

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de  
Prendas de Vestir**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR CENTRUM CATÓLICA**

**PRESENTADA POR**

**Miguel Ángel Chávez Komatsudani**

**Oscar Macedo Yberico**

**Oscar Rivera Gonzales**

**Joanna Salinas Pari**

**Asesor: Sandro Sánchez Paredes**

**Surco, mayo 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento y aprecio a:

Nuestro asesor, el Profesor Sandro Sánchez Paredes, por el constante y esmerado asesoramiento otorgado, por su orientación e interés en lograr concretar nuestras ideas, para la conclusión de la presente tesis.

Nuestros profesores de CENTRUM, por transmitirnos sus invaluable conocimientos y enseñanzas, que nos permitieron culminar con éxito los objetivos trazados de la Maestría.



## Dedicatorias

A mi esposa e hijos por su encomiable apoyo y paciencia que me ha servido de impulso para lograr el éxito personal y profesional. Motivación necesaria para llevar a cabo la presente tesis.

Oscar Rivera Gonzales

A mis padres por su apoyo ilimitado, a mi esposa por su paciencia y entereza, a mis hijos por su alegría infinita, y a mis compañeros de tesis por su absoluta amistad.

Oscar Macedo Yberico

A mi esposa e hijas por su paciencia y apoyo durante estos dos años, motivándome para alcanzar mis objetivos profesionales y personales.

Miguel Ángel Chávez Komatsudani

A mis padres y hermano por alentarme siempre a lograr siempre mis objetivos, ser mi pilar y fuerza, gracias por su apoyo incondicional y gran paciencia.

Joanna Salinas Pari

## Resumen Ejecutivo

La industria de prendas de vestir en el Perú representa una de las más importantes, por su fundamental aporte al desarrollo del país. El presente planeamiento estratégico está elaborado para posicionar a la industria como líder en la región, soportado por la alta calidad del algodón peruano y la rica variedad natural en pelos y lanas finas.

Para el año 2027, la industria de prendas de vestir del Perú alcanzará ventas superiores a los 2,500 millones de dólares, con un margen operativo del 20%, potenciando las fortalezas del sector basado en las ventajas de la calidad del algodón y el pelo fino peruano, ofreciendo un paquete completo que abarca desde la selección de insumos, diseño, manufactura, hasta la entrega de la prenda. Esto permite tener flexibilidad y rápida capacidad de respuesta ante un mundo global, desde una ubicación geográfica idónea para llegar al mercado estadounidense que interesa sobremanera por tratarse del mercado de mayor demanda para las prendas de vestir peruanas.

La industria cuenta con el enorme desafío de generar más de 750,000 puestos de trabajo, y desarrollar la cadena de suministros, mejorar los procesos existentes mediante el uso de innovación y tecnología. Adicionalmente, se busca complementar con moda y diseño la propuesta de valor existente de prenda de buena calidad y bien confeccionada. Existen muchas oportunidades de crecimiento, al aprovechar un mercado interno con gran potencial y explotar la participación del país en los acuerdos y alianzas internacionales.

Por lo tanto, el planeamiento estratégico para la industria de prendas de vestir del Perú tiene como objetivo contribuir al desarrollo del país, que logre seducir al inversionista local o extranjero, para que apueste por este sector. El documento está preparado de manera objetiva con una visión global empleando las mejores herramientas que existen en el mundo.

## Abstract

The garment industry in Peru represents one of the most important, fundamental contribution to the development of the country. The present strategic plan is designed to position the industry as the leaders in the region, supported by the high quality of cotton and the rich natural variety in hairs and fine wools.

By 2027, Peru's garment industry achieved sales of more than 2.5 billion dollars, with a 20% operating margin, boosting the sector's strengths based on the advantages of the quality of cotton and fine Peruvian camelid's fine hair. Offering a complete package that ranges from the selection of inputs, design, manufacturing, to the delivery of the garment. This allows flexibility and quick response to a global world, from a geographic location suitable for reaching the US market that is of great interest in the market of the most demanded market for Peruvian garments.

The industry faces the enormous challenge of generating more than 750,000 jobs, developing the supply chain, improving existing processes through the use of innovation and technology. Additionally, it seeks to complement with fashion and design the existing value proposition of garment of good quality and well made. There are many opportunities for growth, taking advantage of an internal market with great potential and exploiting the country's participation in international agreements and alliances.

Therefore, the strategic planning for the garment industry of Peru has as its objective the development of the country, which seduces the local or foreign investor, to bet on this sector. The document is objectively prepared with a global vision that uses the best tools that exist in the world.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria de Prendas de Vestir del Perú .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	4
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes .....	5
2.2 Visión .....	6
2.3 Misión .....	6
2.4 Valores .....	7
2.5 Código de Ética .....	7
2.6 Conclusiones .....	8
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>9</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	9
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	9
3.1.2 Potencial nacional.....	13
3.1.3 Principios cardinales.....	17
3.1.4 Influencia del análisis en la industria de prendas de vestir del Perú. ....	19
3.2 Análisis Competitivo del Perú. ....	20
3.2.1 Condiciones de los factores del Perú.....	20
3.2.2 Condiciones de la demanda del Perú.....	22
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas en Perú.....	23
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo en el Perú.....	24

3.2.5	Influencia del análisis en la industria de prendas de vestir del Perú .....	24
3.3	Análisis del Entorno PESTE .....	25
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	25
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E) .....	27
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	32
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	36
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	38
3.5	Sector Prendas de Vestir y sus Competidores .....	39
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	39
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	40
3.5.3	Amenaza de los sustitutos. ....	41
3.5.4	Amenaza de los entrantes. ....	42
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	43
3.6	Industria de Prendas de Vestir y sus Referentes. ....	43
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	44
3.8	Conclusiones .....	47
<b>Capítulo IV:</b>	<b>Evaluación interna .....</b>	<b>48</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	48
4.1.1	Administración y gerencia (A) .....	48
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	50
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O). ....	55
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F). ....	56
4.1.5	Recursos humanos (H). ....	57
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	57

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	58
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	59
4.3. Conclusiones .....	59
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria de Prendas de Vestir del Perú .....</b>	<b>61</b>
<b>y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>61</b>
5.1 Intereses de la Industria de Prendas de Vestir del Perú.....	61
5.2 Potencial de la Industria de Prendas de Vestir del Perú .....	61
5.3 Principios Cardinales de la Industria de Prendas de Vestir del Perú .....	62
5.4 Matriz de Intereses de la Industria de Prendas de Vestir del Perú (MIO).....	63
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	64
5.6 Conclusiones .....	66
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>67</b>
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	67
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	68
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	71
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	72
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	73
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	75
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	76
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	77
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	78
6.10Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	79
6.11Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	80
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	81
6.13 Conclusiones .....	82

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>83</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	83
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	86
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	87
7.4 Estructura Organizacional de la Industria de Prendas de Vestir del Perú.....	90
7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	91
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	92
7.7 Gestión del Cambio.....	93
7.7.1 Plan de <i>Marketing</i> .....	93
7.7.2 Plan de Operaciones .....	93
7.7.3 Plan de innovación y desarrollo .....	93
7.8 Conclusiones .....	94
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>95</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	95
8.1.1 Aprendizaje Interno .....	95
8.1.2 Procesos.....	96
8.1.3 Clientes.....	97
8.1.4 Financiera .....	98
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	99
8.3 Conclusiones .....	100
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Prendas de Vestir del Perú .....</b>	<b>101</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Industria de Prendas de Vestir del Perú.....	101
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Prendas de Vestir del Perú .....	102

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Prendas de Vestir del Perú.....	103
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	104
9.5 Conclusiones .....	105
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>106</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	106
10.2 Conclusiones Finales.....	106
10.3 Recomendaciones Finales .....	106
10.4 Futuro de la Industria de Prendas de Vestir .....	108



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Visión</i> .....	6
Tabla 2	<i>Misión</i> .....	6
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	10
Tabla 4	<i>Nuevas Proyecciones de la Economía Mundial</i> .....	29
Tabla 5	<i>Principales indicadores financieros de la economía peruana</i> .....	32
Tabla 6	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	39
Tabla 7	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	45
Tabla 8	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	46
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	59
Tabla 10	<i>Matriz de Intereses de la industria de prendas de vestir peruana</i> .....	64
Tabla 11	<i>Matriz FODA de la industria de prendas de vestir peruana</i> .....	67
Tabla 12	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i> .....	69
Tabla 13	<i>Ventas anuales de prendas de vestir</i> .....	71
Tabla 14	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	75
Tabla 15	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	76
Tabla 16	<i>Matriz de Rumelt</i> .....	77
Tabla 17	<i>Matriz de Ética</i> .....	78
Tabla 18	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	79
Tabla 19	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	80
Tabla 20	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	81
Tabla 21	<i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	88
Tabla 22	<i>Matriz de Políticas</i> .....	89
Tabla 23	<i>Perspectiva de aprendizaje interno</i> .....	95
Tabla 24	<i>Perspectiva de procesos</i> .....	96

Tabla 25	<i>Perspectiva de clientes</i> .....	97
Tabla 26	<i>Perspectiva financiera</i> .....	98
Tabla 27	<i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	99
Tabla 28	<i>Situación Actual y Futura Objetivos de Largo Plazo</i> .....	108
Tabla 29	<i>Plan Estratégico Integral</i> .....	109



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: octubre 2016 (Año base 2007). .....	15
<i>Figura 2.</i> Evolución del PBI del Perú.....	31
<i>Figura 3.</i> Empresas Peruanas exportadoras a EE.UU. ....	41
<i>Figura 4.</i> Proceso de Manufactura Textil. ....	53
<i>Figura 5.</i> Principales destinos de las partidas arancelarias de mayor valor exportado del sector confecciones. ....	54
<i>Figura 6.</i> Exportaciones totales de confecciones del 2009 al 2015.....	55
<i>Figura 7.</i> Polígono resultante de la matriz PEYEA.....	70
<i>Figura 8.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	71
<i>Figura 9.</i> Matriz Interna Externa.....	72
<i>Figura 10.</i> Matriz Gran Estrategia.....	74
<i>Figura 11.</i> Estructura organizacional propuesta del sector de prendas de vestir.....	91
<i>Figura 12.</i> Detalle de la Competitividad del Perú 2016-2017.....	102

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

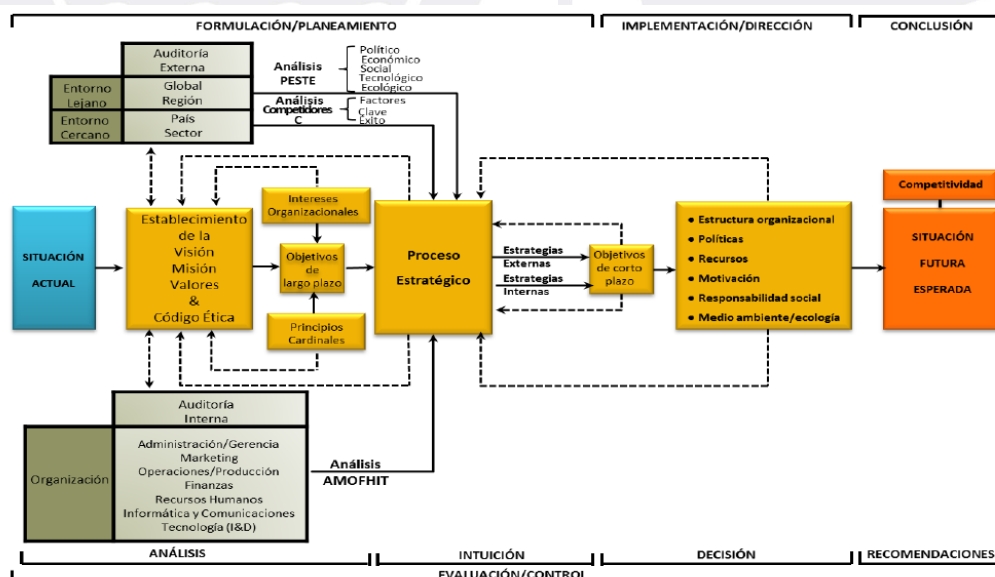


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno de la 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 (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

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

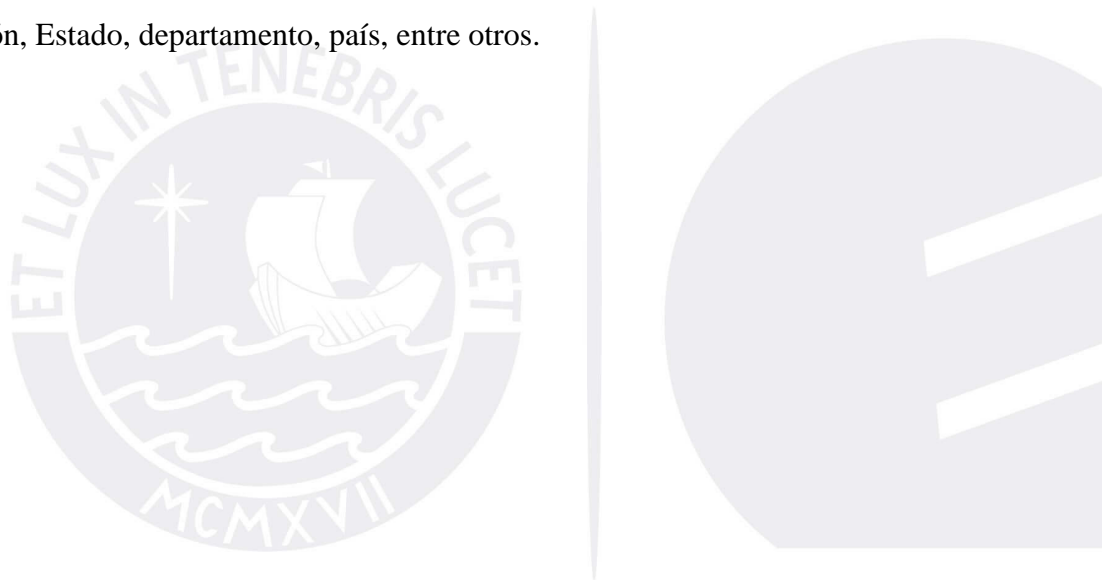
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## **Capítulo I: Situación General de la Industria de Prendas de Vestir del Perú**

En el presente capítulo expone el contexto actual de la industria de prendas de vestir en el Perú, el cual toma como punto de partida el contexto global y realiza una breve descripción de la problemática actual por la que atraviesa.

### **1.1 Situación General**

La industria de prendas de vestir es un componente relevante en la economía de los países emergentes, siendo China el país que prácticamente viste al mundo, debido a su gran población, bajos costos de manufactura y su poderosa infraestructura, por lo que es un claro dominador del mercado global desde hace más de dos décadas. Sin embargo, el objetivo de este país hacia el año 2025 se orientará hacia la tecnología e innovación como herramientas para optimizar los procesos textiles, aspecto que generará una oportunidad para el incremento de cuota de mercado de países que ofrecen alta calidad y diseños exclusivos. No obstante, por los factores antes indicados, China se mantendrá en el mediano plazo como el mayor productor de prendas de vestir a nivel global, con lo cual una alternativa viable para los países latinoamericanos será la búsqueda de nichos de mercado (Farías, 2016).

En los países desarrollados, donde los consumidores cuentan con mayor poder adquisitivo, el consumo está orientado al turismo, recreación, entre otros. Además, en estos países, el gasto per cápita reservado para ropa será mayor que el de los países emergentes, en donde el gasto de los consumidores está concentrado en alimentos, seguido por el vestido, vivienda y a continuación las demás categorías.

Otro factor a considerar es el crecimiento poblacional del bloque asiático conformado por China e India, que conlleva a un amplio crecimiento de su mercado interno, y supera inclusive al bloque integrado por EE.UU. y Europa. En conclusión, China mantendrá su dominio exportador.

Hacia el 2025, el crecimiento de la demanda de prendas de vestir se reflejará tanto en los precios como en los volúmenes requeridos, para lo cual será necesario una fuerte inversión en infraestructura para cubrir la demanda. Es evidente la importancia que China le ha dado a este aspecto, debido a que ha logrado desarrollar distintos canales de comercio, vía marítima, fluvial, aérea y terrestre, los cuales facilitan las diversas actividades económicas y permite que mantengan el dominio que tiene sobre la industria (Farías, 2016).

En el Perú, la industria de prendas de vestir mantuvo un crecimiento continuo desde el año 2000 hasta mediados del año 2008, con un promedio de entre 1.5 % a 3 % anual, hacia el 2009 tuvo una caída de -30 %, recuperándose notablemente de entre los años 2010 y 2011, con 57 % y 12 %, respectivamente; sin embargo, a partir del 2012 hasta 2016 mantuvo un decrecimiento constante, algo que no sucedía desde la crisis internacional del año 1999. Esta situación está explicada por la menor demanda externa en favor de países de Centroamérica y Asia, en especial de la demanda norteamericana y del mercado venezolano. Cabe mencionar que Honduras cuenta con el Programa Nacional de Desarrollo Económico Honduras llamado 20/20, enfocado en generar 200,000 empleos hacia el 2020 y busca posicionarse como líder del continente en exportaciones. Como resultado de ello, Honduras ocupa el primer lugar en exportación en el mercado de EE.UU. produciendo camisetas elaboradas de algodón y ocupa la séptima posición en la producción mundial de textiles combinados. (“Reconocidas firmas internacionales”, 2016) Por otro lado, El Salvador cuenta con una industria textil y de confecciones que viene a ser uno de los principales sectores que impulsa la economía de dicho país, y representa el 46 % de las exportaciones locales, genera cerca de 75,000 empleos directos y 200,000 empleos indirectos. Pasó de tener un modo de producción basado en maquila a enfocar su industria en la innovación y oportunidad (Frías, 2016).

El sector textil confecciones aporta en promedio el 1.9 % del PBI peruano (Sociedad Nacional de Industrias, 2014). Respecto a las exportaciones, el mejor momento para el Perú

se dio en el periodo 2009-2012, con un crecimiento promedio del 3.5 % anual, mientras que en el periodo 2013-2015 cayeron un promedio de 14 %. Las causas de esta crisis vienen dadas por el ingreso de marcas de moda rápida *fast-fashion*, los elevados precios de las prendas peruanas debido a su calidad y altos costos tributarios y laborales, la debilitación de la demanda por prendas de algodón y la elevada informalidad en el sector. El principal destino de exportación de prendas de vestir peruanas es EE.UU. con casi un 35 % de la producción, siendo otros destinos Brasil, Alemania, Venezuela y Canadá (Asociación de Exportadores, 2016).

Este sector es intensivo en mano de obra, y genera cadenas productivas hacia atrás con los proveedores de materias primas, hacia adelante y durante el proceso con las industrias complementarias. Su contribución al empleo es de un 17 %, aproximadamente, del empleo industrial equivalente.

El encadenamiento hacia atrás es con el sector agrícola que le provee de algodón, principal materia prima utilizada por esta industria, y de reconocida calidad en el mercado internacional; con el sector pecuario que le provee de lana y pelos finos, y produce poco más del 80 % de la producción del mundo de fibra de alpaca, y con la industria petroquímica que provee insumos sintéticos.

Dentro de esta cadena interviene una etapa que agrega valor, conocimiento e innovación, que es el diseño de moda, la cual se encarga de crear prendas y accesorios según las tendencias que imponen los diseñadores, y permite una diferenciación de productos peruanos en el mercado externo.

La industria del vestir se enlaza con aquellas que proveen productos complementarios como los sectores de plásticos, papeles y cartones, industria gráfica, y toda la cadena logística de comercialización interna y externa.

La industria en su mayoría está integrada por microempresas, más del 95 % están ubicadas en Lima (Sociedad Nacional de Industrias, 2014), y presentan la mayor concentración de empresas en el emporio textil de Gamarra, que, actualmente, atraviesa la peor crisis de su historia con el cierre de más de 5,000 locales en los últimos 12 meses (León, 2016). Los principales problemas son el crecimiento desordenado del emporio, la informalidad, ingreso de ropa china a muy bajo precio.

## **1.2 Conclusiones**

Debido al dominio de China en el sector, los países con menor cuota productora deben enfocarse en encontrar nichos de mercado para sus productos en aquellos países que presentan un crecimiento en la demanda de prendas de calidad y de diseño exclusivo.

Los competidores directos para la industria serán los países centroamericanos como Honduras y El Salvador, los cuales han presentado un crecimiento sostenido en los últimos años, y lideran las exportaciones en Latinoamérica.

Para impulsar el desarrollo de la industria se debe disminuir la informalidad y buscar la organización de las pymes, como principales actores del proceso de transformación.

Es necesario elaborar un planeamiento estratégico, porque ello ayudará a alcanzar el éxito, a lograr los objetivos de largo plazo que el sector industrial debe trazarse. También es importante porque permite optimizar los procesos y hacer que las organizaciones funcionen adecuadamente y tomen mejores decisiones bajo una coyuntura actual de constantes cambios.

