | 806,615     | 856,346     | 724,680     | 323,511         |
| French Terry   | kg            | 357,945     | 323,470     | 279,675     | 492,580     | 293,374         |
| Redes  | kg            | 7,689,123   | 5,358,622   | 5,017,944   | 4,262,635   | 3,105,343       |
| Cordeles y Cabos   | kg            | 1,337,092   | 994,751     | 1,091,772   | 1,029,122   | 580,133         |
| Cordones   | kg            | 418,634     | 381,530     | 259,879     | 205,477     | 143,701         |

*Nota.* Adaptado de “Reporte sectorial N° 08-Setiembre 2016” por el Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2016. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>

La tabla 2, cita la producción textil para destacar los números y la importancia de la producción a nivel de todos los sectores, en este caso se observa que la producción textil esta diversificada. También presentamos las cifras de exportaciones al 2014 de textiles, este dato nos permite visualizar la tendencia de los productos textiles y se observa que lideran las exportaciones, en relación a las importaciones de textiles son mínimas debido a la oportuna producción local, además los insumos se producen de manera local. Telas y prendas de algodón pima y orgánico tienen bastante demanda en el mercado externo, especialmente en Argentina y China, según el reporte de la Asociación de Exportadores (ADEX, 2017). Solo en el primer bimestre del 2017, las

confecciones peruanas a Argentina crecieron en 7.7 %, al sumar USD 3,512,000; Perú es el segundo proveedor de camisas de hombre y tercer proveedor de blusas de mujer después de India y China.

La tabla 3 describe los productos textiles de exportación del 2010 al 2016.

Tabla 3

*Productos Textiles de Exportación del 2010 al 2016*

| <b>Productos</b>                       | <b>2010</b>    | <b>2011</b>    | <b>2012</b>    | <b>2013</b>    | <b>2014</b>    | <b>2015</b>    | <b>2016</b>    |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Textiles</b>                        | <b>1,561.0</b> | <b>1,990.0</b> | <b>2,177.0</b> | <b>1,928.0</b> | <b>1,800.0</b> | <b>1,329.0</b> | <b>1,195.0</b> |
| Prendas de vestir y otras confecciones | 1,202.5        | 1,543.8        | 1,640.0        | 1,513.5        | 1,218.0        | 927.0          | 871.0          |
| Tejidos                                | 145.1          | 204.2          | 311.8          | 224.4          | 296.0          | 181.0          | 149.0          |
| Fibras textiles                        | 99.6           | 105.8          | 88.3           | 89.4           | 126.0          | 95.0           | 71.0           |
| Hilados                                | 113.7          | 136.2          | 139.9          | 100.7          | 160.0          | 126.0          | 104.0          |

*Nota.* Adaptado de “Exportaciones FOB, Por Grupo de Productos”, por BCRP y SUNAT, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

El comercio mundial de prendas de vestir y textiles presenta las siguientes cifras sobre las importaciones (“Comercio mundial de prendas de vestir y textiles”, s. f.): (a) respecto a prendas de vestir señala que el 85.6% de las importaciones mundiales al 2010 fueron generadas en 15 economías, siendo la Unión Europea el mayor importador de prendas de vestir del mundo con USD 164,000 millones, seguido de Estados Unidos con USD 82,000 millones, Japón USD 27,000 millones, Hong Kong USD 17,000 millones, Canadá USD 8,000 millones, Rusia USD 7,000 millones y Suiza USD 5,000 millones. Siendo la economía con mayor incremento significativo China (36%), Turquía (32%), Corea (31%), Australia (19%), Singapur (15%), Estados Unidos (14%), Canadá (10%) y Noruega (10%); b) en relación a los textiles el 63% de las importaciones mundiales de textiles en el 2010 se generaron en 15 economías, siendo la Unión Europea el mayor importador de textiles del mundo con USD 73,000 millones, seguido

por Estados Unidos con USD 23,000 millones, China USD 18,000 millones, Hong Kong USD 11,000 millones, Japón USD 7,000 millones, Turquía USD 7,000 millones y Vietnam USD 6,000 millones; el incremento en las importaciones de textiles al 2010 se aprecia en países como Indonesia (51%), Brasil (46%), Turquía (39%), Bangladesh (38%), Corea (37%), México (23% y Estados Unidos (22%), mientras tanto Hong Kong (-22%) disminuyó su participación. Sobre las exportaciones en: a) prendas de vestir al 2010, el 89.4% fueron producidas por 15 economías, siendo China el mayor exportador de prendas de vestir del mundo con USD 130,000 millones, seguido por la Unión Europea USD 99,000 millones, Hong Kong USD 24,000 millones, Bangladesh USD 16,000 millones, Turquía USD 13,000 millones, India USD 11,000 millones y Vietnam USD 11,000 millones; el incremento de las en las exportaciones de prendas de vestir en el 2010 se presentaron en: India (41%), Vietnam (32%), Indonesia (29%), China (29%), Tailandia (25%) y Malasia (24%); b) textiles, el 91% de las exportaciones mundiales en el 2010 fueron producidas por 15 economías, siendo China el mayor exportador de textiles del mundo USD 77,000 millones, le siguen en orden de importancia la Unión Europea USD 67,000 millones, India USD 13,000 millones, Estados Unidos USD 12,000 millones y Hong Kong USD 11,000 millones.

La masificación de internet también se utiliza como canal de distribución en la moda, debido a que ofrece una experiencia nueva para los consumidores. La comunicación en moda es compleja y cambiante, y se reinventa constantemente. A los elementos básicos, como la publicidad, los desfiles, las revistas de moda y los catálogos, se añaden otros muchos como las promociones *on-line*, los patrocinios o las colaboraciones entre marcas de diferentes sectores. Existen dos nuevos mercados que cobrarán protagonismo, los mayores de 55 años y el de los jóvenes nacidos en la década de los 80, los llamados de la generación Y o del internet (Martínez & Vásquez, 2011).

Se debe tener presente que los mayores de 55 años son un colectivo cada vez más tomado en cuenta por las empresas, las cuales comienzan a solicitar información centrada en ellos para así ofrecerles productos adecuados, ya que este sector cuenta con dinero y tiempo para gastarlo. La generación Y ha crecido pegada a internet y al teléfono celular; esto los ha expuesto a un ritmo muy rápido, a mucha información que han aprendido a discriminar.

La era digital o de internet permite generar tendencias de moda, y muchos incursionaron como blogueros para apoyar en la publicidad de la moda. Bloguero (o Blogger), según el Instituto Iberoamericano Español de Marketing Digital (IIEMD, s. f.), es la persona que utiliza internet, crea una cuenta de blog y desde esta plataforma virtual expresa opiniones; en el ámbito de la moda, también puede administrar las cuentas de la empresa para revisar comentarios e interactuar con los consumidores. Ser bloguero no es tarea sencilla: se requiere insistencia, sin embargo, cuando está posesionado en el mercado se convierte en influyente (Arrieta, 2014). Los blogueros de moda internacional, o de repercusión internacional, ayudan a la propagación de moda, incluso son fuente inspiración para los diseñadores. Las personas blogueras de moda se convierten en un fenómeno que trasciende fronteras y tiene su epicentro en internet y en las redes sociales (“Las 20 mejores blogueras de moda internacional”, 2013).

Entre los blogueros destacados en moda a nivel internacional tenemos a Chiara Ferragni, Julie Sariñana, Yessica Stein, Leandre Medina, Alexandra Pereira, etc. Para el caso peruano tenemos: (a) *Chica de a pie*, de Emily Hidalgo, quien comparte propuestas y trucos para vestir bien en una talla plus; se anima a otras chicas con curvas a usar lo que les guste y a sentirse bien con sus cuerpos (b) *Galletita de Jengibre*, muchos de sus posts son para hacer accesorios como collares y aretes; instruye de manera sencilla a copiar famosas piezas de los mejores diseñadores (c) *Fashion in da*

*hat*, de Ale Mazzini, quien es una bloguera muy popular, pero lo que la diferencia de otras es su estilo propio, el cual comparte a través de su marca *Camote Soup* y las propuestas de su blog de moda (d) *Soul of a shopper*, este blog es escrito por Alma Falcone, una chica que nació en Italia, pero que vivió en Lima la mayor parte de su vida; hoy radica en Madrid y reparte su tiempo entre sus dos pasiones: la arquitectura y la moda (e) *Fashion blogger critic*, de Marco Sausa, también conocido con el nombre del blog; mediante el cual hace críticas y destaca los aciertos y desatinos de las blogueras de moda más conocidas. Como se puede apreciar, el mundo de los blogueros aún tiene muchas novedades que ofrecer (Chiappe, 2014).

También existen los Vbloggers o video bloggers, que son generadores de tendencias y están asociados a redes sociales, en particular al YouTube. Ellos se convierten en influyentes de la industria de la moda con sus comentarios y videos, en los que promocionan determinadas marcas de prendas (en la antigüedad, este rol era asumido por los presentadores de televisión). Los Vblogger, a diferencia de cualquier otra persona, nos presentan videos mejor trabajados y de una calidad (“¿Quieres ser un vlogger famoso?”, 2016). Entre los Vloggers más influyentes en el mundo tenemos a la mexicana Mariand Castrejon Castañeda, conocida como Yuya, cuyo canal de YouTube tiene más de 13 millones de suscriptores y se estima que logra ganancias por encima de los USD 54,000 mensuales; el chileno Germán Alejandro Garmendia Aranís, quien es uno de los YouTubers con más suscriptores del mundo, y el más famoso de la comunidad de habla hispano. En ambos casos, tanto los blogueros como los vbloggers son aliados estratégicos para promocionar la moda en el Perú y en el mundo. Se dedican a ello buscando generar cada vez un mayor número de suscriptores, y los seguidores están pendientes de cada publicación, comentario de apoyo o rechazo con relación a determinada prenda de vestir.

## 1.2 Conclusiones

El sector de la industria de la moda ofrece una gran oportunidad para generar nuevos negocios. Se requiere aprovechar el buen momento de desarrollo tecnológico y potenciar la creatividad. La materia prima para la industria textil en el Perú es considerada de buena calidad, el algodón peruano tiene prestigio mundial. Para las fábricas no se requiere demasiada mano de obra calificada; es fácil la inserción laboral.

Potenciar la industria de la moda requiere diseñadores con formación y esta debe fortalecerse en institutos y escuelas de formación técnica y profesional, se necesita apoyo privado y del gobierno para mejorar las políticas de exportación y con ello poseer mayores facilidades de acceso a nuevos mercados.





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

### 2.1 Antecedentes

El Perú es un país privilegiado por su posición estratégica en el continente, para el intercambio comercial y extensas y variadas áreas para la crianza de alpacas, o la siembra de algodón, principales insumos para el desarrollo de la industria de la moda, ciudades como Lima, Cusco, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, son importantes focos de crecimiento y desarrollo para el país. Lima, con más de nueve millones de habitantes, se convierte en un mercado importante a tener en cuenta para la industria de la moda; no tiene una tienda exclusiva que ofrezca moda internacional, salvo pequeñas franquicias y de *retail*, que se han apostado en los supermercados. Además, tiene déficit en la formación de diseñadores, faltan escuelas que preparen profesionales en este campo; los interesados en la moda se preparan en el exterior.

Las políticas del gobierno peruano para el comercio internacional aún son deficientes y repercute en la poca inversión que recibe en este rubro, principalmente exporta materia prima, insumos que utiliza la industria de moda, tiene tecnología deficiente.

### 2.2 Visión

D'Alessio(2015) señaló que la visión representa para la organización la definición deseada de su futuro. Esta se construye a través de un enfoque a largo plazo, basado en la situación actual y futura del sector o de la organización. Es por ello que se plantea la siguiente visión para la industria de la moda en el Perú: Al 2025, la industria de la moda peruana será un referente de moda en el mercado internacional, sobre Colombia y Argentina, obtendrá mayor participación, incrementando sus exportaciones en prendas de vestir, desarrollando infraestructura tecnológica en las principales ciudades y capacidades para ser reconocida por su calidad y creativos diseños, generando puestos

de trabajo y una industria responsable y sostenible con el medio ambiente.

La Tabla 4 detalla los criterios utilizados para definir la visión.

Tabla 4

*Evaluación de los Nueve Criterios para Definir la Visión*

| <b>Criterios</b>                                    | <b>Descripción</b>  |
|---|---|
| 1 Ideología central                                 | Lograr el reconocimiento del sector en el mercado internacional, el cual está complementado con los valores expuestos en el punto 2.4 del presente plan |
| 2 Visión de futuro                                  | Se está proyectando en un horizonte de 8 años.  |
| 3 Simple, clara y comprensible                      | Perfectamente comprendida por los miembros participantes de la industria.   |
| 4 Ambiciosa, convincente y realista                 | Proyecta alcanzar un futuro ambicioso, determinante y con objetivos realistas.  |
| 5 Definir un horizonte de tiempo                    | La visión se espera alcanzar al año 2025.   |
| 6 Proyectar un alcance geográfico                   | A toda la industria de la moda en el Perú.  |
| 7 Conocida por todos                                | La visión será internalizada por cada uno de los miembros integrantes de la industria.  |
| 8 Crear un sentido de urgencia                      | El periodo para alcanzar la visión implica esfuerzo de todos y compromiso de los miembros integrantes de la industria.                                  |
| 9 Idea clara sobre a dónde desea ir la organización | La industria se dirige a un reconocimiento internacional, porque necesita mejorar sus niveles de competitividad.  |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3.<sup>a</sup> ed. rev., p. 61), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 2.3 Misión

D'Alessio (2015) señaló que “la misión requiere una visión firme que delimite el ahora y futuro esperado. La misión fijará la dirección que se debe seguir, y es responsabilidad del líder del proceso reconocer las características que indiquen la necesidad de un cambio en el momento adecuado” (p. 65), es por ello que se coloca como misión de la industria de la moda: Ejercer liderazgo en la industria de la moda a

nivel nacional e internacional, con diseños innovadores e insumos de calidad que permitan el crecimiento sostenido de la economía y el ingreso de capitales internos y externos para generar oportunidades de empleo, el desarrollo tecnológico y la creación de centros de formación profesional, y abastecer con productos de calidad al mercado interno y externo.

La Tabla 5 detalla los criterios utilizados para definir la misión.

Tabla 5

*Evaluación de los Nueve Criterios para Definir la Misión*

|   | <b>Criterio</b>                    | <b>Descripción</b>   |
|---|------------------------------------|--|
| 1 | Clientes-consumidores              | Todas las personas   |
| 2 | Productos                          | Prendas de vestir  |
| 3 | Mercados                           | Nivel local, nacional e internacional  |
| 4 | Tecnologías                        | La industria ofrece equipos tecnológicos de última generación que permiten la fabricación de prendas de vestir con insumos de calidad y finos acabados |
| 5 | Objetivos de la industria          | La industria busca elevar la competitividad y consolidar el crecimiento económico del Perú   |
| 6 | Filosofía de la industria          | Desarrollar productos de calidad, con transparencia y acorde al mercado interno y externo  |
| 7 | Autoconcepto de la organización    | Organización local que prioriza el uso de insumos locales y de manera responsable, fomenta la innovación, y se preocupa por el crecimiento sostenido.  |
| 8 | Preocupación por la imagen pública | La moda se caracteriza por estar al alcance de todos y uso responsable de la materia prima medioambientales  |
| 9 | Preocupación por los empleados     | La creatividad y constante esfuerzo del recurso humano es la característica primordial para alcanzar posicionamiento de la industria.                  |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 63), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 2.4 Valores

Los valores en una organización establecen su filosofía al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (D'Alessio, 2015, p. 68).

Para la industria de la moda se propone:

- Responsabilidad: para cumplir compromisos asumidos con los inversionistas y clientes, así como con el entorno social, interna y externamente.
- Transparencia y comunicación: dar cuenta del proceso de fabricación, información objetiva sobre la elaboración de las prendas de vestir y materiales utilizados.
- Credibilidad: utilizar insumos y desarrollar procesos que permitan entregar productos con la máxima calidad, para construir confianza e imagen sólida del sector.
- Excelencia: en el proceso de generación de productos y servicios derivados de la industria de la moda, cumplimiento con los controles adecuados en el proceso de fabricación.
- Responsabilidad ambiental: búsqueda constante del consumo responsable, cuidado de los recursos naturales, evitando la extinción de especies y la degradación del planeta.
- Calidad: utilizar los mejores insumos cumpliendo con los más altos estándares internacionales, para garantizar un buen producto y sea exitoso.
- Innovación y creatividad: desarrollar prendas de vestir con diseños únicos, novedosos y atractivos.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética genera el clima ético de la organización y ayuda a crear una cultura organizacional sólida, pero no basta la simple exposición del mismo. Se requieren mecanismos que garanticen su comunicación a todos los miembros de la organización, así como la verificación de su cumplimiento y la realización de una constante revisión y actualización (D'Alessio, 2015).

- Ofrecer productos de calidad, con diseños únicos y originales para hacer la diferencia, transparentar información y evitar el plagio.
- Desarrollar investigación para atender y mantener la atención del cliente.
- Respeto por la diversidad cultural, elaborar prendas de vestir para cada cultura en el mercado internacional.
- Mantener el clima de respeto en el trabajo, respeto a los colaboradores sin discriminación.
- Actuar con transparencia y honestidad, cumplir con la legislación nacional y contribuir con impuestos para el desarrollo del país.
- Velar por la sostenibilidad del negocio, controles adecuados de calidad y mantener el prestigio de la industria.
- Generar cultura responsable de consumo para la industria sostenible y responsable con el medio ambiente.

## 2.6 Conclusiones

Para el surgimiento y posicionamiento de la industria de la moda en el mercado nacional e internacional, se requiere la participación de un buen porcentaje de la población económicamente activa del país, así como mano de obra calificada y no calificada. Se requiere, además, de una adecuada integración para el trabajo en equipo, un clima laboral propicio para desarrollar la innovación y creatividad. Con resultados positivos y crecimiento

de la industria, se generan oportunidades de empleo y atraen capitales para invertir en tecnología y potenciar el recurso humano mediante el establecimiento de centros de formación profesional, condiciones con las que se fortalece el desarrollo integral del Perú, con una economía en crecimiento se mejorando la calidad de vida de las familias.



### Capítulo III: Evaluación Externa

Este capítulo contiene el análisis de los factores externos de la industria de la moda en el Perú; estos factores van a afectar e influir en el normal desenvolvimiento del sector. En el presente capítulo, se analizarán los diferentes aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y competitivos del sector, a fin de poder identificar las oportunidades y amenazas a los que estará expuesta la industria, de tal manera que se identificarán las ventajas competitivas que deberán desarrollarse para establecer un plan estratégico coherente que impulse el cambio.

Para el análisis se utilizará el modelamiento secuencial, evaluando los aspectos políticos, sociales, económicos, tecnológicos y ecológicos, conocidos como análisis PESTE. También se hará uso de las diversas matrices como la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), con la que se identifican las oportunidades y amenazas de la evaluación externa; con la Matriz Perfil Competitivo (MPC), se busca conocer los factores críticos para lograr el éxito y de esta manera orientar los recursos para alcanzar máxima competitividad, y por consecuencia, alcanzar mayor rentabilidad, la matriz de perfil referencial (MPR), para hacer un *benchmarking* con otras industrias de la moda internacionales, comparaciones que ayudan a entender el nivel en el cual se ubica la industria de la moda nacional.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

##### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Se consideran intereses nacionales a las políticas de protección que desarrollan los países para evitar intromisión de otros estados (D'Alessio, 2015). El Perú definió sus políticas de Estado a partir de un Acuerdo Nacional, que buscan definir lineamientos para lograr desarrollo inclusivo, equitativo y sostenible y se agrupan en las siguientes líneas de acción: a) democracia y estado de derecho, b) equidad y justicia social, c)

competitividad del país y d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2014).

Entre sus 34 políticas, resalta la 22, que está relacionada directamente con la política exterior, para la ampliación de mercados con reciprocidad, y se compromete a encaminar el comercio exterior basando su esfuerzo en el Estado y el sector privado para lograr la inserción competitiva del país en los mercados internacionales. Con esta política, el Estado: (a) asegura una estabilidad jurídica y macroeconómica; (b) preserva una política cambiaria flexible; (c) establece una política arancelaria que promueve la reducción del nivel y la dispersión de los aranceles, respetando nuestros acuerdos de integración y compromisos multilaterales; (d) propicia una política tributaria equitativa y neutral que asegura la devolución de impuestos al exportador; (e) fortalece la cadena logística de comercio exterior y consolida los sistemas de facilitación aduanera y comercial; (f) mejorará, con la participación activa del sector privado, la infraestructura vinculada con las actividades de comercio exterior; (g) establecerá una política dinámica e integral de promoción comercial; (h) combatirá la subvaluación, el *dumping*, el contrabando y otras formas de competencia desleal; (i) incidirá permanentemente en la eliminación de barreras paraarancelarias a nuestras exportaciones; (j) procurará nuevos y mejores acuerdos comerciales orientados a incrementar y diversificar mercados para productos y servicios nacionales con valor agregado; (k) promoverá la construcción de una oferta exportable y competitiva con la participación de la pequeña y mediana empresa; (l) armonizará las distintas políticas públicas que afecten el comercio exterior; (m) articulará los distintos esfuerzos de comercio exterior del sector público y privado y establecerá un órgano coordinador; (n) promoverá la organización de pequeños productores en consorcios de exportación; (o) diseñará un sistema integral de



información comercial, y (p) impulsará la capacidad de gestión de las misiones diplomáticas comerciales (Acuerdo Nacional, 2014).

Las políticas sectoriales son subpolíticas que ayudan al cumplimiento de las políticas nacionales, por ello, cada ministerio puntualiza algunas consideraciones como el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2015), que establece objetivos estratégicos para la convivencia pacífica con el exterior, a fin de sostener una política externa al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, a través de una adecuada inserción del Perú en el mundo y en los mercados internacionales, respetando siempre principios y normas del derecho internacional.

Del mismo modo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo establece como política, la apertura comercial con el fin de insertar de manera exitosa al Perú en la economía global (Mincetur, 2015), en su plan estratégico al 2025 establece como objetivos: (a) profundizar la internacionalización de empresas, (b) incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado, y (c) mejorar la competitividad para el sector exportador.

Las relaciones internacionales son todas las interacciones entre países que incluye movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras. Lo relevante es que para que exista esta relación tiene que haber intereses comunes, por lo que se hace necesario planear estratégicamente (D'Alessio, 2010). Las industrias han comenzado a dinamizarse y globalizarse desde el decenio de 1970 y algunas con más fuerza, pero todas están en vías de hacerlo; la inversión comercial y extranjera ha crecido muchísimo, sin embargo, en industrias como la moda, las fuerzas de mercado que operan en la industria global son las mismas en las industrias nacionales (Porter, 2015), esto amerita un análisis con una mirada general.

El Perú, por su relación limítrofe y distancia con otros países, presenta el factor relacionado con el desarrollo económico de los países y la apertura comercial, las condiciones de inversión y el crecimiento sostenido del mercado; ello posibilita la generación de mayor atracción a la inversión extranjera, tal como se mencionó en DN Consultores (2012), donde se indicó que Colombia, Chile y Perú en su momento alcanzaron en conjunto un peso de 20% del producto bruto interno (PBI) total, respecto al total de países sudamericanos. De igual forma, se afirmó que estos tres países cuentan con niveles medio (Colombia y Chile) y alto (Perú) de crecimiento y estabilidad.

Respecto a los principios cardinales, el crecimiento del comercio internacional y el hecho de que Perú sea considerado como estratégico en el corredor económico del Atlántico al Pacífico resulta una gran oportunidad, dado que se convertirá en una variable que impulse el desarrollo económico nacional e incremente el comercio con el resto de países latinoamericanos y del atlántico, tal como menciona el Ministerio de Economía y Finanzas (2012). Además, esta entidad muestra que en el aspecto de integración subregional con otros países de América del Sur, el Perú forma parte de IIRSA (Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana) dentro del eje Perú-Brasil-Bolivia, que tiene por objetivo lograr la integración con Brasil y con los puertos del Atlántico. Para ello, el Perú cuenta con la Carretera Interoceánica que facilitará la conexión. Asimismo, cuenta con el Eje Interoceánico Central, que permitirá mejorar las comunicaciones y el intercambio comercial con Bolivia, Paraguay y Brasil.

Los intereses nacionales son temas de suma preocupación para un país como el Perú, donde aún los gobiernos regionales y locales de turno invierten poco y tienen falencias para ejecutar proyectos. Se requieren objetivos a largo plazo y buenos planes estratégicos. En ocasiones, se coincide con intereses nacionales de otros países, y se puede buscar establecer alianzas para alcanzar juntos dichos intereses, pudiendo suceder

lo contrario intereses opuestos y por tanto no hay posibilidad de negociación (D'Alessio, 2008). Sin embargo, el Perú, en los últimos 20 años, ha ampliado sus fronteras comerciales y ha abierto las puertas a la economía globalizada, permitiendo inversión extranjera; con ello, experimenta un crecimiento económico con el que se incrementan las posibilidades de seguir creciendo.

Los tratados de libre comercio firmados por el Perú con Estados Unidos, China y otros países de América del Sur facilitan el intercambio de productos entre naciones y a la vez obligan a cumplir con reglas y estándares de calidad mínimos para ser competitivos. La industria de la moda se promueve de diversas formas actualmente, en Lima, la capital peruana, se organizan importantes eventos tales como el Lima Fashion Week, el cual sirve de plataforma de exposición para los más destacados diseñadores de modas, y donde priorizan combinar la calidad de la materia prima junto a la elegancia e innovación del buen diseño, su protagonismo se compara con las mejores marcas internacionales. Perú Moda es otro evento reconocido que refleja el crecimiento de la industria de la moda peruana, el evento reúne no solo a diseñadores nacionales, convoca también a los compradores extranjeros quienes realizan compras por miles de dólares (“Perú Moda busca internacionalizar a franquicias de moda locales”, 2014). En el 2017 se espera contar con la participación de compradores de 29 países y 250 exportadores mostrarán sus productos (“Compradores de 29 países se dan cita en Perú Moda y Perú Gift Show 2017”, 2017).

### **3.1.2 Potencial nacional**

El potencial indica cuán débil o fuerte es un país y está determinado según sus fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2008). Corresponde evaluar ciertos aspectos, tales como demográfico, geográfico, económico, tecnológico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo, y militar.

La tabla 6 nos lista los intereses nacionales y cómo puede repercutir en otros países.

Tabla 6

*Los Intereses Nacionales del Perú y su Relación con otros Países*

| Interés nacional   | Intensidad del interés     |                      |                                       |                         |
|--|----------------------------|----------------------|---------------------------------------|-------------------------|
|  | Supervivencia<br>(crítico) | Vital<br>(peligroso) | Importante<br>(serio)                 | Periférico<br>(molesto) |
| 1. Reducción de la pobreza                               |                            | (Brasil)             | Bolivia                               |                         |
| 2. Economía, competitividad y empleo                     |                            |                      | España<br>EE. UU.<br>Chile            |                         |
| 3. Acceso a productos de calidad                         |                            |                      | España<br>EE. UU.                     |                         |
| 4. Desarrollo nacional e infraestructura                 |                            |                      | Bolivia<br>Brasil                     | (Chile)                 |
| 5. Protección del medio ambiente                         |                            | (Brasil)             | España<br>EE. UU.<br>Bolivia<br>Chile | (Chile)                 |
| 6. Defensa de los derechos fundamentales de las personas |                            |                      | España<br>EE. UU.<br>Chile            |                         |

*Nota.* Intereses comunes e (intereses opuestos). Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3.<sup>a</sup> ed. rev., p.95), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

**a) Demográfico.** La población económicamente activa (PEA) nacional para el año 2015 ascendía a 16,498,000 ciudadanos aproximadamente de un total de 31,151,643 según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), lo que representa el 52.96 % del total, comparado con los años anteriores se aprecia un ligero margen de decrecimiento en la tasa de empleo por la crisis económica a la que está expuesto el Perú.

Una de las debilidades preponderantes identificadas es la mayor concentración de población en ciudades capitales de región como Arequipa, Cusco, Trujillo, Chiclayo, etc., logrando desarrollo importante a

partir del establecimientos de centros comerciales, universidades privadas e inversión en infraestructura sobre todo el área urbana. Se espera que poco a poco disminuya el grado de desigualdad, con políticas de descentralización y oportunidades para los ciudadanos.

- b) **Geográfico.** El Perú es un país afortunado, tiene una posición geográfica estratégica y privilegiada en América del Sur, su territorio se divide en tres grandes regiones naturales: costa, sierra y selva. La costa es bañada por las aguas del océano Pacífico, y por ser parte del acuerdo de cooperación económica Asia-Pacífico (APEC), tiene varias alternativas para aprovechar. Su ubicación geográfica en el continente y el planeta favorece la relación comercial con el mundo; sus puertos a lo largo de la costa, así como la composición y la temperatura de sus aguas de mar, permiten el desarrollo de miles de especies marinas y el establecimiento de zonas de embarque para el ingreso y salida de productos, ventajas que podría ayudar a consolidar al Perú como centro financiero y comercial en la región, aprovechando su salida hacia el mar. La sierra presenta condiciones propicias para la crianza de ovinos y auquénidos cuya fibra se utiliza para la confección de prendas, además, en la industria textil y en los campos de la costa para el cultivo de algodón como insumo para el desarrollo de la industria de la moda.

Como debilidad se puede mencionar la accidentada geografía, que se convierte en obstáculo para muchas regiones debido a la distancia con pocas vías de acceso para la integración. Otra debilidad está relacionada con el tipo de climas, aunque en algunas es favorable, en otras permite la presencia de fenómenos naturales como El Niño, cuyas consecuencias

repercuten directamente en el desarrollo de actividades económicas en el Perú y el sistema financiero, que de una u otra manera procura la apertura de oportunidades crediticias para los emprendedores de la moda.

- c) **Económico.** El crecimiento económico del Perú se evidencia en el incremento del producto bruto interno (PBI), al 2015, a pesar de la crisis mundial se alcanzó 3.26 % de crecimiento (“Riesgo país de Perú sube seis puntos básicos a 2.15 puntos porcentuales”, 2016). Los resultados económicos constituyen fortalezas para el Perú, que se muestra como un país atractivo para realizar inversiones nacionales y extranjeras, debido a que en la región ha demostrado crecimiento macroeconómico importante, abriendo las puertas a la inversión extranjera. Otra de las fortalezas está constituida por las reservas netas internacionales, que además de poseer una economía estable, han brindado las garantías necesarias a fin de que las inversiones lleguen.

### Perú país marítimo, andino, amazónico y bioceánico



Figura 2. El Perú en el mundo  
Tomado de “Ubi ando el Perú”, por Norma, 2016. Recuperado de <http://geografiaenaccion3052.blogspot.pe/2009/09/conociendo-el-peru.html>

Como debilidad en el aspecto económico se identifica a la dependencia del crecimiento económico en base al precio de los metales, los cuales pueden variar dependiendo de las tendencias y coyuntura internacional. Lo descrito puede apreciarse en la Figura 2.

- d) **Tecnológico y científico.** El desarrollo tecnológico es global y ha beneficiado a todos, los hogares con menos recursos cuentan con línea de internet, computadora y por lo menos un celular por familia, con lo cual ya tienen acceso a la inmensidad de recursos disponibles vía electrónica. El Perú no ha sido la excepción en este sentido, de cada 100 familias, al menos 83 de ellas poseen un celular (INEI, 2013), esta ratio ha aumentado desde el 2012.

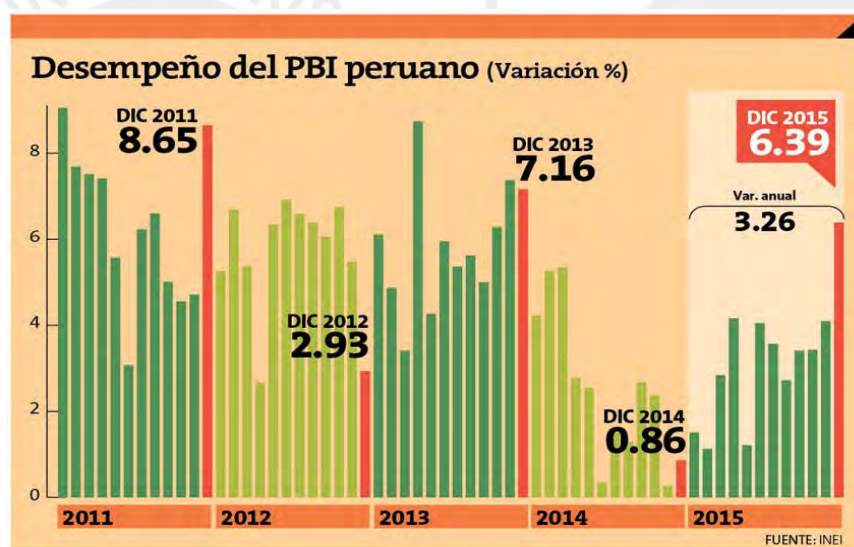


Figura 3. Economía peruana, crecimiento en el 2015  
Tomado de “Economía peruana al año un crecimiento de 3.26% en 2015”, en *Perú21*, 15 de febrero de 2016. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/economia-peruana-alcanzo-crecimiento-326-2015-2239078>

La fortaleza de la apertura al mundo proviene del acceso a la telefonía móvil, el cual ha proliferado a nivel nacional, facilitando la interconexión y comunicación, acortando distancias para gestionar todo tipo de negocios. Adicionalmente, la apertura de centros de educación superior tecnológicos

y universidades que permiten que la investigación y el desarrollo sean una apuesta e inversión rentable.

Como debilidad se puede considerar la falta de impulso y apoyo por parte del Estado en temas de investigación y desarrollo, los cuales representan apenas el 0.2%. Es debilidad, además, la carencia de incentivos ante la investigación de temas tecnológicos; sin embargo, hay mucho espacio por recorrer en cuanto a desarrollo tecnológico y científico.

El Perú se encuentra muy por debajo de varios países latinoamericanos como Chile y Colombia.

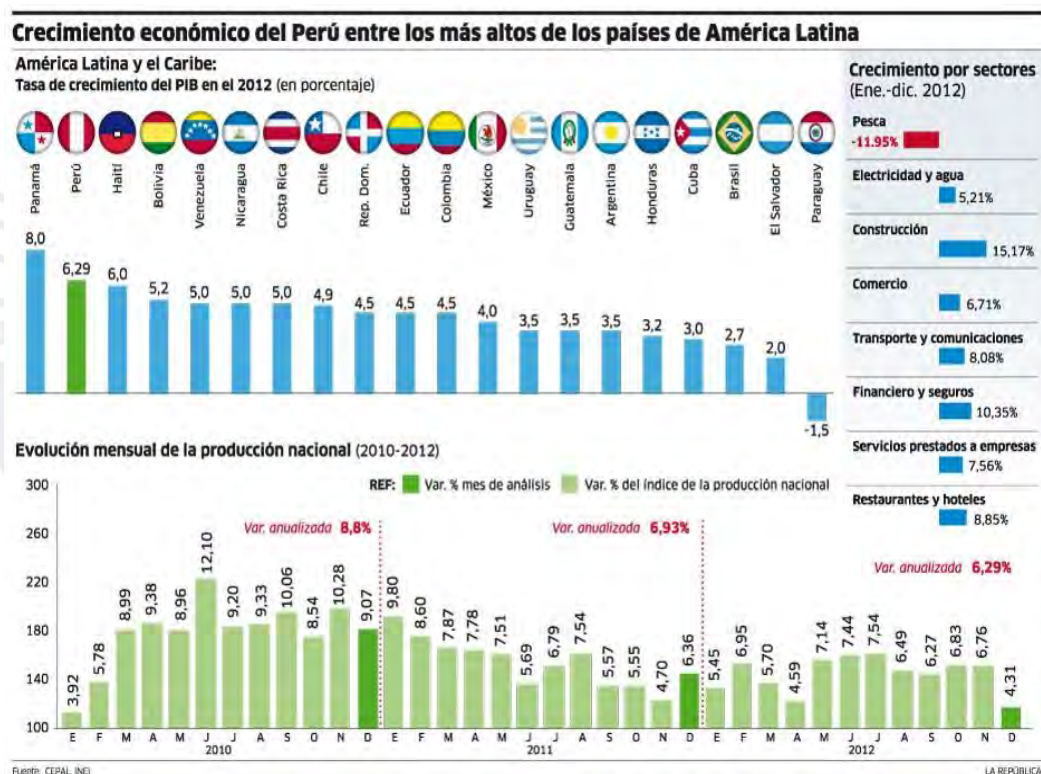


Figura 4. Crecimiento económico del Perú  
Tomado de “Crecimiento económico del Perú entre los más altos de los países de América Latina”, en *La República*, 16 de febrero de 2013. Recuperado de <http://larepublica.pe/infografias/crecimiento-economico-del-peru-entre-los-mas-altos-de-los-paises-de-america-latina-16-02-2013>



## Evolución del acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares

Perú: Hogares con acceso a servicios de Tecnologías de Información y Comunicación- TIC

Trimestre: Enero-Febrero- Marzo. 2016 y 2017

(Porcentajes)

| Servicios y bienes TIC | Ene-Feb-Mar 2016 | Ene-Feb-Mar 2017 | Variación |
|------------------------|------------------|------------------|-----------|
| Telefonía fija         | 31.6             | 29.9             | -1.7      |
| Telefonía móvil        | 89.0             | 90.5             | 1.5       |
| Televisión por cable   | 43.9             | 43.3             | -0.6      |
| Computadora            | 37.7             | 38.7             | 0.7       |
| Internet               | 31.7             | 33.1             | 1.4       |

Figura 5. Evolución del acceso a las tecnologías de información y comunicación

Tomado de “estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02-tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2017.pdf>

e) **Histórico, psicológico y sociológico.** El Perú es un país con el legado milenario donde predomina la cultura inca, en diferentes territorios se desarrollaron culturas como Chavín, Paracas, Nazca, Mochica, etc. En su territorio se asientan monumentos arquitectónicos y culturales de valor universal, tales como Machu Picchu, la fortaleza de Sacsayhuaman, la ciudadela de Caral; Chan Chan, Paracas, entre otras; Lima actualmente es considerada la capital de la gastronomía, y la Amazonía presenta paisajes y culturas que convierten al Perú en atractivo turístico mundial.

Como debilidad resalta la informalidad y los conflictos sociales, la inseguridad es otro factor que amenaza constantemente al Perú, el alto índice de pobreza extrema que posee su población y la poca atención que reciben impide el trabajo conjunto para potenciar este aspecto.

f) **Organizacional y administrativo.** El Perú es un país que se rige por la constitución de 1993, siendo una república democrática. Las tres fuerzas más importantes son el Poder Ejecutivo, el Legislativo con 130 miembros elegidos por el pueblo y el Judicial. Las fortalezas del gobierno se encuentran

representadas por la política económica de apertura global, que permite la libre competencia y el ingreso de inversiones. Dentro de las debilidades, destacan la creciente ola de corrupción que invade al país en los últimos años, la falta de control y normas que impidan la propagación a los diferentes niveles. Otra de las debilidades es la centralización de los entes gubernamentales y públicos en la capital del Perú, junto con la corrupción bastante desarrollada en estas entidades.

- g) Militar.** Las fuerzas militares están encargadas de mantener la paz del país, así como de la conducción de las estrategias militares encaminadas a disuadir invasiones de países vecinos, de esta manera se defiende la soberanía nacional. Las fuerzas armadas respaldan los tratados comerciales con los países vecinos, asegurando la paz y la tranquilidad. Por el lado de las debilidades en el aspecto militar, se destaca la poca inversión que se realiza para fortalecer las fuerzas militares, siendo destinado un presupuesto muy bajo, representando un potencial problema debido a que siempre existen problemas territoriales con países vecinos, situaciones ante las cuales deberíamos exhibir un ejército militar mejor equipado.

### 3.1.3 Principios cardinales

Estos se orientan a reconocer las oportunidades y amenazas que el país tiene en relación a otros países y son los siguientes:

- **Lazos pasados y presentes.** El Perú tiene influencias de países europeos en particular de España, la misma que, con la conquista del imperio incaico produjo cambios, lo que produjo incluso una nueva raza, la mestiza. Del mismo modo, tenemos relación por la cultura incaica con países como Ecuador, Bolivia y Chile. Actualmente, el Perú es reconocido por poseer patrimonios

culturales de gran envergadura, que ayudan a la promoción del turismo y el comercio.

Entre las oportunidades que posee el Perú se encuentran los tratados existentes con los países vecinos y el intercambio comercial que se realiza con los países del Mercosur y demás países de América y su ubicación estratégica para el Acuerdo Asia-Pacífico. Como parte de las amenazas, podemos mencionar las rivalidades que se mantienen por generaciones con Chile y Ecuador, por conflictos limítrofes.

- **Contrabalance de intereses.** Perú posee grandes riquezas naturales y es muy fuerte en minería, agricultura, pesca, turismo, entre otras, esta variada lista de aspectos potenciales permite mostrar al Perú como un país con el cual conviene hacer negocios. Entre las oportunidades destacan, la salida marítima, aeropuerto estratégico en Sudamérica, la producción de insumos en medicina, textiles, etc., para aprovechar las oportunidades se requiere la posibilidad de formar nuevos tratados comerciales con Ecuador, Colombia, Bolivia y Brasil, con lo cual se impulsaría el comercio de la moda y se formarían conglomerados, para competir mejor en el plano internacional.

Como amenaza destacamos la fuerte dependencia comercial que se ha establecido con algunos países asiáticos, sobre todo en la venta de materias primas, generando preocupación porque ante la poca demanda de minerales ocurre desbalance en la economía.

- **Conservación de los enemigos.** Ni perder, ni ganar enemigos, simplemente conservarlos (D'Alessio, 2008). De aquellos tiempos en los que se pensaba crecer en todos los ámbitos mediante las guerras, ahora se ha evolucionado a la búsqueda del crecimiento mediante negociaciones comerciales y mediante la

participación en los mercados internacionales. Chile es un competidor peligroso; por su riqueza en materias primas y su salida al mar con mejor infraestructura, podría frenar el crecimiento de exportaciones e importaciones.

- **Influencias de terceras partes.** Tal como mencionaba D'Alessio (2008):

“nin una intera i n es puramente ilateral, siempre hay un tercero, cuarto o un quinto u e interviene” dire ta o indire tamente. La industria de la moda no es la excepción, su desarrollo será reflejo de los demás sectores económicos.

Por ello, como oportunidad, se menciona que el sector moda es de gran importancia, para el crecimiento económico y muchos países están desarrollando tecnología para la industria, a más desarrollo, mayor inversión en prendas de vestir de calidad. Como amenaza del sector destaca la falta de infraestructura.

Los principios cardinales permiten que un país tenga perfectamente delimitadas las oportunidades y amenazas del entorno (D'Alessio, 2008). La influencia de terceras partes es fundamental, es decir, nunca se dará alguna interacción en el mundo en la cual, solo participen ambos actores, siempre se dará la intervención de un tercero o cuarto participante, cuando menos, ya sea directa o indirectamente. Además, menciona que aquellos incidentes ocurridos en el pasado tendrán repercusión en el presente y futuro, siendo variables a considerar ante situaciones que los involucren nuevamente. En esta línea, no es inteligente ganar nuevos enemigos, ni perderlos, sino simplemente mantenerlos.

En el ámbito comercial, el Perú ha extendido sus fronteras a los negocios internacionales, participando activamente en la globalización. Gracias a esto, la industria de la moda se ve ampliamente favorecida desde todos los aspectos, para

competir debe entregar productos que sean competitivos a nivel mundial, haciendo que el país también se vea favorecido por esta estrategia comercial.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la industria de la moda**

La economía del Perú, desde hace varios años, está atravesando por un periodo de crecimiento sostenido y estabilidad macroeconómica. Es así que, la curva ascendente ha permitido que se invierta en infraestructura para el desarrollo del país, con capital extranjero. Muchos peruanos tienen mejor estilo de vida. Estos detalles generan confianza en los inversores extranjeros que apuestan por hacer empresa en el Perú. Debe precisarse que la mejora sustancial en la economía de los peruanos, aún no se logra de manera equitativa; las mejoras han sido de manera desigual, lo que hace que no se perciba por todos; esto se refleja en las grandes diferencias económicas que existen entre regiones, departamentos y entre familias.

La industria de la moda percibe esta desigualdad y, de la misma manera, se preocupa por generar un mejor escenario para establecer los cimientos en zonas estratégicamente identificadas y donde goza de cierto desarrollo, aprovechando las oportunidades de las que ya tienen ciertas poblaciones, ello sustentado por la disposición de los bancos de ceder préstamos a nuevos clientes.

## **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

Si bien es cierto que el Perú ha demostrado un importante crecimiento de 6 o 7% anuales, se debe reconocer que este crecimiento se ha reducido notoriamente, siendo requisito indispensable repensar las políticas económicas y acelerar las reformas pendientes referentes a gobierno, infraestructura, tecnología y educación, sin los cuales no será posible mejorar.

El reporte de Competitividad Global al 2016 del Foro Económico Mundial (WEF) ubica al Perú en el puesto 69 de 142 países, con 4.21 puntos, el índice mide

cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. El resultado muestra que ha empeorado su puntuación respecto al informe de 2015 en el que obtuvo 4.24 puntos y el puesto 67, en la figura 6 se compara con años anteriores.

| <b>Índice de Competitividad Global</b>           | <b>2016 -17</b> | <b>2015-16</b> | <b>Avance</b> |
|--|-----------------|----------------|---------------|
| (Ubicación general)                              | 67              | 69             | 2             |
| <b>A. Requerimientos básicos</b>                 |                 |                |               |
| 1. Instituciones                                 | 106             | 116            | 10            |
| 2. Infraestructura                               | 89              | 89             | 0             |
| 3. Estabilidad macroeconómica                    | 33              | 23             | -10           |
| 4. Salud y educación primaria                    | 98              | 100            | 2             |
| <b>B. Refuerzos a la eficiencia</b>              |                 |                |               |
| 5. Educación superior y capacitación             | 80              | 82             | 2             |
| 6. Eficiencia del mercado de bienes              | 65              | 60             | -5            |
| 7. Eficiencia del mercado laboral                | 61              | 64             | 3             |
| 8. Sofisticación del mercado financiero          | 26              | 30             | 4             |
| 9. Disponibilidad tecnológica                    | 88              | 88             | 0             |
| 10. Tamaño del mercado                           | 48              | 48             | 0             |
| <b>C. Factores de innovación y sofisticación</b> |                 |                |               |
| 11. Sofisticación empresarial                    | 78              | 81             | 3             |
| 12. Innovación                                   | 119             | 116            | -3            |

Figura 6. Perú, índice de competitividad global

Adaptado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017”, World Economic Forum. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

### 3.2.1 Condiciones de los factores

En condiciones de la demanda, Porter (2009) destaca que el Perú logró superar la inestabilidad económica luego de la inteligente puesta en marcha de políticas macroeconómicas de apertura al mercado internacional, utilizadas convenientemente en épocas difíciles, como en el año 2009. Es así que, las inversiones extranjeras en el país (minería, *retail*, hotelería, compra de empresas) y la exportación de materias primas surtieron efecto. Porter menciona las fortalezas encontradas para el Perú: a) apertura al

comercio global con aranceles bajos, b) infusión de capitales extranjeros en el Perú, c) demanda interna más desarrollada, d) robustecimiento de políticas competitivas.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Según el BCR, la demanda interna se repondrá de manera gradual, apoyado por las inversiones privadas alentadas por los anuncios de importantes proyectos para el 2016 y el 2017, después de que en el 2004 solo experimentó un crecimiento de 2.2%. A pesar de ello, también se ha evidenciado una disminución de puestos en los campos vinculados a la innovación y sofisticación.

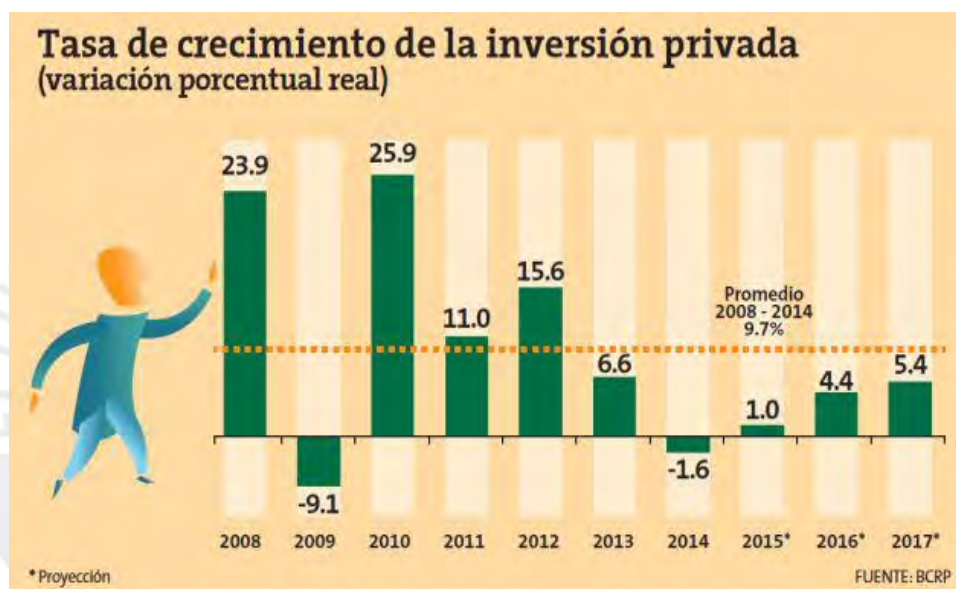


Figura 7. Tasa de crecimiento de la inversión privada  
Tomado de “BCR: Demanda interna tendrá una recuperación gradual”, en *Perú21*, 2015. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcr-demanda-interna-tendra-recuperacion-gradual-2219500>

### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La estrategia, estructura y rivalidad de las organizaciones se basan según a cómo se crean, organizan y gestionan, además de las condiciones prevalecientes en el país, pudiendo estar apoyada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo (Porter, 1991).

Con respecto al Perú, es definitivo que ha mejorado en el índice global de competitividad mundial, ocupando en el 2012, el puesto 67 de entre 143 países, en

el 2011, ocupó el puesto 73 sobre 143 y en el 2010 se posicionó en el lugar 79 de 143 países. En el año 2012, a nivel latinoamericano, ocupó el puesto siete de entre diecinueve.

En nuestro país, la estrategia para ganar competitividad se vincula con la apertura de los productos hacia el mercado internacional, bajo las medidas de bajas tasas arancelarias, con lo cual se atrae inversión extranjera para el país. Es así que, se ha incrementado la exigencia del comprador nacional, lo cual ha elevado la competitividad en el sector industrial, con lo cual se ha ido formalizando, favoreciendo el surgimiento del sector de la moda.

#### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

La innovación y mejora que realicen las empresas permitirá que todo el sector resulte beneficiado, a través de relaciones estrechas de trabajo (Porter, 2009). Hasta el año 2012, el Perú no contaba con sectores afines y auxiliares que le permitieran competir internacionalmente. Era suficiente con saber que en el *ranking* de empresas peruanas presentes de la revista América Economía (2011), se encontró que solo dos de aquellas empresas eran peruanas en el ranking de 66 empresas. Es así que se detectó que en el Perú el estado solo invierte el 0.2% del PBI en investigación y desarrollo, debido a los siguientes factores: a) miedo al riesgo, b) mínimo nivel de presión competitiva, c) débil interacción entre las organizaciones e instituciones que realizan investigación, d) ausencia de personal altamente capacitado, e) ausencia de capital para investigación y desarrollo, f) entre otros.

En la figura 8 se destaca claramente que las empresas que precisamente invierten en tecnología logran desarrollar mejor sus industrias comparado con



aquellas que relegan o le dan menor importancia y poca inversión a la investigación y el desarrollo.

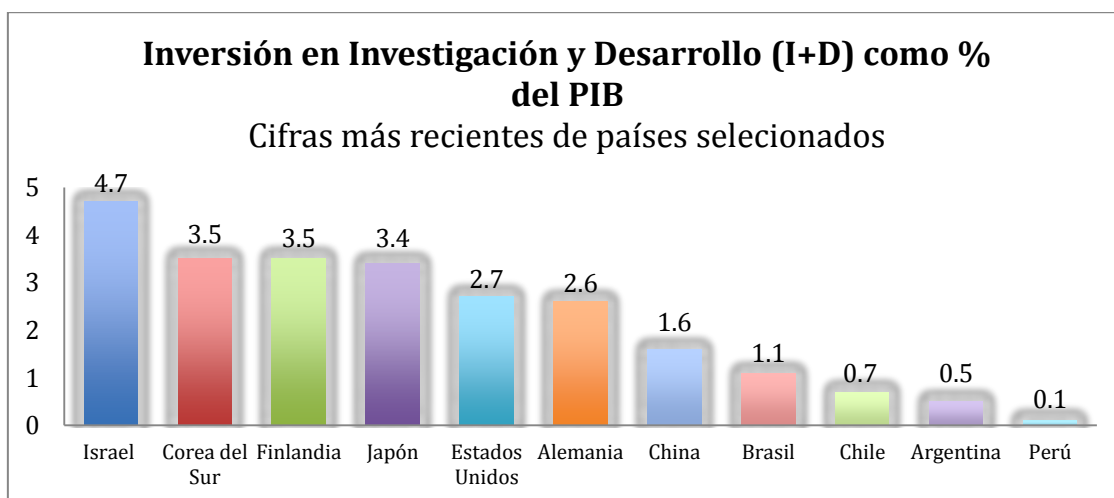


Figura 8. Inversión en investigación y desarrollo (I+D) como % de PBI  
Tomado de “Apostando por el crecimiento y la innovación: En búsqueda de un crecimiento continuo e inclusivo”, en *La Tierra es Flat*, 2015. Recuperado de <https://latierraesflat.wordpress.com/tag/ranking/>

### 3.2.5 Influencia del análisis en la Industria de la Moda

En la industria de la moda existen factores que permitirían el despegue del sector, tales como la estabilidad económica de la que se goza actualmente, la libre competencia internacional, entre otros. Y es que el desarrollo sostenido del Perú ha impulsado la economía, logrando el incremento del PBI y el crecimiento de las exportaciones, junto a otros indicadores macroeconómicos que indican que los tiempos son favorables, con lo cual se logra elevar al Perú como un país atractivo para hacer negocios.

El crecimiento económico ha reducido considerablemente la pobreza, aumentando el PBI *per cápita* e impulsando el consumo de la moda, sobre todo en Lima y en algunas provincias de mayor desarrollo, a la vez que ha creado consumidores más exigentes de productos de mayor calidad, ocasionando que el Perú eleve sus niveles de competitividad.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

Para el análisis externo de la industria de la moda, se utilizará el análisis PESTE, representando los aspectos político, económico, social, tecnológico y ecológico,

enfocándose sobre todo en las variables que pueden tener mayor peso en la industria de la moda, logrando detectarse las oportunidades y amenazas que nos permitirán desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE).

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

Son las fuerzas que deben ser evaluadas para descubrir sus oportunidades o amenazas para el país; D'Alessio (2015) identifica algunas variables a tomar en cuenta: Primarias: (a) estabilidad política, (b) política monetaria, (c) política fiscal, (d) regulaciones gubernamentales, (e) legislación medioambiental, (f) seguridad jurídica, (g) corrupción, (h) informalidad. Secundarias: (a) partidos políticos en el poder, (b) sistema de gobierno, (c) defensa de la libre competencia, (d) relaciones con gobiernos.

Tabla 7

#### *Variables Políticas, Gubernamentales y Legales*

| <b>Principales</b>                 | <b>Secundarios</b>                        |
|------------------------------------|---|
| Estabilidad política               | Partidos políticos en el poder            |
| Política monetaria                 | Sistema de gobierno                       |
| Política fiscal                    | Política de subsidios                     |
| Regulaciones gubernamentales       | Defensa de la libre competencia           |
| Legislación laboral                | Amenazas de expropiación                  |
| Legislación arancelaria            | Presupuestos gubernamentales              |
| Legislación medioambiental         | Defensa de la propiedad intelectual       |
| Seguridad jurídica                 | Seguridad y orden interno                 |
| Corrupción                         | Situación política mundial                |
| Contrabando                        | Relaciones con gobiernos                  |
| Informalidad                       | Leyes internacionales y derechos humanos  |
| Relaciones con organismos públicos | Relaciones con organismos internacionales |

*Nota.* Variables políticas, gubernamentales y legales. Adaptado de *Rutas hacia un Perú mejor*, por F. D'Alessio, 2010, Lima, Perú: Aguilar

En relación a la estabilidad económica, el Perú goza de estabilidad desde hace 20 años aproximadamente, el crecimiento se ha visto afectado por la disminución del precio de los metales en el mercado externo, pero se ha mantenido en azul, lo que garantiza la confianza en los inversionistas a pesar de que cada gobierno en época de elecciones genera cierta incertidumbre (América Económica, 2015). La política fiscal, en el 2012 y 2013 mostró un crecimiento espectacular de 6.3% y 5.6%, respectivamente

(Fuente SBS), atribuyéndose como razón a la baja en las exportaciones y además al menor crecimiento económico mundial. Ahora, debido a que el crecimiento del país se ha desacelerado, se espera que la inflación no se dispare y siga controlada y que no se presenten presiones asociadas a incrementos de precios de *commodities* y tampoco de la demanda, y que las políticas monetarias mantengan controlados los principales indicadores macroeconómicos. En relación a la regulación gubernamental, está a cargo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, como entidad encargada de proteger y cautelar la solidez económica y financiera del sistema financiero peruano.

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión determinan tendencias macroeconómicas, inciden directamente en el poder adquisitivo de los ciudadanos y tienen especial importancia, pues se relacionan directamente con el comercio internacional, es decir, con importaciones y exportaciones. Ver variables en Tabla 8.

Tabla 8

#### *Variables Económicas y Financieras*

| Principales   | Secundarios   |
|---|---|
| Evolución del PIB nacional y PIB <i>per cápita</i>    | Comportamiento de la demanda de bienes y servicios      |
| Evolución del poder adquisitivo de ciudadano          | Fluctuación de precios                                  |
| Tasa de interés                                       | Sistema económico                                       |
| Tasas de inflación y devaluación                      | Acceso al crédito del sistema financiero                |
| Costos de capital y de deuda                          | Volumen de inversión extranjera                         |
| Costos de mano de obra                                | Prácticas monopólicas                                   |
| Costos de materias primas                             | Déficit fiscal  |
| Nivel de informalidad de la economía                  | Actividades de los mercados bursátiles                  |
| Niveles de aranceles                                  | Situación de la economía mundial                        |
| Riesgo país   | Situación de la balanza comercial                       |
| Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC) | Relaciones con organismo internacionales (BM, FMI, BID) |

*Nota.* Variables económicas y financieras. Adaptado de *Rutas hacia un Perú mejor*, por F. D'Alessio, 2010, Lima, Perú: Aguilar

Sobre la variable de riesgos país, el informe anual del sistema Class Rating de agosto del 2013, resaltó el aumento de las inversiones privadas, significando mayor demanda crediticia, cristalizándose en resultados e indicadores financieros positivos. En la actualidad, el Perú mantiene la calificación BBB+ debido a que ha demostrado poseer un historial crediticio clasificado como de crecimiento estable y positivo. El indicador toma en cuenta la diferencia de rendimientos entre los bonos del país y los que emiten el tesoro de los Estados Unidos, los cuales son considerados los más seguros del mundo. En la región Perú (2.15 puntos porcentuales) reportó el riesgo más bajo, seguido por México (2.25 puntos) y Colombia (2.91 puntos). Sobre los niveles de informalidad. Según INEI (2015), el 61% de nuestro PBI se genera en la economía informal y 90% de las empresas es informal. También es importante entender que la informalidad no es exclusiva del Perú, la globalización ha demostrado que en los países desarrollados también es parte de sus problemas a resolver; asimismo, también la informalidad es una amenaza grande para la industria textil. Según Tello (2015), gerente general de Industrias Nettalco: “Confecciones viene cayendo desde julio del 2012 y textiles desde julio del 2014. La caída es fortísima en el sector”, agrega que otro problema es la informalidad, pues el 76% de la fuerza laboral es informal, por lo que se pierde productividad y eficiencia. Esto nos muestra que el sector textil y confecciones viene atravesando una dura situación desde los últimos años, y esto se viene agravando cada vez más debido a la alta informalidad que presenta el sector, con muchas empresas que por evitar las duras políticas laborales, trabajan en la informalidad, lo que ocasiona una dura pelea para el sector formal que no puede competir en costos con estas empresas, adicionalmente genera una gran improductividad del personal, esto se agrava cada vez más y afectando mucho principalmente al sector textil de confecciones.