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

La visión, misión, declaración de valores y el código de ética representan los cuatro pilares sobre los que se inicia el camino del pensamiento estratégico, en muchos casos su declaración no es percibida con la debida importancia. Sin embargo, establecen la relación entre lo que se tiene y lo que se piensa obtener, del ahora entre el futuro mejorado, mediante el análisis del entorno y el diagnóstico de su influencia en la industria. Por ello, constituyen la brújula o guía para alcanzar la situación deseada futura.

### 2.1 Antecedentes

Hacia el año 2008, en el Perú, el sector textil confecciones era considerado uno de los rubros exportadores más potentes de la industria nacional, y generaba ventas por 1,848 millones de dólares para ese año, caracterizado por la gran calidad de la fibra de algodón peruana. Antes de la crisis de EE.UU., que se dio en el año 2009, Perú llegó a ser el séptimo proveedor de *t-shirts* y camisas con cuello. A partir de ese año, la industria presentó la mayor caída en los últimos 15 años, y reduce la demanda externa debido a la crisis internacional y al ingreso masivo de prendas de vestir de procedencia China a muy bajo precio. A lo largo de los siguientes años, se implementaron una serie de medidas que no lograron fortalecer la industria, e inclusive hubo una reducción de los campos algodoneiros en los últimos cinco años, y así llegar a producirse, en el 2016, la tercera parte de lo que se producía en el 2007. Así mismo, la industria generó sólo 250,000 puestos de trabajo, que podrían ampliarse si hubiera un mejor desempeño; las ventas fueron de 1,200 millones de dólares, los cuales se encuentran en riesgo actualmente.

En los últimos años, se observa un incremento en la demanda de prendas de vestir de pelo fino en el mercado internacional; sin embargo, es necesario reforzar la producción de materia prima para satisfacer la demanda externa.

**2.2 Visión**

En el año 2027, la industria de prendas de vestir del Perú será líder en Latinoamérica y reconocida mundialmente por su calidad, diseño e innovación, y así contribuirá con el desarrollo sostenible del país. A través de la elaboración y comercialización de prendas de vestir de algodón y pelo fino para los mercados internacionales de infantes y de lujo.

Tabla 1

Visión

Visión	(1) Simple, clara y comprensible	(2) Ambiciosa, convincente y realista	(3) Definida en un horizonte de tiempo	(4) Proyectada a un alcance geográfico	(5) Conocida por todos	(6) Crea un sentido de urgencia	(7) Idea clara desarrollada: adónde desea ir la organización
En el año 2027, la industria de prendas de vestir del Perú será líder en Latinoamérica y reconocida mundialmente por su calidad, diseño e innovación, y así contribuirá con el desarrollo sostenible del país.	✓	✓	✓	✓ Latinoamérica	✓	✓	✓

**2.3 Misión**

Producir y comercializar prendas de vestir de algodón y pelo fino para los mercados internacionales de infantes y de lujo, mediante el uso de tecnologías innovadoras, y así impulsar las habilidades de mano de obra y la creación de oportunidades laborales, y elevar la productividad bajo un ambiente propicio de trabajo que mejore la calidad de vida de sus integrantes, y poner a disposición del mundo productos de calidad, con diseños atractivos e innovadores.

Tabla 2

Misión

Misión	(1) Cliente - consumidores	(2) Productos: bienes o servicios	(3) Mercados	(4) Tecnologías	(5) Objetivo supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	(6) Filosofía	(7) Auto concepto	(8) Preocupación por la imagen pública	(9) Preocupación por los empleados
Producir y comercializar prendas de vestir de algodón y pelo fino para los mercados internacionales de infantes y de lujo, mediante el uso de tecnologías innovadoras, y así impulsar las habilidades de mano de obra y la creación de oportunidades laborales, y elevar la productividad bajo un ambiente propicio de trabajo que mejore la calidad de vida de sus integrantes, y poner a disposición del mundo productos de calidad, con diseños atractivos e innovadores.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## 2.4 Valores

Los valores que apoyarán a la industria de prendas de vestir de algodón y de pelo fino peruano a crear su propia identidad son los siguientes:

Responsabilidad, para que desde el plano moral los individuos evalúen las consecuencias de sus actos, y al utilizar su capacidad de análisis opten por decisiones asumidas con compromiso, en beneficio de la industria.

Innovación, para permitir el desarrollo de nuevos bienes o servicios lo que, a su vez, incentiva la creación de nuevos modelos de negocio, y así satisfacer necesidades antes de que los clientes sean conscientes de ellas.

Aprendizaje continuo, para enfrentar de forma inteligente la incertidumbre por los constantes cambios tecnológicos y tendencias de la industria, y así adquirir nuevas competencias y ponerlas al servicio del sector, y evaluar recursos y afinar objetivos.

Calidad, para alcanzar la excelencia con productos de características superiores, y así diferenciarse de los competidores actuales.

Foco en el cliente interno y externo, para que se convierta en parte de la cultura de los participantes de la industria del vestir, basándose en un profundo análisis de sus expectativas actuales y futuras, y así asociar la innovación con los productos a ofrecer.

## 2.5 Código de Ética

Para afirmar los valores establecidos la ética interviene directamente como referente sobre la imagen y reputación de la industria del vestir, pues sirve como herramienta para transmitir estos valores, y así consolidar la confianza en toda la comunidad vinculada.

Los principios conductuales que rigen a la industria de prendas de vestir del Perú son los siguientes:

1. Cumplir con la legislación peruana y acuerdos internacionales vigentes.

2. Generar un ambiente solidario, de respeto e integración entre todos los participantes de la industria de prendas vestir.
3. Favorecer el uso de recursos internos, y respetar el medioambiente y utilizarlos de manera eficiente para un desarrollo sostenible de la industria.
4. Elaborar prendas con altos estándares de calidad, que cumplan especificaciones internacionales y de acuerdo a las necesidades de los consumidores.
5. Fomentar la conciencia nacional mediante la transformación económica del país.

## **2.6 Conclusiones**

Con la definición de la visión, misión, valores y código de ética, se da el primer paso para que la industria de prendas de vestir peruana alcance una posición preponderante en el entorno global hacia el año 2027. Su importancia es vital para el planeamiento estratégico, la visión permite un cambio y alineación del pensamiento, y orienta el comportamiento; la misión influye en las motivaciones, actitudes, expectativas y acciones de sus participantes; mientras que los valores y el código de ética guían la conducta habitual de los involucrados, y generan confianza entre la comunidad vinculada. Todos estos factores son los que permitirán enfrentar con éxito a los mercados nacional e internacional.

### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa inicia con un enfoque global: el análisis tridimensional de las naciones, a partir del cual se califican los intereses con otras naciones que reflejan la relación del país con esos países, y que derivan en la Matriz de Intereses Nacionales. De acuerdo con esta perspectiva, se continúa con la revisión del potencial nacional, para identificar las fortalezas y las debilidades del país, es decir, las ventajas comparativas que posee, y se culmina con los principios cardinales, factores externos para reconocer las oportunidades y amenazas a las que está expuesto el país.

El análisis competitivo del país se basa en aquellos aspectos determinantes de la ventaja nacional, y que ubica al país como una organización productiva. Posteriormente, el análisis PESTE sirve como herramienta para conocer los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, con lo cual el planeamiento estratégico tiene un insumo para identificar los factores críticos de éxito de la industria analizada.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), en su Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales, mencionó tres grandes aspectos del análisis externo del planeamiento estratégico que se evaluará en las relaciones entre las naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. En ellos se enfatiza el interés común que debe existir entre los países para posibilitar una relación.

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

Los intereses nacionales son aquellos considerados como esenciales para alcanzar objetivos o para protegerse frente a los demás Estados. Con base en estos intereses Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), definió las aspiraciones de la nación divididas en cuatro niveles: (a) supervivencia, de relevancia capital para la existencia el país; (b) vitales, relevantes para

evitar daños serios; (c) mayores, importantes y que afectan adversamente; y (d) periféricos, medianamente importantes y con consecuencias tangenciales.

Los intereses nacionales se definen a través del Centro Nacional de Planeamiento estratégico (CEPLAN) y con el Acuerdo Nacional. El primero de ellos ha elaborado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado - Perú hacia el 2021, el cual promueve lineamientos que permitirán mejorar la productividad, generar puestos de trabajos que garanticen la sostenibilidad de las finanzas públicas, con una estructura capaz de integrarse a las cadenas de valor mundial. Por su parte el Acuerdo Nacional es un foro de diálogo entre el Estado e instituciones con el fin de establecer políticas de Estado sobre temas de interés nacional, que permitan construir una democracia basada en el diálogo y la justicia, y así fortalecer la identidad nacional.

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Soberanía nacional	Chile (-)	Ecuador (-)	Bolivia (+) Brasil (+)	
Lucha contra el narco-terrorismo	Colombia (+)	México (+)	EE.UU. (+)	
Bienestar económico		China (+) EE.UU. (+)	Ecuador (+) Colombia (+) Brasil (+) Bolivia (+) Chile (+) UE (+)	Honduras (-) El Salvador (-) Guatemala (-)
Desarrollo de la infraestructura			Ecuador (-) Colombia (+) Brasil (+) Bolivia (+) Chile (-)	Honduras (-) El Salvador (-) Guatemala (-)

*Nota.* (+) Intereses comunes e (-) intereses opuestos

La defensa de la soberanía nacional hace referencia al mismo concepto de libertad para las personas, para ello las naciones cuentan con instituciones que ejercen esta soberanía que emana de la voluntad del pueblo, y cuentan con sus fuerzas armadas para protegerla.

En cuanto al narcoterrorismo, el Perú produce 400 toneladas de cocaína al año. Es uno de los principales exportadores en el mundo. Se calcula que esta actividad ilegal mueve 6,500 millones de dólares en el país (La Rosa, 2015). Hacia finales del 2016, en el Perú se inició una reestructuración de la lucha contra el narcoterrorismo, que se basa en una serie de reformas orientadas a la reducción general de cultivos; sin embargo, no disminuye de manera importante los cultivos en el Vraem, La Convención y Lares (Cusco). El narcoterrorismo es una de las principales amenazas del país, siendo una de las preocupaciones más relevantes los remanentes de la organización terrorista Sendero Luminoso, que combate directamente las instituciones de las Fuerzas Armadas (FF.AA.); si bien la policía tiene a su cargo el narcotráfico, no se puede combatir de forma aislada, porque el terrorismo se vincula al narcotráfico.

En la última década, en el Perú se observa, en gran medida, el mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos; sin embargo, como lo destaca el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, a pesar de haber crecido económicamente más de 73 % entre los años 2001 y 2010, los niveles de desarrollo del país no aumentaron en la misma magnitud. Esta situación genera la necesidad de crear indicadores que, más allá del nivel de riqueza de un país, permitan medir la calidad de vida de las personas, ya que en el mundo existe anuencia en señalar que el crecimiento económico es necesario, pero no es suficiente para alcanzar el desarrollo social.

El crecimiento económico, junto con la efectividad de las políticas sociales, hace posible que el nivel de progreso social pueda ser mayor. Por ello, el diversificar la producción será clave para la modernización del país, aspecto que está en la agenda del actual gobierno.

El Perú mantiene una alta dependencia del sector primario exportador (minería, pesca y agricultura), que en la actualidad representa el 75 % del total de exportaciones nacionales. Hace 60 años, este porcentaje era de 90 %, esto lo hace altamente dependiente de los precios de los metales y de la demanda de países como China, primer socio comercial. La necesidad de asumir el reto de la diversificación productiva no solo es buena, es una necesidad, casi una obligación (Banco Central de Reserva del Perú, 2012). En el Índice de Competitividad Global (ICG) del Foro Económico Mundial del año 2015, Perú está en el puesto 65, y así retrocede ocho posiciones en comparación con el resultado del 2012 (Centro de Desarrollo Industrial, 2015).

Así como los países industrializados, el Perú debe enfocarse en el desarrollo de su sector manufacturero, para mitigar la dependencia de los *commodities*. Al evaluar las actuales economías avanzadas, se concluye que estas no se industrializaron mediante la producción de bienes primarios, una explicación ampliamente difundida en el ambiente político y económico, lo cual indica que no es posible industrializarse únicamente con la exportación de materias primas. La composición de las exportaciones peruanas no sufrió una variación, asimismo, está pendiente dar el salto hacia la diversificación y la sofisticación económica, mientras que las economías avanzadas promueven políticas comerciales, industriales y tecnológicas para fomentar el crecimiento económico, con lo que se hace indispensable destinar más recursos para los rubros de ciencia y tecnología.

Con relación a la infraestructura del país, este es un eje importante para el desarrollo de las diversas actividades económicas, se requiere contar con infraestructura en vías de comunicación, centrales de energía, telecomunicaciones y servicios básicos; para lo cual es clave el trabajo conjunto entre el sector público y privado. En ese sentido, el gobierno chino apoyará al Perú en el proceso de ejecución del plan de construcción de infraestructura (Hucheng, 2016).

### 3.1.2 Potencial nacional.

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), el potencial nacional hace referencia a las fortalezas y debilidades del país en aras de alcanzar los intereses nacionales, desde las siguientes perspectivas: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico / científico, (e) histórico / psicológico / sociológico, (f) organizacional / administrativo, y (g) militar.

En el aspecto demográfico, durante el mes de junio de 2016, se estimó que el Perú contaba con una población de 31'488,625 habitantes, lo cual representa un crecimiento del 1.08 % respecto al año 2015; con el 77 % de la población perteneciente al área urbana, que se concentra, principalmente, en la costa del país. De acuerdo al INEI, son más de cinco millones los jóvenes que pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA) en el ámbito nacional. Mientras que en Lima Metropolitana superan el millón 500,000 y en el resto del país tres millones 468,000.

Esta fuerza laboral constituye una fortaleza del país que servirá como impulso en la industria de prendas de vestir peruana para incrementar el número de puestos de trabajo, ya que es una industria que solo requiere de conocimientos básicos para sus procesos productivos.

Con respecto al tema geográfico, el Perú se encuentra situado en los hemisferios sur y occidental del planeta, en la costa oeste de Sudamérica, con una extensión territorial de 1,285, 216 km<sup>2</sup>. Tiene límites con el océano Pacífico al oeste, Ecuador por el norte, Colombia al noreste, Brasil por el este, Bolivia al sureste y Chile hacia el sur. La división política establece cuatro unidades administrativas: regiones, departamentos, provincias y distritos; en la actualidad, cada departamento conforma una región, siendo su capital y ciudad más grande Lima (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

Esta ubicación brinda un gran potencial para el desarrollo de puertos, y considera que la posición geográfica es estratégica en el Pacífico sur, y así genera un acceso directo hacia EE.UU. y el este asiático. Cabe resaltar que los acuerdos y tratados de libre comercio, como el *Asian-Pacific Economic Cooperation* (APEC), y los TLC con EE.UU. y China facilitan el comercio hacia los principales mercados del mundo. Sin embargo, es necesario resaltar que se requiere trabajo para mejorar la infraestructura en el ámbito portuario, para aprovechar la ventaja estratégica que genera la posición geográfica del país.

Con relación al tema económico, durante los últimos diez años, el Perú sobresalió por tener la mayor tasa de crecimiento con un promedio de 5,9 % en un entorno con inflación baja (2,9 % en promedio). En este escenario externo favorable, las políticas macroeconómicas conservadoras y las reformas en diversos campos confluyeron para lograr un alto crecimiento con baja inflación.

El informe de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), de enero 2017, indicó un amplio crecimiento del empleo y de los ingresos, lo que conllevó a una notable reducción de los índices de pobreza (Asociación de Bancos del Perú, 2017).

El PBI tuvo una leve recuperación, y alcanzó el 3,3 % para el 2015, luego de seis años con índices bajos, 2,4 %, en el 2014. Por su parte, las inversiones continuaron disminuyendo a causa de la mala situación económica externa y a la desaceleración en la ejecución de proyectos de infraestructura en el Perú.

El consumo privado tuvo una caída debido a las condiciones poco favorables del mercado laboral. La inflación general, después de llegar a un punto máximo de 4,6 %, a principios de año, disminuyó, nuevamente, y llegó al 2,9 % en agosto de 2016, justo por debajo del límite superior del rango meta determinado por el Banco Central de Reserva del Perú.

La producción nacional tuvo un crecimiento de 2.12 % en octubre del 2016, tal como se aprecia en la Figura 1 en el periodo enero – octubre de 2016, la actividad económica acumuló un crecimiento de 3.98 % y un avance anualizado de 4.22 %.

Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Octubre 2016 (Año base 2007)				
Sector	Ponderación	Variación Porcentual		
		2016/2015 Octubre	Ene-Oct	Nov 15-Oct 16/ Nov 14-Oct 15
<b>Economía Total</b>	100.00	2.12	3.98	4.22
<b>DI-Otros Impuestos a los Productos</b>	8.29	1.72	2.29	2.28
<b>Total Industrias (Producción)</b>	91.71	2.16	4.13	4.39
Agropecuario	5.97	0.91	1.10	1.21
Pesca	0.74	3.43	-20.68	-9.52
Minería e Hidrocarburos	14.36	15.58	18.08	17.95
Manufactura	16.52	-3.31	-3.04	-1.95
Electricidad, Gas y Agua	1.72	5.48	7.78	7.91
Construcción	5.10	-16.51	-2.34	-2.38
Comercio	10.18	0.73	2.00	2.31
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4.97	2.56	3.40	3.20
Alojamiento y Restaurantes	2.86	2.23	2.60	2.64
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2.66	6.63	8.48	8.84
Financiero y Seguros	3.22	2.15	6.47	7.02
Servicios Prestados a Empresas	4.24	2.01	2.33	2.74
Administración Pública, Defensa y otros	4.29	4.22	4.63	4.66
Otros Servicios	14.89	3.90	4.04	4.10

Figura 1. Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: octubre 2016 (Año base 2007). Tomado de Asociación de Bancos del Perú (2017). Contexto Internacional, Economía y Banca Peruana. Boletín ASBANC. 82(8), 1-11.

Las proyecciones para el 2017 indican que el crecimiento se acercará al 4 %, gracias a una recuperación de la inversión favorecida por la implementación de una serie de grandes proyectos de infraestructura pública. El aumento del consumo interno compensará la disminución de las exportaciones, conforme vaya recuperando la producción minera. Por lo tanto, se concluye que la economía peruana goza de una estabilidad la cual es favorable para la inversión.

En cuanto a los aspectos tecnológico y científico, según el Reporte Global de Competitividad 2015-2016, en los pilares de preparación tecnológica e innovación, el Perú se encuentra en los puestos 88 y 116 de 140 economías, respectivamente, detrás de países como Chile y Colombia. Debido a que el país tiene grandes necesidades sociales, económicas y ambientales, se presenta una escasa propuesta de programas de formación y centros de investigación para cubrir necesidades. Además, el Perú no tiene suficientes fuentes de

financiamiento, pocos instrumentos de promoción para la absorción, transferencia y difusión tecnológica, y un inadecuado acompañamiento del emprendimiento tecnológico. Aunado a ello está la deficiente infraestructura y equipamiento de los centros y laboratorios de investigación, con bajas capacidades y poca vinculación con otros centros de investigación y nuevos investigadores.

En relación con los aspectos histórico, psicológico y sociológico, el Perú tiene una rica tradición textil desde tiempos anteriores a los incas, y utilizan, principalmente, algodón y pelo fino, ambos insumos permiten la elaboración de prendas de gran diseño y belleza. Con la colonización, se asimilaron nuevas técnicas que permitieron mejorar la calidad, y así mantener la destreza para el tejido y diseño. Estas técnicas y conocimientos se mantuvieron a lo largo de generaciones, y durante la República se inicia la orientación hacia el sector exportador, convirtiéndose las prendas de algodón en uno de los principales productos de exportación. Por su parte, las prendas de lana y pelo fino destacaron en el sur del país, con un activo comercio hacia países europeos.

Acerca de los aspectos organizacional y administrativo, la estructura organizacional del Estado peruano está definida en la Constitución Política, promulgada el año 1993, en la cual se establece que la República del Perú es una sociedad democrática e independiente con una separación de poderes Ejecutivo (gobierno), Legislativo (parlamento) y Judicial (Corte Suprema). El poder Ejecutivo está integrado por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, la Presidencia del Consejo de Ministros y los Ministerios. El poder Legislativo está constituido por el Congreso de la República, integrado por 130 parlamentarios en una sola cámara. El poder Judicial está representado por la Corte Suprema de Justicia.

De acuerdo con lo señalado por el Banco Mundial, el costo de realizar negocios en el país aumenta 10 % por la corrupción y genera un sobre costo del 25 % en las contrataciones estatales (Correo, 2017). Ello genera menor confianza en las instituciones públicas, pues el

costo de la corrupción se traslada a los ciudadanos, ya que con sus impuestos se financian las obras públicas.