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

Se considera a las creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida, a partir de las condiciones sociales, culturales y demográficas, etnias y religiones existentes en el entorno de la organización, en su evaluación considera variables.

Tabla 9

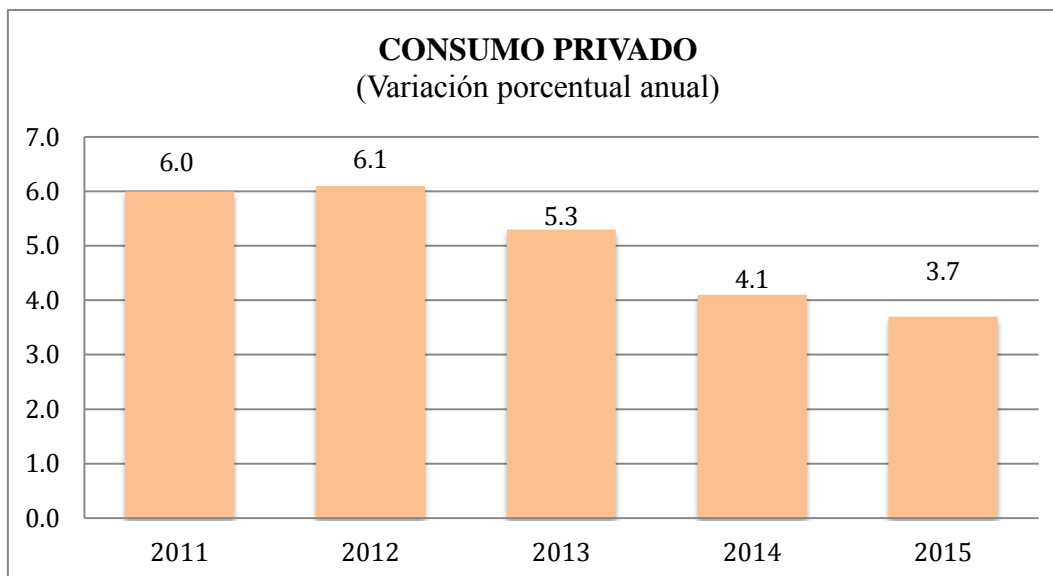
#### *Variables Sociales, Culturales y Demográficas*

| Principales                             | Secundarios                        |
|---|------------------------------------|
| Tasa de crecimiento poblacional         | Esperanza de vida                  |
| Tasa de desempleo y subempleo           | Tasa de mortalidad                 |
| Incidencia de pobreza y pobreza extrema | Tasa de inmigración y emigración   |
| Distribución del ingreso                | Roles sociales según edad y género |
| Tasa de analfabetismo                   | Valores y ética                    |
| Nivel promedio de educación             | Responsabilidad social             |
| Cultura e idiosincrasia                 | Uso del tiempo libre               |
| Estilo de vida                          | Conflictos religiosos y étnicos    |
|   | Calidad de vida                    |
|   | Actitud hacia la globalización     |

*Nota.* Variables sociales, culturales y demográficas. Adaptado de *Rutas hacia un Perú mejor*, por F. A. D' Alessio, 2010, Lima, Perú: Aguilar.

Sobre las variables sociales, la mejora en la economía del Perú se ha reflejado en mejores ingresos y en una reducción de la pobreza. No obstante, el crédito a personas naturales desde el año 2013 tiene una importante moderación comparado a los años anteriores. Es así que, para el segundo trimestre del 2015, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) proyectó que el consumo privado tendría una tasa de crecimiento moderado de 3.7% y que es más bajo que el 4.1% alcanzado en similar trimestre del 2014. Por otro lado, el aspecto demográfico en Perú, según INEI a la mitad de 2014, la población del país alcanza los 30,814,175 habitantes, divididos en tres zonas geográficas, costa, sierra y selva.

La figura 9 esquematiza el consumo privado en el Perú y cómo se ha ido desacelerando en los últimos años.



*Figura 9.* Consumo privado en el Perú

Tomado de “Consumo privado se desaceleró y creció 3.7% en segundo trimestre”, por Gestión, 2015. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/consumo-privado-se-desacelerara-segundo-semestre-y-creceria-37-2139513>

La selva es la región más extensa del país, ocupa el 60.3% del territorio Peruano, está conformada por dos zonas definidas: la selva alta o ceja de montaña y el llano amazónico o selva baja y está ocupada por el 9.4% de la población. La costa es la región más densamente poblada, tiene 11.7% del territorio y alberga al 52,6% de la población. La sierra cubre el 28% del territorio nacional y contiene al 38.0% de la población. Lo que indica que la región más poblada del Perú es la región costa, y la tendencia es que sea cada vez más poblada, debido a la migración que se viene realizando en los últimos años de personas de las regiones sierra y selva. Las variables demográficas pueden repercutir negativamente en la industria de la moda. La poca densidad poblacional en las zonas rurales dificulta la concentración de áreas donde se puedan crear focos de moda. De igual manera, las condiciones geográficas dificultan el traslado de mercaderías a ciertas zonas, por lo cual es necesario tomar en cuenta estas variables. Los conflictos sociales han estado vinculados a las comunidades y a las empresas establecidas en dicha comunidad, sobre todo en temas socio ambientales. El riesgo de generación de nuevos conflictos sociales afecta a la economía del país y a la moda.

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico y la difusión del conocimiento, su análisis requiere identificar variables. La tabla 10 lista la variables principales y secundarias:

Tabla 10

#### *Variables Tecnológicas y Científicas*

| <b>Principales</b>                       | <b>Secundarios</b>                                  |
|--|---|
| Estado del arte                          | Estudio en biotecnología                            |
| Velocidad de transferencia de tecnología | Avances en la ciencia de los materiales             |
| Investigación en I+D                     | Desarrollo e integración de soluciones informáticas |
| Desarrollo de las comunicaciones         | Mejoras e innovaciones tecnológicas                 |
| Uso de las tecnologías de la información | Aplicación multimedia                               |
| Evolución del número de patentes         | Automatismos  |
| Uso de internet                          |   |

*Nota.* Variables tecnológicas y científicas. Adaptado de *Rutas hacia un Perú mejor*, por F. D'Alessio, 2010, Lima, Perú: Aguilar.

La tecnología facilita las comunicaciones y el desarrollo de un país. Sin embargo, en los países subdesarrollados como el Perú, la inversión en tecnología es mínima, con lo cual se pierden ventajas competitivas. Las tecnologías actuales poseen el suficiente desarrollo para llevar a la vanguardia al sector que disponga de los recursos suficientes para llevar la delantera en innovación y creatividad. El Perú no posee la tecnología requerida para competir con industrias que están mucho más maduras en el sector de la moda, tales como España o Estados Unidos.

El rápido y creciente desarrollo que experimenta la tecnología permitirá que se procese y transmita información de manera más optimizada, reduciendo los costos. Un mejor aprovechamiento de la tecnología puede inclusive evitar que la industria de la moda tenga que crear agencias de difusión y ventas en cada zona, pudiéndose realizar mediante redes de

comunicaciones. Así mismo en el ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, reporte que evalúa el impacto de las TIC en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, en Latinoamérica, los países que figuran este año en la mitad superior de la tabla son Chile (38), Uruguay (46), Costa Rica (49), Panamá (51), Colombia (64), y México (69) y seguido de Perú (90), que se mantiene en la misma posición que el año anterior y está por delante de Argentina (91), República Dominicana (95), Venezuela (103), Paraguay (105), Bolivia (111) (Sociedad Nacional de Industria, 2015). Lo que nos muestra que realmente existe una brecha tecnológica muy grande en Perú, ocupando el puesto número 90, superado por países latinoamericanos como Chile, Uruguay y Colombia entre otros.

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

En los últimos tiempos existe preocupación por el planeta, el medio ambiente, con la necesidad de actuar con conciencia ecológica y compromiso con las futuras generaciones, está dada por empresas o grupos que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema, se fundamenta también en variables puntuales.

El Perú es un país de característica pluricultural y etnolingüística, es decir posee una gran biodiversidad. Asimismo, sus importantes riquezas naturales son la base y el sostén de su crecimiento económico. No obstante, la administración de estas riquezas no se efectúa de la mejor manera por el gobierno central. Entonces, son necesarias medidas que permitan valorar los recursos del país, bajo lineamientos estandarizados y confiables. En temas ecológicos y ambientales en el Perú en el sector textil, existen altas regulaciones legales sobre los procesos de tintorería y teñido de hilos y telas, debido especialmente a que los productos químicos que se utilizan como insumos en este proceso están identificados como productos químicos peligrosos y controlados bajo la normativa peruana. Lo que ha obligado a muchas empresas a no contar con áreas de tintorería recurriendo a la importación ya de producto de color, encareciendo



algunos costos e impidiendo la integración de la cadena productiva, significando una pérdida de oportunidad en poder optimizar los costos. La tabla 11 lista las variables correspondientes:

Tabla 11

*Variables Ecológicas y Ambientales*

| <b>Principales</b>                                 | <b>Secundarios</b>                                   |
|--|--|
| Protección del medio ambiente                      | Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace) |
| Preservación de recursos naturales y no renovables | Contaminación del aire, del agua y de las tierras    |
| Amenaza de desastres naturales                     | Protección de la biodiversidad en flora y fauna      |
| Cultura de reciclaje                               | Deterioro de la capa de ozono                        |
| Manejo de desperdicios y desechos                  |  |
| Conservación de energía                            |  |

*Nota.* Adaptado de *Rutas hacia un Perú mejor*, por F. D'Alessio, 2010, Lima, Perú: Aguilar.

### 3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El análisis PESTE elaborado previamente servirá de insumo para la matriz MEFE del sector de la moda, mostrándose las oportunidades y amenazas del entorno, para encontrar la estrategia adecuada para el sector de la moda, se han considerado 15 factores determinantes del éxito, considerando ocho oportunidades y siete amenazas. Los valores asignados fueron los siguientes: 1 si la respuesta es baja, 2 si la respuesta es el promedio, 3 si la respuesta es alta, y, finalmente, 4 si la respuesta es muy alta. Obteniendo como ponderado 3.52, lo que significa que está cerca al puntaje ideal 4, y en consecuencia se está aprovechando adecuadamente las oportunidades el promedio en general es 2,5 en adelante se considera que se aprovecha oportunidades y neutraliza amenazas como se muestra en la tabla 12.

A continuación, se revisarán las estrategias necesarias a considerar en los principales factores determinantes de éxito. La primera es la amenaza del mayor ingreso de productos de China, para lo cual será necesario identificar claras estrategias que permitan diferenciación de productos e identificación de otros nuevos con nanotecnología en la industria de la moda y la confección. La segunda amenaza es la alta informalidad en el Perú; será necesario establecer

relaciones con el gobierno para trabajar en la reducción de la informalidad y lograr reformas del Estado. La tercera amenaza es la rígida legislación laboral existente, que también se debe trabajar fuertemente con el Estado a fin de lograr acuerdos para reducir la legislación laboral que permita a las empresas ser más competitivas.

Tabla 12

*Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Industria de la Moda*

| <b>Oportunidades</b>   | <b>Peso</b> | <b>Valor</b> | <b>Pond.</b> |
|--|-------------|--------------|--------------|
| 1. Crecimiento y estabilidad económica del país.                       | 0.06        | 4            | 0.24         |
| 2. Regulación del sistema financiero.                                  | 0.08        | 4            | 0.32         |
| 3. Apropiada calificación del país, bajo las calificadoras de riesgo.  | 0.07        | 3            | 0.21         |
| 4. Menor nivel de riesgo país.   | 0.07        | 4            | 0.28         |
| 5. Nivel de bancarización del país.                                    | 0.06        | 3            | 0.18         |
| 6. Aprovechamiento de las tecnologías e internet.                      | 0.05        | 3            | 0.15         |
| 7. Mejora en el ingreso de los peruanos                                | 0.08        | 4            | 0.32         |
| 8. Oportunidades de financiamiento a personas bajo programas sociales. | 0.06        | 2            | 0.12         |
| <b>Amenazas</b>  |             |              |              |
| 1. Crisis financiera internacional.                                    | 0,06        | 4            | 0.24         |
| 2. Cultura de informalidad.  | 0,08        | 4            | 0.32         |
| 3. Problemas sociales en el país.                                      | 0,07        | 3            | 0.21         |
| 4. Centralización del desarrollo en todos los ámbitos.                 | 0,07        | 4            | 0.28         |
| 5. Pobre nivel cultural y educacional.                                 | 0,06        | 3            | 0.18         |
| 6. Poco conocimiento de la industria de la moda.                       | 0,05        | 3            | 0.15         |
| 7. Incremento de competidores externos.                                | 0,08        | 4            | 0.32         |
|  | 1.00        |              | 3.52         |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., p.121), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.5 La Industria de la Moda y sus Competidores

En la actualidad, la moda en el Perú está atravesando por una etapa de interesante e incremental competencia. Saga Falabella posee un gran mercado, sin embargo, hay importantes empresas y microempresarios que están siempre al acecho. Por otro lado, la multinacional Zara, donde su casa matriz Inditex reportó beneficios netos por encima del 28% anual, y el ingreso de Forever21 y H&M -que solo en julio creció 16% en ventas a

nivel mundial, son empresas que igualmente robarán espacio a los ya posicionados Saga Falabella y otros.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

En el caso del sector de la moda, éste representa un sector prometedor dentro de la economía nacional y consecuentemente se constituye como un mercado importante para los proveedores. Los proveedores pueden negociar cuando son pocos los existentes para cubrir la demanda del sector. Actualmente, el sector de la moda tiene poder de negociación frente a sus proveedores. Sin embargo, para realmente lograr el desarrollo de la industria de la moda en armonía, se deben realizar alianzas estratégicas con los proveedores y, por otro lado, establecer una amplia red de establecimientos que acerquen el producto a la gente.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Los clientes poseen también el poder en sus manos, debido a que éstos pueden manejar la industria forzando a que los precios bajen, ya sea reclamando mayor calidad u otras características. Además, el poder de negociación de los clientes también se define mediante el tamaño de éstos, variando inclusive los precios de acuerdo a la demanda de productos. Podemos mencionar que el poder de negociación de los compradores depende del nivel de participación en el mercado y de la calidad de los productos.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Los sustitutos permiten reemplazar los productos de una industria, cubriendo de similar manera las necesidades. Si los sustitutos cubren gran parte de los productos originales, la rentabilidad de la industria es afectada. Para el caso de la moda, no necesariamente existe un sustituto, por lo que en este aspecto no se vería afectado. En tal sentido es importante que los productos sean elaborados con tecnología de vanguardia y calidad en sus insumos, pese a que existe la alternativa de fibra sintética para la elaboración de prendas de vestir.

Sin embargo, es muy importante tomar en cuenta este punto porque realmente no es posible predecir qué cambios se pueden dar en este sentido.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Los nuevos entrantes siempre ostentan robar una cuota de mercado, por lo cual muchas veces, inicialmente sacrifican precio para hacerse de un lugar en el mercado, con lo cual luego pueden ir regularizando su precio. Las cifras e indicadores favorables de los últimos años acondicionan el ambiente a fin de que se incentiven nuevas inversiones. Se pueden aprovechar los factores críticos de éxito propios de esta fuerza competitiva, las cuales son la percepción de confianza y seguridad y la gestión del talento y clima laboral.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

El sector de la moda ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, aún se mantiene la hegemonía de Francia, Italia, Estados Unidos y China, pero muchos de estos focos de moda mundial dependen de los insumos que se producen en otros países.

## **3.6 La Industria de la Moda y sus Referentes**

El sector textil y de confecciones abarca una serie de actividades que incluye el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, continúa con la fabricación y acabado de telas, y finaliza con la confección de prendas de vestir y otros artículos. La producción de textiles y confecciones en el Perú ha mostrado un gran crecimiento los últimos años y su crecimiento en el mercado internacional ha estado basado en ventajas competitivas entre las que podemos mencionar la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas y el alto nivel de integración del sector a lo largo del proceso productivo.

Además, es importante considerar la inversión de las empresas del sector en maquinaria y equipo textil de última generación para la producción de hilados y fibras. Este proceso de modernización ha permitido aumentar el nivel de producción de las empresas del sector para abastecer el mercado nacional y extranjero y constituye el soporte de la exportación. Asimismo, les ha permitido prepararse para afrontar la apertura comercial y aprovechar los acuerdos comerciales existentes. Finalmente, es de mencionar que si bien existen aún muchas oportunidades de crecimiento para el sector, se debe neutralizar las

amenazas que se presenten tales como las limitaciones en la producción de algodón para satisfacer la demanda y la necesidad de capitalizar las empresas Peruanas a efectos de asumir las inversiones necesarias para mantener sus ventajas competitivas en el futuro.

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

La matriz de perfil competitivo muestra a los competidores más representativos del sector y la región, resaltando sus fortalezas y detectando las debilidades de una organización en este caso del país como se muestra en la Tabla 13. En ella se realiza un contraste con la industria de la moda colombiana y argentina. Los factores claves de éxito están identificados en forma general, el puntaje alcanzado de 2,82, frente a los 3,48 y 3,15 de Perú, Colombia y Argentina respectivamente, se traduce en destacar la fortaleza relativa de la industria de la Moda.

El análisis tridimensional permite determinar que los intereses nacionales están acordes con el sector de la moda. El Perú, a pesar de todo, aún está viviendo una etapa de crecimiento económico, el cual genera efectos positivos para los peruanos. De acuerdo al análisis interno del Perú, está aún atravesando un crecimiento de PBI. Las oportunidades de los principios cardinales, son los acuerdos firmados con los países colindantes. El análisis PESTE ha encontrado interesantes oportunidades y amenazas, necesarias de ser evaluadas. Las estrategias competitivas indican que las barreras de entrada de nuevos competidores van en aumento, por lo cual debe canalizarse como una amenaza.

En Latinoamérica los países que han alcanzado desarrollar su industria en prendas de vestir y textiles son Argentina y Colombia, competidores de nuestra industria nacional. Las ciudades de Medellín y Buenos Aires son, respectivamente, los principales centros donde se desarrollan ferias sobre industria de la moda como Fashion Weeks.

En Medellín, la feria es considerada una de las atracciones anuales desde hace 25 años; durante el 2015 recibió más de 60,000 visitas, entre las que se destacan 1,500 compradores extranjeros de 53 países. La facturación en sus últimas ediciones superó los 300 millones de dólares.

Tabla 13

*Matriz de Perfil Competitivo*

|              | Factores claves de éxito                            | Peso     | Industria de la moda en el Perú |       | Industria de la moda en Colombia |       | Industria de la moda en Argentina |       |
|--------------|---|----------|---------------------------------|-------|----------------------------------|-------|-----------------------------------|-------|
|              |   |          | Valor                           | Pond. | Valor                            | Pond. | Valor                             | Pond. |
| 1            | Nivel de participación de mercado                   | 0.16     | 2                               | 0.32  | 3                                | 0.48  | 3                                 | 0.48  |
| 2            | Tecnología avanzada                                 | 0.07     | 2                               | 0.14  | 3                                | 0.21  | 3                                 | 0.21  |
| 3            | Diversidad de productos y servicios                 | 0.15     | 3                               | 0.45  | 4                                | 0.60  | 4                                 | 0.60  |
| 4            | Respaldo financiero                                 | 0.13     | 3                               | 0.39  | 4                                | 0.52  | 3                                 | 0.39  |
| 5            | Calidad de servicio al cliente                      | 0.15     | 2                               | 0.30  | 3                                | 0.45  | 3                                 | 0.45  |
| 6            | Percepción de confianza y seguridad                 | 0.14     | 3                               | 0.42  | 3                                | 0.42  | 3                                 | 0.42  |
| 7            | Alianzas estratégicas con proveedores y compradores | 0.10     | 4                               | 0.40  | 4                                | 0.40  | 3                                 | 0.30  |
| 8            | Cobertura de accesibilidad del producto             | 0.10     | 4                               | 0.40  | 4                                | 0.40  | 3                                 | 0.30  |
| <b>Total</b> |   | <b>1</b> | <b>2.82</b>                     |       | <b>3.48</b>                      |       | <b>3.15</b>                       |       |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., p.131), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Buenos Aires realiza la feria Fashion Weeks dos veces por año para presentar las colecciones primavera/verano y otoño/invierno; destacan los trabajos de diseñadores que exhiben sus creaciones en *stands* dentro del mismo predio. El informe del Instituto de Tecnología Industrial al 2015 señala que en Argentina existen 273 empresas en el rubro diseño de indumentaria de autor: el 92% son microempresas, el 5% pequeñas y el 3% medianas, y solo el 11% exporta (“Latinoamérica pisa fuerte en la pasarela mundial de la moda”, 2015). La Matriz de Perfil Referencial se muestra en la Tabla 14, y tiene a China junto a Estados Unidos como los referentes de la industria, ambos son grandes exportadores de moda, este desarrollo está acompañado de tecnología y la variedad en productos, los aportes de la industria al PBI son considerables.

Las cifras de 2.82, 3.57 y 3.56 de Perú, China y Estados Unidos, respectivamente evidencian la fortaleza de la industria y las oportunidades que deben ser aprovechadas para alcanzar mayor competitividad en el mercado de la Moda.

Tabla 14

*Matriz de Perfil Referencial*

| Factores claves de éxito                               | Peso        | Industria de la moda en el Perú |             | Industria de la moda en China |             | Industria de la moda en EE. UU. |             |
|--|-------------|---------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|
|  |             | Valor                           | Pond.       | Valor                         | Pond.       | Valor                           | Pond.       |
| 1. Nivel de participación de mercado                   | 0.16        | 2                               | 0.32        | 4                             | 0.64        | 4                               | 0.64        |
| 2. Tecnología avanzada                                 | 0.07        | 2                               | 0.14        | 4                             | 0.28        | 4                               | 0.28        |
| 3. Diversidad de productos y servicios                 | 0.15        | 3                               | 0.45        | 4                             | 0.60        | 3                               | 0.45        |
| 4. Respaldo financiero                                 | 0.13        | 3                               | 0.39        | 4                             | 0.52        | 4                               | 0.52        |
| 5. Calidad de servicio al cliente                      | 0.15        | 2                               | 0.30        | 3                             | 0.45        | 3                               | 0.45        |
| 6. Percepción de confianza y seguridad                 | 0.14        | 3                               | 0.42        | 2                             | 0.28        | 4                               | 0.42        |
| 7. Alianzas estratégicas con proveedores y compradores | 0.10        | 4                               | 0.40        | 4                             | 0.40        | 4                               | 0.40        |
| 8. Cobertura de accesibilidad del producto             | 0.10        | 4                               | 0.40        | 4                             | 0.40        | 4                               | 0.40        |
| <b>Total</b>   | <b>1.00</b> |                                 | <b>2.82</b> |                               | <b>3.57</b> |                                 | <b>3.56</b> |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. rev., p.131), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.8 Conclusiones

La industria de la moda tiene actualmente la ventaja de tener la mayor participación de ventas en el mercado de ropa de exportación, lo que permite tener un mejor manejo de economía de escala para lograr menores costos. Su conocimiento y experticia en el mercado son relevantes para la negociación con proveedores y clientes para llevar a cabo los cambios que se requieren. La constante amenaza de ingreso de competidores internacionales con menores precios obliga a La industria de la moda a reinventarse y una oportunidad que le ofrece el mercado global es el ingreso de nuevas tecnologías como las telas inteligentes aplicadas a los textiles; el cual requiere de una inversión

considerable en nueva maquinaria, conocimiento de mercado y poder de negociación que la industria de la moda actualmente tiene en otras partes del mundo; por tanto adelantarse en la región con esta nueva tecnología colocará importantes barreres de entrada y salida disminuyendo considerablemente el impacto negativo al ingreso de nuevos competidores y productos sustitutos. Es muy importante desarrollar tecnología y capacitación profesional de diseño, los países competidores tienen esa fortaleza y los referentes también, ante esta realidad es necesario implementar infraestructura para satisfacer la demanda.





## Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realiza el análisis interno de la industria de la moda, con la finalidad de diseñar las estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y tratar de eliminar las debilidades. Es importante determinar las competencias de la industria de la moda, ya que son las fortalezas con las que ingresa al mercado competitivo, mediante las cuales se podrá diseñar las estrategias que van a permitir superar las debilidades, se requiere honestidad y la participación de todos.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para D'Alessio (2015), realizando el análisis interno AMOFHIT, podremos evaluar las áreas funcionales del ciclo operativo de la industria de la moda, como son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística-infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, (g) tecnología e investigación y desarrollo. Además indica que lo importante para el proceso estratégico no es lo operacional, sino los aspectos estratégicos que se derivarán de su análisis. Analizaremos también la función de todos los *stakeholders* que tienen relación con la industria para tener en cuenta la posible influencia en el futuro.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el mercado (D'Alessio, 2015), para la industria de la moda la buena administración permitirá competir en un mercado global altamente competitivo, existen universidades y centros de formación como Centrum, Esan, etc. especializados en formar profesionales de la gerencia, de quienes depende la buena marcha de las organizaciones y de la industria.

Actualmente existe poco interés por dejar en manos de profesionales la administración de los negocios, las empresas familiares toman decisiones en base a la experiencia y ante la poca formación profesional para hacer gestión desde el planeamiento, el análisis del contexto y realidad del sector asumen posiciones cortoplacista, y las organizaciones fracasan.

Existen organizaciones formadas para incentivar el crecimiento en el sector, apoyadas por un sector del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Siendo: a) Asociación de Moda Sostenible del Perú (AMSP) que tiene como objetivo visibilizar todas las iniciativas de innovación en sostenibilidad, ha iniciado un proceso de investigación y convocatoria a nivel nacional de marcas, diseñadores, organizaciones y proyectos de moda sostenible; b) Perú Moda & Perú GIFT SHOW, eventos organizados por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), con el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), la Cancillería, la Asociación de Exportadores (ADEX), la Cámara de Comercio de Lima (CCL), La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú); c) Centro de Altos Estudios de la Moda (CEAM), para la formación de diseñadores de moda. Iniciativas como estas ayudan a mejorar la administración de la industria, está en manos del sector público y privado la creación de centros de formación profesional en diseño y mejora de la calidad de insumos.

El área administrativa busca en todo momento mirar el largo plazo y es responsable de establecer los planes estratégicos y trabajo, busca establecer coordinaciones con los proveedores de insumos para la industria, controla si todo funciona de acuerdo a los planes, conduce a la organización para alcanzar su máximo rendimiento; el que se mide mediante indicadores de rendimiento, y estos resultados sirven para fijar la remuneración de los gerentes, la industria de la moda tiene sus indicadores parecidos a los del retail o tiendas,

destacan como indicadores: a) el índice de venta, b) precio medio de venta, c) ticket medio, la cantidad que gasta el cliente, d) la facturación. La administración en la industria de la moda, está en manos del sector privado como impulsores y creadores de diseños, los gerentes son designados producto de postulaciones o en otros casos son iniciativas de expertos, pero requieren de una formación integral para tener éxito porque tienen que tomar decisiones acertadas e incluso tener cualidades como liderazgo.

A pesar de no tener una organización definida que respalde el crecimiento de la moda en el Perú, el incremento progresivo en los últimos se aprecia en la apertura de cerca de 40 centros comerciales hasta superar los 60 en Lima y el interior del país hasta el 2015, con ventas anuales por unos USD 7,000 millones, que acogen a decenas de cadenas del rubro locales y extranjeras (“La moda en el Perú: de la oferta limitada hacia la democratización”, 2015), este crecimiento es importante porque se está descentralizando y contribuye con la expansión de la industria.

La gerencia es clave para el éxito de la organización. Para D'Alessio (2014), las variables a considerar en la auditoría de la gerencia son: Reputación, efectividad, prácticas de gobierno corporativo, uso de técnicas sistémicas, calidad y experiencia, estilos de liderazgo, sistemas de planeamiento, gestión, imagen y prestigio de la organización.

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

La investigación de mercados representa una herramienta útil para definir las tendencias y ayuda a analizar las necesidades del consumidor, el proceso se complementa con política de precios y los canales de distribución. La industria de la moda tiene muchos espacios para promocionar colecciones o prendas de vestir, más que satisfacer las necesidades de los consumidores busca crearlas. Un informe elaborado por Sparks & Honey and Fashion Snoops, ha identificado 18 movimientos o mega tendencias transversales y explica como la moda se está adaptando a ellos. Indica que se han modificado los clásicos roles de género y el

impacto que este tiene en la moda, los hombres tienden a gastar más en moda, las mujeres han ganado poder adquisitivo y continúan siendo las mayores consumidoras de moda. Los cambios demográficos con una población cada vez más envejecida, las razas minoritarias están volviéndose la mayoría. La migración, la globalización ha exacerbado la demanda de moda a bajo precio, los compradores de moda exigen cada vez mejorar las prácticas de responsabilidad y la transparencia y sostenibilidad.

El futuro de la industria de la moda tendrá grandes cambios en sus modelos de negocio, con la integración de tecnología digital en todos sus procesos, las marcas de moda utilizan las redes sociales para mostrar sus colecciones, los desfiles de moda se pueden ver en directo a través de páginas Web, se puede comprar las muestras que se exhiben en la pasarela. El informe del INEI sobre comercio electrónico en las empresas (2016), señala que un buen porcentaje de empresas venden y compran vía virtual, el 5.1% de las empresas realizó compras de productos y servicios a través de internet, en tanto que, el 2.9% de las empresas vendió sus productos y servicios por este mismo medio como se aprecia en la Figura 10.

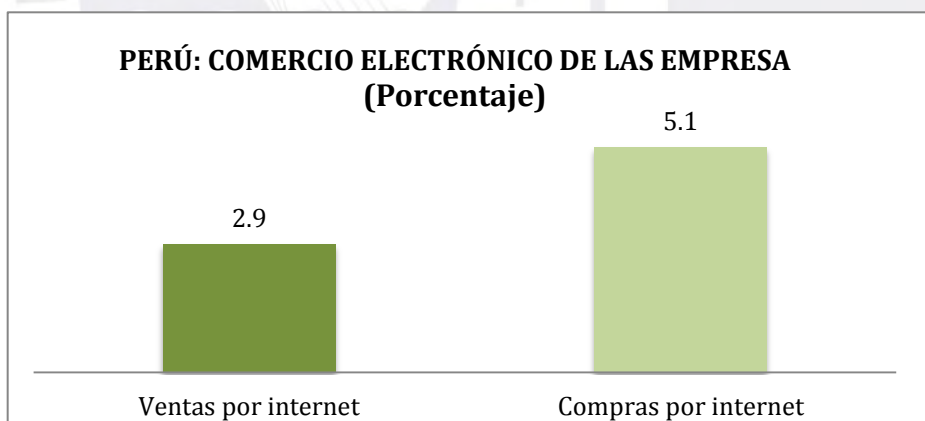


Figura 10. Perú: Comercio electrónico de las empresas  
Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas e Informática- Encuesta Económica Anual 2014.

Martínez y Vásquez (2011) nos dicen que antiguamente la moda era una forma de integrarse y confundirse en un grupo, actualmente el enfoque ha cambiado y es un medio para diferenciarse y definir la personalidad, las empresas investigadoras de mercado identifican estas tendencias y los emprendedores tienden a buscar satisfacer

necesidades; en tal sentido el marketing se utiliza como forma de llevar a cabo la relación de intercambio empresa de moda con el mercado, los diseñadores usan personajes públicos para mostrar su creatividad, sus trabajos, sus colecciones y los medios de comunicación son un aliado importante, porque transmiten rápidamente estas tendencias y se replica en la sociedad, las redes sociales y la publicidad son elementos a utilizar para la promoción de prendas de vestir.

La moda en el Perú sigue su proceso de descentralización, Lima es el centro de los principales negocios de la industria de la moda, encontramos marcas reconocidas como: Nike, Adidas, H&M, Zara, Renzo Costa, etc. ante el crecimiento poblacional de las capitales regionales, la apertura de supermercados conlleva al establecimiento de tiendas comerciales que acercan los productos a la población, además las grandes marcas dejan de ser exclusivas de cierta clase social, porque los precios son accesibles. Si analizamos el marketing por las 4Ps, estamos ante una Plaza que crece cada día, las prendas de moda están cada vez más cerca, la descentralización se incrementa con la presencia de centros comerciales en el interior del Perú, el Precio es cada vez más accesible, la moda está dejando de ser cara y propio de clases sociales altas, se aprovecha los medios de comunicación para la Promoción en diversos espacios, y finalmente el Producto es cada vez más acorde a la coyuntura no solo para satisfacer las necesidades, también respetando el medio ambiente o también llamado marketing verde.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Para la industria de la moda, se requiere utilizar materia prima, puede ser nacional o extranjera, proveniente de fibras vegetales, fibras animales como la vicuña y la alpaca, y fibras artificiales, insumos como sedas, productos sintéticos muchos de ellos importados, el proceso operativo implica: (a) el adecuado almacenamiento de los

insumos, (b) la construcción de plantas, (c) compra de máquinas para la confección y (d) la distribución de mano de obra; existe preocupación en el proceso de confección de las prendas y muchas veces poco interés en acabados, control de calidad, estándares que son de tomar en cuenta si se trata de exportar, los mercados externos son más exigentes, la mayor parte de los profesionales de la moda, se encuentran localizados en Lima, cuentan con equipos modernos que permiten diseños CAD, entre otros programas digitales para el proceso de bordado y cocido. La presencia de diseñadores profesionales ha contribuido a la formación de personal calificado a tiempo completo, además la globalización facilita la incorporación de equipos para la mejora de procesos de producción.

En la confección de vestidos se utiliza telas de buena calidad, ante ello es necesario realizar el control de calidad desde los insumos, tejidos de punto y plano, hilos de alpaca de alta calidad, para cumplir con las exigencias y gusto del cliente, la producción es en pequeñas cantidades no solo por la falta de infraestructura también por la variación de la moda en el tiempo. Se necesita de mayor capacidad del área de diseño para desarrollar colecciones en función a las estaciones y tendencias de la moda, de acuerdo a la variada cultura peruana.

El proceso de manufactura se desarrolla utilizando las telas que mayormente vienen en forma de rollos, que luego del diseño son cortados con máquinas semi automatizadas, si ha sido diseñado en tecnología CAD o de forma manual en casos especiales, con rigurosos parámetros de control de calidad (textura, color, trazo), dado que cada pieza cortada debe ensamblarse en un producto final. La velocidad de producción ha mejorado, y es obligatorio hacer rotaciones dado que por la geografía se presentan varios microclimas.

La elaboración de una prenda de vestir, inicia en los insumos involucrados en el proceso, el diseño, que toma en cuenta todo el proceso de planeamiento del producto, determinación de los insumos a utilizar y los procedimientos que se van a emplear. Luego se realiza la precostura, teñido de la tela cortada, inspección, habilitado y acomodamiento de las piezas, para luego pasar a la etapa de costura, donde se unen las piezas que han sido previamente acondicionadas, luego en el proceso de acabado, se dan los últimos acabados a las prendas tales como ojales, colocación de botones, cierres y otros acabados especiales que el modelo requiera, Se realiza el control de calidad, de una forma minuciosa, luego se plancha, se realiza el doblado, quedando de esta manera el producto final listo para su exhibición y venta.

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

La industria de la moda está asociada a la industria del consumo masivo, sobre todo del vestido, por lo tanto, su crecimiento se encuentra directamente relacionado al crecimiento demográfico y de la economía. La estabilidad económica por la que atraviesa el Perú permite tener mayores oportunidades de crédito y posibilidades de recibir inversiones externas; las mismas que posibilitan el incremento de ingresos a nivel familiar y en general el país; el Mercado de prendas de vestir en Asia superó los US \$ 537,000 millones en 2013, la clase media emergente demanda confecciones de alta calidad, representando una buena perspectiva para la industria de la moda peruana. Rebatta (2014) indica que para el 2016 el mercado minorista de prendas de vestir del Asia-Pacífico será un 35% más grande que el de Europa Occidental, la región europea de mayor relevancia en términos de moda.

En cuanto al Perú, la Asociación de Exportadores (ADEX) estima que las exportaciones peruanas de moda volverán a crecer este año 2017, esperando lograrse ganancias importantes al cierre del año, tras mantenerse a la baja durante los últimos

cuatro años. No obstante la crisis que sufrió el sector textil por las condiciones climáticas que afectaron al Perú entre enero y febrero, existe un panorama alentador en cuanto a las ventas al extranjero para este año.

Durante el primer trimestre de este año, el fenómeno El Niño Costero azotó a las zonas de producción textil, inundando cultivos como el algodón. Entre enero y febrero, las ventas de textiles y confecciones alcanzaron los 580 millones de soles (181 millones de dólares), un 6% menos que en el mismo periodo de 2016, según datos de Adex. Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones peruanas en el primer bimestre, copando el 53.7% de las ventas al extranjero. Le siguieron Ecuador y Colombia con un 4.9% y un 4%, respectivamente. Actualmente, Perú exporta moda a 75 mercados en todo el mundo.

A cierre de 2016, las exportaciones peruanas de confección peruana cayeron un 4% alcanzando los 846 millones de dólares mientras que los productos textiles obtuvieron 349 millones de dólares, un 18% menos que en el mismo periodo anterior.

La moda dejó de ser exclusividad de la clase alta; por lo tanto, está en todos los estratos sociales, el control se hace más fácil cuando se trata de dar valor a cada producto o servicio, en el caso de la moda se puede llevar un control de ventas, pero se contraponen la capacidad de diseño. Ello no tiene mucho valor si no se utiliza el marketing para vender el producto.

La estructura de capital, posibilita un buen desempeño financiero, este buen momento de la economía, consolida la estabilidad y los inversionistas ven nuevas oportunidades, y los locales tienen la alternativa de gestionar préstamos bancarios y financiar sus negocios.



#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

El Perú, en los últimos años, cuenta con algunos centros especializados para la formación de profesionales de la moda, diseñadores con clase, pero estos en su mayoría están en la ciudad de Lima y muy pocos en provincias o ciudades como Trujillo, Chiclayo, Piura. También se requiere cualidades de liderazgo porque la industria necesita transformación, personas dispuestas a lograr el compromiso de todos para sacar adelante la industria, desarrollar cultura organizacional para que estén enfocados en el trabajo planificado.

Los diseñadores que cuentan con talleres apoyan en la capacitación informal de personal dedicado al rubro, aun la cultura los hace reacios al cambio y al uso de la tecnología, con falta de habilidades en diseño y en el ámbito gerencial y comercial, esto sobre todo en provincias por lo que es necesario la enseñanza de tecnologías para la producción y adiestramiento en el uso de los equipos. Podemos mencionar a diseñadores peruanos (Posada, 2010):

**Sitka Semsch**, con estudios de modas en la Universidad Rhode Island School Design. En 1995 regresa al Perú para comenzar su atelier con líneas que abarcan vestidos de noche, cocktail, vestidos de novias y zapatos, joyería y carteras. En 2003 fue premiada con el máximo galardón “New Star In Fashion” en la ciudad de Miami, fue la primera diseñadora peruana en obtenerlo.

**Rosario de Armenteras**, diseñadora con experiencia en tendencia de alta costura en el extranjero, consultora, consejera de modas, se especializa en trajes de noche y vestidos de novia.

**Titi Guiulfo**, representa licencias internacionales como Hobbie, Catchit, Local Motion y otros. En 1990 inicia la colección hecha a medida, exporta materiales y

fibras peruanas, incorporó elementos textiles tradicionales procedentes de distintas regiones del Perú, combinando lo andino con lo contemporáneo.

**Ana María Guiulfo**, desde 1992 desarrolló la marca de uniforme Guitex. En 2001 abrió la tienda Rojo Tomate con Jack Abugattás. Actualmente es directora del Comité de Moda de la Alianza Francesa y asesora de Mod'Art.

**Fátima Arrieta**, estudió en Miami International University of Art & Design (IFAC), a partir de 1996 forma su propio atelier en Lima dedicado al diseño de vestidos de novias.

**Jack Abugattás**, con la empresa de hilados Coats Cadena, hizo su primera colección en “Knit Wear” en 1986. Actualmente dirige su propia empresa presentando sus colecciones en varios países. En 2009 presentó la colección “Black is Back”.

**Ani Álvarez Calderón**, graduada en “Rhode Island School of Design” en 1992. En Perú se dedicó al diseño y confección de vestidos de noche y novias, en año 2000 compartió pasarela con Oscar de la Renta. En 2003, presentó una colección inspirada en Santa Rosa de Lima por invitación de Pierre Cardin en el “Maxim's” de Paris.

**Norka Peralta**, estudió alta costura en Perú y España, es directora del “Centro de Altos Estudios de la Moda” (CEAM), en Lima, representante en Perú del “Curso Internacional Jóvenes Creadores de la Moda”. Realiza desfiles para la revista VOGUE y la Fundación para los niños del Perú.

**Sergio Dávila**, modisto peruano recibió en 2009 el premio Fashion Group Internacional Rising Star, presentó en el cierre de la Semana de la Moda en

Nueva York sus propuestas para la temporada primavera-verano 2012. Es conocida su línea Mbo, presentada en Perú Moda 2015.

**Jorge Luis Salinas**, estudio diseño de modas en Philadelphia University, a su regreso al Perú empezó a diseñar para una tienda departamental. En 1998 ganó su primer premio en una colección “Avant Garde” hecha en Patagonia en Colonia Alemana, ahora tiene su propia marca de línea urbana, llamada Emporium.

**SumyKujon**, presentó sus diseños en “Madrid Fashion Week”, “Showroom Paris”, “Pret a porter Paris”, exporta sus diseños atemporales a Francia, España, Inglaterra, Estados Unidos y Japón.

**José Miguel Valdivia**, como diseñador de sus propias líneas para trajes de hombre y mujer sobre medida y la Colección de José Miguel Valdivia, con un estilo particular, que se han exhibido en eventos como la SIMM en Madrid, el Salon du Pret a Porter de París, el Ethical Fashion Show de París, Magic y Moda Manhattan en Estados Unidos entre otros. También desarrolla un Servicio de Consultoría para la Industria de la Moda.

**Omar Baca**, estudió en Sao Paulo (Brasil) sus diseños han sido mostrados en el “Fashion Week” de Colombia y Costa Rica, en el “Model of the World” y en el “Perú Moda”. Otros diseñadores como Meche Correa, Pepe Corzo, Lucía Cueva, Andrea Llosa, Harumi Momota, Jorge Luis Salina, Guiliana Testino participaron en el “Perú Moda 2015”.

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

El órgano rector del sistema estadístico nacional INEI, en su reporte del año 2016 sobre Tecnologías de Información y Comunicaciones en las empresas durante el año 2014,

señala que: el 92.4% de las empresas hizo uso de computadoras, el 88.7% del servicio de internet, el 13.3% de intranet y el 4.6% de extranet; asimismo, el 91.9% utilizaron telefonía fija y el 89.1% telefonía móvil como se muestra en la Figura 11.

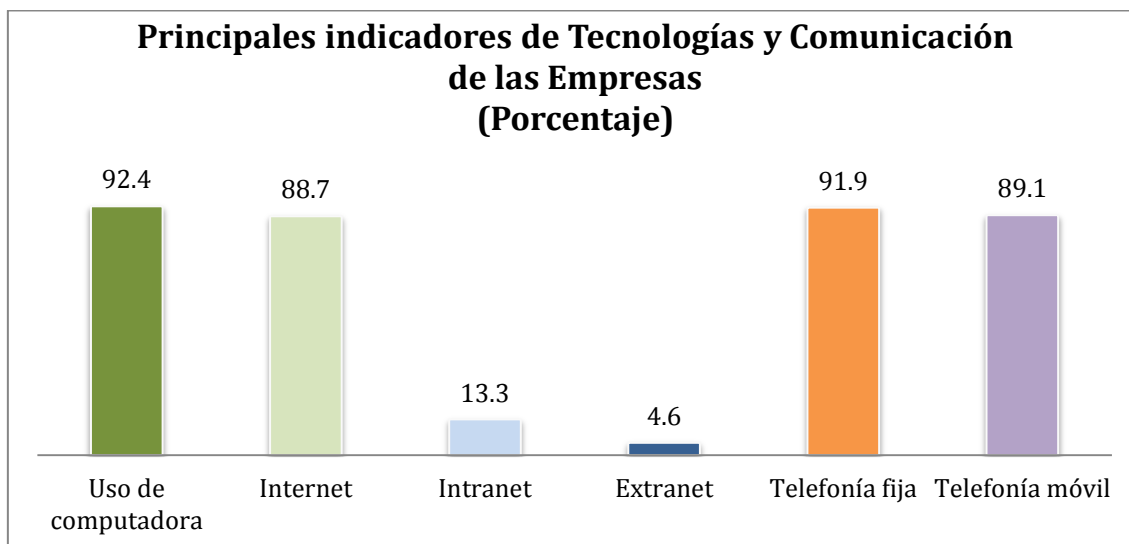


Figura 11. Principales indicadores de tecnologías y comunicación de las empresas  
Tomado de Encuesta Económica Anual 2014, por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI).

La globalización facilita a los diseñadores tener información actualizada y privilegiada sobre eventos y oportunidades de negocios en los principales mercados internacionales, el internet se convierte en un importante medio para organizar y publicitar ferias de moda; el gobierno nacional está trabajando un proyecto de fibra óptica para mejorar y ampliar el servicio; las plataformas representativas para exhibición de productos de moda peruana y su industria de confecciones están también en redes sociales.

Desde el año 1997, el evento internacional “Perú Moda”, atrae a especialistas, empresarios y “fashionistas” interesados en descubrir lo último de las propuestas de los productores locales, confeccionistas y diseñadores. Es organizado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) con el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el Ministerio de Relaciones Exteriores, La Asociación de Exportadores (ADEX), la Sociedad Nacional de Industrias

(SIN), la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú).

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

La industria de la moda requiere de innovación y aplicación de los avances tecnológicos, equipos sofisticados en todo el proceso de producción, desde los insumos hasta la formulación del diseño, el desarrollo integral del proceso productivo, permite agilizar el tiempo necesario para hacer llegar al cliente el producto final. Actualmente, se cuenta con equipos para diseño asistido por computadora, máquinas semiautomáticas de corte y bordado que permiten obtener productos terminados de excelente calidad. Es un buen momento pues está acompañado del desarrollo de la infraestructura logística que permite la distribución rápida de los productos a nivel global.

Adicionalmente, se está aprovechando la tecnología de realidad aumentada para la moda, la cual no participa directamente en la elaboración de los productos, sin embargo genera expectativa al facilitarle a los clientes la posibilidad de visualizar una prenda desde diferentes posiciones y adaptada al cuerpo de una persona modelando para el cliente desde un paisaje de ensueño.

En el Perú, tenemos al Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), el cual es el organismo encargado de fomentar y apoyar la innovación y el desarrollo. Asimismo, de manera independiente inversionistas locales están promoviendo la industria de la moda con la importación de equipos para mejorar sus procesos. Renzo Costa es un ejemplo de implementación de equipos para mejorar su proceso.

El gobierno peruano ha promulgado una Ley, la 30309 que otorga un beneficio de súper deducción tributaria a las empresas que realicen gastos en investigación científica,

desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (“Inversión, desarrollo e innovación”, 2016), tan necesaria para lograr mayor competitividad, además la inversión en investigación y desarrollo está relacionada con el grado de desarrollo de los países, siendo los países desarrollados los que más invierten en I+D. Con este mecanismo se espera que las empresas sobre todo las de la industria de la moda, se motiven e incursionen en nuevos diseños, desarrollen tecnología para la mejora de sus procesos.

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

Tomando como referencia los datos AMOFHIT, se desarrolla la Tabla 15, correspondiente a las fortalezas y debilidades del sector. La matriz para la industria de la moda en el Perú cuenta con ocho factores determinantes de éxito, cuatro fortalezas y cuatro debilidades. Los pesos fueron estimados ordenando los factores en orden de importancia. El valor 2.75 indica una fortaleza en la industria que permitirá el desarrollo de iniciativas a nivel interno, que finalmente incidirán en la apertura de nuevos mercados internacionales en los cuales se han detectado oportunidades.

De la teoría se desprende que si en la evaluación MEFI, los resultados están por encima a 2.5, significan que el desarrollo de la industria de la moda va en una línea positiva de crecimiento interno; para el caso en el cual los resultados sean menores a 2.5, significaría que la industria de la moda está atravesando por una etapa negativa, la cual tiene que robustecerse. La industria de la moda en el Perú, al concluir un resultado de 2.75, refleja un buen rumbo, se está trabajando hacia un crecimiento futuro más promisorio.

De la teoría se desprende que si en la evaluación MEFI, los resultados están por encima a 2.5, significan que el desarrollo de la industria de la moda va en una línea positiva de crecimiento interno.

Tabla 15

*Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Industria de la Moda en el Perú (MEFI)*

| <b>Factores internos clave</b>   | <b>Peso</b> | <b>Valor</b> | <b>Pond.</b> |
|--|-------------|--------------|--------------|
| 1. Promoción de la producción de moda nacional en eventos internacionales.                   | 0.15        | 4            | 0.60         |
| 2. La ubicación geográfica del Perú es estratégica respecto a los otros países de la región. | 0.15        | 3            | 0.45         |
| 3. Experiencia mayor a 20 años de los diseñadores de la moda en el Perú.                     | 0.20        | 3            | 0.60         |
| 4. Se cuenta con insumos de gran calidad de origen nacional                                  | 0.15        | 4            | 0.60         |
| <i>Debilidades internas</i>  |             |              |              |
| 1. Escasa asociatividad entre las pymes  | 0.05        | 2            | 0.10         |
| 2. Bajo nivel de competitividad y conocimiento del mercado global                            | 0.10        | 2            | 0.20         |
| 3. Infraestructura y equipamiento débil  | 0.10        | 1            | 0.10         |
| 4. Mínimo aprovechamiento de materia prima nacional  | 0.10        | 1            | 0.10         |
| <b>Total</b>   | <b>1.00</b> |              | <b>2.75</b>  |

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

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., p.185), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Para el caso en el cual los resultados sean menores a 2.5, significaría que la industria de la moda está atravesando por una etapa negativa, la cual tiene que robustecerse. La industria de la moda en el Perú, al concluir un resultado de 2.75, refleja un buen rumbo, se está trabajando hacia un crecimiento futuro más promisorio.

### 4.3 Conclusiones

La industria de la moda, tiene la ventaja de contar con el apoyo de entidades estatales y privadas como PromPerú, Mincetur, ADEX para presentar productos en eventos internacionales donde pueden ser vistos por los empresarios de la moda a nivel

mundial. Los empresarios de la industria de la moda debe estar atentos a las tendencias de la moda, para competir con otros operadores a nivel mundial, invertir en capacitación de su plana gerencial para adquirir un mayor conocimiento del manejo del mercado de las exportaciones y esto será posible cuando estén familiarizados y saquen el máximo provecho a la tecnología existente.

Fortalecer las capacidades asociativas entre las pymes para ingresar a los mercados nacionales e internacionales con productos innovadores, con un adecuado conocimiento de los clientes. Existe una gran oportunidad de presentar productos con un alto valor agregado a la producción textil nacional, manteniendo costos competitivos. La implementación con máquinas y equipos posibilita mayor producción en serie y atención al mercado, los insumos peruanos tienen preferencia en el mercado internacional, se transforman y luego ingresan como prendas de vestir para el consumidor.

La formación del recurso humano es vital, porque desde la mano de obra hasta la administración necesitan trabajar en equipo, además la reducción de impuestos si se invierte en Investigación + Desarrollo es oportuna para generar mayor competitividad en mejores condiciones de precio; utilizar los canales virtuales ante la masificación del internet contribuye a ampliar el mercado.



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

### 5.1 Intereses de la Industria de la Moda

El Perú muestra cifras de recuperación y crecimiento desde 1990. Este crecimiento ha fortalecido la economía peruana y, de paso, la industria de la moda. Desde entonces, el interés por la industria de la moda ha crecido, debido al gran potencial que ha ido evidenciando. Las estrategias para potenciar esta industria van desde la combinación de eventos, desfiles, aperturas de nuevas tiendas, marcas consolidadas internacionales que apostaron por el mercado peruano, generándose así una mayor oferta y demanda. Tal es así que en los últimos diez años se han inaugurado más de 60 centros comerciales, alcanzando ventas anuales por USD 7,000 millones, entre tiendas locales e internacionales. Este es el caso de Zara, que en 2012 inauguró su primera tienda en el Perú; H&M hizo lo mismo a inicios del 2015. También se compite directamente tanto en el Perú como en los países en los que se ha ingresado con marcas globales tales como Quiksilver, Billabong y RipCurl.

Las empresas que ingresan al mercado internacional con diseños particulares utilizando insumos de pelo fino de la vicuña y alpaca que combinan diseños étnicos y vanguardistas son altamente valoradas en segmentos altos. Se destacan maras como Sol Alpaca, Kuna y Antarah, que ha permitido que cuenten con sucursales en exclusivas zonas comerciales en Chile, Colombia y con próximo ingreso en los mercados asiáticos. Y es que detrás de los diseños, pasarelas y glamour, existe siempre un equipo financiero que está enfocado en generar rentabilidad mediante la moda.

En nuestro país contamos con empresas dedicadas a la Moda, tales como Dunkelvolk, que tiene tiendas en Brasil, Ecuador, Argentina, China, Colombia, Costa Rica y Chile; Michelle Belou, con tiendas en Chile y Emiratos Árabes Unidos; Kuna, con tiendas en Chile y Estados Unidos bajo el sistema Online; Jeans Roy, con tiendas en Venezuela;

Topitop, con tiendas en Venezuela y Ecuador; Baby Cotton, con tiendas en Estados Unidos, Brasil, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Kuwait, Paraguay, Argentina, y otras marcas como Aguaclara/Appluzi, Mentha y Chocolate, Sol Alpaca, Antarah, Él, Renzo Costa y otros.

Dentro de los intereses está el ingresar a mercados internacionales, tales como Estados Unidos, donde diseños con una técnica de bordado a mano tienen acogida, sobre todo en la costa oeste, a países como Venezuela, Ecuador, Chile, Brasil, Argentina, China, Colombia y países de la Unión Económica Europea. En el caso de pymes, han logrado internacionalizar sus marcas mediante alianzas estratégicas teniendo socios en el país anfitrión a través de franquicias, casos como del de Jeans Roy creada en 1989, que cuenta con puntos de venta franquiciados en ciudades venezolanas, esperando ingresar a Ecuador y Colombia. Otro caso es de la marca juvenil Dezetajota (DZJ), que ha incursionado en Australia y Nueva Zelanda.

A pesar de todo, aún queda aprender de los líderes de la región, tales como Brasil y Argentina, que están sacándole más provecho a esta industria. Es importante que los empresarios peruanos del sector de la moda empiecen a desarrollar, gestionar y posicionar sus marcas en el mercado internacional.

## **5.2 Potencial de la Industria de la Moda**

El impulso del sector industrial de la moda en el Perú es fundamental para sustentar en mejores condiciones el crecimiento económico del país en los próximos años, pues se cuenta con las fortalezas necesarias para incrementar la oferta de vestimenta y artículos de moda para el mercado nacional y para ingresar a países vecinos como Chile, Ecuador, Colombia, Estados Unidos y al mercado asiático. El Perú está realizando campañas exitosas de promoción, que atraen la atención de los empresarios de la moda a nivel mundial.

Contamos con diseñadores de amplia experiencia como Gleny Castro, Henry Vela de Velavera, Escudo de Chiara Machiavello, Edward Venero, José Zafra, José Clemente, Andrea Llosa, Sergio Dávila, Alessandra Petersen y Sumy Kujón, entre otros (*La República*, 2014), que utilizan insumos de producción nacional como son los hilados de vicuña y alpaca, telas nacionales producidas con algodón de gran calidad, que permiten presentar diseños aceptados en mercados de gran exigencia. Este potencial debe ir desarrollando paulatinamente con la producción textil y el desarrollo de capacidades logísticas que permitan entregar los artículos en tiempos menores a los actuales, porque los cambios de tendencias en la moda son muy rápidos.

**Dominio demográfico.** En el año 2015, según información del INEI en el último censo del 11 de julio, teníamos una población de 31,151,643 habitantes, donde prácticamente el porcentaje de hombres y mujeres era similar: 50.10% para los hombres y 49.90% para las mujeres. Además, la distribución por regiones se encuentra con 56.3% en la costa, 29.7% en la sierra y 14.0% en la selva, es decir, se tiene un crecimiento de 11 personas por cada 1,000 habitantes (INEI, 2015).

**Dominio geográfico.** El territorio del Perú tiene una extensión de 1,285,216 km<sup>2</sup>, constituido por tres regiones principales: costa, sierra y selva y las 200 millas marítimas en el océano Pacífico. Posee una diversidad en recursos naturales, tales como el cobre, la plata, el oro, el petróleo, el gas natural, la madera, el hierro, el carbón, la urea, el fósforo, el potasio y la energía hidráulica.

En cuanto al uso de las tierras, se cuenta con el 6% de la extensión del territorio con potencial agrícola directo, pero se utilizan menos de 3%, proyectándose para el 2021 la incorporación de 300,000 nuevas hectáreas de cultivos por el incremento en la producción de los productos agrícolas tradicionales y no tradicionales (Minagri, 2015). Cabe mencionar que existen riesgos naturales como terremotos, inundaciones, tsunamis y deslizamientos (Central Intelligence Agency [CIA], 2011).

**Dominio económico.** En el último trimestre del 2015, la economía Peruana mostró un crecimiento de 4,7% respecto a similar periodo del año anterior tal como se muestra en la Figura 12, debido al buen desempeño de las actividades extractivas (11.7%) y de servicios (5.1%). El comportamiento positivo de las actividades extractivas fue debido al crecimiento de la pesca y acuicultura (41.2%) y la extracción de petróleo, gas y minerales (14.7%) debido a una mayor producción de cobre, plata, plomo y zinc y al incremento del desembarque de anchoveta.

Por otro lado, las actividades de servicios con incrementos fueron: servicios financieros, seguros y pensiones (11.8%), telecomunicaciones y otros servicios de información (10.9%), y electricidad, gas y agua (8.2%), entre otras. Por el lado del gasto, la economía creció en su demanda interna (2.7%) dilucidado por el buen desempeño del consumo final privado y del consumo del gobierno que se incrementaron en 3.6% y 7.5% respectivamente; por el contrario, la inversión bruta fija se redujo en 3.6% y las exportaciones aumentaron en 8.4% (INEI, 2015). Por otro lado, la exportación textil continúa en descenso en comparación del año 2014, teniendo una variación negativa de 34% en comparación al año anterior, como se aprecia en la Figura 8 (ADEX, 2015).

**Dominio tecnológico científico.** Tenemos al Fondo de Desarrollo Científico, Tecnológico e Innovación (FONDECYT), el Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), y la Oficina de Becas y Créditos Educativos. Aún se encuentran los esfuerzos incipientes, considerando que el Perú es un país acientífico (Mendoza, 2012). Se estima que para el 2016 se invirtió 500 millones de dólares.