Por último, en el ámbito militar el *ranking* Global Firepower (GFP), que evalúa los países según su potencia militar, sitúa al Perú con un ligero progreso, pasando del puesto 51 al 40, que supera a países como Colombia, pero es inferior a Chile.

### **3.1.3 Principios cardinales.**

Se tienen cuatro principios cardinales, con los cuales se identifican las oportunidades y amenazas para un país respecto a su entorno, y son los siguientes: (a) las influencias de las terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. La globalización hace necesaria la consecución de acuerdos de diversa índole con otros países, especialmente en los ámbitos económico y comercial, es así que el Perú, entre sus principales acuerdos comerciales, tiene los siguientes:

1. Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) entre EE.UU., Japón, Australia, Nueva Zelanda, Malasia, Brunei, Singapur, Vietnam, Canadá, y los latinoamericanos México, Perú y Chile.
2. Tratado de Libre Comercio Perú-EE.UU. (vigente desde febrero del 2009).
3. Tratado de Libre Comercio Perú-Canadá (vigente desde agosto del 2009).
4. Tratado de Libre Comercio Perú-China (vigente desde marzo del 2010).
5. Acuerdo de Integración Comercial Perú-México (vigente desde febrero del 2012).
6. Tratado de Libre Comercio Perú - Corea del Sur (vigente desde agosto del 2011).
7. Forma parte de la Comunidad Andina (CAN) junto con Bolivia, Colombia y Ecuador, con lo cual se permite el libre tránsito de personas y libre intercambio de mercancías por cualquiera de los cuatro países (ningún producto paga tributos arancelarios).

8. Acuerdo de compensación económica con el Mercosur (conformado por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), cuyo objetivo es constituir un marco jurídico e institucional de cooperación económica y física para facilitar la libre circulación de bienes y servicios entre el Perú y los países miembros, siendo los principales productos exportados a dicho bloque de naciones los minerales, ropa, tara y colorantes.
9. Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), creado con el objetivo de disminuir las diferencias sociales, culturales y económicas de los países pertenecientes a la comunidad Asia-Pacífico. Sus miembros están comprometidos a reducir las barreras que impiden el libre comercio y la inversión, así como brindar facilidades para el traslado seguro de bienes, servicios y personas dentro de sus fronteras.

Es apreciable la dependencia que surge como consecuencia de estos acuerdos y la influencia, en menor y mayor medida, entre sus miembros, existiendo un contraste entre el dinamismo de foros como el TPP y APEC, con clara relevancia en las relaciones con Asia, en especial China, y aquellos que involucran únicamente países regionales, con un notorio estancamiento.

A su vez, existe un marcado debilitamiento regional en cuanto al comercio, con un contexto de debilidad estructural en Latinoamérica, pese a los acuerdos y alianzas regionales, no se maximiza el aprovechamiento de estos tratados.

Los soportes centrales de la política comercial del Perú son la apertura y liberalización comercial, y el incentivo al desarrollo del comercio exterior, a partir de los cuales se generan diversas políticas que impulsan la integración comercial tanto en los ámbitos multilateral, regional y bilateral.

Lazos pasados y presentes. En ese punto se examina cómo han rivalizado los competidores a lo largo de la historia, proyectándola al presente y al futuro (D'Alessio, 2015). Es indudable la negativa ascendencia con Chile que data inclusive desde antes de

producirse la Guerra del Pacífico, y cobra relevancia por el elevado nivel de inversiones que tiene en el Perú. El conflicto territorial con Ecuador se aprecia zanjado y, en los últimos años, el coincidente interés por el bienestar social alinea sus perspectivas futuras. La crisis política y económica que actualmente atraviesa Brasil, es un factor de riesgo para la economía del Perú, por las relaciones bilaterales y la incertidumbre creada por la inestabilidad que atraviesa el gigante sudamericano, uno de los principales inversionistas en el país.

Contrabalance de los intereses. Chile, Ecuador y Colombia son países con los que el Perú tiene similitudes respecto del crecimiento y desarrollo; los intereses económicos con Brasil llevaron a la construcción de la carretera interoceánica, que conecta al Perú con el suroeste de ese país; sin embargo, diversos factores no permiten culminar la infraestructura adyacente para aprovechar en todo sentido esta vía. Finalmente, los enfoques políticos y de Estado que actualmente son preponderantes en Bolivia y Venezuela, contrastan con la apertura a inversiones que tiene el Perú, y brindan una ventaja comparativa en relación con estas naciones.

Conservación de los enemigos. La finalización del conflicto armado con Ecuador mediante la firma en 1998 del Tratado de Paz de Brasilia, puso punto final a los problemas limítrofes del Perú, que desde esa fecha mantiene un clima de tranquilidad con sus países vecinos. Gracias a este clima de distensión se han formado en la región, alianzas y acuerdos económicos y comerciales, que consolidan el mantenimiento de la paz entre las naciones sudamericanas.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la industria de prendas de vestir del Perú.**

Con el análisis tridimensional, se demuestra cómo el entorno afecta positiva o negativamente con oportunidades y amenazas a la industria, y permite establecer estrategias para aprovechar o mitigar estos factores.

El análisis tridimensional muestra las oportunidades que el entorno ofrece, para desarrollar estrategias dirigidas al aprovechamiento de dichas oportunidades: (a) tratados y acuerdos comerciales con EE.UU. y la Unión Europea, (b) capacidad de respuesta por disponibilidad de mano de obra, (c) posición geográfica privilegiada del Perú, (d) tradición textil que se complementa con la calidad del algodón peruano, (e) tendencia estable de la economía peruana.

Dentro de las amenazas que pueden afectar el desarrollo del sector de prendas de vestir, en su relación con el entorno externo, se tiene lo siguiente: (a) países competidores y nuevos entrantes con mano de obra barata, (b) incremento de las marcas *fast fashion* con prendas baratas importadas desde China, (c) alto grado de informalidad en el sector, y (d) brechas por cubrir a nivel de infraestructura.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú.**

#### **3.2.1 Condiciones de los factores del Perú.**

Uno de los principales factores para el crecimiento de la industria de prendas de vestir es la disposición de recursos naturales para la producción. En la actualidad, el país dispone tanto de fibras naturales y animales como insumo para la elaboración de prendas de vestir. Dentro de las fibras naturales destaca el algodón, reconocido mundialmente por su calidad y su fibra larga, y comparada solo con el algodón egipcio pima. El Perú cuenta con dos variedades de algodón, pima y tangüis. Además, dispone de uno de los mejores suelos con excelentes condiciones para cultivar algodón pima: sin embargo, se pasó de producir 71 mil hectáreas, en el año 1967, a 370 hectáreas durante el 2016; los productores ven poco rentable al algodón debido a que sus costos de producción se han incrementado en una gran proporción y, adicionalmente a ello, no reciben subsidios ni incentivos. Hoy en día, el Perú ya no es la principal productora de algodón a pesar de contar con las condiciones climáticas y de suelo perfectos para su cultivo. Cabe mencionar, que existe un alta expectativa de

crecimiento para el 2017, llegando a sembrar 3,000 hectáreas de algodón pima, soportado por el incremento del precio del algodón.

Otro de los principales recursos es la fibra animal, de la cual destaca la fibra de alpaca. Actualmente, el Perú se posiciona en el mundo como el principal productor de esta fibra. Dentro del sector de prendas de vestir y confecciones, el país generó 47 millones de dólares en remesas en el año 2015, y así creció 2.3 % con respecto al año anterior. El país concentra cuatro millones de alpacas criadas en las alturas de la región sur, esto representa el 80 % de la población mundial de alpacas, su fibra es apreciada en el mundo por su finura llegando a tener más de 24 tonos naturales. Así mismo, se cuenta con la cadena de producción completa dentro de la región, desde la extracción de la lana, el procesamiento, teñido y la confección de la prenda.

Geográficamente, el país se encuentra bien posicionado, situado al centro del Pacífico Sur, y con acceso directo al océano Pacífico y al océano Atlántico a través del río Amazonas, esto lo convierte en un *hub* potencial de producción y comercio para diversas empresas en América del Sur, y también en un hub de conexión con Norteamérica y con los países asiáticos. Así mismo, tiene una participación activa en el foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC). Además, el Perú es el único miembro de la Comunidad Andina que pertenece a la APEC. Sin embargo, a pesar de que el Perú goza de una buena ubicación geográfica, la infraestructura con la que se cuenta está aún en vías de desarrollo, según Herrera (2016) menciona que uno de los pilares básicos para la competitividad del país es la infraestructura, siendo este un punto importante de mejora. Actualmente, según Sala-i-Martín (2015), con base en el informe Global de Competitividad 2015-2016, el Perú figura en el puesto 111 en cuanto a infraestructura en carreteras, puesto 94, en ferrocarriles, puesto 86, en puertos y puesto 82, en infraestructura del transporte aéreo. En comparación con los países de la Alianza del Pacífico, el Perú se posiciona detrás de sus principales socios, Chile se sitúa en

la posición 35, México en el 57 y Colombia en el 61. Esta información refleja que existe una brecha por cubrir en cuanto al desarrollo de la infraestructura desplegada a lo largo del país, se hace necesario lograr una descentralización de la logística de transporte, debido a que el 74 % de la carga en terminales portuarios se aglomeró en Lima, un 9 % en Arequipa y un 5 % en Piura, según datos generado por la Asociación Portuaria Nacional.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda del Perú.**

El Perú se ubica como el segundo mayor exportador de prendas de vestir en la Alianza del Pacífico (AP), después de México. Uno de los principales mercados a los que atiende el Perú es EE.UU., el cual es uno de los principales importadores de prendas de vestir, sin embargo, la cuota de participación que tenía Perú disminuyó debido a la entrada de competidores como Colombia, Honduras y otros países de Centroamérica, los cuales se muestran más competitivos. No obstante, también es necesario señalar que muchas marcas destacadas en el plano internacional de la moda encargan a empresas peruanas la confección de sus diversas colecciones de temporada, especialmente las que se dirigen a los sectores juvenil y urbano, los cuales son los más exigentes en cuanto a tendencias de moda. Una muestra de esas marcas incluye a Gap, Marc Jacobs, Hugo Boss, Calvin Klein, Armani Exchange, La Martina, Lacoste, Polo Ralph Lauren, Perry Ellis, Massimo Dutti, Náutica, entre otros.

El mercado internacional de prendas de vestir cada vez se torna más exigente. Actualmente, ya no se trabaja con base en cuatro colecciones por año, que corresponden a las estaciones del año. Este número se incrementa debido a que se establecen temporadas cortas, nacen nuevos diseños, nuevas marcas, exclusividad, entre otros, para lo cual es necesario prepararse con la infraestructura adecuada y preparar las cadenas productivas, para que tengan la velocidad necesaria.

De acuerdo con lo señalado por SIICEX, y luego de comparar las cifras de exportaciones de vestuarios de entre el 2015 y el 2016, se observa una variación de -6.1 %, lo cual se debe a la pérdida de mercados importantes como lo son Venezuela y Brasil, los cuales se ven envueltos en problemas económicos (Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior, 2016).

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas en Perú.**

Actualmente, los principales competidores para la industria textil peruana son las importaciones provenientes de China, las cuales ingresan con precios por debajo del coste comparado a las prendas nacionales, los más destacados importadores de este tipo de ropa son Saga Falabella, Ripley, Paris. China es el principal proveedor de prendas de vestir del Perú, con más de 70 % de las importaciones.

Por otro lado, las exportaciones de prendas de vestir tienen como principal mercado destino el estadounidense. Las ventas del año 2016 hacia este país disminuyeron en 2 % en relación al año 2015, en general, las exportaciones de prendas de vestir han tenido una disminución de 49 % desde el 2012 al 2016, debido principalmente al incremento de la cuota de mercado de los países centroamericanos.

Por ello, es necesario trazar estrategias público-privadas para tratar de recuperar el mercado estadounidense y otros mercados donde se ha disminuido la participación. Sin embargo, el principal problema es el incremento de los costos administrativos y laborales, los cuales restan competitividad a las prendas peruanas frente a las prendas de estos países. El objetivo es abrirse hacia nuevos mercados, como el europeo, el cual es un mercado que valora la calidad y exclusividad, para lo cual se necesitaran estrategias de penetración de mercado apalancándose en la calidad del algodón peruano y del pelo fino. Así mismo, para lograr una mayor participación de ventas en el extranjero, se hace necesario ajustar ciertas disposiciones para disminuir los sobrecostos laborales para las empresas, del mismo modo, se

debe garantizar el ingreso de productos importados a precios reales y no por debajo del costo, ya que esto es una amenaza para los fabricantes nacionales de prendas de vestir.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo en el Perú.**

La industria de prendas de vestir en el Perú se interrelaciona con los siguientes sectores: (a) sector agrícola, para el cultivo de algodón, el cual es el principal insumo para las prendas de vestir de algodón pima; (b) sector ganadero, para la obtención de pelos finos y lanas, como la de las alpacas o vicuñas, las cuales son muy valoradas en el mercado internacional; (c) sector del plástico, para la fabricación de botones cierres, adornos y bolsas; (d) sector químico, para la elaboración de tintes y/o colorantes empleados en el coloramiento de las telas a usar, y (e) sector del papel y cartón, para empaquetar las prendas de vestir, y para las etiquetas.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la industria de prendas de vestir del Perú.**

La industria de prendas de vestir peruana destaca por su gran calidad en cuanto a prendas de algodón pima; sin embargo, hoy en día, el mercado demanda prendas de vestir sintéticas debido a su bajo costo, es así que el país se empieza a ver invadido de empresas de venta de ropa dedicadas al *fast fashion* como H&M, Zara o *Forever 21*, que ofrecen moda y variedad a un precio bajo.

Al respecto, Quiroz (2015) afirma: “Las ropas ofrecidas por estas empresas de moda son importadas de China, Vietnam, India debido a que los costos de mano de obra son más bajos y los incentivos en la industria de confecciones de prendas de vestir son mayores”. (p. 1). El principal emporio de confección, Gamarra, que se concentra en el distrito de La Victoria, es el principal afectado, ya que presenta una caída del 40 % en sus ventas, debido a la apertura de tiendas extranjeras de prendas de vestir *fast fashion*, las cuales se sitúan en las zonas de los sectores B y C. Hasta antes de la entrada de estos competidores, el emporio de Gamarra no se preocupaba mucho por mejorar la calidad y variedad de sus prendas, ya que

vendían bastante con el mínimo esfuerzo, sin mayor innovación y manteniéndose bajo las mismas prácticas de producción.

Hoy en día, el aumento de la competencia y la demanda de un producto sintético más barato exige al mercado peruano generar productos con valor agregado, generar diseños y marcas propias que permitan generar palanca para buscar nuevos mercados y fomentar la exportación.

Así mismo, es necesario reducir la informalidad en el sector, según menciona Medina (2016): “Hoy en día los informes suman alrededor del 70 % en número de empresas, los cuales sufren de competencias desleales generando una baja competitividad.” (p. 2)

Si bien es cierto que los tratados de libre comercio ayudan a abrir nuevos mercados en el extranjero, si no se adicionan nuevas medidas regulatorias que favorezcan y promuevan el sector de prendas de vestir, lo más probable es que el número de importaciones de prendas asiáticas supere al número de exportaciones peruanas.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

El análisis del entorno permite identificar cuáles son los principales hechos externos que impulsan la industria de prendas de vestir y, así mismo, se podrá mapear las amenazas existentes que puede inhibir el desarrollo de esta industria. Uno de los principales puntos que se consideran son los mercados extranjeros, los cuales pueden jugar a favor de la industria y, a su vez, en contra. Para ello, se analizará los más importantes mercados de exportación como lo son EE.UU. y Europa, así mismo, se considera al mercado asiático debido a que conglomerada a los países líderes en la industria de la confección de prendas de vestir, esto con el objetivo de determinar cómo nos afecta cada uno de estos actores en la industria.

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

La gran parte de ingresos en la industria de prendas de vestir se da por las exportaciones realizadas. Según el informe del Sistema Integrado de Información de

Comercio Exterior [SIICEX] (2016), “el 46 % de las exportaciones se concentran en EE.UU., las exportaciones a este país han decrecido en -9,6 %”. Sin embargo, los envíos peruanos se expandieron a mercados importantes como Canadá (13,0 %/US\$2 millones), Francia (10,1 %/US\$2 millones) y Australia (21,7 %/US\$1 millón).

La presencia del Perú en mercados extranjeros se debe a los diferentes acuerdos comerciales firmados, como los siguientes: (a) Tratado de Libre Comercio con EE.UU., el principal beneficio se relaciona con el ingreso de un mayor número de productos peruanos hacia el mercado estadounidense. Las exportaciones peruanas a los EE.UU. pasaron de cinco mil millones de dólares en el 2008 a más de siete mil millones de dólares en el 2013. Casi el 100 % de los productos peruanos ingresan libre de aranceles a los EE.UU.; (b) Comunidad Andina, se conforma de países agrupados voluntariamente con la meta de desarrollarse de manera conjunta, equilibrada y autónoma. Los países que la integran son los siguientes: Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú, los cuales tienen como objetivo principal la aceleración del crecimiento económico a través del intercambio comercial en la región.

Así mismo, dentro de los lineamientos acordados por esta comunidad, se establece el “Arancel Externo Común”, el cual permite multiplicar el intercambio comercial subregional.

Los avances en temas de desgravación comercial son otra consecuencia del bloque que se mantiene en el tiempo, a pesar de los cambios en los contextos políticos de sus países miembros. Sin embargo, durante los últimos cinco años cada vez que alguno de estos dos países ha tenido problemas con sus balanzas de pagos han impuesto medidas que restringen el comercio y el principal perjudicado siempre ha sido el Perú (“¿El Perú debe quedarse o salir de la Comunidad Andina?”, 2015, párr. 12).

(c) *Asia-Pacific Economic Cooperation* (APEC), foro multilateral cuyo fin es consolidar el crecimiento y la prosperidad de los países del Pacífico, que trata temas relacionados con el intercambio comercial, coordinación económica y cooperación. El Perú

se beneficia en cuanto a la internacionalización de las pymes y el Área de Libre Comercio en el Asia Pacífico (FTAAP), y así promover las actividades de fortalecimiento de negociación e identificación de las áreas de oportunidad. La participación comercial del Perú en la región del Asia Pacífico todavía es muy pequeña, por lo que existe el gran reto de mejorar la tasa de participación, para lograr ello se debe de empezar a trabajar en la generación de productos con valor agregado, y (d) la Alianza del Pacífico es una iniciativa de integración regional, conformada por Chile, Colombia, México y Perú, se enfoca en impulsar un mayor crecimiento, desarrollo económico y competitividad de las economías de sus integrantes, y fomenta el libre comercio y la inversión extranjera, tanto entre ellos como frente a terceros países, rompe las barreras arancelarias y da facilidades a la exportación. Hoy en día, este acuerdo permite el intercambio del 92 % de productos sin aranceles.

Dentro del marco legal, es importante resaltar la no presencia de leyes *antidumping* en el país, la Sala Especializada de defensa de la competencia con Resolución Nro. 0293-2015/SDC INDECOPI revoca la resolución Nro. 297-2013/CFD-INDECOPI del 6 de diciembre de 2013, que dispuso “imponer derechos antidumping definitivos a las importaciones de prendas y complementos de vestir confeccionados con tejidos de punto y tejidos planos procedentes de la República Popular China; y, en tal sentido, se deja sin efecto los mencionados derechos” (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, 2015).

En tal sentido, la principal barrera para el ingreso de prendas asiáticas con precios por debajo del costo perdió validez, lo cual afecta la competitividad de la industria haciéndose necesario combatir el *dumping*, la subvaluación y el contrabando de prendas de vestir.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).**

La situación económica internacional está sujeta a diversos factores que la pueden afectar, positiva o negativamente, es por ello que es importante conocer el entorno mundial

sobre el cual se desenvuelve la economía peruana, ya que no es un país aislado, básicamente la población peruana se ve afectada por los acontecimientos mundiales. La globalización genera que cualquier impacto en las grandes economías se vea reflejado en los países emergentes, como el Perú.

El Fondo Monetario Internacional (FMI, 2016) estima un crecimiento de la economía mundial del 3,4 % para este 2017. No obstante, las proyecciones no son del todo seguras y tendrán variaciones significativas dependiendo de la región. En general, con relación a las economías avanzadas está presente el riesgo de una continua paralización económica, la cual se destaca por una leve demanda agregada, una reducción en la inflación y una subida en el desempleo, esto generaría efectos muy perjudiciales sobre el bienestar social. El surgimiento de figuras como Donald Trump causan incertidumbre en cuanto a su efecto sobre la economía mundial, debido a sus medidas proteccionistas, como su intención de retirarse del Tratado Transpacífico, lo cual afectaría a varios países de la cuenca del Pacífico y, adicionalmente a ello, la afectación de los impuestos sobre las importaciones que ingresan a dicho país. A estas medidas se le debe de sumar la posible reacción de China ante el probable castigo a sus productos en EE.UU., y, por otro lado, se debe de tener en consideración el posible decrecimiento en los intercambios comerciales entre Londres y la Unión Europea, debido a la subida de las tasas aduaneras producto del Brexit (salida del Reino Unido de la Unión Europea), además, el surgimiento de fisuras y amenazas en el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA) por la tensión de las relaciones entre EE. UU. y México.