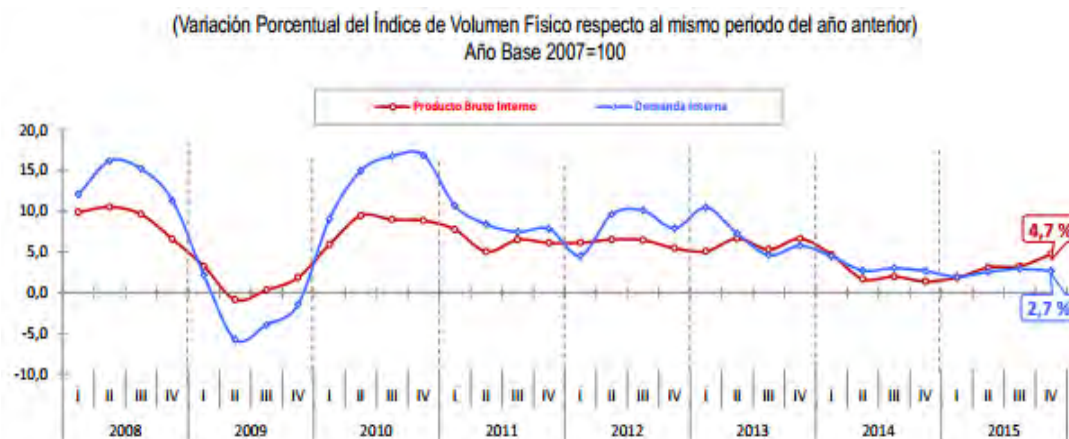


Figura 12. Producto bruto interno y demanda 2008-2015  
Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015”, por el INEI, 2016.



Figura 13. Exportación textil y confecciones  
Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015”, por el INEI, 2016.

**Dominio histórico-psicológico-sociológico.** Nuestros antepasados nos han legado una magnífica cultura que es considerada como una de las más avanzadas en la era precolombina, teniendo en nuestras tres regiones actividades que permitieron la formación de los Peruanos de hoy. En la costa prevalece la cultura Mochica y Nazca, por medio de las cuales se brindó el conocimiento a la humanidad de los rituales y costumbres, siendo la principal divinidad el Dios de la Montaña (Arqueología del Perú, 2011). En la sierra destacan las culturas Chavín,

Tiahuanaco, Huari, Huaraz y la Inca (Arqueología del Perú, 2012), siendo la cultura incaica la más admirada por nacionales y turistas con el majestuoso Machu Picchu (Nuevo reconocimiento para Machu Picchu, 2011). En la selva peruana existen vestigios de culturas con más de 10,000 años de antigüedad, donde fabricaban la alfarería con una organización de curacazgos (Arqueología del Perú, 2010).

**Dominio organizacional-administrativo.** La organización del Estado está constituida por tres poderes independientes: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo y (c) Judicial. Además, cuenta con 25 regiones, con un gobierno ejecutivo y recursos que desarrollan políticas y planes acordes a su geografía, población y estructura económica para promover la equidad geográfica de nuestro país.

### **5.3 Principios Cardinales de la Industria de la Moda**

El análisis de los principios cardinales permitirá poder plantear las estrategias que se adapten con la misión y visión del sector de la industria textil, así como con los intereses del sector de la Moda en el Perú. Están basados en la evaluación de la influencia que ejercen los terceros en el proceso de negociación bilateral y en la forma como decidan organizarse las empresas del sector en busca de alianzas o fusiones, socios estratégicos en el sector textil, por ser este la materia prima esencial.

Dentro del sector de la industria de la moda, los intereses comunes de las empresas están relacionadas con la obtención de un marco legal que les permita elevar su nivel de competitividad mediante la promoción de sus productos en eventos promovidos por el estado que sean vitrina a nivel mundial, tales como los eventos de “Perú Moda”, realizado anualmente en la ciudad de Lima, que reúne a más de 1,500 compradores internacionales de países como Brasil, Estados Unidos y Reino Unido, con

presentaciones de diseñadores peruanos como Jorge Luis Salinas, que presentó nueva colección.

Asimismo, la diseñadora Claudia Jiménez presentó un nuevo concepto en vestimenta femenina; José Clemente, una colección masculina que se pueden utilizar en diversas ocasiones sin dejar de ser elegantes; José Miguel Valdivia, una propuesta de inspiración *steampunk* con toques roqueros e imaginería retro futurista; Sergio Dávila, otro diseñador nacional, una colección para su línea Mbo.

La diseñadora peruana Silvia Paredes ganó concurso juvenil en Perú Moda. Se puede mencionar también a Alessandra Peterson, Roger Loayza, entre otros. En este evento se negociaron prendas de algodón para damas, caballeros y niños, confecciones de alpaca, abrigos, chompas y accesorios.

También presentan prendas de alpaca prestigiosas marcas internacionales como Max Mara, una de las casas de moda italiana más reconocidas a nivel mundial. Establecer normas que permitan el desarrollo paralelo de la industria textil plana, así como la integración al mercado de los productos textiles no tradicionales producidos en el Ande peruano, utilizando tecnología moderna permitirá bajar los costos de producción y beneficiar directamente al productor.

Respecto al rol del Ministerio de Comercio Exterior, busca establecer las relaciones de coordinación con las organizaciones del ámbito nacional dedicadas al desarrollo y promoción de la moda. De igual manera, se busca establecer lazos con las similares del ámbito internacional para disminuir costos arancelarios y barreras de ingreso.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Moda (MIO)

La Tabla 16 presenta la matriz de Intereses de la Industria de la moda en el Perú, en el cual se destaca a intensidad de intereses, los cuales son Vital, Importante y Periférico.

Tabla 16

##### *Matriz de Intereses de la Industria de la Moda en el Perú*

|   | Interés de la industria  | Intensidad de intereses  |                                  |                          |
|---|--|--|----------------------------------|--------------------------|
|   |  | Vital  | Importante                       | Periférico               |
| 1 | Incrementar las exportaciones de productos de moda a los países de la región | Gobierno central<br>Promperú                                     | Empresarios,<br>inversionistas   | Emprendedores<br>vecinos |
| 2 | Mejorar las condiciones para promover inversiones                            | Gobierno central<br>BCRP   | Gobiernos<br>locales<br>Promperú | Vecinos<br>Banca privada |
| 3 | Uso de tecnología limpia para no afectar el medio ambiente                   | Organizaciones<br>empresariales<br>OEFA                          | Clientes                         | Comunidad                |
| 4 | Incremento del consumo local y para exportación                              | Crecimiento de la<br>población, PBI,<br>BCRP Plan de<br>Gobierno | Estado<br>MEF                    | Vecinos                  |
| 5 | Promoción de mano de obra local  | Organizaciones<br>empresariales                                  | Vecinos,<br>comunidad            | Estado<br>Mintra         |
| 6 | Incremento de la producción para aportar mayores impuestos al Estado         | Organizaciones<br>empresariales                                  | Clientes,<br>vecinos<br>Estado   | Comunidad                |
| 7 | Crecimiento financiero del sector, para generar ganancias en los accionistas | Organización<br>empresarial<br>BCRP                              | Accionistas,<br>clientes         | Estado                   |
| 8 | Posesionar la marca Perú como logotipo de calidad                            | Estado<br>Promperú   | Empresas                         | Comunidad                |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. rev., p.217), por F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Tabla 17

### *Objetivos de Largo Plazo para la Industria de la Moda*

| <b>Perspectiva</b>              | <b>Metas a 8 años</b>   |
|---------------------------------|---|
| <b>Financiera</b>               | OLP 1. En el año 2025, se tendrá un incremento de tecnología de vanguardia para la industria de la moda al 89% de 65% en el 2016  |
| <b>Clientes</b>                 | OLP 2. Incrementar el ingreso por Exportación del sector de la Industria de la Moda para el 2025, que será de aproximadamente USD 1500 millones. En 2016 se estima en aproximadamente 750 millones.<br><br>OLP 3. Incrementar el consumo en el mercado nacional al 2025, al menos a unos quince millones de clientes. En el 2016 se estima en 10 millones.  |
| <b>Procesos Internos</b>        | OLP 4. Al 2025, incrementar el abastecimiento con 50 tipos de productos de moda en ciclos semanales. En el 2016, se ofrecen productos de moda en ciclos mensuales y trimestrales.<br><br>OLP 5. En el 2025, la industria de la moda se incrementará estableciéndose en el 50% de las principales ciudades del Perú, se estima que, en el 2016, la producción está centrada en el 10% de las ciudades del país.<br><br>OLP 6. Para el 2025, se incrementarán aproximadamente 2,000 tiendas dedicadas a la venta de productos de la moda en el Perú, en 2016, contamos con un aproximado de 1000 tiendas (Equilibrium, 2015). |
| <b>Aprendizaje e Innovación</b> | OLP 7. Para 2025, se aumentará los gerentes con una gran visión estratégica del negocio de la moda en el 95% de las empresas, se estima que en (2016), solamente el 50% de las empresas cuentan con este tipo de gerentes.<br><br>OLP 8. Para el 2025, se aumentará a más de 100 profesionales de la moda reconocidos internacionalmente, en este 2016, no llegamos a 30 profesionales reconocidos internacionalmente   |

Con la visión de la industria previamente instituida y examinada, se determinan los objetivos a largo plazo con un horizonte de ocho años, tal como se ha definido en la Tabla 17.

## 5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo establecidos en el presente capítulo representan trayectorias de acción para el resultado de la visión de la industria de la moda, basada en los intereses organizacionales y principios cardinales. El establecer estos objetivos de largo plazo va con el desarrollo de la industria. Para ello se requiere de la productividad y la calidad del producto.

Los intereses de la industria de la moda en el Perú son los siguientes: (a) incrementar las exportaciones de productos de moda a los países de la región, (b) mejorar las condiciones para promover inversiones, (c) usar tecnología limpia para no afectar el medio ambiente, (d) incrementar el consumo local, (e) promover la mano de obra local, (f) incrementar la producción para aportar mayores impuestos al Estado, (g) incrementar el financiero del sector para generar ganancias en los accionistas, (h) posesionar la marca Perú como logotipo de calidad. Finalmente se han desarrollado ocho objetivos de largo plazo, y el cumplimiento de ellos llevará a la industria de la moda en el Perú a alcanzar la visión planteada para el año 2025.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La matriz FODA de la moda en el Perú ha sido elaborada con seis estrategias de fortalezas y oportunidades (FO) para sacar provecho de las fortalezas internas y de las oportunidades externas.

Asimismo, cuenta con seis estrategias de fortalezas y amenazas (FA) para minimizar las amenazas externas aprovechando las fortalezas internas; cuenta con cinco estrategias de debilidades y oportunidades (DO) permitiendo paliar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas. También, posee cinco estrategias de debilidades y amenazas (DA) con lo cual puede reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. La Tabla 18 contiene el detalle mencionado.

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

La matriz PEYEA permite combinar factores relativos a fortaleza financiera y estabilidad del entorno, y factores relativos a la fortaleza de la industria y ventaja competitiva. Del cruce de estos dos ejes se ubican cuatro cuadrantes que se refieren a una posición del sector pudiendo ser: (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva y (d) competitiva.

En la Tabla 19 se muestran los factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA de acuerdo a los datos considerados para el sector de la moda en el Perú y, a continuación, en la Figura 14 se muestra el resultado obtenido para dicho sector.

Tabla 18

## Matriz FODA de la Moda en el Perú

|  | <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>   |
|--|--|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedad de modelos orientados a todo tipo de público</li> <li>2. Mano de obra operativa barata</li> <li>3. Moda de calidad a bajos precios</li> <li>4. Adecuada gestión sobre la cadena de valor, tercerizando los procesos complementarios.</li> <li>5. Distribución a nivel nacional en las tiendas más importantes del país</li> <li>6. Interesante sistema de post-venta, dándoles facilidades a los clientes</li> <li>7. Amplia publicidad a través de televisión e internet</li> <li>8. Preocupación por el medio ambiente, con real sentido de responsabilidad social</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lenta rotación de los productos en las tiendas debido a un fragmentado sistema de logística.</li> <li>2. Débil presencia internacional, apenas en desarrollo.</li> <li>3. Mano de obra ejecutiva gerencial costosa</li> <li>4. Las escasas redes de contactos para distribución y mercadeo a nivel internacional</li> <li>5. Pocas leyes de protección al trabajador, generando empleados poco motivados, sin interés de aportar al producto, con bajos sueldos y siempre pendientes de migrar a mejores oportunidades laborales.</li> </ol> |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Estrategia FO</b>   | <b>Estrategia DO</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso de la moda a todo nivel socio económico, antes solo tenía acceso la clase alta.</li> <li>2. Acceso a variedad de telas de calidad a bajo precio</li> <li>3. Los avances tecnológicos y la industrialización del sector</li> <li>4. Reputación y calidad del algodón peruano</li> <li>5. Descentralización de la moda: las provincias están experimentando un desarrollo importante, para favorecer mayor comercialización de la moda.</li> <li>6. Venta de moda pasada de temporada mediante outlets.</li> <li>7. Creciente interés por la buen vestir y la imagen personal, lo cual genera mayor gasto en moda.</li> <li>8. La globalización, que permite captar clientes de todo el mundo.</li> <li>9. Apertura comerciales internacionales simplificadas</li> </ol>                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trasladar la moda de calidad a sectores alejados de la ciudad capital del país (O1, O2, O5, F1, F4).</li> <li>2. Implementar el internet y las tecnologías para difundir la moda (O3, F6).</li> <li>3. Producir moda de calidad a precios competitivos. (O4, F3).</li> <li>4. Seleccionar proveedores de insumos de calidad a menores precios (F1, F3, O9, O2).</li> <li>5. Abrir institutos de formación de diseñadores de moda (F2, O8).</li> <li>6. Reforzar la marca en las principales tiendas del país (F5, F7, O8).</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercializar la ropa pasada de moda en outlets en provincias (O7, D1)</li> <li>2. Comercializar la moda del Perú a través de internet (O9, O3, D2)</li> <li>3. Aprovechar la globalización para captar ejecutivos con experiencia en el rubro, pero de menores salarios (O8, D3)</li> <li>4. Aprovechar la globalización para ampliar la red de mercadeo (D4, O8)</li> <li>5. Ofrecerles contratos y sueldos atractivos a los empleados (D5)</li> </ol>   |
| <b>Amenazas</b>  | <b>Estrategia FA</b>   | <b>Estrategia DA</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrada de nuevos competidores</li> <li>2. Barreras comerciales y regulación del gobierno</li> <li>3. Inestabilidad política por las elecciones presidenciales, generando que la gente gaste dinero solo en lo necesario.</li> <li>4. Clientes exigentes, quienes han aprendido a reclamar el lugar que les corresponde y a quienes las empresas deben satisfacer..</li> <li>5. Competencia con tiendas online, lo cual brinda a los clientes el conocimiento de lo último en la moda (con información sobre calidad y precio).</li> <li>6. Desconocimiento de la cultura en donde se incursiona, debe quedar claras las diferencias, costumbres y estilos de vida, para adaptarse a ellas.</li> <li>7. Adaptación a las leyes de las diferentes culturas, lo cual crea un trámite engorroso adicional.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar proveedores de materias primas de gran calidad y de menor precio, para generar productos de igual calidad y a menor precio (F3, A1).</li> <li>2. Buscar acceder al mercado internacional, aprovechando la publicidad por internet y los convenios de libre comercio (F6, F7, A2, A3).</li> <li>3. Asegurar buena calidad en los productos comercializados (F3, A4).</li> <li>4. Hacer énfasis en que el sector está ampliamente preocupado por la responsabilidad social y el medio ambiente (F7, A5).</li> <li>5. Crear estrategias de contratación de personal de las culturas donde se desea incursionar, con el fin de generar acercamientos (A6, A7, F1, F2).</li> <li>6. Reforzar el sistema de atención post-venta, enfocado también a diversas culturas y costumbres (A7, A6, F6, F4).</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar personal especializado en la optimización de operaciones logísticas (D1, A6)</li> <li>2. Mayor énfasis en generación de presencia internacional a través de internet (D2, A5)</li> <li>3. Instalación de fábricas en el exterior (España, Francia e Italia) a fin de que se pueda comercializar (D2, A7)</li> <li>4. Captación de ejecutivos de grandes transnacionales con pretensiones económicas aceptables (D3)</li> <li>5. Leyes y regulaciones gubernamentales que protejan a los inversionistas (A3)</li> </ol>             |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., pp. 271-274), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson .

Tabla 19

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

| Posición estratégica externa                              |                      | Posición estratégica interna                           |                     |
|---|----------------------|--|---------------------|
| Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) |                      | Factores determinantes de la fortaleza Financiera (FF) |                     |
| 1. Cambios tecnológicos                                   | 2                    | 1. Retorno de la inversión                             | 5                   |
| 2. Tasa de inflación                                      | 4                    | 2. Apalancamiento                                      | 4                   |
| 3. Variabilidad de la demanda                             | 2                    | 3. Liquidez  | 4                   |
| 4. Rango de precios de productos de la competencia        | 3                    | 4. Capital requerido vs. capital disponible            | 4                   |
| 5. Barreras de entrada al mercado                         | 4                    | 5. Flujo de caja                                       | 4                   |
| 6. Fuerte competencia                                     | 1                    | 6. Facilidad de salida al mercado                      | 5                   |
| 7. Elasticidad del precio de la demanda                   | 2                    | 7. Riesgo involucrado en el negocio                    | 2                   |
|   | Promedio - 6 = -3.43 | 8. Rotación de inventario                              | 2                   |
|   |                      | 9. Economías de escala y de experiencia                | 3                   |
|   |                      | Promedio =   | 3.67                |
| Factores determinantes de fortalezas de la industria (FI) |                      | Factores determinantes de la Ventaja competitiva (VC)  |                     |
| 1. Potencial de crecimiento                               | 4                    | 1. Participación de mercado                            | 4                   |
| 2. Potencial de rentabilidad                              | 3                    | 2. Calidad del producto                                | 5                   |
| 3. Estabilidad financiera                                 | 2                    | 3. Facilidad de reemplazo del producto                 | 3                   |
| 4. Conocimiento tecnológico                               | 3                    | 4. Preferencia del consumidor                          | 3                   |
| 5. Intensidad de capital                                  | 2                    | 5. Conocimiento tecnológico                            | 3                   |
| 6. Facilidad de ingreso al mercado                        | 2                    | 6. Integración vertical                                | 4                   |
| 7. Poder de negociación de los productores                | 2                    | 7. Control sobre proveedores y distribuidores          | 4                   |
|   | Promedio = 2.57      |  | Promedio -6 = -2.29 |
| <b>X=FI-VC 0.28</b>                                       |                      | <b>Y=EE-FF 0.24</b>                                    |                     |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., pp. 278-280), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

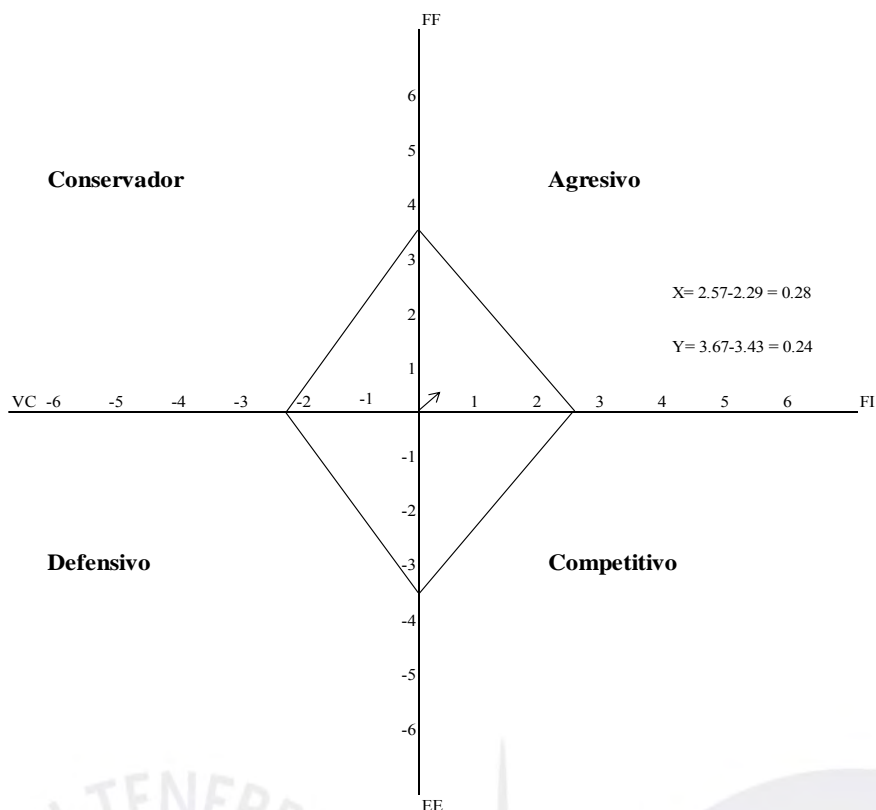


Figura 14. Matriz PEYEA  
Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3.<sup>a</sup> ed. rev.), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias que se desprenden de esta matriz son las siguientes:

***Estrategias de diversificación concéntrica.***

1. Invertir en moda, poniendo énfasis en la diversificación y creación de productos de prendas de vestir para todo público.
2. Extender la red de mercadeo y distribución, sin descuidar las grandes ventajas competitivas como son la calidad y el precio.
3. Conocer el mercado local y provincial, pues hay muchos mercados no explorados.
4. Evaluar alianzas con instituciones financieras a fin de que se efectúen operaciones crediticias en el sector moda.

***Liderazgo en costos.***

1. Optimización de los procesos de producción a fin de reducir gastos operativos.
2. Exhaustivo uso de tecnologías de información que permitan generar economías de escala.
3. Innovación e investigación en el sector permitirán mayor crecimiento.

***Estrategias de integración vertical (hacia adelante).***

1. Alianzas estratégicas con entidades que poseen mayor conocimiento de los gustos y preferencias de ciertos sectores socioeconómicos, a fin de ofrecerles productos a sus medidas.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

Como hemos visto, la industria de la moda está en crecimiento. Su atractivo conlleva al incremento de escuelas de diseño y mayor cuota de mercado. Las prendas de vestir que se producen tienen demanda, sobre todo externa. Aquellas prendas elaboradas con lana de alpaca gozan de la preferencia de los turistas; las inversiones son altas para mantener la cuota de mercado; la rentabilidad es alta y esto hace que el mercado sea atractivo para los inversionistas.

La MBCG está constituida por dos ejes: (a) el horizontal, (participación de mercado relativa en la industria de la Moda en el Perú), comparado con China, la participación relativa es de 0.20%; y (b) el vertical (tasa de crecimiento de las ventas). Para este cálculo, se utilizó información de los años 2013 y 2014, cuyo resultado es una tasa de decrecimiento del 2.8% (ver Figura 15).

La intersección se da en el cuadrante I o Interrogación. Esto indica que hay un crecimiento positivo, pero que a la vez la participación del mercado es mínima, por lo

cual se recomienda efectuar estrategias de inversión importantes o finalmente retirarse del mercado.

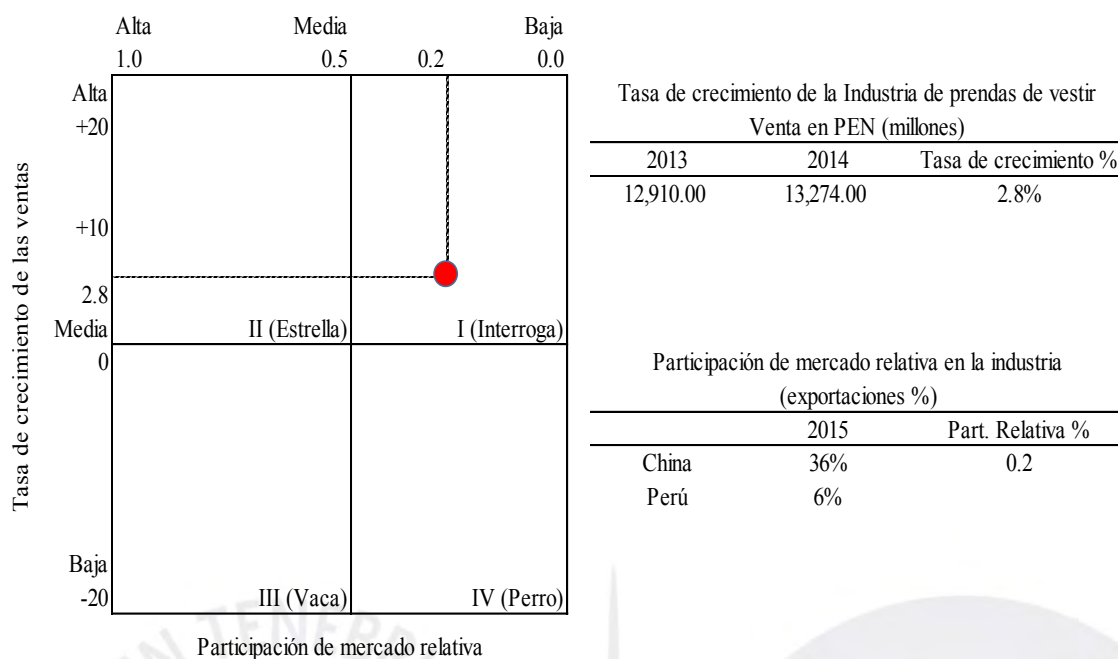


Figura 15. Matriz BCG

Adaptado de "Los intereses nacionales: El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia" por F. A. D' Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

#### 6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

Los factores internos están orientados hacia innovación de productos, control de calidad, patentes y calidad de productos, mientras que las externas se orientan a nuevos mercado mediante la firma de convenios de libre comercio, como los firmados con EE.UU., China y España. Este escenario hace que la industria de la moda se ubique en las casillas I, II y IV, lo cual significa que se tiene que apostar por una fuerte penetración de la moda en mercados donde aún hay oportunidad de crecimiento, se tiene que buscar un mayor desarrollo de mercados y, asimismo, buscar la generación de nuevos productos que puedan estar al alcance de aquellas personas interesadas en moda, pero que además sea accesible a un nuevo público, el cual finalmente es un potencial comprador.



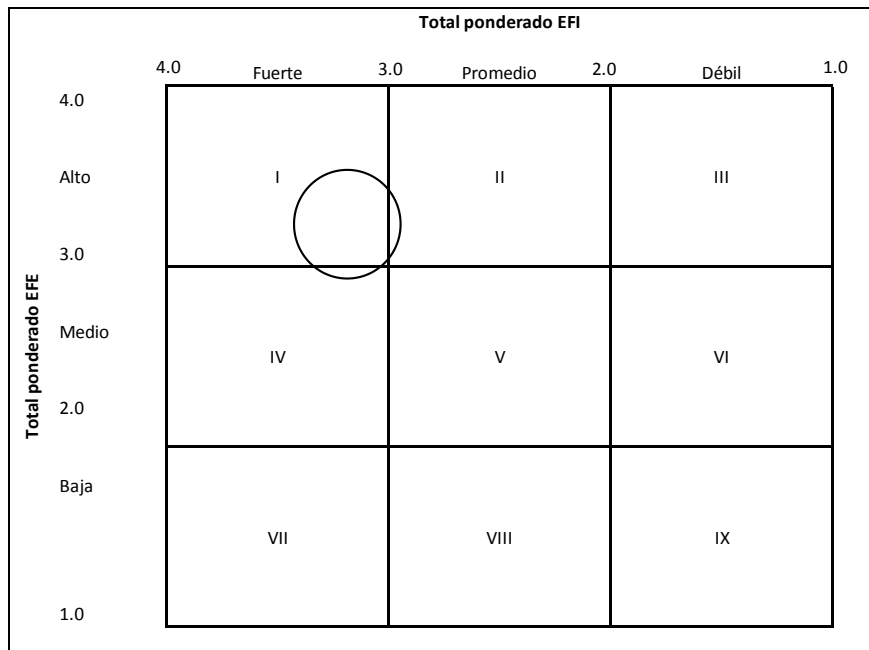


Figura 16. Matriz Interna-Externa  
Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*,  
por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

## 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La figura 17 define la matriz de la Gran Estrategia.

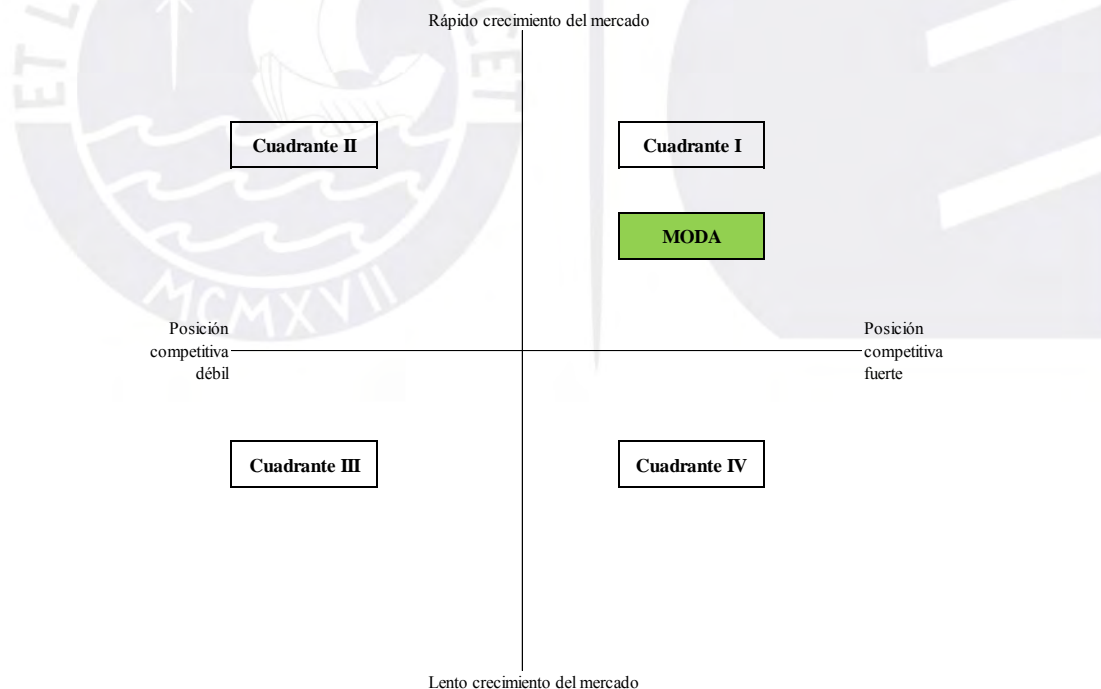


Figura 17. Matriz de la Gran Estrategia  
Adaptado de “Los intereses nacionales: *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*”, por F. D'Alessio, 2008.  
México D. F., México: Pearson.

Del análisis realizado al sector de la Moda en la Figura 17, este se sitúa en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia, lo que significa que se encuentra en una posición de fuerte crecimiento rápido. Considerando el cuadrante en el que se encuentra la Moda, se recomiendan las siguientes estrategias:

***Estrategias intensivas.***

1. Incrementar la inversión en el sector moda, aprovechando que muchos departamentos y provincias aún son mercados sin explotar, pudiéndose ofrecer el producto de acuerdo a sus estilos y calidades de vida.
2. Ampliar la red de distribución y fomento de la moda.
3. Impulsar la penetración en el público informal, tomando en cuenta que ocupa un buen porcentaje de la población del Perú.
4. Fortalecer el concepto de imagen personal, vinculándolo con el de la moda y las ventajas que se desprenden de quienes la incorporan en sus hábitos de vestir.
5. Propiciar la inversión en tecnología que permita que la moda en el Perú esté a la vanguardia de los países competidores.
6. Reducción de costos en la generación de productos vinculados a la moda, propiciando la economía de escala.

***Estrategias integrales.***

1. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores, a fin de impulsar la moda.
2. Establecer alianzas con entidades financieras, con la finalidad de ofrecer el producto moda a través de la modalidad a crédito.
3. Impulsar el desarrollo de normas legislativas que promuevan la inversión en moda y el acercamiento de esta a los clientes, mejorando la percepción de confianza y la minimización del riesgo.
4. Promover alianzas corporativas en el sector para resaltar las ventajas y beneficios que la moda trae.

### ***Estrategias de diversificación.***

1. Crear campañas especiales de difusión y acercamiento de la moda a las zonas rurales.
2. Extender el portafolio de productos de la moda hacia las zonas más alejadas del comercio.
3. Desarrollar programas de penetración masiva para llegar a lugares más alejados.

## **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La matriz de Decisión Estratégica es la responsable de recopilar todas las estrategias obtenidas en los procesos anteriores, las cuales son precisamente las matrices mencionadas a continuación: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA (b) Matriz de la Posición Estratégica y Planeamiento de la acción PEYEA (c) Matriz Boston Consulting Group BCG (d) Matriz Interna y Externa IE y finalmente (e) Matriz de la Gran Estrategia, todas las cuales han sido analizadas y alineadas para finalmente lograr la matriz de la Decisión Estratégica. Es entonces que la Matriz de DE resume y consolida las estrategias previamente definidas, las cuales se mantendrán como consecuencia de la consolidación y presencia de las estrategias externas alternativas de las anteriormente cinco matrices mencionadas.

Para la industria de la moda, se han retenido finalmente 14 estrategias, las cuales se reconocen en la tabla 20 que se detalla debajo. El criterio de selección de estrategias retenidas consiste en mantener aquellas que se repiten tres o más veces. Todas las otras estrategias que no cumplan con este criterio definido, pasan a ser parte de las estrategias de continuación (D'Alessio, 2015).

La tabla 20 muestra que la matriz de Decisión Estratégica cruza las estrategias de la matriz FODA, las cuales son el origen, contra las matrices anteriormente mencionadas, de las cuales se acumulan las coincidencias en una columna totalizadora que finalmente definirá cuáles estrategias serán las retenidas.

Tabla 20

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

| Origen | Estrategias  | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | TOTAL |
|--------|--|------|-------|-----|----|----|-------|
| FO1    | FO1 Trasladar la moda de calidad a sectores alejados de la ciudad                              | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FO2    | FO2 Implementar el internet y las tecnologías para difundir la moda                            | X    |       |     | X  | X  | 3     |
| FO3    | FO3 Producir moda de calidad y a precios competitivos  | X    |       |     | X  |    | 2     |
| FO4    | FO4 Seleccionar proveedores de insumos de calidad a menores precios                            | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FO5    | FO5 Abrir nuevas tiendas y contratar personal para temas operativos                            | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FO6    | FO6 Reforzar la marca en las principales tiendas del país                                      | X    |       |     | X  |    | 2     |
| FA1    | FA1 Buscar Insumos de calidad y menor precio, producir mejor a bajo precio                     | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| FA2    | FA2 Buscar acceder al mercado internacional, aprovechar la publicidad vía Internet             | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| FA3    | FA3 Asegurar calidad de productos comercializados  | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| FA4    | FA4 Hacer énfasis en que el sector se preocupa por RS y MA.                                    | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| FA5    | FA5 Crear estrategias de contratación de personal  | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| FA6    | Reforzar el sistema de atención post-venta, reforzado también a diversas culturas y costumbres |      |       |     |    |    |       |
| DO1    | DO1 Comercializar ropa pasada de moda en outlets de provincias                                 | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| DO2    | DO2 Comercializar moda en el Perú a través de internet   | X    |       |     | X  |    | 2     |
| DO3    | DO3 Aprovechar la Globalización y captar ejecutivos expertos a menor precio                    |      |       |     |    |    |       |
| DO4    | DO4 Aprovechar la Globalización para ampliar la red de mercados                                | X    |       |     | X  | X  | 3     |
| DO5    | Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los empleados   |      |       |     |    |    |       |
| DA1    | DA1 Personal especializado en optimización de logística  | X    |       |     | X  |    | 2     |
| DA2    | DA2 Énfasis en generación de presencia internacional por internet                              | X    |       |     | X  |    | 2     |
| DA3    | DA3 Aprovechar la Globalización para captar operarios expertos a menor precio.                 | X    |       |     | X  |    | 2     |
| DA4    | DA4 Captar ejecutivos de transnacionales a sueldos razonables                                  | X    |       |     | X  |    | 2     |
| DA5    | DA5 Disminuir inversiones a nivel nacional hasta estabilización.                               |      |       |     |    |    |       |

*Nota.* Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Adaptado de “Los intereses nacionales”. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., pp.278-280), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

**6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Tabla 21

## Matriz CPE de la Industria de la Moda en Perú

| Factores críticos para el éxito   | Peso       | Trasladar la moda de calidad a sectores alejados de la ciudad |             | Hacer hincapié en la calidad de la moda y los bajos precios |             | Abrir sucursales en España |             | Abrir nuevas tiendas y contratar personal para temas operativos |             | Buscar insumos de calidad y menor precio, producir mejor a bajo precio |             | Buscar acceder al mercado internacional, aprovechar la publicidad vía Internet |             | Asegurar calidad de productos comercializados |             | Hacer énfasis en que el sector se preocupe por RS y MA |             | Comercializar ropa pasada de moda en outlets de provincias |             | Comercializar moda en el Perú a través de internet |             | Aprov. Globalización y captar ejecutivos expertos a menor precio |             | Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los empleados |             | Personal especializado en optimización de logística |             | Instalar fábrica en España para comercializar en CEE. |             |    |     |
|---|------------|---|-------------|---|-------------|----------------------------|-------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|--|-------------|---|-------------|---|-------------|----|-----|
|   |            | PA  | TPA         | PA  | TPA         | PA                         | TPA         | PA  | TPA         | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA  | TPA         | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA   | TPA         | PA  | TPA         | PA  | TPA         | PA | TPA |
| <b>Oportunidades</b>  |            |   |             |   |             |                            |             |   |             |  |             |  |             |   |             |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |   |             |   |             |    |     |
| 1. Acceso de la moda a todo nivel socio económico, antes sólo tenía acceso la clase alta  | 0.09       | 4   | 0.36        | 3   | 0.27        | 2                          | 0.18        | 3   | 0.27        | 3  | 0.27        | 3  | 0.27        | 3   | 0.27        | 4  | 0.36        | 4  | 0.36        | 4  | 0.36        | 1  | 0.09        | 1  | 0.09        | 3   | 0.27        | 2   | 0.18        |    |     |
| 2. Acceso a variedad de telas de calidad a bajo precio  | 0.08       | 3   | 0.24        | 4   | 0.32        | 2                          | 0.16        | 2   | 0.16        | 3  | 0.24        | 2  | 0.16        | 4   | 0.32        | 2  | 0.16        | 1  | 0.08        | 3  | 0.24        | 1  | 0.08        | 1  | 0.08        | 3   | 0.24        | 3   | 0.24        |    |     |
| 3. Los avances tecnológicos y la industrialización del sector   | 0.09       | 4   | 0.36        | 3   | 0.27        | 2                          | 0.18        | 3   | 0.27        | 4  | 0.36        | 3  | 0.27        | 4   | 0.36        | 2  | 0.18        | 2  | 0.18        | 4  | 0.36        | 2  | 0.27        | 3  | 0.27        | 3   | 0.27        | 4   | 0.36        |    |     |
| 4. Reputación y calidad del algodón peruano   | 0.09       | 2   | 0.18        | 2   | 0.18        | 2                          | 0.18        | 3   | 0.27        | 2  | 0.18        | 3  | 0.27        | 2   | 0.18        | 2  | 0.18        | 1  | 0.09        | 3  | 0.27        | 3  | 0.09        | 1  | 0.09        | 2   | 0.18        | 4   | 0.36        |    |     |
| 5. Descentralización de la moda: las provincias están experimentando un desarrollo importante, lo cual puede favorecer a una mayor comercialización de la moda.   | 0.08       | 4   | 0.32        | 3   | 0.24        | 2                          | 0.16        | 4   | 0.32        | 2  | 0.16        | 1  | 0.08        | 2   | 0.16        | 2  | 0.16        | 3  | 0.24        | 4  | 0.32        | 3  | 0.24        | 3  | 0.24        | 4   | 0.32        | 1   | 0.08        |    |     |
| 6. Venta de moda pasada de temporada mediante outlets.  | 0.06       | 3   | 0.18        | 3   | 0.18        | 1                          | 0.06        | 3   | 0.18        | 2  | 0.12        | 1  | 0.06        | 2   | 0.12        | 2  | 0.12        | 4  | 0.24        | 3  | 0.18        | 1  | 0.06        | 1  | 0.06        | 3   | 0.18        | 1   | 0.06        |    |     |
| 7. Creciente interés por la buen vestir y la imagen personal, lo cual genera mayor gasto en moda.   | 0.09       | 3   | 0.27        | 3   | 0.27        | 3                          | 0.27        | 3   | 0.27        | 2  | 0.18        | 3  | 0.27        | 2   | 0.18        | 2  | 0.18        | 3  | 0.27        | 4  | 0.36        | 2  | 0.18        | 2  | 0.18        | 3   | 0.27        | 4   | 0.36        |    |     |
| 8. La globalización, que permite captar clientes de todo el mundo.  | 0.08       | 2   | 0.16        | 2   | 0.16        | 3                          | 0.24        | 2   | 0.16        | 2  | 0.16        | 3  | 0.24        | 2   | 0.16        | 2  | 0.16        | 1  | 0.08        | 2  | 0.16        | 3  | 0.24        | 1  | 0.08        | 4   | 0.32        | 4   | 0.32        |    |     |
| 9. Barreras comerciales internacionales simplificadas   | 0.07       | 2   | 0.14        | 2   | 0.14        | 3                          | 0.21        | 2   | 0.14        | 2  | 0.14        | 3  | 0.21        | 2   | 0.14        | 1  | 0.07        | 1  | 0.07        | 2  | 0.14        | 2  | 0.14        | 1  | 0.07        | 3   | 0.21        | 3   | 0.21        |    |     |
| <b>Amenazas</b>   |            |   |             |   |             |                            |             |   |             |  |             |  |             |   |             |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |   |             |   |             |    |     |
| 1. Entrada de nuevos competidores   | 0.08       | 1   | 0.08        | 2   | 0.16        | 3                          | 0.24        | 1   | 0.08        | 3  | 0.24        | 3  | 0.24        | 1   | 0.08        | 1  | 0.08        | 3  | 0.24        | 3  | 0.24        | 2  | 0.16        | 3  | 0.24        | 2   | 0.16        | 3   | 0.24        |    |     |
| 2. Barreras comerciales y regulación del gobierno   | 0.05       | 1   | 0.05        | 2   | 0.1         | 3                          | 0.15        | 2   | 0.1         | 2  | 0.1         | 3  | 0.15        | 2   | 0.1         | 1  | 0.05        | 1  | 0.05        | 2  | 0.1         | 2  | 0.1         | 1  | 0.05        | 2   | 0.1         | 3   | 0.15        |    |     |
| 3. Inestabilidad política por las elecciones presidenciales, generando que la gente gaste dinero sólo en lo necesario.  | 0.03       | 2   | 0.06        | 2   | 0.06        | 2                          | 0.06        | 3   | 0.09        | 1  | 0.03        | 1  | 0.03        | 1   | 0.03        | 1  | 0.03        | 1  | 0.03        | 1  | 0.03        | 1  | 0.03        | 1  | 0.03        | 1   | 0.03        | 1   | 0.03        |    |     |
| 4. Clientes exigentes, quienes han aprendido a reclamar el lugar que les corresponde y a quienes las empresas deben satisfacer.   | 0.08       | 2   | 0.16        | 3   | 0.24        | 2                          | 0.16        | 3   | 0.24        | 3  | 0.24        | 3  | 0.24        | 3   | 0.24        | 2  | 0.16        | 3  | 0.24        | 4  | 0.32        | 2  | 0.16        | 2  | 0.16        | 3   | 0.24        | 3   | 0.24        |    |     |
| 5. Competencia con tiendas online, lo cual brinda a los clientes el conocimiento de lo último en la moda, con lo cual aumentan sus expectativas de mayor calidad y menor precio.                        | 0.07       | 3   | 0.21        | 3   | 0.21        | 3                          | 0.21        | 3   | 0.21        | 2  | 0.14        | 3  | 0.21        | 2   | 0.14        | 1  | 0.07        | 3  | 0.21        | 3  | 0.21        | 3  | 0.21        | 2  | 0.14        | 3   | 0.21        | 3   | 0.21        |    |     |
| <b>Fortalezas</b>   |            |   |             |   |             |                            |             |   |             |  |             |  |             |   |             |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |   |             |   |             |    |     |
| 1. Variedad de modelos orientados a todo tipo de público  | 0.09       | 3   | 0.27        | 3   | 0.27        | 3                          | 0.27        | 3   | 0.27        | 3  | 0.27        | 4  | 0.36        | 3   | 0.27        | 1  | 0.09        | 3  | 0.27        | 3  | 0.27        | 2  | 0.18        | 3  | 0.27        | 3   | 0.27        | 2   | 0.18        |    |     |
| 2. Mano de obra operativa barata  | 0.09       | 3   | 0.27        | 3   | 0.27        | 2                          | 0.18        | 2   | 0.18        | 3  | 0.27        | 3  | 0.27        | 2   | 0.18        | 2  | 0.18        | 1  | 0.09        | 1  | 0.09        | 1  | 0.09        | 2  | 0.18        | 2   | 0.18        | 1   | 0.09        |    |     |
| 3. Moda de calidad a bajos precios  | 0.09       | 3   | 0.27        | 3   | 0.27        | 2                          | 0.18        | 3   | 0.27        | 3  | 0.27        | 3  | 0.27        | 2   | 0.18        | 1  | 0.09        | 3  | 0.27        | 3  | 0.27        | 3  | 0.27        | 3  | 0.27        | 3   | 0.27        | 1   | 0.09        |    |     |
| 4. Adecuada gestión sobre la cadena de valor, tercerizando los procesos complementarios   | 0.08       | 2   | 0.16        | 3   | 0.24        | 3                          | 0.24        | 3   | 0.24        | 4  | 0.32        | 4  | 0.32        | 4   | 0.32        | 3  | 0.24        | 2  | 0.16        | 3  | 0.24        | 4  | 0.32        | 2  | 0.16        | 4   | 0.32        | 3   | 0.24        |    |     |
| 5. Distribución a nivel nacional en las tiendas más importantes del país  | 0.09       | 4   | 0.36        | 2   | 0.18        | 2                          | 0.18        | 3   | 0.27        | 3  | 0.27        | 1  | 0.09        | 2   | 0.18        | 2  | 0.18        | 3  | 0.27        | 3  | 0.27        | 3  | 0.27        | 1  | 0.09        | 4   | 0.36        | 1   | 0.09        |    |     |
| 6. Interesantes sistemas de post-venta, dando facilidades a los clientes.   | 0.05       | 3   | 0.15        | 2   | 0.1         | 1                          | 0.05        | 2   | 0.1         | 2  | 0.1         | 1  | 0.05        | 1   | 0.05        | 1  | 0.05        | 3  | 0.15        | 3  | 0.15        | 2  | 0.1         | 1  | 0.05        | 2   | 0.1         | 1   | 0.05        |    |     |
| 7. Amplia publicidad a través de televisión e internet  | 0.07       | 2   | 0.14        | 3   | 0.21        | 2                          | 0.14        | 3   | 0.21        | 2  | 0.14        | 3  | 0.21        | 1   | 0.07        | 2  | 0.14        | 3  | 0.21        | 2  | 0.14        | 2  | 0.14        | 2  | 0.14        | 3   | 0.21        | 2   | 0.14        |    |     |
| 8. Preocupación por el medio ambiente, con real sentido de responsabilidad social   | 0.05       | 1   | 0.05        | 2   | 0.1         | 1                          | 0.05        | 2   | 0.1         | 2  | 0.1         | 1  | 0.05        | 1   | 0.05        | 4  | 0.2         | 1  | 0.05        | 2  | 0.1         | 1  | 0.05        | 2  | 0.1         | 2   | 0.1         | 1   | 0.05        |    |     |
| <b>Debilidades</b>  |            |   |             |   |             |                            |             |   |             |  |             |  |             |   |             |  |             |  |             |  |             |  |             |  |             |   |             |   |             |    |     |
| 1. Lenta rotación de los productos las tiendas debido a un fragmentado sistema de logística.  | 0.09       | 2   | 0.18        | 2   | 0.18        | 2                          | 0.18        | 2   | 0.18        | 2  | 0.18        | 1  | 0.09        | 1   | 0.09        | 1  | 0.09        | 2  | 0.18        | 3  | 0.27        | 1  | 0.09        | 2  | 0.18        | 2   | 0.18        | 1   | 0.09        |    |     |
| 2. Débil presencia internacional, apenas en desarrollo  | 0.08       | 2   | 0.16        | 2   | 0.16        | 3                          | 0.24        | 1   | 0.08        | 1  | 0.08        | 3  | 0.24        | 1   | 0.08        | 1  | 0.08        | 1  | 0.08        | 1  | 0.08        | 3  | 0.24        | 1  | 0.08        | 1   | 0.08        | 3   | 0.24        |    |     |
| 3. Mano de obra ejecutiva gerencial costosa   | 0.07       | 1   | 0.07        | 3   | 0.21        | 3                          | 0.21        | 2   | 0.14        | 1  | 0.07        | 2  | 0.14        | 2   | 0.21        | 2  | 0.14        | 3  | 0.21        | 2  | 0.14        | 3  | 0.21        | 2  | 0.14        | 2   | 0.14        | 2   | 0.14        |    |     |
| 4. Las escasas redes de contactos para distribución y mercadeo a nivel internacional  | 0.06       | 1   | 0.06        | 2   | 0.12        | 3                          | 0.18        | 2   | 0.12        | 1  | 0.06        | 3  | 0.18        | 1   | 0.06        | 1  | 0.06        | 1  | 0.06        | 1  | 0.06        | 3  | 0.18        | 1  | 0.06        | 2   | 0.12        | 3   | 0.18        |    |     |
| 5. Pocas leyes de protección al trabajador, generando empleados poco motivados, sin interés de aportar al producto, con bajos sueldos y siempre pendientes de migrar a mejores oportunidades laborales. | 0.05       | 2   | 0.1         | 2   | 0.1         | 2                          | 0.1         | 2   | 0.1         | 2  | 0.1         | 1  | 0.05        | 3   | 0.15        | 3  | 0.15        | 3  | 0.15        | 2  | 0.1         | 1  | 0.05        | 1  | 0.05        | 1   | 0.05        | 2   | 0.1         |    |     |
| <b>Total</b>  | <b>2.0</b> |   | <b>5.01</b> |   | <b>5.21</b> |                            | <b>4.66</b> |   | <b>5.02</b> |  | <b>4.79</b> |  | <b>5.02</b> |   | <b>4.37</b> |  | <b>3.65</b> |  | <b>4.53</b> |  | <b>5.47</b> |  | <b>4.24</b> |  | <b>3.55</b> |   | <b>5.38</b> |   | <b>4.72</b> |    |     |

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 22

### *Matriz de Rumelt para la Industria de la Moda en el Perú*

|    | Estrategias   | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | ¿Se acepta? |
|----|---|--------------|-------------|--------------|---------|-------------|
| 1  | Trasladar la moda de calidad a sectores alejados de la ciudad           | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 2  | Producir moda de calidad a precios competitivos                         | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 3  | Abrir sucursales en España  | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 4  | Abrir institutos de formación de diseñadores de moda                    | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 5  | Buscar insumos de calidad y menor precio, producir mejor a bajo precio  | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 6  | Acceder al mercado internacional aprovechando publicidad en internet    | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 7  | Asegurar calidad de productos comercializados                           | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 8  | Hacer énfasis en que el sector se preocupa por RS y MA.                 | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 9  | Comercializar ropa pasada de moda en outlets de provincias              | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 10 | Comercializar moda en el Perú a través de internet                      | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 11 | Aprovechar la globalización y captar ejecutivos expertos a menor precio | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 12 | Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los empleados                  | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 13 | Personal especializado en optimización de logística                     | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |
| 14 | Instalar fábrica en España para comercializar en CEE                    | Sí           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí          |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. rev., pp.304-305), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Analizaremos la Matriz de Ética con los siguientes criterios:

*Impacto en los derechos de las personas:* *V* indica si viola esos derechos, *N* indica que es neutral, *P* indica que si los promueve. En el aspecto de Justicia, *J* es justo, *N* es muestral, *I* es injusto. En lo relativo a Utilitarismo o funcionalidad de la estrategia; *P* indica si es perjudicial, *N* si es neutral y *E* si es excelente.

Tabla 23

*Matriz de Ética de la Industria de la Moda en el Perú*

| <b>Estrategias</b>   | <b>Viola</b> | <b>Neutral</b> | <b>Promueve</b> |
|--|--------------|----------------|-----------------|
| <b>Impacto en el derecho a la vida</b>                               |              |                |                 |
| Producir moda de calidad a precios competitivos                      |              | X              |                 |
| Abrir institutos de formación de diseñadores de moda                 |              | X              |                 |
| Acceder al mercado internacional aprovechando publicidad en internet |              | X              |                 |
| Comercializar moda en el Perú a través de internet                   |              | X              |                 |
| Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los empleados               |              | X              |                 |
| Personal especializado en optimización de logística                  |              | X              |                 |
| <b>Impacto en el derecho a la propiedad</b>                          |              |                |                 |
| Producir moda de calidad a precios competitivos                      |              | X              |                 |
| Abrir institutos de formación de diseñadores de moda                 |              | X              |                 |
| Acceder al mercado internacional aprovechando publicidad en internet |              | X              |                 |
| Comercializar moda en el Perú a través de internet                   |              | X              |                 |
| Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los empleados               |              | X              |                 |
| Personal especializado en optimización de logística                  |              | X              |                 |
| <b>Impacto en el derecho de libre pensamiento</b>                    |              |                |                 |
| Producir moda de calidad a precios competitivos                      |              | X              |                 |
| Abrir institutos de formación de diseñadores de moda                 |              | X              |                 |
| Acceder al mercado internacional aprovechando publicidad en internet |              | X              |                 |
| Comercializar moda en el Perú a través de internet                   |              | X              |                 |
| Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los empleados               |              |                | X               |
| Personal especializado en optimización de logística                  |              | X              |                 |
| <b>Impacto en el derecho a la privacidad</b>                         |              |                |                 |
| Producir moda de calidad a precios competitivos                      |              | X              |                 |
| Abrir institutos de formación de diseñadores de moda                 |              | X              |                 |
| Acceder al mercado internacional aprovechando publicidad en internet |              | X              |                 |
| Comercializar moda en el Perú a través de internet                   |              | X              |                 |
| Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los empleados               |              | X              |                 |
| Personal especializado en optimización de logística                  |              | X              |                 |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. rev., pp.306-308), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Al analizar las estrategias a lo largo de este capítulo se han retenido 14, las que se detallan a continuación.

E1 Trasladar la moda de calidad a sectores alejados de la ciudad

E2 Producir moda de calidad a precios competitivos

E3 Abrir sucursales en España

E4 Abrir institutos de formación de diseñadores de moda

E5 Seleccionar proveedores de insumos de calidad a menores precios

E6 Acceder al mercado internacional aprovechando publicidad en internet

E7 Asegurar calidad de productos comercializados

E8 Hacer énfasis en que el sector se preocupa por RS y MA

E9 Comercializar ropa pasada de moda en outlets de provincias

E10 Comercializar moda en el Perú a través de internet

E11 Aprovechar Globalización y captar ejecutivos expertos a menor precio

E12 Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los empleados

E13 Personal especializado en optimización de logística

E14 Instalar fábrica en España para comercializar en CEE



6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Tabla 24

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

| Estrategias   | OLP1. En el año 2025, se tendrá un incremento de tecnología de vanguardia para la industria de la moda al 89% de 65% en el 2016 | OLP2. Incrementar el ingreso por Exportación del sector de la Industria de la Moda para el 2025, que será de aproximadamente USD 1500 millones. En 2016 se estima en aproximadamente 750 millones. | OLP3. Incrementar el consumo en el mercado nacional al 2025, al menos a unos quince millones de clientes. En el 2016 se estima en 10 millones | OLP4. Al 2025, incrementar el abastecimiento con 50 tipos de productos de moda en ciclos semanales. En el 2016, se ofrecen productos de moda en ciclos mensuales y trimestrales | OLP5. En el 2025, la industria de la moda se incrementará estableciéndose en el 50% de las principales ciudades del Perú, se estima que, en el 2016, la producción está centrada en el 10% de las ciudades del país | OLP6. Para el 2025, se incrementarán aproximadamente 2000 tiendas dedicadas a la venta de productos de la moda en el Perú, en 2016, contamos con un aproximado de 1000 tiendas | OLP7. Para 2025, se aumentará los gerentes con una gran visión estratégica del negocio de la moda en el 95% de las empresas, se estima que en (2016), solamente el 50% de las empresas cuentan con este tipo de gerentes | OLP8. Para el 2025, se aumentará a más de 100 profesionales de la moda reconocidos internacionalmente, en este 2016, no llegamos a 30 profesionales reconocidos internacionalmente |
|---|---|--|---|---|---|--|--|--|
| E1 Trasladar moda de calidad a sectores alejados de la ciudad                                     | X   |  | X   |   | X   | X  |  |  |
| E2 Producir moda de calidad a precios competitivos  | X   | X  | X   | X   |   | X  | X  | X  |
| E3 Abrir sucursales en España, mercado potencial de moda  | X   | X  |   |   | X   |  |  |  |
| E4 Abrir institutos de formación de diseñadores de moda   |   | X  | X   |   |   | X  |  |  |
| E5 Seleccionar proveedores de insumos de calidad a menores precios                                | X   | X  | X   | X   |   | X  | X  | X  |
| E6 Acceder al mercado internacional aprovechando publicidad en internet                           | X   | X  |   |   |   |  | X  | X  |
| E7 Asegurar la calidad en los productos comercializados   |   |  | X   |   |   | X  |  |  |
| E8 Hacer énfasis para que el sector se preocupe por la responsabilidad social y el medio ambiente |   |  |   | X   |   |  | X  | X  |
| E9 Comercializar moda en Perú a través de internet  |   | X  |   |   |   | X  |  |  |
| E10 Aprovechar la globalización y captar ejecutivos expertos a menor precio                       |   | X  |   |   |   | X  | X  | X  |
| E11 Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los colaboradores                                    | X   | X  | X   |   |   |  |  | X  |
| E12 Personal especializado en optimización de logística   | X   |  |   |   |   | X  | X  | X  |

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., p.310), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Tabla 25

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores de la Industria de la Moda en el Perú*

| Estrategias   | Posibilidades de los competidores |             |
|---|-----------------------------------|-------------|
|   | Colombia                          | Argentina   |
| 1. Trasladar moda de calidad a sectores alejados de la ciudad                                     | Participar                        | Participar  |
| 2. Producir moda de calidad a precios competitivos  | Adecuarse                         | Adecuarse   |
| 3. Abrir sucursales en España, mercado potencial de moda  | Indiferente                       | Participar  |
| 4. Abrir institutos de formación de diseñadores de moda   | Participar                        | Indiferente |
| 5. Seleccionar proveedores de insumos de calidad a menores precios                                | Proteger su industria             | Protección  |
| 6. Acceder al mercado internacional aprovechando publicidad en internet                           | Participar                        | Participar  |
| 7. Asegurar la calidad en los productos comercializados   | Proteger su industria             | Protección  |
| 8. Hacer énfasis para que el sector se preocupe por la responsabilidad social y el medio ambiente | Adecuarse                         | Adecuarse   |
| 9. Comercializar moda en Perú a través de internet  | Participar                        | Participar  |
| 10. Aprovechar la globalización y captar ejecutivos expertos a menor precio                       | Mejorar oferta                    | Adecuarse   |
| 11. Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los colaboradores                                    | Adecuarse                         | Adecuarse   |
| 12. Personal especializado en optimización de logística   | Participar                        | Participar  |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3.<sup>a</sup> ed. Rev., pp. 310-311), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En la Matriz de Posibilidades de los Competidores se listan las medidas que efectuarán los rivales de la misma industria al aplicar las estrategias ya mencionadas. La Tabla 25 detalla la Matriz de Posibilidades de los Competidores para la industria de la Moda en el Perú, donde se matizan precisamente la industria peruana versus las medidas y actividades de la competencia.