Las proyecciones del crecimiento económico mundial 2016-2017 de acuerdo con los estudios por el FMI son los mostrados en la Tabla 4.

Tabla 4

*Nuevas Proyecciones de la Economía Mundial*

(en porcentaje)

	2014	2015	2016	2017
PBI Mundial	3.4	3.1	3.1	3.4
Economías avanzadas	1.9	1.9	1.8	1.8
Estados Unidos	2.4	2.4	2.2	2.5
Eurozona	0.9	1.7	1.6	1.4
Reino Unido	3.1	2.2	1.7	1.3
Economías emergentes	4.6	4.0	4.1	4.6
Rusia	0.7	-3.7	-1.2	1.0
China	7.3	6.9	6.6	6.2
India	7.2	7.6	7.4	7.4
América Latina	1.3	0.0	-0.4	1.6
Brasil	0.1	-3.8	-3.3	0.5
México	2.2	2.5	2.5	2.6

*Nota.* Adaptado de “Nuevas Proyecciones de la Economía Mundial 2016-2017”, Parodi, C. 2016, diario *Gestión*.

Las consecuencias secundarias en el entorno comercial de las economías que no exportan materias primas, en conjunto con el limitado progreso en las negociaciones multilaterales de comercio, afectan al volumen global del comercio.

Adicionalmente, el Fondo Monetario Internacional (2016) señaló lo siguiente:

La caída de los precios de las materias primas y la realineación de los tipos de cambio también han tenido impactos en los saldos fiscales, particularmente en los países en desarrollo que son dependientes de materias primas y en las economías en transición.

La brusca caída en el valor del comercio global es atribuible en gran medida al deterioro de los precios de las materias primas y a la apreciación del dólar. (p. 10)

Todo esto genera que los volúmenes de intercambio comercial manifiesten una ligera reducción, lo cual es reflejo de un aumento de la diferencia entre el valor y el volumen del comercio mundial.

Con relación a las economías emergentes, en el continente asiático, se observa un sólido crecimiento, en particular, en la India. Las proyecciones del FMI (2016) son las siguientes:

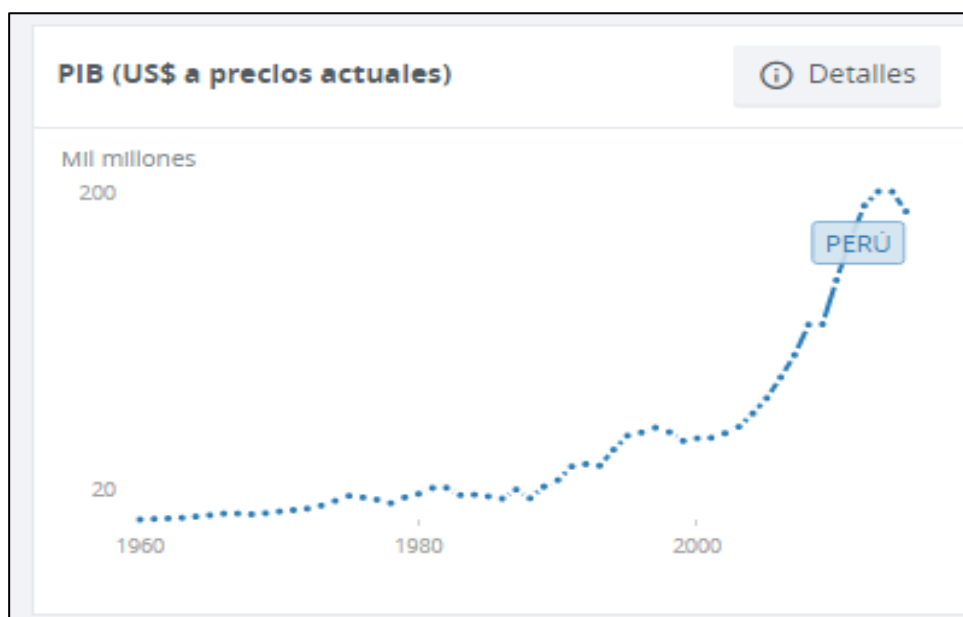
La expansión del PIB de India será de 7,6 % este año y el próximo. El FMI recomendó que continúe con la reforma del sistema tributario y elimine los subsidios para liberar recursos y generar inversiones en infraestructura, educación y salud.

En el continente africano, las economías más importantes continúan luchando con la disminución de los ingresos provenientes de las materias primas, lo que se traduce en un freno al desarrollo de la región. De acuerdo con lo señalado por el FMI (2016), “se estima que la economía de Nigeria se contraiga un 1,7 % en 2016, y que en Sudáfrica el crecimiento apenas sea positivo”.

En el contexto de Latinoamérica, la actividad económica se paralizó por la recesión, en la cual están involucrados varios países. Para el 2017, se espera que se consolide la recuperación. Una situación particular es la que enfrenta Venezuela, se estima que el producto se contraiga en 4,5 %, en 2017. Así mismo, Brasil no tiene un panorama muy alentador, ya que se proyecta un crecimiento de 0,5 %, en 2017, siempre y cuando se rebaje la incertidumbre en relación con la situación política y a las políticas económicas, y continúen desvaneciéndose los rezagos de los impactos económicos de periodos anteriores.

Con relación a la situación económica nacional, esta presume de una tasa de crecimiento del 4 %, con un desempleo del 7 % y una inflación por debajo del 3 %, y así logra enfrentar los embates de la crisis global y llega a ser considerada como una economía emergente. Esto genera la atracción de recursos financieros de los inversionistas, quienes encuentran, en el Perú, una nación confiable y estable. El principal motor de la economía peruana es la producción de cobre en el sector minero, y logra, en el último periodo del 2016, que la bolsa peruana sea la segunda más rentable en el mundo con +61.10 % (a), Así mismo,

se puede apreciar en la Figura 3 un crecimiento constante del producto bruto interno (PBI) y de la población.



*Figura 2.* Evolución del PBI del Perú.  
Tomado de “Perú: *country at a glance*”, 2015, The World Bank.

A continuación, en la Tabla 5, se muestra los principales indicadores financieros de la economía peruana, que demuestran la solidez que ha mantenido en cuanto a sus valores más destacados, producto de políticas y medidas económicas a cargo del Banco Central de Reserva del Perú y del Ministerio de Economía y Finanzas, que, de manera conjunta, han mantenido los niveles de crecimiento, tasa de referencia y tipo de cambio dentro de los parámetros esperados.

Sin embargo, las crisis mundiales hacen inevitable que exista un impacto negativo en estas economías, como la disminución de las inversiones, disminución de la rentabilidad de la Bolsa de Valores, tasas decrecientes del Producto Bruto Interno, y otros factores que mantienen la brecha entre países emergentes y aquellos desarrollados, manteniéndose el déficit tanto en infraestructura como en el soporte logístico, ambos fundamentales para el desarrollo de una industria.

Tabla 5

*Principales indicadores financieros de la economía peruana*

	2015	2016
1. RIN (Mill. US\$)		
Saldo a diciembre	61,485.0	61,896.0
Flujo anual	-823.0	411.0
2. Tipo de Cambio (S/ por US\$)		
Nivel	3,414.0	3,357.0
Var%	14.6	-1.7
3. Balanza Comercial (Mill. US\$)	-3,150.0	667.0
4. Precio internacional de exportación (Var. % anual)		
Cobre	-26.1	17.0
Oro	-11.4	8.4
Zinc	-26.2	60.2
Plata	-12.0	15.8
5. Precio internacional de importación (Var. % anual)		
Trigo	-29.0	-21.5
Maíz	-6.2	-3.3
Soya	-7.9	11.3
Petróleo	-30.5	45.0
6. Operaciones cambiarias del BCRP (Mill. US\$)		
Compras netas en el mercado <i>spot</i>	-8,064.0	786.0
Colocación neta de instrumentos indexados al dólar	3,555.0	-9,644.0
7. Compra de <i>forwards</i> cambiarios por agentes no residentes (Mill. US\$)		
Saldo	7,310.0	2,113.0
Flujo	-1,828.0	-5,197.0
8. Dolarización del crédito (%)	30.5	29.1
9. Crédito total (Var. % anual)	9.4	4.6
10. <i>Spread</i> de deuda peruana (Pbs.)	240.0	168.0

*Nota.* Principales indicadores financieros de la economía peruana.

Tomado de “La economía peruana cierra el 2016 con indicadores muy positivos”, 2016, Banco Central de Reserva del Perú.

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

Se analizará las principales características sociales y culturales de Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia.

América del Norte está integrada por EE.UU., Canadá y México, los dos primeros comparten la tradición de haber sido colonias de Inglaterra y Francia. EE.UU. cuenta con una

economía orientada a la producción industrial. Mientras que México se ubica en el puesto dos con la mayor economía en el continente americano, que se caracteriza por ser un país que impulsa la industrialización y el desarrollo industrial; sin embargo, el norteamericano Premio Nobel de Economía 2001, Joseph Stiglitz, afirmó que el país aún se enfrenta a problemas como la pobre recaudación tributaria y poca inversión en educación, siendo incapaz de reducir la desigualdad. Por su parte, Canadá es el país más extenso de América y el segundo más grande del mundo, con un sistema financiero enfocado en el mercado, con elevada producción y altos estándares de vida, con grandes yacimientos de gas natural en tres provincias del oeste, junto con una gran variedad de recursos naturales.

Los EE.UU. poseen una mixtura de razas producto de la inmigración, en ella conviven muchas nacionalidades, las cuales están distribuidas por pobladores blancos conformados por un 84 %, negros en un 12 %, descendientes de nativos de la zona un 1 %, asiáticos un 3 %, hispanoamericanos en un 8 %. También, se resalta que existe un número importante de inmigrantes europeos, hindúes y judíos. El idioma oficial es el inglés, sin embargo, hay una fuerte presencia de la comunidad de habla hispana en los EE.UU. (más del 50 %), por lo que el español es el segundo idioma más empleado. Su territorio es muy rico en recursos naturales, cuenta con una diversidad de climas favorables para los productos agrícolas, así mismo, existen yacimientos significativos de importantes minerales. A pesar de ello, importan la mayoría de recursos para generar industria.

La vida cotidiana de un norteamericano está invadida por el internet, empleándolo en cada una de sus actividades diarias, como las compras, la educación, el trabajo, relaciones sociales y entretenimiento. Se dice que después de Islandia, EE.UU. es el país que posee la mayor cantidad de usuarios de internet. Ahora, con el uso masivo de las redes sociales, los estadounidenses conforman la mayor cantidad de usuarios inmersos en las redes sociales como *Facebook* y *Twitter*.

EE.UU. es conocido también como el país del consumismo. Los niveles de ingresos le permiten tener acceso a diferentes tipos de productos, así mismo, cuenta con unos centros comerciales altamente organizados y equipados que prestan un buen servicio, incluso desarrollan campañas que promueven aún más las ventas como el conocido *Black Friday*, donde se ofertan infinidad de productos. El nivel de consumo de un estadounidense promedio es cinco veces superior al de un latinoamericano, si se compara con el de un chino es 10 veces más, y comparado con un hindú es 30 veces más.

En el caso de Latinoamérica, se conforma por los países del continente que tienen un menor desarrollo económico, la gran mayoría se derivan de una misma herencia cultural provenientes de los pobladores originarios y de los colonizadores de España y Portugal. El idioma principal es el español, seguido del portugués y el francés.

De acuerdo con lo señalado por Tünnermann (2007), considera a Latinoamérica de la siguiente manera:

Por definición, tierra de mestizaje, de encuentro de pueblos y culturas. Ese es su signo y su esperanza, su verdadero capital humano y cultural. El tema cultural adquiere especial relevancia en relación con los pueblos indígenas, cuya cultura generalmente ha sido menospreciada o marginada, en vez de considerarla como lo que realmente es: uno de los factores raigales de nuestra identidad. (p. 18)

Es importante resaltar que la región alcanzó un gran éxito en la disminución de la extrema pobreza en lo que va de la última década; sin embargo, aún se siguen evidenciando grandes diferencias en la distribución de la riqueza y en los niveles de ingreso, lo que genera un gran obstáculo para el crecimiento sostenible y la inclusión social. De acuerdo con lo mencionado por Bárcena y Prado (2016), “en Latinoamérica y el Caribe, la desigualdad está impidiendo retornar a una trayectoria de crecimiento inclusivo, ante un entorno exterior

desalentador, con una proyección de crecimiento para 2016 que la CEPAL estima en un 0,2 %”.

Por su parte, Europa tiene una población estimada de 738 millones de habitantes, conformada por 50 países, siendo el más poblado Rusia (con el 13,5 % de la población total de Europa) y el de menor población la Ciudad del Vaticano con 800 habitantes. Durante los últimos 50 años, la esperanza de vida al nacer se ha incrementado, gracias a la mejora de la situación socioeconómica y de las condiciones del medioambiente, así como a la mejora del sector salud mediante nuevos tratamientos médicos y una mejora en la asistencia sanitaria. A inicios del 2015, la unión europea contaba con 508,5 millones de pobladores. Las personas más jóvenes (0-19 años) conformaban el 20,9 % de toda la población, con corte al 1 de enero del 2015, las personas en edad de trabajar (20-64 años) representaron el 60,2 % del total y, finalmente, las personas de edad avanzada (65 años o más) conformaban alrededor del 18,9 % de la población. Es importante señalar que existe un incremento de la esperanza de vida, no solo porque las personas viven más, sino que también influye la disminución de la tasa de mortalidad infantil.

El continente asiático se caracteriza por ser el de mayor extensión y población del globo terráqueo, solo Asia conforma el 8,70 % de la superficie terrestre, cuenta con 4 140 000 000 habitantes, los cuales conforman el 61 % de la población mundial. El idioma principal es el chino o mandarín, el segundo es el hindú, seguido por el chino mandarín. Una de las características principales de esta parte del mundo es la religión. Asia es muy conocida por su riqueza espiritual, ya que de ahí surgieron las cinco regiones principales que se practican en el mundo: el cristianismo, el hinduismo, el islamismo, el budismo y el judaísmo.

El país que más destaca es China, por albergar a la mayor masa poblacional que tiene un país, durante el 2005, este país logra convertirse en la sexta economía mundial, y llega a tener un crecimiento del 9,5 % anual, lo cual la coloca como una de las economías con mayor

crecimiento del planeta, y logra mantener una tasa media del 8 % a partir de la década de los 80. En la actualidad China es la segunda economía más grande del mundo, detrás de EE.UU.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).**

Dentro de la industria de confección de prendas de vestir, los países con mayor desarrollo en este sector emplean robots para automatizar los diferentes procesos manuales. De acuerdo con un artículo presentado, Aeppel y Magnier (2015) indicaron lo siguiente:

El gigante asiático ya es el mayor mercado del mundo para máquinas robóticas. Las ventas crecieron 54 % interanual el año pasado y todo apunta a que este auge continuará. La Federación Internacional de Robótica calcula que se vendieron cerca de 225.000 robots industriales en el 2014 alrededor del mundo, una cifra récord y 27 % más que el año anterior.

Las ventas de robots crecieron en todos los grandes mercados, con más de la mitad del crecimiento en Asia. Entre ellos, China registra el mayor aumento, con ventas de 56.000 unidades en 2014 (p. 1).

Durante el año 2013, Beijing se trazó la siguiente meta: para el 2020 contar, por lo menos, con tres fabricantes de robots competitivos, una participación de mercado del 45 % para los fabricantes chinos de robots de alta gama y una inserción de estos en el mercado de 100 por cada 1000 trabajadores. Con este plan se busca reducir también los problemas de calidad, ya que se busca mayor precisión con el trabajo automatizado, así como la aceleración de la producción.

Por otro lado, se evidencia un crecimiento en el gasto mundial, que se relaciona con la investigación y el desarrollo. Es claro que existe una tendencia en ascenso, y destaca en este aspecto América del Norte, Europa, Este y Sudeste asiático. El país que lidera en investigación y desarrollo en el mundo es EE.UU., y lo sigue, de muy cerca, China, que presenta un gasto en investigación alrededor del 20 %, solo por debajo de EE.UU. que cuenta

con un 27 %. Japón ocupa el tercer lugar con un 10 % y Alemania ocupa el cuarto, que representa el 6 %.

Durante los últimos 10 años, el gasto relacionado con la investigación y el desarrollo tuvo un incremento considerable en Asia, sobre todo, en China. Si se realiza el análisis del 2003 al 2013, China posee la tercera parte del crecimiento en gasto de I+D, por su parte EE.UU. y Europa disminuyeron su crecimiento. Revisando cifras, EE.UU. disminuyó de 35 % a 27 %, Europa del 27 % al 22 %, mientras que en los países del Este y Sudeste asiático aumentó de 25 % a 37 %.

Otro factor importante es el talento de los habitantes de un país, ya que este se hace necesario para empujar la innovación y la competitividad económica. Por ejemplo, solo en China, el 50 % de los títulos obtenidos son relacionados a los campos de ingeniería y ciencia.

En el 2014, hubo un crecimiento alto del consumo de servicios de tecnología e inteligencia alrededor del mundo llegando a los 12,8 billones de dólares, y solo China conformaba el 10 % de dicho total. La industria de la tecnología china tuvo un rápido desarrollo, y superó a Japón, pero siguen aún debajo de EE.UU. y la Unión Europea.

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

La industria de las prendas de vestir genera una fuerte presión sobre el medioambiente, debido a los diferentes elementos que intervienen en la cadena productiva, existen una gran cantidad de seres humanos que demandan una gran cantidad de prendas de vestir a una velocidad cada vez más acelerada. Es por ello que el aumento de la moda transitoria, sumado a la globalización, la cual permite adquirir productos desde cualquier lugar del mundo, genera un insostenible impacto ambiental.

Según Garavito (2012), en el informe de sostenibilidad de la moda, que se realizó en Colombia, se mencionó lo siguiente:

Un producto que sea de origen natural no implica que tenga un menor impacto ambiental versus uno sintético o artificial: una prenda en algodón no necesariamente tiene un menor impacto ambiental que una prenda en polyester; esto depende de las condiciones ambientales de su producción, por ejemplo, el consumo de agua y el uso de pesticidas. (p. 1)

Con relación al consumo de agua, este sector realiza un consumo intensivo de este recurso natural, el cual cada vez es más escaso, por lo que se debe enfocar en un uso eficiente dentro de cada proceso. Así mismo, en algunos puntos de la cadena productiva existen riesgos importantes de contaminación del recurso hídrico, es el caso de los vertimientos que poseen elementos contaminantes que no se tratan adecuadamente.

Otro punto importante que se considera son las emisiones de gases efecto invernadero generadas en las actividades industriales, básicamente, por el consumo de energía eléctrica y de combustibles energéticos, como la gasolina y el gas natural. En general, las empresas del sector no consideran la gestión de este tipo de gases debido al alto costo de las mediciones, sobre todo, para las empresas pequeñas.

Finalmente, el principal insumo de esta gran industria es la energía eléctrica, esta es necesaria para la operatividad de las máquinas y la iluminación de las instalaciones. Dentro de las más importantes fuentes de consumo de energía son la de combustibles derivados del petróleo, electricidad y gas natural. No muchas empresas hacen uso de energía renovable.

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

La MEFE permite analizar las oportunidades y amenazas del sector, bajo un peso y valor que ofrece el entorno. El análisis del entorno tiene como propósito visualizar los acontecimientos externos que por su relevancia permitan identificar las oportunidades y amenazas que beneficien o puedan afectar el sector de prendas de vestir del Perú, tal como se aprecia en la Tabla 6.

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Oportunidades - O	Peso	Valor	Ponderación
1. Expansión del mercado global de prendas de vestir de alta calidad y diseño.	0.15	3	0.45
2. Mayor acogida a nivel internacional de prendas de vestir elaboradas con fibra de alpaca.	0.12	2	0.24
3. Desarrollo de nuevos mercados y reconocimiento del algodón pima peruano como el más fino del mundo.	0.12	4	0.48
4. Tratados y acuerdos comerciales con EE.UU, la Unión Europea y Asia.	0.08	4	0.32
5. Posición geográfica privilegiada del Perú lo ubica como puente hacia el mercado Asia Pacífico y costa oeste de EE.UU.	0.08	4	0.32
6. Estabilidad política y económica del país durante los últimos 15 años, con respecto a sus países vecinos.	0.05	4	0.20
Amenazas -A			
1. Mejoras de la fibra de algodón en los países del sudeste asiático llegan a igualar la calidad del algodón peruano.	0.12	3	0.36
2. Incremento de las marcas <i>fast fashion</i> con prendas baratas importadas desde China.	0.11	3	0.33
3. Países competidores y nuevos entrantes con mano de obra barata.	0.10	2	0.20
4. Ausencia de educación técnica calificada.	0.09	2	0.18
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.02</b>

*Nota.* 1 Implica que el sector responde mal, 2 es una respuesta promedio, 3 responde bien y 4 responde muy bien

### 3.5. Sector Prendas de Vestir y sus Competidores

#### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La industria del sector prendas de vestir está suministrada por diversos insumos y materia primas dependiendo de los procesos y de las prendas finales a producir.