### **6.13 Conclusiones**

La moda se está convirtiendo en un producto de consumo cotidiano. Gracias a ello, el cliente ha logrado un acercamiento, lo cual lo ha convertido en cada vez más exigente. El acercamiento permite que se generen altas expectativas en cuanto al futuro de la moda en el Perú. Sin embargo, aún existe un gran mercado no explorado donde se pueden redoblar los esfuerzos para lograr el acercamiento deseado con los clientes. Para esto, se deben elaborar estrategias de difusión, como la creación de mecanismos para mantener informados a los usuarios, la mejora en la percepción de confianza sobre los productos vinculados a la moda, así como mejorar la atención de dicho sector.

En este capítulo, se completó la primera etapa del proceso estratégico, la formulación, donde se ha podido aprovechar los resultados del análisis interno y externo para obtener las mejores estrategias en bien de la moda en el Perú, las mismas que empujarán a que se cumplan los objetivos de largo plazo y, más adelante llegar al futuro deseado.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** En el año 2025, tener un incremento del 24% de tecnología de vanguardia para la industria de la moda.

**Objetivo de corto plazo (OCP11).** En el 2018, incrementar el 5% de ventas al mercado local e internacional.

**Objetivo de corto plazo (OCP12).** Facilitar, en el primer año, la instalación de nuevos equipos, tecnología que permita estandarizar la calidad de prendas de moda.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** El ingreso por exportación del sector de la industria de la moda para el 2025, será de aproximadamente USD 1500 millones. En 2016 se estima en aproximadamente a 750 millones.

**Objetivo de corto plazo (OCP21).** En el 2018, con la instalación de 4 nuevas fábricas para la confección de prendas se incrementará la producción en un 5% anual.

**Objetivo de corto plazo (OCP22).** La salida de por lo menos 10 toneladas de mercancías en prendas de vestir en el primer año.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** Incrementar el consumo en el mercado nacional al 2025, al menos a unos 15 millones de clientes. En el 2017, se estima en 10 millones.

**Objetivo de corto plazo (OCP31).** Desarrollar eventos de exhibición y promoción de moda, por lo menos 1 por año en las 15 ciudades más importantes del país.

**Objetivo de corto plazo (OCP32).** Promocionar marcas y diseños en medios de comunicación regionales y a nivel nacional.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** Al 2025, incrementar el abastecimiento con 50 tipos de productos de moda en ciclos semanales. En el 2016, se ofrecen productos de moda en ciclos mensuales y trimestrales.

**Objetivo de corto plazo (OCP41).** Los diseñadores entregarán por lo menos 10 modelos distintos por mes, por lo menos 3 por semana para rotar las prendas.

**Objetivo de corto plazo (OCP42).** Promocionar y realizar campañas de lanzamiento para los nuevos productos con frecuencia trimestral.

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5).** En el 2025, la industria de la moda se incrementará estableciéndose en el 50% de las principales ciudades del Perú. Se estima que, en el 2016, la producción está centrada en el 10% de las ciudades del país.

**Objetivo de corto plazo (OCP51).** Crear 10 nuevas fábricas en las ciudades más importantes y pobladas del Perú.

**Objetivo de corto plazo (OCP52).** Descentralizar la producción para facilitar el consumo interno y la participación de mano de obra local.

**Objetivo de largo plazo 6 (OLP6).** Para el 2025, se incrementarán aproximadamente 2000 tiendas dedicadas a la venta de productos de la moda en el Perú. Actualmente, en 2016, contamos con un aproximado de 1000 tiendas.

**Objetivo de corto plazo (OCP61).** Un equipo de encuestadores identificarán puntos estratégicos para ubicar tiendas comerciales en todo el Perú. Durante el primer año, se proyecta crear 500 tiendas.

**Objetivo de corto plazo (OCP62).** Capacitar al personal que atiende en las 1000 tiendas al 2018, para estandarizar políticas de ventas.

**Objetivo de largo plazo 7 (OLP7).** Para 2025, se aumentarán los gerentes con una gran visión estratégica del negocio de la moda en el 95% de las empresas. En la actualidad (2016), solo 50% de empresas cuentan con este tipo de gerentes.

**Objetivo de corto plazo (OCP71).** Establecer políticas de contratación y evaluación adecuadas para los cargos gerenciales.

**Objetivo de corto plazo (OCP72).** Desarrollar cursos de capacitación al 100% de gerentes para garantizar uniformidad de criterios y políticas de negocio en la industria de la moda.

**Objetivo de largo plazo 8 (OLP8).** Para el 2025, se aumentará a más de 100 profesionales de la moda reconocidos internacionalmente. En este 2016, no llegamos a 30 profesionales reconocidos internacionalmente.

**Objetivo de corto plazo (OCP81).** Contratar 30 profesionales para las tareas de diseño, capacitarlos en las mejores escuelas e institutos de moda.

**Objetivo de corto plazo (OCP82).** Apoyar en tareas de pasantía para el personal de diseño, el grupo creativo. Estas se realizarán en mercados competitivos como el español, el italiano y el norteamericano.

Las estrategias identificadas y que guardan relación con los objetivos de corto plazo son las siguientes:

**Estrategia 1 (E1).** Trasladar moda de la calidad a sectores alejados de la ciudad.

**Estrategia 2 (E2).** Producir moda de calidad a precios competitivos.

**Estrategia 3 (E3).** Abrir sucursales en España, mercado potencial de moda.

**Estrategia 4 (E4).** Abrir institutos de formación de diseñadores de moda.

**Estrategia 5 (E5).** Seleccionar proveedores de insumos de calidad a menores precios.

**Estrategia 6 (E6).** Acceder al mercado internacional aprovechando publicidad en internet.

**Estrategia 7 (E7).** Asegurar la calidad en los productos comercializados.

**Estrategia 8 (E8).** Hacer énfasis en que el sector se preocupe por la responsabilidad social y el medio ambiente.

**Estrategia 9 (E9).** Comercializar la moda en Perú a través de internet.

**Estrategia 10 (E10).** Aprovechar la globalización y captar ejecutivos expertos a menor precio.

**Estrategia 11 (E11).** Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los colaboradores.

**Estrategia 12 (E12).** Contratar personal especializado en optimización de logística.

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

Los recursos asignados para los objetivos a corto plazo serán financiados por inversionistas dispuestos a hacer negocios en la industria de la moda, ayudados por las facilidades que el gobierno de turno otorgará para fomentar oportunidades de trabajo y el desarrollo de tecnología. Los institutos de formación educativa promoverán programas para jóvenes y facilidades para especializarse en diseños e innovación; los gobiernos locales también ofrecerán facilidades para la instalación rápida, así como los permisos rápidos de tiendas y nuevas fábricas.

(a) Materiales, (b) mano de obra, (c) máquinas, (d) métodos, (e) moneda, (f) mentalidad y (g) medio ambiente: la correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP. Por tanto, la distribución de recursos que se deben considerar en la

implementación de un proceso exitoso son de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2015).

**Recursos financieros.** La industria de la moda requiere de capital de trabajo para poder cumplir con los pedidos hechos por los comerciantes. Por lo tanto, es prioridad la formalización de todas las empresas del sector industrial de la moda, para que así puedan acceder a créditos y microcréditos para financiar su capital de trabajo.

**Recursos físicos.** La industria de la moda debe priorizar la inversión en maquinaria de tecnología de vanguardia, esto beneficiará la calidad de materias primas e insumos, lo cual le permitirá tener mayores fuentes de trabajo, mejor preparación académica y por último, un mejor nivel de vida para todos los ciudadanos.

**Recursos humanos.** Es de vital importancia que la industria de la moda cuente con personal capacitado para preparar a los practicantes y principiantes dentro de cada empresa dedicada a la industria. Además, es importante contar con personal capacitado y con liderazgo del tipo transformacional para gobernar y gerenciar todas las áreas funcionales.

**Recursos tecnológicos.** Estos recursos están dados por: a) la investigación básica o aplicada en universidades y centros de estudios técnicos; b) la utilización de redes informáticas internas, acceso a internet, acceso a teléfonos; c) el uso de redes de información abiertas, y d) el desarrollo para aplicaciones para dispositivos móviles (D'Alessio, 2014). Por otro lado, la inversión en tecnología que se realice en el sector industrial, agrícola y maderero, servirá para tomar medidas innovadoras, mejorando y transformando los procesos operativos. Ello otorgará una mejor calidad al producto final, de tal forma que la región se vuelva más competitiva a nivel nacional e internacional.



Tabla 26

## Matriz de Objetivos de Corto Plazo y Recursos Asignados para la Industria de la Moda en el Perú

| Visión  |         |   |  |
|---|---------|---|--|
| Para la industria de la moda en el Perú: Al 2025, la industria de la moda peruana será un referente de moda en el mercado internacional, obtendrá mayor participación, incrementando sus exportaciones en prendas de vestir, desarrollando infraestructura tecnológica en las principales ciudades y capacidades para ser reconocida por su calidad y creativos diseños, generando puestos de trabajo y una industria responsable y sostenible con el medio ambiente. |         |   |  |
| OLP   | OCP     | Descripción   | Recursos   |
| OLP 1   |         | En el año 2018, se tendrá un incremento del 24% de tecnología de vanguardia para la industria de la moda.   |  |
|   | OCP1.1  | En el 2018, incrementar el 5% de ventas al mercado local e internacional.   |  |
|   | OCP1.2  | Facilitar en el primer año la instalación de nuevos equipos, tecnología que permita estandarizar la calidad de prendas de moda.   | Recursos humanos, tecnológico, infraestructura, insumos, marketing                                       |
| OLP 2   |         | El ingreso por exportación del sector de la industria de la moda para el 2025 será de aproximadamente USD 1500 millones. En 2016 se estima en aproximadamente a 750 millones.   |  |
|   | OCP 2.1 | En el 2017 con la instalación de 4 nuevas fábricas para la confección de prendas se incrementa la producción en un 5% anual.  | Recurso humanos, infraestructura, tecnológico, económico, maquinaria                                     |
|   | OCP 2.2 | La salida de por lo menos 10 toneladas de mercancías en prendas de vestir en el primer año.   |  |
| OLP 3   |         | Incrementar el consumo en el mercado nacional al 2025, al menos a unos quince millones de clientes. En el 2017 se estima en 10 millones.  |  |
|   | OCP 3.1 | Desarrollar eventos de exhibición y promoción de moda, por lo menos 1 por año en las 15 ciudades importantes del país.  | Recurso humano. habilidades de mercadeo, económico, infraestructura.                                     |
|   | OCP 3.2 | Promocionar marcas y diseños en medios de comunicación regionales y a nivel nacional.   |  |
| OLP 4   |         | Abastecer con 50 tipos de productos de moda en ciclos semanales. En el 2017, se ofrecen productos de moda en ciclos mensuales y trimestrales.   |  |
|   | OCP 4.1 | Los diseñadores entregaran por lo menos 10 modelos distintos por mes, por lo menos 3 por semana para rotar las prendas.   | Recurso humano, económico, maquinaria, infraestructura. tecnológico                                      |
|   | OCP 4.2 | Promocionar y realizar campañas de lanzamiento para los nuevos productos con frecuencia trimestral.   |  |
| OLP 5   |         | En el 2025, la industria de la moda se establecerá en el 50% de las principales ciudades del Perú. Se estima que, en el 2016, la producción está centrada en el 10% de las ciudades del país.                                   |  |
|   | OCP 5.1 | Creación de 10 nuevas fábricas en las ciudades más importantes y pobladas del Perú.   | Recurso humano, económico, infraestructura.  |
|   | OCP 5.2 | Descentralizar la producción para facilitar el consumo interno y la participación de mano de obra local.  |  |
| OLP 6   |         | Para el 2025, se tendrán aproximadamente 2000 tiendas dedicadas a la venta de productos de la moda en el Perú. Actualmente, en 2017, contamos con un aproximado de 1000 tiendas.  |  |
|   | OCP 6.1 | Un equipo de encuestadores identificarán puntos estratégicos para ubicar tiendas comerciales en todo el Perú, durante el primer año se proyecta crear 500 tiendas.  | Recurso humano, económico, métodos de comercialización, habilidades de mercadeo y marketing tecnológico. |
|   | OCP 6.2 | Capacitar al personal que atiende en las 1000 tiendas al 2017 para estandarizar políticas de ventas.  |  |
| OLP 7   |         | Para 2025, se contará con gerentes con una gran visión estratégica del negocio de la moda en el 95% de las empresas, se estima que en la actualidad (2017), solamente el 50% de las empresas cuentan con este tipo de gerentes. |  |
|   | OCP 7.1 | Establecer políticas de contratación y evaluación adecuadas para los cargos gerenciales.  | Recurso humano, económico, tecnológico, gerentes de <i>marketing</i> y logística.                        |
|   | OCP 7.2 | Desarrollo de cursos de capacitación al 100% de gerentes para garantizar uniformidad de criterios y políticas de negocio en la industria de la moda.  |  |
| OLP 8   |         | Para el 2025, contar con más de 100 profesionales de la moda reconocidos internacionalmente. En este 2017, no llegamos a 30 profesionales reconocidos internacionalmente.   |  |
|   | OCP 8.1 | Contratar 30 profesionales para las tareas de diseño, capacitarlos en las mejores escuelas e institutos de moda.  | Recurso económico, humano, habilidades operativas y motivación.  |
|   | OCP 8.2 | Apoyar en tareas de pasantía para el personal de diseño, el grupo creativo. Estas se realizarán en mercados competitivos como el español, el italiano y el norteamericano.  |  |

Nota. Retorno promedio anualizado. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., pp. 474-476), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

P1. Es labor del Estado promover condiciones adecuadas para las inversiones nacionales y extranjeras

P2. Las organizaciones tienen la responsabilidad de ofrecer empleo de mano de obra local.

P3. Las organizaciones tienen la responsabilidad de ser competitivas y para ello deben implementarse con tecnología de primera.

P4. Es política empresarial asignar recursos para desarrollo e investigación.

P5. Reclutar personal capacitado para ocupar cargos claves dentro de la organización.

P6. Mantener estándares de calidad para competir en el extranjero.

Tabla 27

#### *Matriz de Estrategias y Políticas*

| Estrategias  | POLÍTICAS      |
|--|----------------|
| Estrategia 1 (E1): Trasladar moda de la calidad a sectores alejados de la ciudad.                                | P1, P2, P3, P4 |
| Estrategia 2 (E2): Producir moda de calidad a precios competitivos.  | P2, P4, P6     |
| Estrategia 3 (E3): Abrir sucursales en España, mercado potencial de moda.  | P5, P6         |
| Estrategia 4 (E4): Abrir institutos de formación de diseñadores de moda  | P2, P4         |
| Estrategia 5 (E5): Seleccionar proveedores de insumos de calidad a menores precios.                              | P5, P6         |
| Estrategia 6 (E6): Acceder al mercado internacional aprovechando publicidad en internet.                         | P2, P3         |
| Estrategia 7 (E7): Asegurar la calidad en los productos comercializados.   | P2, P5, P6     |
| Estrategia 8 (E8): Hacer énfasis en que el sector se preocupe por la responsabilidad social y el medio ambiente. | P2, P3         |
| Estrategia 9 (E9): Comercializar moda en Perú a través de internet   | P3, P4, P6     |
| Estrategia 10 (E10): Aprovechar la globalización y captar ejecutivos expertos a menor precio.                    | P5, P6         |
| Estrategia 11 (E11): Ofrecer contratos y sueldos atractivos a los colaboradores.                                 | P1, P5, P6     |
| Estrategia 12 (E12): Contratar personal especializado en optimización de logística.                              | P5, P6         |

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ª ed. rev., pp.310-311), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 7.4 Estructura de la Industria de la Moda



Figura 18. Estructura organizacional de la industria de la moda

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Promocionar la industria de la moda puede ocasionar problemas al medio ambiente y ecología por el hecho de ampliar infraestructura con la instalación de fábricas, máquinas eléctricas, consumo de energía, ruido, instalaciones que podrían impactar negativamente al medio ambiente; por ello, se establecen y estudian lugares estratégicos para la implementación de nuevas instalaciones, incluso para evitar alterar la tranquilidad de los vecinos. El uso de combustibles para las maquinas será controlado y se establecerá de acuerdo a los estándares y legislación local; el uso racional de insumos permitirá cuidar el planeta. Dentro de responsabilidad social, se establecen programas que permitirán ampliar oportunidades de trabajo, y el desarrollo de proyectos de desarrollo social en la comunidad. El respeto por la cultura favorecerá las buenas relaciones con el entorno.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

La industria de la moda requiere una buena cantidad de puestos de trabajo; el factor humano es importante, no se necesitan demasiados estudios o formación académica para el trabajo operativo en esta industria, pero sí se requieren habilidades personales y políticas de la organización que promuevan ascensos y motiven a los colaboradores. La industria de la moda es una oportunidad para internacionalizar a los creativos; ellos deberán estar capacitados en los mejores institutos de moda. Para ello, tendrán la oportunidad de recibir apoyo de las gerencias; además de capacitarlos se buscará establecer beneficios económicos por el cumplimiento de objetivos.

## **7.7 Gestión del Cambio**

Por cultura en el Perú, existe temor al cambio y lo novedoso, sin embargo, la moda representa hoy en día una buena oportunidad de crecimiento profesional y laboral, por la organización el rol de emplear estrategias que comprometan a los colaboradores ofrecer oportunidades de mejora continua. Transparentar la información y actuar de buena fe ayudan al cumplimiento de la visión, misión y los valores en la industria de la moda, que por su carácter social implica mantener buenas relaciones, o estar familiarizados con la cultura del entorno. Es también responsabilidad de los líderes de las organizaciones, en conjunto con el gobierno, generar oportunidades de inversión y ampliar mercados en el mundo para la venta de producción.

## **7.8 Conclusiones**

En el análisis y desarrollo del presente capítulo se identificaron las actividades operativas y los recursos necesarios, los cuales permitirán la gestión del cambio a través de la generación de políticas y lineamientos que moldearan la nueva estructura organizacional. Todos estos elementos están alineados con los objetivos de largo plazo y la misión de la industria de la moda.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

La mejor fórmula para elaborar un planeamiento estratégico es siendo iterativo. Esta metodología permite una retroalimentación constante, para que el control y la evaluación se realicen en todo momento. La reformulación debe ser acertada y precisa, pues la definición exacta y oportuna no puede fallar: debe medirse en el momento justo (D'Alessio, 2008).

La moda se desenvuelve en un ambiente muy dinámico y creciente; por ello, se debe contar con mecanismos que permitan una rápida evaluación estratégica.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Respecto a los recursos humanos, es importante que la industria de la moda logre desarrollar un grato ambiente laboral, con personal motivado y comprometido con los objetivos del sector, de tal manera que su crecimiento sea propicio.

Resulta determinante desarrollar planes de capacitación y entrenamiento dentro y fuera del país, para incrementar la productividad del personal y contribuir al desarrollo del sector.

Por otra parte, el sistema de retribuciones será trabajado con variables de medición, en el que los logros serán cuantificados y recompensados de forma individualizada, a fin de que la proyección de crecimiento del sector tenga una buena base y sostenibilidad.

#### 8.1.2 Procesos

La industria de la moda evaluará todos sus mecanismos bajo una perspectiva de calidad, buscando homogenizar los procesos eficientemente a fin de lograr estándares en los procesos de (a) textil y confecciones, (b) logísticos, (c) distribución, (d) calidad y (e) ventas, principalmente; de manera que se pueda proyectar un crecimiento organizado, el cual tendrá como pilares principales el crecimiento de la industria de accesorios y la industria de la moda, con presencia en el mercado global y el reconocimiento internacional, y el establecimiento de ensambladoras con alta productividad.

### 8.1.3 Clientes

La industria de la moda, bajo la perspectiva del cliente, centrará su atención en contar con la infraestructura adecuada para (a) implementar una red de distribución que le permita asegurar un alto nivel de servicio al cliente, (b) impulsar el crecimiento de la industria de accesorios y bisutería, y (c) establecer un nivel de catálogos para las combinaciones de prendas de distintas marcas y colores, con las características y prestaciones más demandadas por los consumidores. Así, se incentivará el incremento de la producción local, y se logrará un sector más dinámico, que consiga mayor volumen de venta y satisfacción de los clientes.

### 8.1.4 Financiera

Resulta imprescindible que la industria de la moda cumpla con altos índices de rentabilidad para los inversionistas dentro del sector. Los índices serán salvaguardados por las gestiones realizadas por las instituciones del Estado, las cuales buscarán el mayor beneficio para los inversionistas, de modo que se tendrán en cuenta los siguientes aspectos: (a) los beneficios tributarios, (b) los beneficios por importación de tecnológica, (c) la captación de capitales extranjeros y (d) capacitación del personal en talleres. Además, se otorgarán facilidades para el reclutamiento y capacitación del recurso humano que optimice procesos productivos, a fin de lograr una industria más eficiente en beneficio de todos los *stakeholders*.

## 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card)

El seguimiento de la estrategia, a través del control de los objetivos de corto plazo, permite realizar ajustes en algunos elementos previamente establecidos como la misión, la visión y objetivos de largo plazo. El proceso de retroalimentación será permanente, por ello, puede haber un seguimiento minucioso que permita controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos de corto plazo bajo los que se planea impulsar la industria de la moda, gracias al Tablero de Control Balanceado. Es así que se espera lograr que los distintos elementos estén alineados y generen los resultados esperados en el sector.

Tabla 28

## Balanced Score Card

| N.º                            | Objetivos  | Indicadores                           | Unidades                           | Responsables   |
|--------------------------------|--|---------------------------------------|------------------------------------|--|
| <b>Perspectiva financiera</b>  |  |                                       |                                    |  |
| OCP1.1                         | En el 2018, incrementar el 5% de ventas al mercado local e internacional.  | Porcentaje de crecimiento de ventas   | Porcentaje = ejecutado/ programado | Gerencia general<br>Prompex /<br>Ministerio de la Producción |
| <b>Perspectiva del cliente</b> |  |                                       |                                    |  |
| OCP1.2                         | Facilitar en el primer año la instalación de nuevos equipos, tecnología que permita estandarizar la calidad de prendas de moda.                                      | Porcentaje de implementación          | Porcentaje=ejecutado/ programado   | PCM / Ministerio de la Producción                            |
| OCP2.1                         | En el 2018, con la instalación de 4 nuevas fábricas para la confección de prendas se incrementa la producción en un 5% anual.  | Porcentaje de implementación          | Porcentaje=ejecutado/ programado   | PCM / Ministerio de la Producción                            |
| OCP2.2                         | La salida de por lo menos 10 toneladas de mercancías en prendas de vestir en el primer año.  | Cantidad de prendas de vestir         | Número                             | PCM  |
| OCP4.1                         | Los diseñadores entregaran por lo menos 10 modelos distintos por mes, por lo menos 3 por semana para rotar las prendas.  | Cantidad de prendas de vestir         | Número                             | Instituto de la Moda   |
| OCP6.2                         | Capacitación al personal que atiende en las 1000 tiendas al 2016 para estandarizar políticas de ventas.  | Horas de capacitación                 | Horas                              | Mintra   |
| OCP7.1                         | Establecer políticas de contratación y evaluación adecuadas para los cargos gerenciales.   | Cantidad de políticas de contratación | Número                             | Mintra   |
| OCP7.2                         | Desarrollar cursos de capacitación al 100% de gerentes para garantizar uniformidad de criterios y políticas de negocio en la industria de la moda.                   | Cursos de capacitación                | Número                             | Mintra   |
| OCP8.1                         | Contratar 30 profesionales para las tareas de diseño, capacitarlos en las mejores escuelas e institutos de moda.   | Número de profesionales capacitadores | Número                             | Mintra   |
| OCP8.2                         | Apoyar en tareas de pasantía para el personal de diseño, el grupo creativo. Estas se realizarán en mercados competitivos como el español, italiano y norteamericano. | Tareas de pasantía                    | Número                             | Mintra / PCM   |
| OCP5.2                         | Descentralizar la producción para facilitar el consumo interno y la participación de mano de obra local  | Porcentaje de implementación          | Porcentaje=ejecutado/ programado   | PCM  |
| <b>Perspectiva Clientes</b>    |  |                                       |                                    |  |
| OCP3.1                         | Desarrollar eventos de exhibición y promoción de moda, por lo menos 1 por año en las 15 ciudades importantes del país.   | Cantidad de eventos                   | Número                             | Perú Moda / Prompex  |
| OCP3.2                         | Promocionar marcas y diseños en medios de comunicación regionales y a nivel nacional.  | Cantidad de promoción de marcas       | Número                             | Perú Moda / Prompex  |
| OCP4.2                         | Promocionar y realizar campañas de lanzamiento para los nuevos productos con frecuencia trimestral.  | Cantidad de campañas                  | Número                             | Perú Moda / Prompex  |
| OCP5.1                         | Crear 10 nuevas fábricas en las ciudades más importantes y pobladas del Perú.  | Cantidad de fabricas                  | Número                             | PCM  |
| OCP6.1                         | Un equipo de encuestadores identifican puntos estratégicos para ubicar tiendas comerciales en todo el Perú, durante el primer año se proyecta crear 500 tiendas.     | Porcentaje de implementación          | Porcentaje = ejecutado/ programado | INEI   |

### 8.3 Conclusiones

La evaluación y el control estratégicos son de importancia trascendental, porque mediante el seguimiento constante de los resultados obtenidos respecto a los indicadores establecidos, se puede evaluar y diagnosticar la situación de la industria de la moda en el Perú, con lo cual será exitosa la implementación de las estrategias definidas. Con el tablero de control, se puede perfectamente entender hacia dónde se están desviando los avances y, de ser necesario tomar las acciones correctivas del caso, con el fin supremo de alcanzar los objetivos de largo plazo planteados.





## Capítulo IX: Competitividad de la Industria de la Moda

### 9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Moda

El Perú ocupa una posición geográficamente estratégica; su infraestructura portuaria permite y ofrece facilidades para las exportaciones a diversos mercados, la producción de algodón crece año a año, y se convierte en el principal insumo para las prendas de vestir y por tanto la promoción de la industria de moda. Como lo señaló Salas (2015), no es simplemente innovar; trabajar textiles y costuras es marcar tendencia. El Perú ha desarrollado moda desde el siglo pasado, pero aún está por debajo de países como Argentina y Brasil en la región (Coloma, 2015).

Para Porter (1991), la ventaja competitiva como organización se puede crear y sostener a través de un liderazgo en costos o una diferenciación en los productos o servicios; por ende, para la industria de la moda es importante pasar de ser un líder en productos de la zona sudamericana, para competir con marcas de altísima calidad posicionadas en las principales ferias de la moda y desfiles internacionales, hacia la diferenciación de productos para afrontar una nueva realidad.

- a) Economía, sobre la base del desarrollo de los clústeres conocidos en el Perú, como el calzado, Gamarra y la zona de la sierra alpaquera, se ha incrementado la producción, fomentando las inversiones en los negocios más potenciales y generando mayor competitividad, contribuyendo al PBI del Perú.
- b) Gobierno, a través de una estructura organizacional, enfocada en el desarrollo de los clústeres existentes, mediante una administración que promueva más ágilmente las inversiones públicas destinadas a la industria de la moda.
- c) Personas, las cuales logren la competitividad a través de una educación de calidad, generada por los requerimientos solicitados en los objetivos a corto y

largo plazo, y la promoción de carreras profesionales por parte del gobierno, impulsadas hacia el desarrollo de la industria de la moda.

- d) Infraestructura, que será desarrollada progresivamente según las metas y objetivos a largo plazo ya mencionados, para el crecimiento de los clústeres de la industria de la moda, financiada en conjunto por la inversión privada y los fondos públicos, destinados al sector.
- e) Empresas, que otorguen condiciones adecuadas de empleo y capaciten a sus colaboradores, con políticas medioambientales que certifiquen su proceder responsable con la comunidad y el medio ambiente.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de la Moda**

Materia prima al alcance, el algodón es el principal insumo para las telas y posterior confección de prendas de vestir, puerto y aeropuerto estratégico para exportar al mundo, mercado poco desarrollado por tanto se convierte en una oportunidad, mano de obra barata, ciudades en crecimiento que permite establecer nuevos puntos de venta.

El sector textil y de confecciones abarca una serie de actividades que incluye el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, continúa con la fabricación y acabado de telas, y finaliza con la confección de prendas de vestir y otros artículos. La producción de textiles y confecciones en el Perú ha mostrado un gran crecimiento en los últimos años y su crecimiento en el mercado internacional ha estado basado en ventajas competitivas entre las que podemos mencionar la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas y el alto nivel de integración del sector a lo largo del proceso productivo.

Industria de avanzada en la moda del Perú. La industria textil y de confecciones del Perú ofrece al mundo de la moda su rápida capacidad de reacción ante los pedidos en un corto periodo de entrega y el esmerado acabado de las prendas. Los empresarios

han logrado ir a la par con las exigencias del mercado internacional en términos de precio, excelencia en la manufactura y tiempo de entrega.

Las empresas peruanas que exportan confecciones optimizan sus procesos para hacerse más competitivas y tener más ventajas sobre otros países. Se estima que las empresas que trabajan al límite de su capacidad instalada han mejorado en 20% sus procesos.

El crecimiento de la actividad en la última década ha dado lugar a la creación de puestos de trabajo cada vez más demandados, destacando entre ellos los de técnicos laboratoristas (en fibra y tintes), técnicos de costura, planchado y secado, estampadores de tela, mantenimiento de planta y supervisores de calidad. Su trabajo minucioso y perfeccionista es inmensamente estimado.

El Perú concentra el 80% de la producción mundial de fibra de alpaca (prima hermana de la vicuña). Pero más que la cantidad, lo que distingue a la alpaca peruana son valores intrínsecos como la suavidad, adaptabilidad al teñido y facilidad para el tejido. Además de sus diez tonos naturales (blanco, gris, negro, marrón y beige, entre otros), la alpaca puede relucir en una gran cantidad de colores y —en manos de nuestros artistas— en infinitas formas, estilos y texturas. Esta ventaja competitiva nos pone en el top productivo de esta tela.

Otra ventaja competitiva es el tejido a punto de algodón, el cual es la principal especialización del Perú. El algodón pima es ideal para crear y elaborar prendas cómodas, vistosas y modernas. Su gran suavidad es consecuencia de su longitud y finura; además, otorga brillo y frescura a las telas. El algodón tangüis posee gran capacidad de absorción de tintes, un atributo perfecto para el estampado.