El abastecimiento se puede clasificar por ubicación geográfica, así tenemos, la zona norte con empresas productoras de hilados de algodón pima, la zona costa central presentan empresas productoras de hilados de algodón tangüis, por último, la zona sur incluye empresas textiles y confeccionistas de lana y alpaca. Se eleva el uso de fibra de algodón importada, debido a que la producción local de algodón no cubre la demanda interna del sector textil.

Actualmente, el 60 % de la fibra de algodón se importa. El cultivo de algodón, en el Perú se redujo a casi la mitad la superficie sembrada en los últimos cinco años. Esta caída impactó en la producción de fibra de algodón. Así, bajó a menos de 40,000 toneladas anuales, volumen insuficiente para satisfacer la industria textil local, cuya demanda, pese a recortarse, puede superar las 100,000 toneladas.

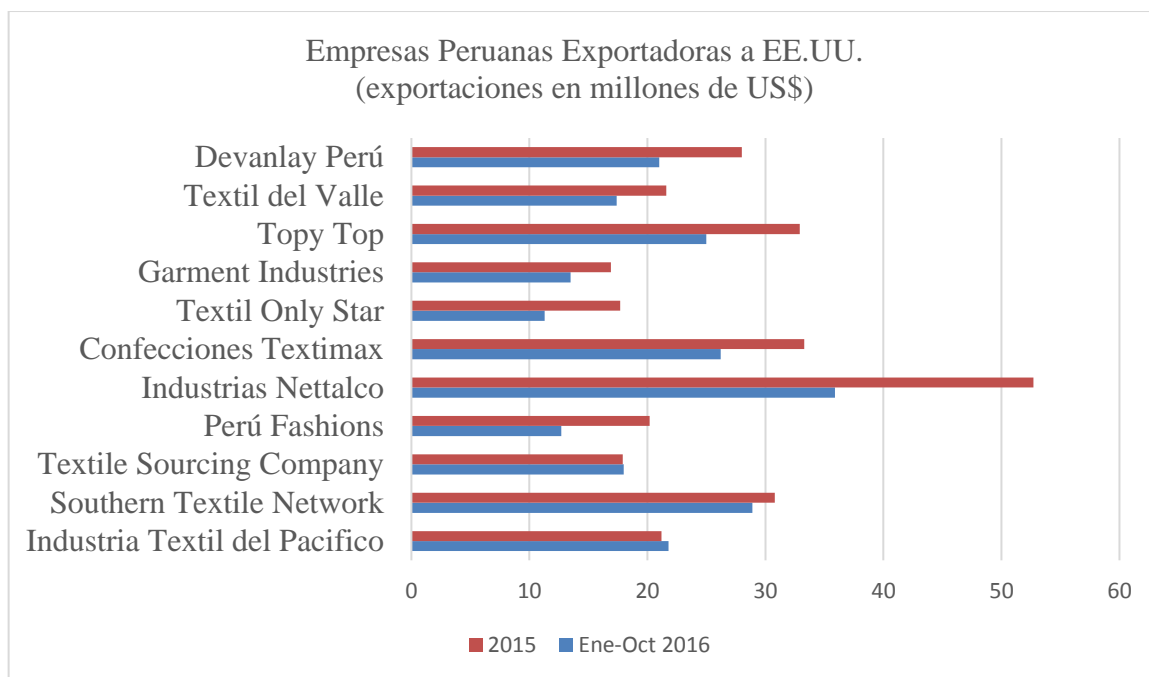
La importancia de esta fuerza competitiva está catalogada como “alta”. Para reducir el impacto de esta fuerza, el Instituto Peruano del Algodón (IPA) impulsa el uso de una variedad de algodón pima de fibra extralarga. Ello permite duplicar la productividad y elevar la rentabilidad del cultivo de algodón en más de 30 %. Sin embargo, para rescatar al sector, se debe apuntar la necesidad de mayor asistencia técnica y fomentar la asociatividad entre agricultores.

Implementar mecanismos de control hacia los productores de algodón y pelo fino con el propósito de incrementar la producción de dichos insumos. Esta estrategia de integración pretende cubrir la demanda estimada en los mercados internacionales.

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

La industria de prendas de vestir del Perú tiene como principal mercado de exportaciones a EE.UU., en la Figura 5 se muestra las principales empresas peruanas que exportan a EE.UU. Si bien es cierto que las exportaciones disminuyeron, sigue siendo un mercado atractivo. Por ello, se deben desarrollar productos y marcas de alta calidad que permita el incremento de las ventas.

Cabe mencionar que los gustos de los nuevos consumidores por las *fast fashion* y las ampliaciones de los centros comerciales solo provocaron el aumento de una cruda competencia en el sector, donde estamos ante una demanda que crece menos que la oferta.



*Figura 3.* Empresas Peruanas exportadoras a EE.UU.  
Tomado de Perú “The Top 10,000 Companies”, 2016, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos viene dada por la tendencia en países desarrollados de producir mezclas entre fibras de algodón y material sintético o sintético puro para direccionar las prendas a un consumo en sectores medios y bajos.

Se puede determinar que el algodón es más una prenda de verano y la fibra sintética más de invierno. Sin embargo, se presentan casos de mezclas de fibras para prendas de verano. Las frazadas y chompas son producidas con fibras 100 % sintéticas.

El mayor crecimiento de la capacidad de producción instalada tiene lugar en Asia, con la ya consolidada China y con nuevas potencias emergentes como India, que es el segundo mayor productor de algodón después de China y aporta alrededor del 21,5 % de la producción mundial. En el caso del yute, la India es el mayor productor que aporta alrededor del 64 % de la producción mundial de yute. En el caso de la seda, India es un segundo distante a China, y

contribuye el 15.5 % de la producción mundial (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, 2015).

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

La amenaza de nuevos entrantes en el sector es alta, debido a que la industria de prendas de vestir peruana no requiere de una tecnología sofisticada y las materias primas no tienen una dependencia de la producción local. Por ello, el ingreso de nuevos competidores es relativamente fácil.

Desde hace más de una década, los países del sudeste asiático con economías emergentes entran en la pugna de convertirse en la “nueva fábrica del mundo”, con salarios considerablemente más bajos que China y reglas de juego flexibles que favorecen el panorama para las exportaciones. Así mismo, éste país asiático destaca enormemente por sus precios bajos por el desarrollo de prendas de fibra sintética. Mientras que, en el Perú desde hace años, se está viendo afectado por las importaciones dichas prendas, tal es el caso del emporio comercial de Gamarra que viene siendo invadido por textiles y ropa de China. En la actualidad, China es el principal proveedor de prendas del Perú, mientras que, la industria nacional se ve afectada por las restricciones para poder producir. Además, para importar insumos las empresas nacionales deben pagar aranceles mientras que los productos finales que vienen de China no pagan arancel.

Cabe mencionar a países como Tailandia, que es la mayor economía del Sudeste asiático. La industria textil de Tailandia es uno de los principales sectores de la economía de exportación del país. En el 2014, las exportaciones de Tailandia en prendas de vestir fueron superiores a los dos millones de dólares, siendo EE.UU., la UE y Japón los tres principales mercados de exportación.

En Centroamérica, se presentan amenazas de nuevos competidores que, en el corto plazo, se van a sumar a Honduras, El Salvador y Guatemala.

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

La rivalidad de los competidores se marca por la presión que ejercen al mercado de EE.UU. y, de la misma forma, a los exportadores peruanos, es decir que los competidores se disputan este gran mercado generando estrategias para que sus prendas de vestir tengan precios competitivos y de mejor calidad.

Los países de Centroamérica son los principales competidores, que sumando a Colombia, han crecido fuertemente; por lo tanto, se tienen nuevos jugadores cuyas exportaciones se han dinamizado en los últimos años ingresando al mercado estadounidense con fuerza. La ventaja competitiva se define en ventas por volumen y especialización de productos, por lo que estos competidores generan su *profit* fidelizando sus mercados actuales e ingresando a nuevos nichos de mercado.

Las reglas de juego y las claves del éxito están definidas por el mejoramiento de la calidad, reconocimiento de la marca, adecuada infraestructura y los costos de la mano de obra. Los países firman numerosos acuerdos internacionales que les permiten ingresar a nuevos mercados con precios competitivos. El agresivo ingreso de las *fast fashion* viene marcando una tendencia fuerte en cuanto a tener un ciclo rápido de renovación de prendas de vestir.

### **3.6 Industria de Prendas de Vestir y sus Referentes.**

Los referentes del sector textil en el mundo vienen definidos por diferentes factores claves de éxito que afectan comúnmente a los competidores y, al mismo tiempo, son fundamentales para el desarrollo en el ámbito internacional. El referente que surge por calidad es la industria de prendas de vestir de Italia, la cual es reconocida por su alta excelencia operativa con un fuerte desarrollo tecnológico.

La habilidad creativa de Italia, fundamentalmente, se basa en la cultura, la historia y la presencia de excelentes diseñadores de moda, lo que viene ligado al consumo de la persona,

el denominado “sistema moda”, que influye en la estética y promueve el desarrollo de los artesanos, con el uso de componentes de alta calidad y diseños exclusivos, que lleva a la generación de diversas marcas de reconocimiento internacional, y destaca por su calidad y exclusividad.

Por otro lado, existe otra referencia de mercado en cuanto a la competencia de precios, en donde se destaca enormemente China por sus precios bajos en cuanto a prendas de fibra sintética. El Perú, desde hace años, se ve afectado por las importaciones de prendas chinas, tal es el caso del emporio comercial de Gamarra que viene siendo invadido por textiles y ropa de China. Según la Sunat, el gigante asiático es el principal proveedor de prendas del Perú, ya que representa el 70,3 % del total de importaciones que entran al país. La industria nacional tiene cada vez más restricciones para poder producir. Tiene aranceles para importar insumos, mientras que los productos finales que vienen de China no pagan arancel.

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

#### **3.7.1 Matriz Perfil de Competitividad (MPC).**

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores del sector y comparar sus factores de éxito, tales como: (a) participación de mercado; (b) posición financiera; (c) competencia de precios; (d) calidad de la prenda; (e) expansión global, y (f) gestión. La comparativa se da con respecto a los principales competidores.

El éxito será obtener los objetivos de largo plazo trazados, es decir, ser competitivos y tener un excelente margen operativo. Aportar al país con la generación de puestos de trabajo e incrementar las ventas y exportaciones.

El sector de prendas de vestir se enfrenta a un escenario cargado de desafíos donde la rivalidad se presenta por una guerra cruzada de precios, originada, en gran medida, por el agresivo ingreso de las *fast fashion* y un gran nivel de intensidad promocional (Zimmermann, 2016).

Tabla 7

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Matriz de Perfil Competitivo		Perú		Honduras		El Salvador		México		Colombia	
Factores claves de éxito	Peso	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos
		1. Calidad de producto	0.25	4	1.00	3	0.75	3	0.75	3	0.75
2. Diseño e innovación	0.20	1	0.20	4	0.80	2	0.20	3	0.60	4	0.80
3. Reconocimiento de marca	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	2	0.40	3	0.60
4. Capacidad de respuesta	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.40	4	0.60
5. Adecuada infraestructura	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Competitividad de precios	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Total	1.00		2.55		3.45		2.75		2.95		3.35

*Nota.* La valoración de los factores clave de éxito tiene el rango desde el 1 hasta el 4, donde 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor.

Honduras se ha caracterizado por ser un país que ha trabajado específicamente mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos a través de campañas “con chamba vivís mejor”, enfocando esfuerzos en innovación tecnológica y capacidad de respuesta a través de la especialización de la industria de prendas de vestir en maquila, los mismos que están apoyados por el estado hondureño en su Plan 20-20 (Hackman, 2016).

El Salvador se caracteriza por tener una industria con enfoque en maquila, el cual le ha permitido absorber parte de la demanda de prendas de vestir a nivel internacional. Si bien tiene déficit de personal capacitado para el sector, ha sabido aprovechar la transferencia de tecnología a través de los acuerdos con países extranjeros. Estas mejoras tecnológicas le han permitido ser competitivo en precios (Quintana, Deras & Torres, *s.f.*).

La industria de prendas de vestir de México se caracteriza por hacer maquila, y ser un gran generador de puestos de trabajo, es también llamada industria social. Además, es una industria integrada, la cual destaca la unión de fuerzas de la industria textil con la industria

del vestido. Si bien no se caracteriza por ser una industria generadora de diseño, es una industria que invierte en mejoras tecnológicas que les permite ser más eficientes y competitivos frente a otros países del mundo (Perez & Rodriguez, 2015).

La industria de prendas de vestir de Colombia es una de las más destacadas de Latinoamérica por diseño e innovación. Para el presente año 2017, la industria de Colombia se ha enfocado en el desarrollo de clústeres. Así mismo, la alta calidad de las telas y el bajo costo de mano de obra han contribuido para que muchos diseñadores de moda vean como una oportunidad el producir en Colombia, especialmente en Medellín. Por otra parte, esta industria es uno de los mayores generadores de empleo. El enfoque de esta industria es atender al segmento medio y alto a nivel mundial, mejorando su calidad y procesos a través del uso de tecnología, destacando el diseño y no el precio (Cerezo, Francés & Kong, 2017).

### 3.7.2 Matriz Perfil Referencial (MPR).

Esta matriz considera organizaciones de referencia empleando el *benchmarking* y, de esta forma, adoptar las mejores prácticas de la industria. Los referentes son organizaciones o países con los cuales no se compite directamente.

Tabla 8

#### Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Matriz de Perfil Referencial	Perú		Italia Sector Prendas Vestir		
	Peso	Valor	Puntos	Valor	Puntos
1. Calidad de producto	0.25	4	1.00	4	1.00
2. Diseño e innovación	0.20	1	0.20	4	0.80
3. Reconocimiento de marca	0.20	3	0.60	4	0.80
4. Capacidad de respuesta	0.15	3	0.45	4	0.60
5. Adecuada infraestructura	0.10	1	0.10	4	0.40
6. Competitividad de precios	0.10	2	0.20	3	0.30
Total	1.00		2.55		3.90

*Nota.* La valoración de los factores clave de éxito tiene el rango desde el 1 hasta el 4, donde 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor.

### 3.8 Conclusiones

1. Se presenta una reducción notoria de las exportaciones peruanas de prendas de vestir, se puede mencionar mercados como el de Alemania, que a pesar de reducir sus importaciones en un 2 %, aún continúa siendo una plaza con una gran oportunidad, en donde las exportaciones peruanas han sido desplazadas por países como Bangladesh y Pakistán. Situación similar ocurre con el mercado estadounidense en donde las exportaciones peruanas han caído por debajo de países como El Salvador y Honduras por Centroamérica y Vietnam e India por Asia.
2. Encontrar la explicación sobre el porqué otros países han desplazado al Perú en las exportaciones a mercados importantes será un factor clave a resolver. En ese sentido se tiene pilares fundamentales como el de infraestructura, en donde el Perú tiene varias debilidades como por ejemplo la calidad de la infraestructura portuaria y transporte aéreo. El pilar de la eficiencia del mercado laboral, en donde se les ofrece mayores incentivos a los empresarios. La sofisticación de los negocios implica la necesidad del desarrollo de clústeres. El último pilar es la innovación, en donde el Perú no ha destacado en innovación y desarrollo.
3. Actualmente, se cuenta con un contexto poco alentador, donde el sector *retail* de EE.UU. no está creciendo y los proveedores de prendas de vestir cada vez son más numerosos, con políticas de eliminación de barreras económicas. Responder la pregunta ¿Qué medidas demanda este nuevo contexto? surge como una imperiosa necesidad. Algunas de las medidas serían, adaptación a pedidos de volúmenes más pequeños y de tiempos de entregas menores, por ejemplo, utilizar de 35 a 40 días en lugar de 90 a 120 días. Encontrar nuevos nichos de mercado, ya que Latinoamérica ha sido la región menos afectada por la crisis internacional.

## Capítulo IV: Evaluación interna

Las oportunidades y amenazas que han sido identificadas en el presente documento, podrán ser aprovechadas y minimizadas, respectivamente, siempre y cuando la organización haya realizado el análisis y cuente con el conocimiento interno de la industria. En tal sentido, permitirá desarrollar las estrategias competitivas que la industria necesita para poder posicionarse efectivamente en un mercado competitivo.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Las organizaciones deben destinar sus recursos para crear valor, el cual les permitirá diferenciarse del resto en el mercado en el que participan. En tal sentido, es necesario desarrollar herramientas para analizar la situación actual de la industria de prendas de vestir en el Perú, para que sirva como punto de partida para la elaboración de estrategias que permitan impulsar esta industria. Así generar mayores divisas al país y desarrollar otras industrias relacionadas. El análisis interno de la industria de prendas de vestir permitirá identificar las fortalezas y debilidades, a la vez, demostrar la actual situación de la industria enfocando el análisis desde siete áreas funcionales, las cuales son las siguientes:

(a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y Ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y Contabilidad (F); (e) Recursos Humanos (H); (f) Sistemas de Información y Comunicaciones (I), y (g) Tecnología, Investigación y Desarrollo (T) (D'Alessio, 2015).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A).

Si bien es la gerencia quien desarrolla y define la misión y visión en las organizaciones, para el caso de una industria, este desarrollo se podrá generar desde las empresas privadas y, en especial, desde los clústeres que las agrupan. Además, este Plan Estratégico se podrá aprovechar por el Estado o alguna de sus entidades para promover el desarrollo de la industria de prendas de vestir e incluirla en el plan de desarrollo nacional.

La Presidencia de la República es quien propone la visión o rumbo del país, mientras que los Ministerios de la Producción y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo desarrollan los planes estratégicos para cada uno de los sectores, en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico en los que se determinan los objetivos funcionales nacionales aplicables a todos los niveles de gobierno, los cuales deben estar alineados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, el cual es aprobado por la Presidencia del Consejo de Ministros y “contiene los lineamientos de política, las prioridades, los objetivos, las metas y la definición de las acciones de orden estratégico para el desarrollo armónico y sostenible del país” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016, p.122).

Mientras que la administración y ejecución de las estrategias son desarrolladas por cada uno de los ministerios a través de organismos públicos descentralizados y por cada una de las dependencias del mismo ministerio.

El Gobierno Central a través de sus ministerios desarrollan las políticas que permiten el desarrollo de Perú en sus diferentes frentes, entre otros, impulsa el desarrollo de una industria sostenible en el tiempo, fomenta el trabajo y bienestar de los ciudadanos y creando las condiciones de apertura comercial que permita ingresar al Perú de forma exitosa en la economía global, con un enfoque en el largo plazo a través de planes estratégicos. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo es el principal organismo impulsor de la industria de prendas de vestir en el Perú o también conocido como sector textil confecciones en cuanto a exportación, el cual genera “más 250,000 puestos de trabajo formales y brinda servicio a marcas internacionales de prendas de vestir como Lacoste, Max Mara, Polo Ralph Lauren, Hugo Boss, Ragman, Armani, entre otros” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016), según afirmó la ministra Magali Silva en el XII Foro Textil Exportador organizado por la Asociación de Exportadores (ADEX). Mientras que el Ministerio de la Producción lo hace a través de su organismo descentralizado Produce, el cual desarrolla una serie de actividades

para mejorar la productividad, calidad y condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas (MYPES) en diferentes sectores. La industria prendas de vestir se encuentra dentro del Subsector Manufactura No Primario y dentro del grupo de bienes de consumo (INEI, 2016).

La industria nacional de prendas de vestir se encuentra en crisis desde hace varios años, debido al crecimiento de las importaciones de productos procedentes del Asia, principalmente de China, Taiwán, de Bangladesh, Malasia y Tailandia, de los cuales algunos de los productos son importados a precios muy por debajo del costo de manufactura local, debido a la poca acción de INDECOPI y de los ministerios antes indicados en cuanto al tema de *antidumping* que proteja a la producción nacional de prendas de vestir.

Además, Carlo Posada, director de Instituto de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) señaló lo siguiente:

La industria nacional tiene cada vez más restricciones para poder producir. Tiene aranceles para importar insumos mientras que los productos finales que vienen de China no pagan arancel. Entonces hay todo un cóctel de medidas que de alguna manera restringen la producción nacional (Romainville, 2016).

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

El gobierno peruano, a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, desarrolla una serie de actividades que buscan impulsar el crecimiento del sector prendas de vestir y exponer al mundo los productos desarrollados por la industria nacional. La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú) es un organismo que se encuentra adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; lleva a cabo la feria de la moda más importante en el Perú, la cual lleva de nombre Perú Moda; agrupa a empresarios, productores y profesionales de la cadena textil confecciones, moda, artesanía y artículos de decoración. A través de esta actividad, se busca exponer al mundo la calidad de los productos

y diseños peruanos, así como a quienes lo representan. Del mismo modo, Expotextil reúne cada año a más de 200 expositores y se realiza en diversos países, con el objetivo de mostrar la cadena de producción textil confecciones que hay en el Perú, tanto para empresas que desean ingresar al mercado peruano como para las que buscan expandirse en otras partes del mundo.

Así mismo, el sector privado desarrolla diversas páginas web y revistas que agrupan a diferentes empresas de confecciones y diseñadores con el propósito de dar a conocer los productos y servicios de este sector. Muchos de ellos no cuentan con el apoyo del Estado, tales como la revista *Punto & Plano*. Por otra parte, el Gremio Indumentario de la CCL difunde una variedad de actividades promocionales, noticias y artículos informativos con el objetivo de impulsar y apoyar la industria de prendas de vestir, entre otros. Por su parte, el emporio comercial de Gamarra cuenta con una página web, *Facebook* y una revista, las cuales tienen una gran cantidad de información, aunque requieren asesoría para que dichos medios de comunicación sean efectivos, estructurados y con un objetivo específico. Por otro lado, las diversas marcas peruanas toman como un aliado estratégico a los *fashion bloggers* que cuentan con un gran número de seguidores a nivel nacional y mundial, y fungen como referentes en la promoción de los diseños textiles peruanos en los distintos canales digitales.

Posicionamiento y mercado objetivo. Si se considera que las marcas *fashion* restan participación a las prendas nacionales, y que el objetivo del Perú es posicionarse como proveedor de prendas de calidad en el mundo, es necesario que los diferentes organismos del estado destinen su esfuerzo a desarrollar este sector bajo un mismo lineamiento (Asociación de Exportadores, 2016). Promoviendo el uso de tecnología y apoyando la comunicación de manera efectiva para lograr difundir la alta calidad de los productos peruanos. Así como apoyar el desarrollo de marcas que sirvan como emblema de un país lleno de diversidad, alta

calidad y moda. Aprovechando el uso de los recursos naturales con que se cuenta, como el algodón, la lana de alpaca, la lana de vicuña, entre otros.

Productos y servicios. La industria textil confecciones, por sus características es una industria integrada a otros sectores como el ganadero, agrícola, entre otros. De ellos se obtiene el cuero, el algodón, pelos finos y lanas; además, la industria del plástico provee de botones, cierres, tintes, insumos químicos y otros productos diversos. Según Promperú, el Perú se ubica como el segundo mayor exportador de prendas de vestir de los países que integran la Alianza del Pacífico, después de México. “Nuestro país se ha consolidado en este bloque -conformado por México, Colombia, Chile y Perú- como un importante proveedor de confecciones que busca diferenciarse por su calidad antes que por sus precios” (Domínguez, 2017). La asociatividad entre los pequeños productores se hace cada vez más necesaria, dado que la producción a mayor escala permite mayor rentabilidad, y además, las economías de escala disminuyen los costos en la obtención de materia prima, generando polos de desarrollo, y nuevas oportunidades de inversión y crecimiento.

Actualmente, destacan los diseños y la alta moda en las prendas de vestir en el Perú, tal como se observa en las ferias y actividades impulsadas por Promperú como Perú Moda y Lima Fashion Week (LFW), donde se exponen los diseños y se constata la calidad de las prendas confeccionadas en el país, constituyendo una ventana para exponer nuevos talentos del diseño de moda.

Plaza y precio. La cadena de producción del sector prendas de vestir va desde la provisión de los insumos o materias prima, producción, transformación, comercialización, hasta el consumidor final.



Figura 4. Proceso de Manufactura Textil.

Tomado de “Reporte sectorial N°10”, 2016, por Sociedad Nacional de Industrias.

Tal como se observa en la Figura 4, el sector manufactura de confección elabora los productos terminados a base de algodón, lana, fibra sintética, entre otros. Estos productos se distribuyen y comercializan para el consumo interno del país o para el consumo externo (exportaciones).

En cuanto al mercado local, el emporio comercial de Gamarra, que se ubica en el distrito de La Victoria, en el departamento y provincia de Lima, es el principal punto de concentración de productores de prendas de vestir. Actualmente, está amenazado por el ingreso de prendas de vestir de procedencia asiática a precios muy por debajo del costo de fabricación nacional. De acuerdo con una investigación, realizada por CCL, determinó que una camisa de procedencia china cuesta 883 % más cara en EE.UU. que en el Perú con la misma calidad. Del mismo modo, según información de Sunat algunas prendas llegan a tener un valor 1,200 % más bajo en el Perú que las importaciones de EE.UU. Convirtiéndose en una seria amenaza para la producción y comercio en el Perú (Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior, 2017). Es por esta situación negativa que las mypes estarían obligadas a pasar de ser productoras a importadoras. En el caso de Lima, hay 20,000 micro y pequeñas empresas del sector textil y prendas de vestir que conforma la industria,

una de las principales en fomentar la creación de puestos de trabajo, el impacto en la economía del país es aún mayor. Es decir, que un 20 % de los fabricantes dejarían de producir y pasarían a importar y vender al no poder contrarrestar la competencia desleal en esta industria (Sociedad Nacional de Industrias, 2016).

En cuanto a las exportaciones de prendas de vestir, los principales destinos son Ecuador, Colombia, EE.UU., Italia Chile, Bolivia, China, Brasil, entre otros, tal como se muestra en la Figura 5.

PAÍSES	AÑO 2009	AÑO 2010	VARIACIÓN 2009 - 2010	AÑO 2011	VARIACIÓN 2010 - 2011	AÑO 2012	VARIACIÓN 2011 - 2012	AÑO 2013	VARIACIÓN 2012 - 2013	AÑO 2014	VARIACIÓN 2013 - 2014	AÑO 2015	VARIACIÓN 2014 - 2015
	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB
Estados Unidos	\$446,270,781	\$525,115,770	18%	\$549,339,383	4.61%	\$476,233,499	-13.31%	\$488,982,920	2.68%	\$478,560,209	-2.13%	\$417,814,446	-12.69%
Venezuela	\$168,468,873	\$89,845,880	-47%	\$189,006,934	110.37%	\$313,908,679	66.08%	\$190,348,838	-39.36%	\$85,402,921	-55.13%	\$8,766,713	-89.73%
Brasil	\$12,396,632	\$28,318,653	128%	\$55,222,886	95.01%	\$60,069,079	8.78%	\$60,284,423	0.36%	\$73,002,642	21.10%	\$51,357,240	-29.65%
Colombia	\$25,232,380	\$27,494,475	9%	\$28,430,242	3.40%	\$26,619,888	-6.37%	\$20,317,276	-23.68%	\$21,112,255	3.91%	\$11,403,827	-45.98%
Alemania	\$13,274,621	\$15,346,824	16%	\$18,147,818	18.25%	\$19,208,651	5.85%	\$23,768,709	23.74%	\$27,055,862	13.83%	\$22,164,198	-18.08%
Argentina	\$12,556,958	\$16,614,968	32%	\$30,820,480	85.50%	\$21,779,928	-29.33%	\$17,291,850	-20.61%	\$15,468,701	-10.54%	\$13,721,696	-11.29%
Italia	\$18,900,466	\$20,181,796	7%	\$23,872,308	18.29%	\$21,562,414	-9.68%	\$17,772,151	-17.58%	\$13,316,185	-25.07%	\$10,091,019	-24.22%
Chile	\$7,881,471	\$12,282,196	56%	\$13,478,554	9.74%	\$13,797,010	2.36%	\$19,288,749	39.80%	\$17,987,620	-6.75%	\$12,113,097	-32.66%
Canadá	\$11,420,735	\$10,477,892	-8%	\$11,433,491	9.12%	\$16,516,761	44.46%	\$16,750,888	1.42%	\$13,677,258	-18.35%	\$15,509,993	13.40%
Reino Unido	\$11,600,788	\$18,655,587	61%	\$17,057,556	-8.57%	\$10,856,001	-36.36%	\$9,070,076	-16.45%	\$7,502,561	-17.28%	\$7,770,152	3.57%
Ecuador	\$6,449,422	\$4,584,648	-29%	\$8,811,508	92.20%	\$12,040,114	36.64%	\$15,706,330	30.45%	\$14,866,636	-5.35%	\$7,718,028	-48.08%
Francia	\$11,111,924	\$10,047,455	-10%	\$9,202,453	-8.41%	\$6,572,284	-28.58%	\$6,193,872	-5.76%	\$8,683,166	40.19%	\$11,048,456	27.24%
México	\$4,243,075	\$4,053,655	-4%	\$8,014,009	97.70%	\$12,852,569	60.38%	\$14,270,472	11.03%	\$11,514,572	-19.31%	\$7,210,336	-37.38%
Costa Rica	\$19,154,934	\$4,339,238	-77%	\$5,517,698	27.16%	\$5,670,932	2.78%	\$2,859,490	-49.58%	\$1,114,549	-61.02%	\$1,418,527	27.27%
Hong Kong	\$3,025,013	\$4,402,521	46%	\$4,548,673	3.32%	\$5,421,514	19.19%	\$7,061,521	30.25%	\$6,944,723	-1.65%	\$7,504,224	8.06%
Panamá	\$1,902,288	\$2,904,871	53%	\$6,680,619	129.98%	\$7,948,634	18.98%	\$8,603,100	8.23%	\$5,103,171	-40.68%	\$2,623,456	-48.59%
Japón	\$3,270,199	\$3,496,661	7%	\$5,923,496	69.40%	\$5,395,231	-8.92%	\$4,549,784	-15.67%	\$4,867,325	6.98%	\$3,860,495	-20.69%
España	\$8,276,956	\$6,250,623	-24%	\$4,505,096	-27.93%	\$3,432,431	-23.81%	\$2,173,768	-36.67%	\$1,536,907	-29.30%	\$2,110,695	37.33%
República Dominicana	\$3,053,910	\$4,186,689	37%	\$2,702,321	-35.45%	\$3,679,690	36.17%	\$3,126,508	-15.03%	\$1,944,894	-37.79%	\$1,784,195	-8.26%
Bélgica	\$3,909,310	\$3,299,919	-16%	\$3,062,944	-7.18%	\$3,195,793	4.34%	\$1,231,497	-61.47%	\$316,977	-74.26%	\$653,012	106.01%

Figura 5. Principales destinos de las partidas arancelarias de mayor valor exportado del sector confecciones.

Tomado de “Estudio del comportamiento de las exportaciones peruanas del sector confecciones”, 2016, Cámara de Comercio de Lima, p. 9.

Según información de la Sunat, se puede observar en la Figura 6 que las exportaciones del sector confecciones tuvo crecimiento entre los años 2009 y 2012, mientras que a partir del año 2013, se observa una reducción de las exportaciones hasta el 2015, el cual muy inferior al registrado en el 2012. Este decrecimiento se debe a la disminución de la demanda a favor de prendas provenientes de Centroamérica y Asia.

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VALOR FOB US\$	1,154,654,121	1,173,017,407	1,491,642,688	1,603,025,268	1,375,694,972	1,186,996,235	896,160,932
PESO NETO KG	31,535,681	33,300,088	33,959,957	33,502,870	29,101,205	26,697,973	22,446,273

*Figura 6.* Exportaciones totales de confecciones del 2009 al 2015.

Tomado de “Estudio del comportamiento de las exportaciones peruanas del sector confecciones”, 2016, Cámara de Comercio de Lima, p. 5.

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

Las empresas de confecciones, en el Perú, muestran un crecimiento, principalmente, dentro del mercado informal, en donde se desarrollan de acuerdo con las expectativas y el dinamismo de los mercados nacional y extranjero. Al punto de convertirse en una industria altamente competitiva y dinámica. La mayoría de estas empresas son guiadas por empresarios de manera empírica, que con su experiencia y conocimiento del día a día se mantienen en el tiempo.

Así mismo, los mercados globalizados como es el de la industria de prendas de vestir están influenciados por las tendencias que impone la moda, que impacta en las colecciones que ofrecen las tiendas por departamentos como Ripley, Falabella, Oeschle, entre otros, los cuales crean un ambiente altamente competitivo, enfocados en el consumidor final y en la mejora de la cadena de suministro. Esto obliga al empresario peruano a esforzarse permanentemente para mantenerse actualizado y mejorar la operatividad de la industria.

Según información del Directorio Central de Empresas y Establecimientos del INEI, en el Perú hay más de 16,000 empresas que producen prendas de vestir, no existe un gremio que las agrupe, y las que existen no llegan a agrupar ni al 25 % de las empresas en el ámbito nacional incluyendo las empresas asociadas a ADEX. Así mismo, la mayoría de empresas son micro y pequeñas empresas que actúan de manera dispersa en el mercado, con lo cual pierden oportunidades que podrían aprovechar al asociarse, como la disminución de costos por economías de escala. Ver Figura 7.

Base de Datos		Directorio INEI	
N° de Observ.		16 143	
N° de Variables		40	
Periodo de Análisis		2011	
Estrato	1 (Grande y Med.)	121	0,7%
	2 (Pequeña)	779	4,8%
	3 (Micro)	15 243	94,4%

Figura 7. Resolución de la sala especializada en defensa de la competencia N° 0293-2015/SDC/Indecopi.

Tomado de “Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, 2015.

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

Según el informe de Indecopi del 2016, el margen de utilidad de las 145 principales empresas de prendas de vestir, que representan el 40 % de la producción nacional, presentó una caída de 1.1 punto porcentual para el 2011. Las pequeñas empresas mostraron un incremento importante en su utilidad neta, que pasó del 5 % al 7 %, del 2010 al 2011, esto es de 13 a 16 millones de soles. En ese sentido, la utilidad operativa del sector prendas de vestir registró un ligero incremento de 9.1 % a 10.5 %, del 2009 al 2011. Aunque en el margen de utilidad obtenido en el censo económico del INEI del 2008 alcanzó un 14,2 %. Así mismo, el sector confecciones sufrió una caída por la pérdida de exportaciones a Venezuela y la pérdida de competitividad de exportaciones a EE.UU. Debido a que la mano de obra en el Perú es de S/850 o \$250, mientras que en Vietnam es de \$60 (Taipe, 2016).

Así mismo, la industria textil invierte 200 millones de dólares al año en maquinaria moderna industrial y otros equipos. Aun requieren de mayor apoyo de parte del Estado para asegurar la implementación de mejoras en la cadena productiva (Córdova, 2016). En el 2015, el gobierno de Ollanta Humala decidió dejar sin efecto las medidas de defensa contra el *dumping* en la importación de productos de procedencia China. Dicha acción generó una dramática disminución de la producción y comercialización de productos nacionales.

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

La industria textil representa el 1.9 % del PBI total del Perú y genera alrededor de 400 mil puestos de trabajo directo, los cuales se encuentran en riesgo, debido a la competencia desleal en la importación de hilados, tejidos y confecciones (prendas de vestir), de procedencia de países asiáticos. La Sociedad Nacional de Industria (SNI), a través de Raúl Saba, indicó que esta situación afecta gravemente el futuro de los puestos de trabajo directos e indirectos del sector, y según el INEI podría llegar a 2.8 millones de personas que dependen directa o indirectamente de la confección de prendas de vestir. El Perú cuenta con mano de obra de calidad.

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

Debido a la alta competitividad en el sector de prendas de vestir a nivel global, las empresas se ven obligadas a estar a la par en el uso de internet y dispositivos de comunicación para desarrollar el comercio de sus productos. Las empresas en Perú no son ajenas al uso de las redes sociales, es por esto que muchas empresas no solo elaboran una página web, en el cual ofrecen sus productos, sino también participan a través de *Facebook* y otras redes sociales. Así mismo, fomentan el comercio a través de Internet (*e-commerce*).

Aunque algunos requieren apoyo para la elaboración de sus páginas en cuanto a estructura y la capacidad de atraer a los consumidores de manera efectiva, como es el caso del emporio comercial de Gamarra.

Es importante para la industria apoyarse no solo en las redes sociales sino en los *fashion bloggers* y en canales de diseño y moda en *youtube*, ya que estos canales digitales permiten llegar a más consumidores que, en muchos casos, solo utilizan estos medios para conocer sobre las nuevas tendencias de diseño y moda, y, además, sirven como catalizadores para atraer a nuevos mercados. El Perú es uno de los países latinoamericanos en el que sus

habitantes hacen uso intensivo del internet, lo que genera una oportunidad para la promoción de la industria.

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

Del total de las empresas que financiaron sus actividades de innovación mediante recursos propios, el 10.6 % se dedican a la elaboración de prendas de vestir. El financiamiento mediante la banca comercial en la elaboración de prendas de vestir alcanzó 17.9 % para el 2015, mientras que las empresas manufactureras que recibieron apoyo del gobierno para fomentar las actividades de innovación, y que están dedicadas a la elaboración de prendas de vestir, solo fue del 1.8 % en el mismo año, lo que muestra una gran diferencia entre las acciones privadas y públicas para el soporte financiero de la industria.

Entre los principales programas e instrumentos públicos para el apoyo a la innovación destacan las subvenciones, programas de capacitación y formación técnica, programas de promoción, incentivos tributarios, entre otros.

En el mundo, se desarrollan diversas exposiciones de tecnología para el sector textil, entre los que destaca El ITMA, exposición internacional de maquinaria textil más grande del mundo, donde se exponen las últimas tecnologías en hilados, tejidos, máquinas de teñido, lavadoras, etc. En la cual participaron representantes del Servicio Nacional de Adiestramiento en el Trabajo Industrial (SENATI) y de empresas textiles peruanas. Uno de los productos destacados en el 2015 fue el estampado digital.

A pesar de que en el Perú no se realizan este tipo de ferias, es importante resaltar que falta mayor apoyo de parte del gobierno para apoyar al sector en el uso de mejores tecnologías que aprovechen las finas fibras como pima, alpaca, llama y vicuña. Es decir, falta una visión competitiva como país para hacer crecer la industria. Así mismo, el ingeniero Jorge Vidal, Director de la Corporación Fabril de Confecciones (Cofaco), indicó que el “61.8 % de la producción mundial va hacia las fibras sintéticas y sólo 30% al algodón” (Ala, 2016).

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

La matriz de evaluación de factores internos resume las principales fortalezas y debilidades de la industria, las cuales mantienen relación con los factores definidos en la matriz de perfil competitivo.

Tabla 9

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Fortalezas - F	Peso	Valor	Ponderación
1. Marca Perú reconocida y posicionada a nivel mundial	0.10	3	0.30
2. Experiencia reconocida en el proceso de full package	0.15	3	0.45
3. Reconocida calidad de fibra de algodón y pelo fino	0.20	4	0.80
4. Industria integrada que permite capacidad de respuesta oportuna con precios competitivos	0.10	3	0.30
5. Disponibilidad de materia prima para atender la actual demanda creciente de prendas de pelo fino	0.05	3	0.15
Debilidades - D			
1. Industria altamente fragmentada con elevada informalidad.	0.12	1	0.12
2. Industria seguidora de moda internacional con pobre desarrollo de diseño e innovación	0.10	1	0.10
3. Limitada capacidad de producción de la industria de prendas de vestir por falta de investigación y desarrollo.	0.08	1	0.08
4. Baja competitividad de precio	0.05	2	0.10
5. Carencia de infraestructura y soporte logístico	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.45</b>

*Nota.* La valoración de los factores clave de éxito tiene el rango desde el 1 hasta el 4, donde 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor.

## 4.3. Conclusiones

Con base en la información mostrada en el presente capítulo, se concluye que la industria de prendas de vestir del Perú requiere un enfoque en diseño y creación de marcas que busquen impulsar el crecimiento de las ventas en los ámbitos nacional e internacional, además de incrementar la utilidad bruta. También es necesario que se invierta en el uso de mejores tecnologías con el propósito de mejorar la utilidad operativa.

Así mismo, al ser un sector altamente fraccionado dificulta la creación de clústeres, aunque esta es una necesidad para poder atender la demanda mundial y así desarrollar la capacidad de producción del país, y aprovechar la diversidad y calidad de materias prima disponibles, la ubicación geográfica privilegiada y los tratados de libre comercio con otras naciones.



## **Capítulo V: Intereses de la Industria de Prendas de Vestir del Perú y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses de la industria son los fines supremos sustentados en las necesidades diagnosticadas, y que permitirán trazar las estrategias para alcanzar el éxito futuro. En este capítulo se presentan los intereses de la industria de prendas de vestir, su potencial y principios cardinales. Posteriormente, se exponen los objetivos de largo plazo que conducen hacia la visión planteada.