Marcas icónicas internacionales ya encargan a empresas peruanas la confección de sus colecciones, especialmente las orientadas al segmento juvenil y urbano, que es el

más exigente en cuanto a tendencias. También se han conquistado segmentos muy especializados como el infantil. Una muestra de esas marcas incluye a Hugo Boss, Armani Exchange, Lacoste, Perry Ellis, Nautica, Abercrombie & Fitch, Adidas, Polo Ralph Lauren, Fila, DKNY, Claiborne, Gap, Gant, Calvin Klein, Izod, Edun, Tommy Hilfiger, American Eagle, Ashworth, La Martina, Zara, Massimo Dutti, The North Face, El Corte Inglés, Palacio del Hierro, Desigual, Custo Barcelona, Marc Jacobs y Petit Bateau.

Los accesorios en platería constituyen otra ventaja competitiva del Perú. Los incas consideraban que la luna lloraba lágrimas de plata y, por ello, ese metal era exclusivo de dignatarios y sacerdotes. El Perú es, desde entonces, célebre por el soberbio manejo en el trabajo de la plata. Las piezas que artesanos y joyeros elaboran combinan talento con técnica y diseños originales que se nutren del pasado, pero que son indiscutiblemente actuales. Hay que resaltar que, además de las joyas (realizadas con aplicaciones de piedras preciosas y semipreciosas), la platería peruana ofrece una inimitable variedad de piezas utilitarias y de ornamentos de extraordinaria factura.

La industria del cuero continúa perfeccionándose en el Perú gracias a la creciente demanda exterior de zapatos, carteras, bolsos y otros complementos. Todos sabemos que, sin ellos, el look estará incompleto y es por eso que un guardarropa ideal no puede dejarlos de lado. Las empresas del rubro han adquirido un notable desarrollo tecnológico que les permite cumplir con los estándares internacionales de valor agregado. La oferta es variada e innovadora y su mayor fortaleza es la destreza aplicada en su manufactura. Además, destaca la fabricación de calzado en material textil.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de la Moda**

La asociatividad es importante porque ayuda a consolidar esfuerzos y atender oportunamente a los mercados externos. Los clústeres ayudan a fortalecer la

organización y encontrar alianzas. En el Perú se pueden establecer 41 clústeres: el principal es el minero, pero en segundo lugar está el de moda, también están entre los principales, el turismo y los finos pelos de los amilidos (“El Perú puede aprovechar 41 cadenas productivas”, 2014).

El emporio de Gamarra representa una concentración importante de confeccionistas y diseñadores. Juntar los clústeres ayuda en el fortalecimiento de la industria de moda. El complejo Gamarra se ubica en una zona del distrito de La Victoria, Lima. Está integrado por 25 manzanas aproximadamente, consta de más de 12 galerías grandes (edificios de un máximo de 11 pisos que albergan hasta 150 tiendas y talleres) y muchas galerías medianas y pequeñas (de 40 a 50 establecimientos).

No se conoce ningún censo exacto sobre el número de establecimientos, pero se estima que existen más de 6,000 talleres y tiendas en esta zona. Lo característico de ella está en la combinación de actividades económicas, producción, comercio y servicios, como los tamaños empresariales, micro, pequeña y mediana empresa, con un claro predominio de las dos primeras modalidades. Como sabemos, la economía peruana ha pasado varios ciclos en estos últimos 20 años, sin embargo, esta zona ha continuado creciendo, tanto en los periodos de reactivación como en los de recesión. Los indicadores más claros del crecimiento los podemos ver a través de la construcción de nuevos edificios (galerías).

El dinamismo de esta zona le ha valido el calificativo del Taiwán peruano. La oferta del complejo de Gamarra es variada, principalmente se ofrecen prendas de vestir como ropas para bebés, niños, damas, caballeros, deportivas, chompas, vestidos, prendas de hilo, prendas de lana, etc. Y algunas empresas solo alquilan los servicios de otras como bordados, corte, costura, remalle, etc.

En Trujillo se ha calculado en más de 700 el número de pymes fabricantes de calzado incluyendo algunos fabricantes de insumos. Se agrupan principalmente en el distrito El Porvenir de la ciudad de Trujillo; la mayoría puede considerarse en el estrato de la microempresa ya que se trata de unidades de producción familiares que funcionan en viviendas (dos a cinco trabajadores) las principales líneas de calzado de las empresas referidas son las siguientes:

- a. De vestir para caballeros
- b. De vestir y sport para damas
- c. Para niños
- d. Zapatillas para caballeros, damas y niños

La línea de mayor producción es la de calzado para damas, ya que requiere un mayor contenido de mano de obra, utiliza menos materia y menos maquinaria. En general, se puede decir es la que se adapta mejor a la pequeña escala, aunque es intensiva en moda y diseño. El proceso de constitución de esta agrupación industrial, se inicia con las migraciones de la década de los sesenta y setenta. La mayor parte de los pequeños empresarios proviene del departamento de Cajamarca, uno de los más poblados y pobres del país, dedicado a la agricultura y especialmente a la ganadería. Se constata un vínculo directo con las fuentes de la principal materia prima: el cuero.

Se reconoce alta complementariedad y cooperación entre surtidores y fabricantes no solo a nivel de pequeñas y microempresas, sino también de las medianas y grandes. Ello ha producido una eficiencia colectiva que permite ofrecer calzado de buena calidad y más competitivo. Se ha copado el mercado regional e incursionado con éxito en el mercado limeño, arequipeño e, incluso, ecuatoriano. Todo esto le ha valido a Trujillo la calificación de la Capital del Calzado.

El Instituto Peruano del Algodón fue el primer clúster productivo que impulsó Prompex en colaboración con el sector privado y cuya experiencia ya ha redituado exportaciones cercanas a los USD 750 millones en conjunto, generando un algodón Premium del Perú y un importante número de empleos en el agro en aproximadamente 200,000 hectáreas de sembrío de algodón. El IPA es una asociación que involucra a 60 industrias del sector de confecciones, los tejidos, las desmotadoras y empresarios del sector agrícola. Esta cadena tuvo que enfrentar la pérdida de las características de dureza, resistencia y color del algodón peruano, incluso el pima, por lo que encaminaron sus esfuerzos en invertir y hacer una investigación genética que ya está rindiendo resultados después de tres años. El objetivo del clúster es impulsar el desarrollo del algodón haciéndolo rentable para todos los miembros de la cadena, desde el productor hasta el usuario final. La calidad del Tangüis y el pima ha incrementado sustancialmente la competitividad internacional y, por tanto, la rentabilidad de los confeccionistas y productores. Sin embargo, aún queda la gran tarea de seguir agrupando a los micro y pequeños agricultores, para integrarlos a esta exitosa cadena. Igualmente, se quiere involucrar en el clúster a los servicios conexos.

Finalmente, tenemos el clúster de la alpaca. El Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC) ha agrupado a un buen segmento de los miles de microcriadores de este camélido peruano, con notable éxito, a pesar del corto tiempo del clúster. Por lo pronto, el IPAC ha logrado una rigurosa clasificación de la fibra de alpaca de la amplia variedad existente: B1 (Extrafino/Baby) y Fs (Superfino). Siendo un típico clúster geográfico, el IPAC ha logrado integrar una eficiente industria en toda la macro región sur del país (Arequipa, Cusco y Puno) a través de un agresivo plan estratégico basado en el establecimiento de normas de calidad, mejoramiento de la fibra, clasificación del desarrollo genético, censo alpaquero, información de precios, perfeccionamiento del

abastecimiento y eliminación de intermediarios. Conscientes de su efectividad en la lucha contra la pobreza extrema, el IPAC continúa en su enorme tarea por terminar de agrupar a todos los criadores a través de los tambos alpaqueros en toda la zona altoandina del Perú

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Un escenario como el peruano tiene la difícil tarea de constituir clústeres para mantener competitividad, y atender al mercado extranjero, donde por lo general se necesitan cantidades grandes de producción. Los clústeres también potencian las inversiones en infraestructura. El Perú cuenta con un potencial enorme porque produce el insumo, solo demanda oportunidades para desarrollar infraestructura y departamentos de innovación tecnológica y capacitación para empleados de la industria de la moda. En la estrategia internacional de comercio de la industria de la moda se avanza en el cambio de competencias centrales y en los productos únicos que no pueden ser comparados dentro del país hacia el extranjero, reubicando de esta forma conocimientos desde la oficina central de la compañía, donde se produce la prenda a exportar a sus subsidiarias en el exterior del Perú.

En la estrategia multidoméstica, las empresas de la industria de la moda adaptan sus productos y *marketing* a las condiciones locales, permitiendo a las subsidiarias tomar sus propias decisiones.

En la estrategia general, las empresas de la industria de la moda buscan el mejor lugar para ubicar cada actividad, coordinándose posteriormente por medio de relaciones formales. Esta estrategia es la más apropiada para compañías que ejercen fuertes presiones sobre las operaciones y no tienen necesidad de que exista respuesta local.



La estrategia transnacional se adapta a las empresas de la industria de la moda que buscan aprender de cualquier lugar del mundo, mejorando de esta manera sus competencias centrales y transmitiendo estos conocimientos a sus subsidiarias. No obstante, es una estrategia difícil de plantear y puede presentar carencias.

## 9.5 Conclusiones

Este capítulo nos permite analizar la competitividad de la industria de moda, desde una perspectiva interna y externa, identificar falencias y conocer las oportunidades de mejora. Como hemos visto, los clústeres resultan muy importantes en esta industria donde existe un buen sector que demanda productos de moda desde el extranjero. Los clústeres de la industria de la moda fueron creados con el fin de lograr una integración entre los diferentes entes que contribuyen para mejorar la competitividad empresarial dentro del Perú, por lo tanto, es un instrumento que brinda oportunidades y fortalece tanto al país como a los empresarios.

Por tal motivo es una buena estrategia para que la industria de la moda se beneficie y sea parte activa de esta iniciativa. Ahora bien, la industria de la moda, dentro del periodo del 2011 al 2016, ha tenido una tendencia creciente en la economía del país, lo que la posicionó como un sector de talla mundial sustentando en la política del programa de transformación productiva, del transformar nuestros productos maquila, en productos terminados con marca peruana de mayor valor agregado.

El gobierno, proyectado hacia la competitividad, genera políticas de asociatividad como el clúster de moda en Trujillo, en Gamarra y en la sierra alpaquera, teniendo en cuenta la estructura de la cadena productiva de la industria de la moda, para que se integre de manera adecuada dicha iniciativa y con el fin de lograr la internacionalización del sector, generando acuerdos comerciales que fomenten con preferencias arancelarias la entrada del producto nacional en el mercado internacional.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo presentaremos el Plan Estratégico de manera integral, para que se aprecie en forma completa el plan estratégico de la industria de la moda en el Perú.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico se convierte en un elemento útil para la toma de decisiones que permitirán alcanzar la visión planteada en un periodo determinado, debido a que es un instrumento de ayuda para el control del proceso, permite realizar correcciones (en caso se requiera enmendar el rubro), y ofrece la posibilidad de contrastar las Estrategias con los Objetivos a Largo Plazo y los Objetivos a Corto Plazo.

La estructura de la industria de la moda es dinámica. Sus cambios obedecen a tendencias que varían en periodos relativamente cortos, lo que influirá en considerar posibles cambios al plan estratégico en un periodo menor a los cinco años.

La aplicación de este plan estratégico permite concretar su visión a través del cumplimiento de los OLP y sus respectivos OCP, los cuales se lograrán por medio de las estrategias y las políticas planteadas. El cumplimiento de los OCP será monitoreado por las perspectivas del Tablero de Control Balanceado, apoyado por los recursos asignados y una estructura organizacional adecuada.

En la Tabla 29, se adjunta el esquema que propone D'Alessio (2008), llamado Plan Estratégico Integral, en el que se incluye: (a) la misión, (b) la visión, (c) los valores, (d) el código de ética, (e) los intereses organizacionales, (f) los principios cardinales, (g) las estrategias, (h) los objetivos de largo plazo, (i) los objetivos de corto plazo, (j) las políticas, (k) los recursos y (l) la estructura organizacional.



## 10.2 Conclusiones Finales

1. El presente planeamiento estratégico de la industria de la moda propone una visión al año 2025, la cual va acompañada de su misión y de ocho objetivos de largo plazo, que se soportan en los objetivos de corto plazo y las estrategias para su implementación. De esta manera, se busca ubicar a la industria de la Moda del Perú en una posición ventajosa a nivel mundial.
2. La industria de la moda en el Perú está registrando un crecimiento continuo, acorde con el crecimiento económico del país. La presencia de variedad en calidad y precios le obliga a modernizarse para poder competir adecuadamente, tomando en cuenta que existen mercados potenciales en otros países, donde se pueden ofertar los productos diseñados por peruanos emprendedores.
3. La implementación de las estrategias correctas en la industria de la moda en el Perú permitirá, a su vez, el crecimiento de los principales proveedores de insumos, como son el sector textil, la producción de hilos finos provenientes de la vicuña y alpaca, lo cual finalmente permitirá contar con una industria más robusta.
4. La industria de la moda tiene como principal impulsor el crecimiento de los ingresos económicos de las personas, como consecuencia del desarrollo sostenido de países como China, han permitido el incremento de las exportaciones por parte de los países productores de materia prima como el Perú.
5. No existen grandes corporaciones en la industria de la moda en el Perú. La mayor representatividad, se da por diseñadores que han logrado presentar sus productos en eventos internacionales como Francia y Estados Unidos, donde han tenido éxito y han recibido premios.
6. La moda es un sector en permanente cambio y renovación. Este dinamismo no solo se presenta por la constante creación de diseños. Son también importantes los

instrumentos de marketing, desde la publicidad tradicional a los bloggers y vbloggers en la generación de tendencias en la moda.

7. La ampliación de límites geográficos y de mercados por la firma de tratados o acuerdos comerciales entre países, fortalece la economía a través de las exportaciones e importaciones, contribuyendo a ampliar y a promover la globalización de las marcas.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Debe implementarse el plan estratégico de la industria de la moda propuesto, liderado por los ministerios de Comercio Exterior y Turismo y el de Producción, y la formación de una Asociación de Productores de Prendas de Vestir, quienes deberán ejecutar las estrategias para el desarrollo sostenible planteadas en este documento.
2. Para ocupar la posición deseada de la industria de la moda en el Perú, la cual está plasmada en la visión que se propone en este planeamiento estratégico, se debe invertir fuertemente en tecnología, infraestructura, capacitación, apertura y difusión de la moda, tanto local como internacionalmente, para generar productos de gran valor para el cliente.
3. Es necesario explotar la fortaleza que representa contar con un grupo de diseñadores de prestigio internacional para promocionar los productos en eventos internacionales y nacionales como la semana de “Perú Moda” en Lima. En consecuencia, la industria debe evaluar la manera cómo ampliar sus actividades en las ciudades del interior del país para llegar a copar el 50% de las ciudades más importantes.
4. Es relevante estar atento a las tendencias y cambios en la moda para realizar las correcciones al plan, para potenciar la participación en el mercado nacional e internacional, ya que las empresas globales competidoras realizan cambios estratégicos de manera muy rápida.

5. La industria de la moda debe aprovechar el crecimiento económico de los países vecinos para expandir su producción y convertirse en el líder de la moda, lo que le permitirá obtener mayor rentabilidad y alcanzar el ROE propuesto para el 2021. Para ello, deberá invertir en tecnología y capacitación de sus especialistas en diseño y alta costura.
6. Los empresarios de la industria tendrán que buscar el apoyo del gobierno central y asociarse para vencer las barreras impuestas por las reglamentaciones establecidas en cada país, aprovechando los tratados o acuerdos comerciales para mejorar sus líneas de producción y venta en estos países.
7. Es importante que la industria de la moda esté apoyada por los adelantos tecnológicos para fortalecer sus campañas de mercadotecnia a través de la internet, estableciendo tiendas online, que permitirá disminución de directos y mejora su logística en entrega de los productos.
8. Los factores para alcanzar el éxito trazado deben ser la innovación, la calidad de los productos y la responsabilidad social, teniendo un control continuo a través del Tablero Balanced Scorecard para corregir rápidamente las estrategias adecuadas.
9. Mantener un constante proceso de mejora de calidad en los diseños, cadena de elaboración y logística para estar a la vanguardia de la producción y evitar problemas frente a crisis o cambios inesperados en la economía.

#### **10.4 Futuro de la Industria de la Moda**

La industria de la moda en el Perú, tiene actualmente muchos factores que le permitirán crecer, la presencia de economías en desarrollo con una gran población con mayores ingresos económicos que les permiten una mayor capacidad adquisitiva, y las prendas de vestir de

calidad a precios bajos, permitirán la expansión hacia países como la China, Estados Unidos y los países vecinos de Colombia, Chile, Ecuador, Venezuela, Argentina y Brasil.

El uso de tecnología en todos los procesos de elaboración de productos de gran calidad, y la promoción de diseños en ferias nacionales e internacionales consolidarán el crecimiento de la industria de la moda.

Dentro de ocho años, podremos ver a la industria de la moda en el Perú como la tercera con mayor crecimiento en Latinoamérica y como la quinta en nivel de ventas anuales buscando desplazar a los actuales líderes, que son Brasil y Colombia.

Se puede apreciar a la Industria de la Moda como el sector más importante de Sudamérica, debido a que su posición geográfica resulta ser estratégica en el continente por sus cosechas de algodón pima y ser el clúster alpaquero número uno del mundo.

Se puede visualizar a la industria de la moda como un clúster ampliamente desarrollado que, a través de la generación de sinergias, propicie una mayor competitividad contribuyendo a la creación de empleo formal, dentro de sus clústeres mencionados como Gamarra, Trujillo, Sierra Alpaquera y algodón pima.

Se puede visualizar al Perú como el próximo líder de accesorios de plata en el mundo de la moda, de alto valor agregado y con altos índices de demanda en el mercado internacional.

Se puede visualizar a la industria de la moda como fuente de estilos incaicos adaptados a los estilos más solicitados en Europa, tanto en los procesos de hilandería como en el de confecciones, convirtiéndose en único en el mundo.

Se puede visualizar a la industria de la moda implementando líneas de producción con maquinaria impulsada ecoeficientemente, de cero contaminación, teniendo una clase obrera productora acorde con las políticas de contratación para desterrar la explotación infantil que se fomenta en los países asiáticos donde la industria de la confección y la moda subcontrata de manera indiscriminada.

## Referencias

- ¿Cómo ser competitivos en la industria de la moda? (22 de junio de 2015). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/como-competitivos-industria-moda-noticia-1827582>
- ¿Qué planea Falabella ante competencia de marcas fast fashion? (2015). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-planea-falabella-ante-competencia-marcas-fast-fashion-noticia-1833723>
- ¿Quieres ser un vlogger famoso? (29 de marzo 2016). *Netlife* [Página web]. Recuperado de: <http://www.netlife.ec/2016/03/quieres-ser-un-vlogger-famoso-te-enseamos-5-casos-de-exito-en-youtube-para-que-te-inspires/>
- Acuerdo Nacional. (2014). *Políticas de Estado*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/>
- Arrieta, X. (10 de abril de 2014). 10 consejos para iniciarte en el mundo de los fashion bloggers. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/viu/moda/10-consejos-iniciarte-mundo-fashion-bloggers-377423>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2 de abril de 2017). Título del artículo. *Boletín Perú Exporta*. Reporte N° 203. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/peru-exporta>
- BCR: Demanda interna tendrá una recuperación gradual. (25 de mayo de 2015). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcr-demanda-interna-tendra-recuperacion-gradual-2219500>
- Bur, A. (Septiembre de 2013). Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la empresa textil. *Cuaderno 45*, 45, pp. 143-154. Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/421\\_libro.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/421_libro.pdf)



- Cam, M., Di Tolla, R., Fernández, P., & Palomino, L. (2012). *Planeamiento Estratégico del Distrito de Surquillo* [Tesis de maestría]. CENTRUM, PUCP, Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4545/CAM\\_DI\\_FERNANDEZ\\_PALOMINO\\_SURQUILLO.pdf?sequence=3](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4545/CAM_DI_FERNANDEZ_PALOMINO_SURQUILLO.pdf?sequence=3)
- Castro, M. (2002). Análisis del sector de la moda. *Boletín Económico de ICE*, 2749. Recuperado de [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2749\\_07-11\\_\\_8A710339915751B1C59F1CA9C624FB23.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2749_07-11__8A710339915751B1C59F1CA9C624FB23.pdf)
- Coloma, E. (10 de setiembre del 2015). La moda en el Perú: De la oferta limitada a la democratización. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/moda-peru-oferta-limitada-hacia-democratizacion-2142356>
- Comercio mundial de prendas de vestir y textiles. (s. f.). INEX Moda. Recuperado de <http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Comercio%20textiles%20y%20confecciones%20Mundial.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (1 de abril de 2012). *Perú de Colección*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/CATALOGO%20DE%20LA%20VESTIMENTA%20-%20ESPA%C3%91OL.pdf>
- Compradores de 29 países se dan cita en Perú Moda y Perú Gift Show 2017. (5 de abril de 2017). Infotur Perú [Página web]. Recuperado de <http://www.infoturperu.com.pe/index.php/noticias/moda/item/194-compradores-de-29-paises-se-dan-cita-en-peru-moda-y-peru-gift-show-2017>
- Consumo privado seguirá desacelerándose y crecería 3.7% en segundo trimestre. (10 de agosto de 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/consumo-privado-se-desacelerara-segundo-semester-y-creceria-37-2139513>

- Court, E., Pérez, V., Rodríguez, C., & Ingar, B. (27 de septiembre de 2010). *Sector textil del Perú*. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)
- Crane, D. (2012). *Difundir, coleccionar y consumir: ensayos sobre moda, arte y consumo*. Navarra, España: Eunsa.
- Crecimiento económico del Perú entre los más altos de los países de América Latina. (16 de febrero de 2013). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/infografias/crecimiento-economico-del-peru-entre-los-mas-altos-de-los-paises-de-america-latina-16-02-2013>
- Chiappe, M. (1 de enero de 2014). Cinco blogs de moda que deberías conocer. *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/luces/moda/cinco-blogs-moda-que-deberias-conocer-noticia-1680794>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2010). *Rutas hacia un Perú mejor*. Lima, Perú: Aguilar.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3.<sup>a</sup> ed. rev.). Lima, Perú: Pearson
- Deloitte. (2007). *Diccionario de Economía y Negocios* (5.<sup>a</sup> ed.). Madrid, España: Espasa Calpe.
- DN Consultores. (21 de agosto de 2012). Colombia, Chile y Perú: zona de oportunidad TIC en Sudamérica. Recuperado de

<https://www.slideshare.net/DNConsultores/col-chlper-franja-virtuosa-0812-14030660>

El mercado peruano de la moda aún está por desarrollarse. (19 de marzo de 2015). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-peruano-moda-aun-esta-desarrollarse-noticia-1798594>

El Perú puede aprovechar 41 cadenas productivas. (7 de agosto 2014). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-puede-aprovechar-41-cadenas-productivas-noticia-1748175>

Ferrero, A. (17 de agosto de 2015). Estabilidad política y económica del Perú. *América Económica*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial el Estado. (2014). *Plan Estratégico de Gobierno electrónico*. Recuperado de [http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion\\_FONAFE/Gestion\\_Corporativa/FONAFE\\_PEGE\\_2014.pdf](http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/Corporacion_FONAFE/Gestion_Corporativa/FONAFE_PEGE_2014.pdf)

González, V. (24 de marzo de 2016). Colombia: Colombiatex 2016 Prometedoras Expectativas de Negocios. Textiles Panamericanos [Página web]. Recuperado de <http://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2016/03/colombia-colombiatex-2016-prometedoras-expectativas-de-negocios/>

Instituto Iberoamericano Español de Marketing Digital [IIEMD. (s. f.)]. ¿Qué es Blogger? Recuperado de: <https://iiemd.com/blogger/que-es-blogger>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Perú: Tecnología de información y comunicación en las empresas, EEA 2014*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1348/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1348/Libro.pdf)

- Investigación, desarrollo e innovación. (2016). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-investigacion-desarrollo-e-innovacion-38072.aspx>
- Koumbis, D. (2015). *Moda y retail*. Barcelona, España: Gustavo Gili
- La industria de la Moda crece en Latinoamérica y el Perú. (3 noviembre 2013). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/03-11-2013/la-industria-de-la-moda-crece-en-latinoamerica-y-en-el-peru>
- La moda en el Perú: de la oferta limitada hacia la democratización. (10 de septiembre de 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/moda-peru-oferta-limitada-hacia-democratizacion-2142356>
- Las 10 empresas más innovadoras del mundo. (9 de marzo de 2016). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/tendencias/10-empresas-mas-innovadoras-mundo-noticia-1884847>
- Las 20 mejores blogueras de moda internacional. (11 de octubre de 2013). *Mujerhoy.com* [Página web]. Recuperado de <http://www.mujerhoy.com/moda/moda-vip/mejores-blogueras-moda-internacionales-747352102013.html>
- Latinoamérica pisa fuerte en la pasarela mundial de la moda. (febrero 2015). *Connect Americas* [Página web]. Recuperado de <https://connectamericas.com/es/content/latinoam%C3%A9rica-pisa-fuerte-en-la-pasarela-mundial-de-la-moda>
- Laudon, K. & Laudon, J. *Sistemas de Información Gerencial* (8a ed., pp. 36-38). México: Pearson.
- Lehnert, G. (2000). *Historia de la moda del siglo XX*. Lugar: H. F. Ullmann.

- Luna, N. (2 de julio de 2015). Las 10 empresas más innovadoras del mundo. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/las-10-empresas-mas-innovadoras-del-mundo-2/>
- Malaver-Rojas, M., Rivera-Rodríguez, H., Sierra-Posada, M., & Cardona-Madariaga, D. (Enero de 2014). Arte y estrategia: el caso de la industria de la moda en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 36, pp.183-203. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5570>
- Martínez, A. (1996). *Elementos para una teoría social de la moda*. Recuperado: <http://ruc.udc.es/xmlui/bitstream/handle/2183/2687/SO-1-5-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, A., (1998). *La moda en las sociedades modernas. Mirar y hacerse mirar*. Madrid, España: Tecnos.
- Martínez, E. & Vásquez, A. (2011). *Marketing de la Moda*. Madrid, España: Pirámide.
- Mendoza, S. (2012). Un ministerio impulsaría la ciencia y la tecnología. *El Peruano*. <http://www.elperuano.pe/edicion/noticiaun-ministerio-impulsaria-ciencia-y-tecnologia-35215.aspx>.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2006). *Plan Estratégico Regional de Exportación de Puno*. Lima: autor.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_FINAL\\_101215.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (8 de abril de 2016). Ministra Magali Silva anuncia mayor impulso de la industria textil con Perú Moda y Perú Gift Show 2016. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva->

anuncia-mayor-impulso-de-la-industria-textil-con-peru-moda-y-peru-gift-show-2016/

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

Norma. (16 de septiembre de 2009). Ubicando el Perú [Publicación de blog].

Recuperado de <http://geografiaenaccion3052.blogspot.pe/2009/09/conociendo-el-peru.html>

Perú es uno de los países más informales del mundo. (Enero de 2015). Radio Programas del Perú [RPP]. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/noticia-360-peru-es-uno-de-los-paises-mas-informales-del-mundo-noticia-762514>

Perú mantiene la segunda mejor calificación soberana de América Latina, según Fitch Ratings. (2016). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-mantiene-segunda-mejor-calificacion-soberana-america-latina-segun-fitch-ratings-2242152>

Perú Moda busca internacionalizar a franquicias de moda locales. (20 de marzo de 2014). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-moda-busca-internacionalizar-franquicias-moda-locales-noticia-1717318>

Ponti, F. & Ferras, X., (2006). *Pasión por Innovar*. Ciudad, Colombia: Norma

Porter, M. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de Las Naciones*. Plaza & Janes.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Real Academia de la Lengua Española [RAE]. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

- Riesgo país de Perú sube seis puntos básicos a 2.15 puntos porcentuales. (13 de mayo de 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-seis-puntos-basicos-215-puntos-porcentuales-2160833>
- Sociedad Nacional de Industria [SIN]. (15 de abril de 2015). Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015. Sociedad Nacional de Industria.
- Somos, repasa la historia de la moda peruana. (24 de julio del 2015). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/luces/moda/revista-somos-repasa-historia-moda-peruana-noticia-1828406>
- Steele, V. & Major, J. (2017). Fashion Industry. *Encyclopedia Britannica*. Recuperado de <https://global.britannica.com/topic/fashion-industry#toc296474>
- Top 100 Fashion Companies Index. (s. f.). Fashion United [Página web]. Recuperado de [https://fashionunited.com/i/top100?\\_ga=1.163249084.1477610843.1463307012](https://fashionunited.com/i/top100?_ga=1.163249084.1477610843.1463307012)
- Trece, C. P. (s. f.). Crisis económica mundial e impacto sobre el Perú. Recuperado de [http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/10/11/tiempo\\_de\\_opinion\\_lima\\_paro\\_di\\_trece.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/10/11/tiempo_de_opinion_lima_paro_di_trece.pdf).
- Universidad Señor de Sipán. (1 de enero de 2010). Los cluster. Recuperado de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LOSCLUSTER.pdf>
- Vega, E. H. (Abril de 2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>
- Vega, M. (8 de febrero de 2015). La industria de la moda y el desarrollo van de la mano. *Nuevo Diario*. Recuperado de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/341213-industria-moda-desarrollo-van-mano/>

Veinte diseñadores peruanos que participaron en el Perú Moda 2014. (7 de abril de 2014). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/veinte-disenadores-peruanos-participaran-peru-moda-2014-2093891>

Zavala, J. (Julio de 2016). Sector textil, sector de miles. *Negocios Internacionales*, 19(227), pp. 8-9 Por. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/Julio2016/index.html>

Equilibrium. (Julio de 2015). *Análisis del sector retail: Supermercados, Tiendas por Departamentos y Mejoramiento de Hogar*. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