### **5.1 Intereses de la Industria de Prendas de Vestir del Perú**

Los intereses de la industria de prendas de vestir están alineados con la visión propuesta en el Capítulo II, ello será posible alcanzando el liderazgo en el ámbito regional en las exportaciones y aumentando la productividad de prendas de algodón y pelo fino, diferenciados por la calidad y la exclusividad de sus modelos. Del mismo modo, se busca aumentar la participación de mercado en las zonas de Norteamérica, Europa y los países del Medio Oriente con gran capacidad de poder adquisitivo. Finalmente, como último interés, se busca la generación de empleos para contribuir con la formalización de las empresas del sector, lo cual permitirá sentar las bases para la creación de clústeres.

### **5.2 Potencial de la Industria de Prendas de Vestir del Perú**

El potencial de la industria de prendas de vestir se centra en explotar la calidad de su materia prima, principalmente, el algodón y pelo fino, que le permite elaborar prendas de calidad y enfocarse en nichos de mercado, y sumado a la experiencia reconocida en el proceso de *full package* será la ventaja competitiva del sector.

Las debilidades que el sector debe superar serán la alta informalidad y la elevada fragmentación de la industria que no favorece el desarrollo de la marca.

### 5.3 Principios Cardinales de la Industria de Prendas de Vestir del Perú

Con los principios cardinales se evalúa a las industrias afines y competidoras en función de los intereses que mantienen, que pueden ser comunes u opuestos. Así es posible identificar oportunidades y amenazas para trazar los objetivos de largo plazo.

La industria textil engloba las actividades que permiten a la industria de prendas de vestir obtener su principal insumo: los textiles para la confección.

Otro actor importante es el Estado, que mediante el Ministerio de la Producción dicta las normas y leyes que rigen la industria, y firma los acuerdos internacionales que impactan en su desarrollo. Por su parte, los países que demandan los productos que ofrece la industria juegan un rol preponderante para su crecimiento. La actual crisis que atraviesa Venezuela es un claro ejemplo de este punto, otrora país comprador importante de prendas de vestir, ahora condiciona al sector en la búsqueda de nuevos mercados.

Un aspecto adicional a considerar, por parte del Estado, se refiere a los delitos aduaneros como la subvaluación, contrabando y falsificación de productos, factores que en su conjunto tienen un impacto negativo muy fuerte para la industria.

Con respecto a las tendencias mundiales de la industria, estas orientan las estrategias, para que se adapten a las condiciones cambiantes del mercado y sus consumidores.

Las empresas peruanas de este sector surgieron con base en la calidad de materia prima de la industria textil, y a la pujanza emprendedora de los migrantes que llegaron a Lima desde las provincias del interior del país. Cabe mencionar que las poblaciones más antiguas del Perú contaron con técnicas para la textilería y el teñido, que son motivo de orgullo y estímulo para defender el desarrollo de la industria de textil y de prendas de vestir, porque ancestralmente forma parte de las manifestaciones culturales del país.

Con relación al contrabalance de intereses, se evalúan los intereses de otras industrias competidoras o similares, y observan el impacto positivo o negativo de sus intereses. En ese

sentido, la ciudad de Lima concentra el mayor porcentaje en la confección de prendas de vestir. Por otro lado, la importación de ropa China tuvo en el año 2015 un crecimiento de hasta 3.000 %, siendo el principal proveedor de prendas del Perú, que representa el 70 %, aproximadamente, de importaciones que ingresan, motivo por el cual la industria peruana de prendas de vestir viene presentando una notoria pérdida de competitividad. En cuanto al ámbito regional, en el bloque conformado por México, Colombia, Chile y Perú, se denomina Alianza del Pacífico, el país figura como el segundo mayor exportador de prendas de vestir.

Conservación de los enemigos. Más allá de los acuerdos y tratados con diferentes naciones, especialmente en el ámbito regional, la industria de cada país buscará siempre obtener ventajas sobre sus principales competidores. Precisamente, el informe global de competitividad 2016 -2017, que se publica por el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum* – WEF), ubica al Perú en el puesto 67, y así sube dos posiciones respecto del informe anterior, con lo cual se mantiene la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia, y se continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe.

En la región, ocho países mejoran ubicaciones, y destacan el avance de Panamá (+8, 42), México (+6, 51), Jamaica (+11, 75) y República Dominicana (+6, 92), mientras que Brasil (-6, 81), Ecuador (-15, 91) y El Salvador (-10, 105) son los países con mayor descenso.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Industria de Prendas de Vestir del Perú (MIO)**

La matriz de intereses de la industria, que se basa en su potencial y principios cardinales, permitirá el desarrollo de los objetivos de largo plazo. Estos intereses, sean comunes u opuestos, están clasificados según su nivel de intensidad: (a) vital, (b) importante, o (c) periférico.

Tabla 10

*Matriz de Intereses de la industria de prendas de vestir peruana*

Interés	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Aumentar las ventas	Lima (+) Arequipa (+) Trujillo (+) Honduras (-) El Salvador (-)	Colombia (-)	México (-)
2. Aumentar la rentabilidad	Honduras (-) El Salvador (-)	Colombia (-)	México (-)
3. Incrementar la generación de empleo	Honduras (-) El Salvador (-)	Colombia (-) Brasil (+) Chile (+)	
4. Especialización en productos de alta calidad en fibra de algodón y pelo fino		Colombia (-) El Salvador (-) Honduras (-)	
5. Aumentar la productividad		Honduras (-) El Salvador (-)	Colombia (-)

*Nota.* (+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

1. En el 2027, el margen de utilidad operativa será del 20 %. En el año 2016, fue alrededor de 10.5 %.

El nivel reportado del margen operativo en el IV Censo Económico en el 2007 (INEI) fue de 14.2% reportado por los productores de prendas de vestir ubicados en Lima,

mientras que para el 2009 se observa una caída (9.1%). Así mismo, entre el 2010 y el 2014 el margen operativo aumenta ligeramente a 10%. En tal sentido, el objetivo del presente trabajo es fortalecer la industria de prendas de vestir e impulsar tanto el crecimiento en ventas como la utilidad generada por las empresas que participan en ella a través del desarrollo de productos de alta calidad y diseño con marcas peruanas, enfocado a la apertura de nuevos mercados a nivel mundial (Cavanagh, 2016).

2. En el 2027, habrá 750,000 puestos de trabajo. Al año 2016, se cuentan con 250,000 puestos de trabajo.

Esta industria es altamente generadora de empleo utilizando los recursos naturales del país, y producen trabajo a otros sectores de apoyo. Por lo tanto, la propuesta pretende no solo recuperar sino incrementar el número de puestos de trabajo.

3. En el 2027, las ventas serán de \$2,500 millones. En el año 2016, fue de \$1,200 millones.

Según el Comité de Confecciones de la SNI, la evolución de las exportaciones viene cayendo; por ello, el sector requiere iniciar una etapa de reconversión que permita recuperar el mercado local e ingresar a nuevos mercados internacionales (Sociedad Nacional de Industrias, 2017). Por otro lado, EE.UU. registra el 41 % de millonarios en el mundo, que suman alrededor de 13,6 millones de personas, mientras que en China el número de millonarios es superior al millón. El objetivo es aumentar las ventas en estos mercados internacionales.

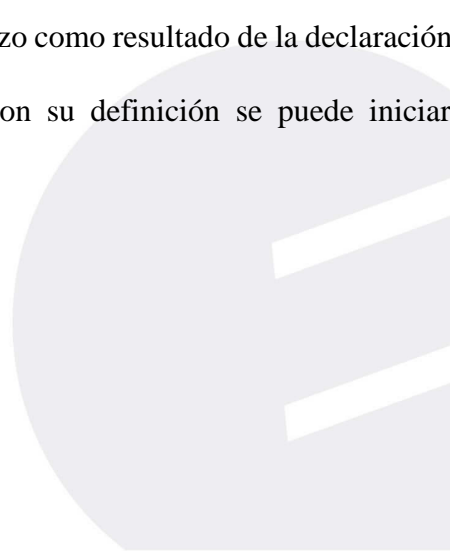
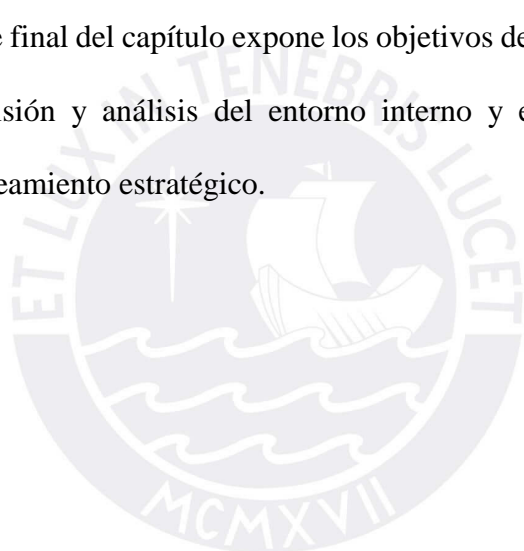
4. En el 2027, posicionar la industria peruana de prendas de vestir en el primer lugar a nivel latinoamericano en diseño de moda.

Este objetivo a largo plazo determina un desafío para la industria de prendas de vestir, por cuanto involucra invertir en innovación y diseño de alta gama. Actualmente se

cuenta con 13 marcas peruanas con resultados exitosos, las cuales comercializan sus prendas en el extranjero.

## 5.6 Conclusiones

De manera conjunta se analizan el potencial y los principios cardinales de la industria, donde sobresale la gran masa de jóvenes que, demográficamente, superan niños, adolescentes y ancianos, y es un claro indicador de una potencial fuerza laboral, además, se resalta la posición geográfica del Perú que puede explotarse para establecer un *hub* para varias industrias, entre ellas la del vestir. Los principios cardinales examinan las relaciones con otras industrias similares y de otras naciones. Desde esa perspectiva, los intereses de la industria peruana del vestido pueden ser comunes u opuestos de acuerdo con políticas y acuerdos del Estado. La parte final del capítulo expone los objetivos de largo plazo como resultado de la declaración de la visión y análisis del entorno interno y externo, con su definición se puede iniciar el planeamiento estratégico.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La matriz FODA ampliada que se presenta a continuación resume el análisis del entorno interno.

Tabla 11

Matriz FODA de la industria de prendas de vestir peruana

	Fortalezas - F	Debilidades - D
<b>MATRIZ FODA</b>	1. Marca Perú reconocida y posicionada a nivel mundial 2. Experiencia reconocida en el proceso de full package 3. Reconocida calidad de fibra de algodón y pelo fino 4. Industria integrada que permite capacidad de respuesta oportuna con precios competitivos 5. Disponibilidad de materia prima para atender la actual demanda creciente de prendas de pelo fino	1. Industria altamente fragmentada con elevada informalidad. 2. Industria seguidora de moda internacional con pobre desarrollo de diseño e innovación 3. Limitada capacidad de producción de la industria de prendas de vestir por falta de investigación y desarrollo 4. Baja competitividad de precio 5. Carencia de infraestructura y soporte logístico
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1. Expansión del mercado global de prendas de vestir de alta calidad y diseño. 2. Mayor acogida a nivel internacional de prendas de vestir elaboradas con fibra de alpaca. 3. Desarrollo de nuevos mercados y reconocimiento del algodón pima peruano como el más fino del mundo. 4. Tratados y acuerdos comerciales con EE.UU., la Unión Europea y Asia. 5. Estabilidad política y económica del país durante los últimos 15 años, con respecto a sus países vecinos 6. Posición geográfica privilegiada del Perú lo ubica como puente hacia el mercado Asia Pacífico y costa oeste de EE.UU.	Incrementar las ventas de marcas nacionales de productos <i>premium</i> de diseño en Norteamérica, Europa y Asia (F1, O2) Aumentar las ventas de prendas de algodón para bebés e infantes en Estados Unidos, Europa y Asia (F1, F4, O3) Aumentar las ventas de prendas de alpaca en el mercado de lujo de Norteamérica, Europa y Asia (F5, O6, O4, O5) Desarrollar la industria de prendas sintéticas y mixtas (F2, O6, O5) Penetración en los mercados del Golfo Pérsico y países nórdicos tomando como palanca los acuerdos comerciales (F3, F4, O4, O5)	Descentralizar la industria, tomando como puntos estratégicos el norte y el sur del Perú (D1, O1) Crear escuelas de confección de alta costura y moda (D2, D5, O3) Participar en ferias internacionales, mayor difusión del PERU MODA (D5, O5) Mejorar la infraestructura portuaria, aviación y carreteras (D5, O5) Incrementar el número de camélidos y zonas de cultivo de algodón en el Perú (D4, O4) Modernizar la tecnología del proceso productivo en toda la cadena de valor (D5, O3)
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
1. Mejoras de la fibra de algodón en los países del sudeste asiático llegan a igualar la calidad del algodón peruano. 2. Incremento de las marcas <i>fast fashion</i> con prendas baratas importadas desde China. 3. Países competidores y nuevos entrantes con mano de obra barata. 4. Ausencia de educación técnica calificada.	Incrementar las ventas de productos de pelo fino en el segmento A en Estados Unidos y los países de Europa y Asia (F1, A1) Simplificar los procedimientos administrativos para temas de exportación, financiamiento y de creación de empresas (F4, F5, A2, A3) Crear clústeres descentralizados y por tipo de producto (F4, A4)	Generar incentivos hacia los empresarios para generación de puestos de trabajo (D5, A3) Crear nuevos Centros de Innovación Tecnológica descentralizada para desarrollar nuevas fibras naturales (D5, A4) Elaborar un proyecto de ley antidumping a través de los gremios del sector para proteger el mercado nacional de productos asiáticos (D5, A2, A3) Presentar propuesta a través de los gremios del sector para implementar tipos de cambio pro exportadores y subsidios (D5, A4)

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

Las estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz PEYEA son los siguientes:

Estrategias externas alternativas intensivas.

Desarrollo de productos

- 1.Desarrollo de productos de alta calidad, de prendas de algodón y pelo fino enfocando el diseño para resaltar la finura de las prendas.
- 2.Automatización de procesos de producción, optimizar el uso de los recursos con el objetivo de alcanzar eficiencia y maximizar la rentabilidad.
- 3.Desarrollo de productos con hilos sintéticos, con la intención de competir en el mercado local con precios competitivos.

Desarrollo de mercados

- 1.Desarrollo de productos con enfoque en diseño para los mercados local e internacional, principalmente, en algodón y pelo fino, los cuales se difundirán a través de ferias nacionales e internacionales, y así impulsar el posicionamiento de la marca Perú en el mundo.
- 2.Ampliar cobertura de venta de productos de pelo fino en mercado internacional, incursionar en los segmentos de mayor poder adquisitivo de los países de Europa, Asia y Norteamérica.
- 3.Desarrollo de marca Perú para fortalecer imagen internacional, de tal forma que se genere una ventaja competitiva que cale en la memoria de los consumidores importantes.

Tabla 12

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

Posición estratégica externa											
Factores determinantes de la estabilidad del entorno									Valor		
1 Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2	
2 Tasa e inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
3 Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5	
4 Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1	
5 Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	1	
6 Rivalidad competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
7 Elasticidad de los precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2	
8 Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
	Promedio	-3.38									2.63
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)											
1 Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
2 Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
3 Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
4 Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4	
5 Utilización de recursos	Incipiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	1	
6 Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5	
7 Productividad /Utilización de la capacidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
8 Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	Promedio	3.88									3.88
Posición estratégica interna											
Factores determinantes de la ventaja competitiva											
1 Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1	
2 Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
3 Ciclo de vida del producto	Avanzando	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5	
4 Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
5 Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	
6 Integración horizontal	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
7 Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1	
	Promedio	-3.14									2.86
Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)											
1 Retorno de inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2	
2 Apalancamiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
3 Liquidez	Débil	0	1	2	3	4	5	6	Solido	1	
4 Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1	
5 Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	6	
6 Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
7 Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5	
8 Economías de escala y experiencia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	
	Promedio	2.88									2.88

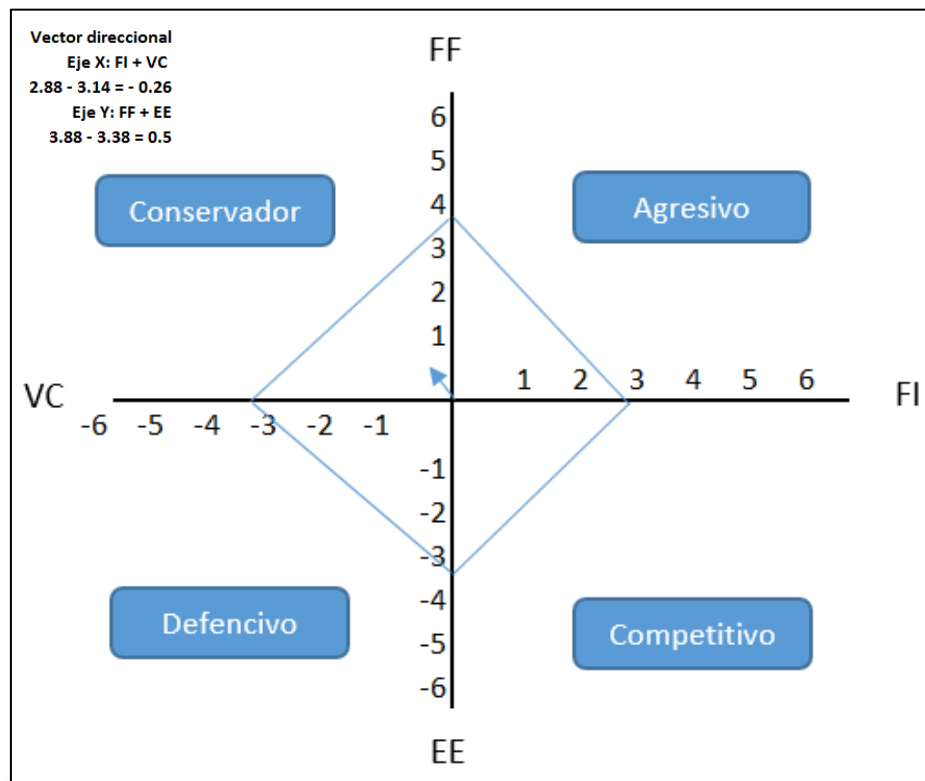


Figura 7. Polígono resultante de la matriz PEYEA.

El polígono resultado de la Matriz PEYEA, que se muestra en la Figura 10, confirma una postura conservadora, típica de una industria en crecimiento; por lo tanto, se deberán implementar estrategias intensivas de desarrollo de producto y desarrollo de mercados.

Las estrategias que se aplicarán serán las siguientes:

1. Desarrollar productos de valor agregado, con enfoque en diseño de prendas de vestir de pelo fino para el mercado nacional e internacional.
2. Desarrollar productos de valor agregado, con enfoque y diseño para prendas de vestir para infantes y bebés para el mercado nacional e internacional.
3. Desarrollar acuerdos comerciales con países del Golfo Pérsico.
4. Incrementar las exportaciones de productos de pelo fino y prendas de algodón para bebés a los países la Unión Europea.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para efecto de esta investigación, se toma en consideración a los países que representan las principales competencias en la industria de prendas de vestir para el Perú, así como el referente, con el objetivo de determinar la posición competitiva respecto del líder del mercado. Se considera las ventas anuales realizadas por cada país, el crecimiento que han presentado en la industria y la participación de mercado que tienen en el mundo, los cuales aparecen la Tabla 13. Finalmente, el resultado del cruce de esos datos se muestra en la Figura 8 y los datos asociados.

Tabla 13

*Ventas anuales de prendas de vestir*

Marca	PDM Relativa	TACC	Ventas UAM (2015)
Perú	0.003	-24.50 %	896,160,932
Honduras	0.013	14.71 %	3,620,000,000
El Salvador	0.009	6.21 %	2,551,712,000
Guatemala	0.006	4.15 %	1,611,923,000
Nicaragua	0.005	-5.69 %	1,322,485,000
Italia	0.115	-15.46 %	31,373,137,000

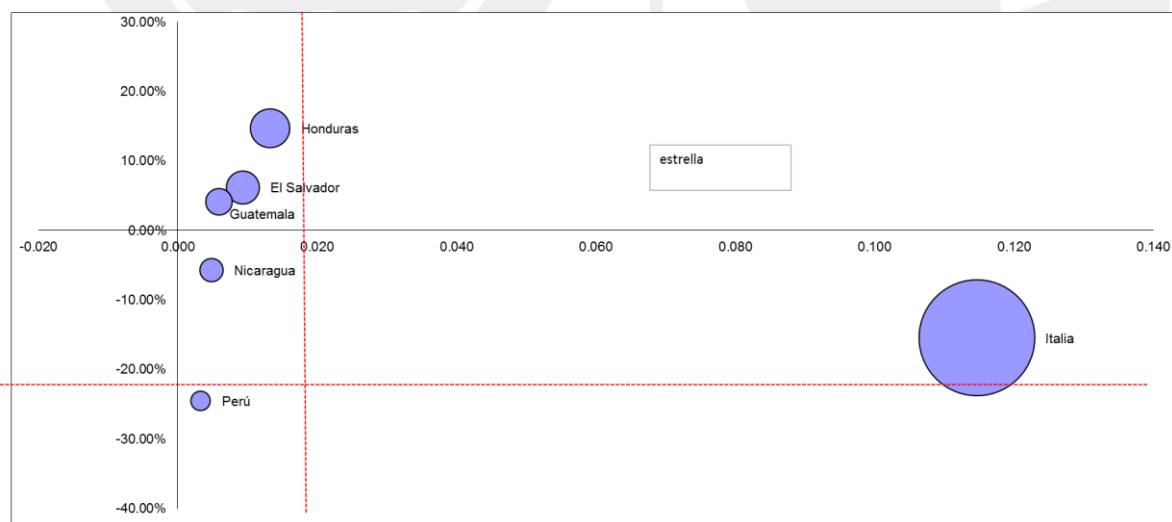


Figura 8. Matriz Boston Consulting Group.

De acuerdo con la figura previa, el Perú se posiciona en el cuadrante 1 de los perros, lo cual significa que tiene una baja participación relativa del mercado, y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria es decreciente, lo cual lleva a plantear estrategias efectivas para detener el retroceso y recuperar la industria de una probable reducción. Como estrategias resultantes, es necesario focalizarse en nichos orientados al consumidor *premium* que valora la calidad y no el precio, en este mercado se tiene la oportunidad de ofrecer prendas de pelo fino con diseños exclusivos que puedan posicionarse en países con alto poder adquisitivo como Europa, el Golfo Pérsico y los países de Norteamérica, estos mercados aún no están saturados por estos tipos de prendas. Así mismo, se tiene una fortaleza relacionada a la calidad del algodón peruano, con lo cual se busca penetrar en los mercados de América y Europa con prendas de vestir para bebés e infantiles.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En función de las matrices desarrolladas MEFI y MEFE, se establece la matriz Interna Externa (MIE). La situación del Perú da como resultado ubicarse en el cuadrante V, lo que conlleva a desarrollarse selectivamente para mejorar bajo estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

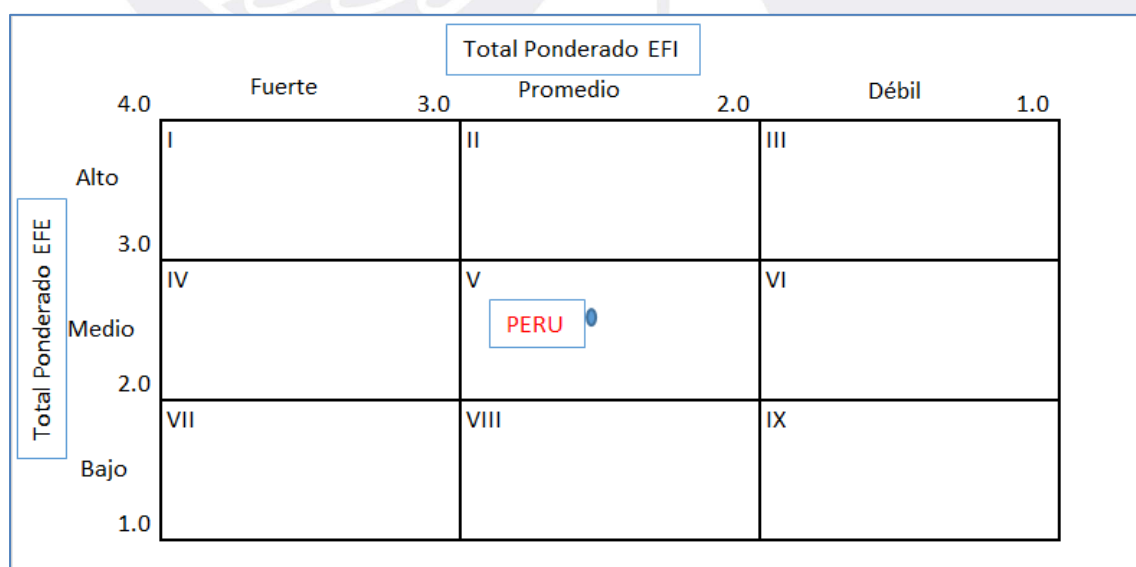


Figura 9. Matriz Interna Externa.

Por lo tanto, la estrategia que se desprende de la Figura 12 será desarrollarse selectivamente para mejorar, vale decir, potenciar las prendas de pelo fino para temporadas de invierno y prendas de algodón para bebés e infantiles.

### **6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)**

La matriz de la Gran Estrategia es una herramienta para formular estrategias alternativas en donde se combinan los factores de crecimiento rápido y lento de mercado y el poder competitivo fuerte o débil de la industria.

Se estima que el mercado de prendas de vestir en el mundo crecerá a una tasa compuesta anual de - 5 % desde el 2012 hasta el 2025 para alcanzar un tamaño de dos trillones. La tasa de crecimiento del consumo de prendas de vestir en los países desarrollados se ralentizará mientras que las economías emergentes impulsarán el crecimiento del mercado.

El gasto per cápita destinado a ropa en los países desarrollados seguirá siendo mucho más elevado que el de los países emergentes. China e India serán los mercados de más rápido crecimiento y alcanzarán los dos dígitos (Farias, 2016).

Por otro lado, el nivel competitivo de la industria de prendas de vestir peruana es bajo con lo cual al evaluar las variables la industria se ubica en el segundo cuadrante. Las alternativas de estrategia están conformadas por lo siguiente:

1. Desarrollo de mercados
2. Penetración en el mercado
3. Desarrollo de productos
4. Integración horizontal
5. Desposeimiento
6. Liquidación

Dentro de las estrategias aplicables no serán consideradas el desposeimiento y la liquidación.

La estrategia seleccionada según esta matriz, tal como se muestra en la Figura 13, será el desarrollo de productos mediante la creación de Centros de Innovación Tecnológica para el mejoramiento de las fibras naturales y creación de nuevas fibras.

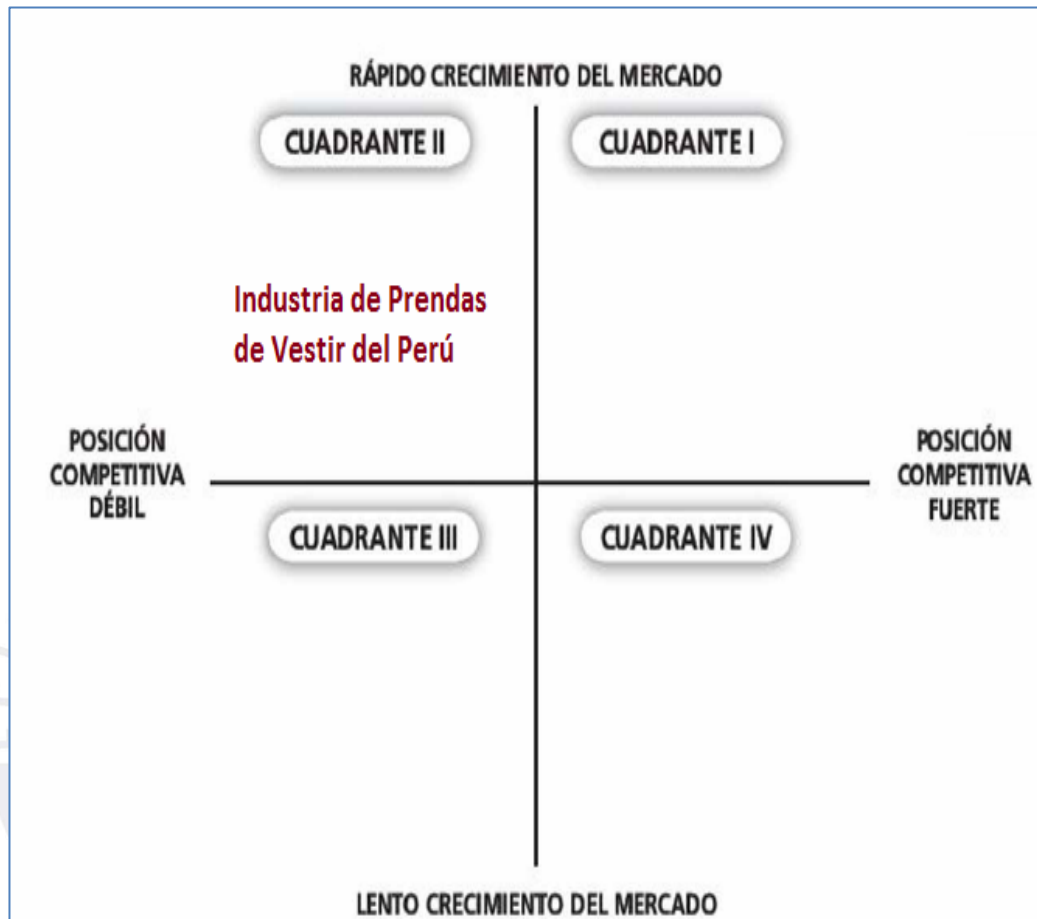


Figura 10. Matriz Gran Estrategia.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Para la elaboración de la matriz de decisión, se han listado todas las estrategias trazadas en el FODA, MPEYEA, MIE Y MGE, luego se procede a identificar las estrategias que coinciden en las diferentes matrices, para obtener solo aquellas que figuren más de 2 veces en las matrices.

Tabla 14

### Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias Alternativas	Estrategias Especificas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollo de productos	Crear marcas nacionales de productos de calidad <i>premium</i> y de diseño original que penetren en los mercados de Norteamérica, Europa y Asia (F1, O2)	x	x	x	x	x	5
FO2	Penetración en el mercado	Aumentar las ventas de prendas de algodón para bebés e infantes en EE.UU., Europa y Asia (F1, F4, O3)	x	x	x	x		4
FO3	Desarrollo de mercados	Aumentar las ventas de prendas de alpaca en el mercado de lujo de Norteamérica, Europa y Asia (F5, O6, O4, O5)	x	x	x	x		4
FO4	Desarrollo de productos	Desarrollar la industria de prendas sintéticas y mixtas (F2, O6, O5)	x					1
FO5	Desarrollo de mercados	Penetración en los mercados del Golfo Pérsico y países nórdicos tomando como palanca los acuerdos comerciales. (F3, F4, O4, O5)	x	x	x	x		4
FA1	Desarrollo de mercados	Incrementar las ventas de productos de pelo fino en el segmento A en EE.UU. y los países de Europa y Asia. (F1, A1)	x	x	x	x		4
FA2	Integración vertical	Simplificar los procedimientos administrativos para temas de exportación, financiamiento y de creación de empresas (F4, F5, A2, A3)	x					1
FA3	Integración vertical	Crear clústeres descentralizados y por tipo de producto (F4, A4)	x				x	2
DO1	Integración vertical	Descentralizar la industria, tomando como puntos estratégicos el norte y el sur del Perú (D1, O1)	x				x	2
DO2	Integración vertical	Crear escuelas de confección de alta costura y moda (D2, D5, O3)	x					1
DO3	Desarrollo de mercados	Participar en ferias internacionales, mayor difusión del Perú Moda (D5, O5)	x					1
DO4	Integración vertical	Mejorar la infraestructura portuaria, aviación y carreteras (D5, O5)	x	x				2
DO5	Integración vertical	Incrementar el número de camélidos y zonas de cultivo de algodón en el Perú (D4, O4)	x	x			x	3
DO6	Integración vertical	Modernizar la tecnología del proceso productivo en toda la cadena de valor (D5, O3)	x					1
DA1	Integración vertical	Generar incentivos hacia los empresarios para generación de puestos de trabajo (D5, A3)	x				x	2
DA2	Integración vertical	Crear nuevos Centros de Innovación Tecnológica descentralizada para desarrollar nuevas fibras naturales (D5, A4)	x					1
DA3	Desarrollo de productos	Aventura conjunta	Elaborar un proyecto de ley antidumping a través de los gremios del sector para proteger el mercado nacional de productos asiáticos (D5, A2, A3)	x				1
DA4	Aventura conjunta	Presentar propuesta a través de los gremios del sector para implementar tipos de cambio pro exportadores y subsidios (D5, A4)	x					1

## 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 15

### Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS RETENIDAS											
		Incrementar las ventas de nuevas marcas nacionales de productos <i>premium</i> de diseño en Norteamérica, Europa y Asia (F1, O2)		Aumentar las ventas de prendas de algodón para bebés e infantes en Estados Unidos, Europa y Asia (F1, F4, O3)		Aumentar las ventas de prendas de alpaca en el mercado de lujo de Norteamérica, Europa y Asia (F5, O6, O4, O5)		Penetración en los mercados del Golfo Pérsico y países nórdicos tomando como palanca los acuerdos comerciales. (F3, F4, O4, O5)		Incrementar las ventas de productos de pelo fino en el segmento A en Estados Unidos y los países de Europa y Asia. (F1, A1)		Incrementar el número de camélidos y zonas de cultivo de algodón en el Perú (D4, O4)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>													
1. Expansión del mercado global de prendas de vestir de alta calidad y diseño.	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.6
2. Mayor acogida a nivel internacional de prendas de vestir elaboradas con fibra de alpaca.	0.12	2	0.24	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3. Desarrollo de nuevos mercados y reconocimiento del algodón pima peruano como el más fino del mundo.	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4. Tratados y acuerdos comerciales con EE.UU., la Unión Europea y Asia.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5. Posición geográfica privilegiada del Perú lo ubica como puente hacia el mercado Asia Pacífico y costa oeste de EE.UU.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
6. Estabilidad política y económica del país durante los últimos 15 años, con respecto a sus países vecinos	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
<b>Amenazas</b>													
1. Mejoras de la fibra de algodón en los países del sudeste asiático llegan a igualar la calidad del algodón peruano.	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
2. Incremento de las marcas <i>fast fashion</i> con prendas baratas importadas desde China.	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22
3. Países competidores y nuevos entrantes con mano de obra barata.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
4. Ausencia de educación técnica calificada.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27
<b>Fortalezas</b>													
1. Marca Perú reconocida y posicionada a nivel mundial	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
2. Experiencia reconocida en el proceso de full package	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
3. Reconocida calidad de fibra de algodón y pelo fino	0.20	3	0.6	2	0.4	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
4. Industria integrada que permite capacidad de respuesta oportuna con precios competitivos	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
5. Disponibilidad de materia prima para atender la actual demanda creciente de prendas de pelo fino	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15
<b>Debilidades</b>													
1. Industria altamente fragmentada con elevada informalidad.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
2. Industria seguidora de moda internacional con pobre desarrollo de diseño e innovación	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1
3. Limitada capacidad de producción de la industria de prendas de vestir por falta de investigación y desarrollo.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Baja competitividad de precio	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15
5. Carencia de infraestructura y soporte logístico	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15
<b>Total</b>	<b>2.02</b>		<b>5.79</b>		<b>5.52</b>		<b>5.8</b>		<b>5.79</b>		<b>5.88</b>		<b>6</b>

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 16

### Matriz de Rumelt

	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Crear marcas nacionales de productos de calidad premium y de diseño original que penetren en los mercados de Norteamérica, Europa y Asia (F1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Aumentar las ventas de prendas de algodón para bebés e infantes en EE.UU., Europa y Asia (F1, F4, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Aumentar las ventas de prendas de alpaca en el mercado de lujo de Norteamérica, Europa y Asia (F5, O6, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Penetrar en los mercados del Golfo Pérsico y países nórdicos tomando como palanca los acuerdos comerciales.(F3, F4, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Incrementar las ventas de productos de pelo fino en el segmento A en EE.UU. y los países de Europa y Asia.(F1,A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Incrementar el número de camélidos y zonas de cultivo de algodón en el Perú (D4, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Tabla 17

## Matriz de Ética

Estrategias específicas	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al libre proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Crear marcas nacionales de productos de calidad <i>premium</i> y de diseño original que penetren en los mercados de Norteamérica, Europa y Asia (F1, O2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Aumentar las ventas de prendas de algodón para bebés e infantes en EE.UU., Europa y Asia (F1, F4, O3)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Aumentar las ventas de prendas de alpaca en el mercado de lujo de Norteamérica, Europa y Asia (F5,O6, O4, O5)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5 Penetrar en los mercados del Golfo Pérsico y países nórdicos tomando como palanca los acuerdos comerciales.(F3, F4, O4, O5)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1 Incrementar las ventas de productos de pelo fino en el segmento A en EE.UU. y los países de Europa y Asia.(F1,A1)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO5 Incrementar el número de camélidos y zonas de cultivo de algodón en el Perú (D4, O4)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 18

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

<b>Estrategias retenidas</b>	
FO1	Crear marcas nacionales de productos de calidad premium y de diseño original que penetren en los mercados de Norteamérica, Europa y Asia (F1, O2)
FO2	Aumentar las ventas de prendas de algodón para bebés e infantes en EE.UU., Europa y Asia (F1, F4, O3)
FO3	Aumentar las ventas de prendas de alpaca en el mercado de lujo de Norteamérica, Europa y Asia (F5, O6, O4, O5)
FO5	Penetración en los mercados del Golfo Pérsico y países nórdicos tomando como palanca los acuerdos comerciales. (F3, F4, O4, O5)
FA1	Incrementar las ventas de productos de pelo fino en el segmento A en EE.UU. y los países de Europa y Asia. (F1, A1)
DO5	Incrementar el número de camélidos y zonas de cultivo de algodón en el Perú (D4, O4)
<b>Estrategias de contingencia</b>	
FO4	Desarrollar la industria de prendas sintéticas y mixtas (O6, O5)
FA2	Simplificar los procedimientos administrativos para temas de exportación, financiamiento y de creación de empresas (F4, F5, A4)
FA3	Crear clústeres descentralizados y por tipo de producto (F4, O6, A4, A5)
DO1	Descentralizar la industria, tomando como puntos estratégicos el norte y el sur del Perú (D1, O1)
DO2	Crear escuelas de confección de alta costura y moda (D5, O3)
DO3	Participar en ferias internacionales, mayor difusión del Perú Moda (D5, O5)
DO4	Mejorar la infraestructura portuaria, aviación y carreteras (D5, O5)
DO6	Modernizar la tecnología del proceso productivo en toda la cadena de valor (D5, O3)
DA1	Generar incentivos hacia los empresarios para generación de puestos de trabajo (D5, A3)
DA2	Crear nuevos Centros de Innovación Tecnológica descentralizada para desarrollar nuevas fibras naturales (D2, D5, A5)
DA3	Elaborar un proyecto de ley antidumping a través de los gremios del sector para proteger el mercado nacional de productos asiáticos (D5, A2, A3)
DA4	Presentar propuesta a través de los gremios del sector para implementar tipos de cambio pro exportadores y subsidios (D5, A5)

### 6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En el año 2027, la industria del vestir del Perú será líder en Latinoamérica y reconocida mundialmente por su calidad, diseño e innovación, y así contribuye con el desarrollo sostenible del país.

Tabla 19

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión			
		En el año 2027, la industria del vestir del Perú será líder en Latinoamérica y reconocida mundialmente por su calidad, diseño e innovación, contribuyendo al desarrollo sostenible del país.			
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Aumentar las ventas	El 2027 el margen de utilidad operativa será del 20%. En el año 2016 fue alrededor de 10.5%	El 2027 habrá 750,000 puestos de trabajo. Al año 2016 se cuentan con 250,000 puestos de trabajo	El año 2027 las ventas serán de US\$ 2500 millones. En el año 2016 fue de US\$ 1200 millones	En el 2027, posicionar la industria peruana de prendas de vestir en el primer lugar a nivel latinoamericano en diseño de moda
2	Aumentar la rentabilidad				
3	Incrementar la generación de empleo				
4	Especialización en productos de alta calidad en fibra de algodón y pelo fino				
5	Aumentar la productividad				
Estrategias					
FO1	Crear marcas nacionales de productos de calidad premium y de diseño original que penetren en los mercados de Norteamérica, Europa y Asia (F1, O2)	X	X	X	X
FO2	Aumentar las ventas de prendas de algodón para bebés e infantes en Estados Unidos, Europa y Asia (F1, F4, O3)	X	X	X	X
FO3	Aumentar las ventas de prendas de alpaca en el mercado de lujo de Norteamérica, Europa y Asia (F5,O6, O4, O5)	X	X	X	X
FO5	Penetración en los mercados del Golfo Pérsico y países nórdicos tomando como palanca los acuerdos comerciales.(F3, F4, O4, O5)	X	X	X	X
FA1	Incrementar las ventas de productos de pelo fino en el segmento A en Estados Unidos y los países de Europa y Asia.(F1,A1)	X	X	X	X
DO5	Incrementar el número de camélidos y zonas de cultivo de algodón en el Perú (D4, O4)	X	X	X	X

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

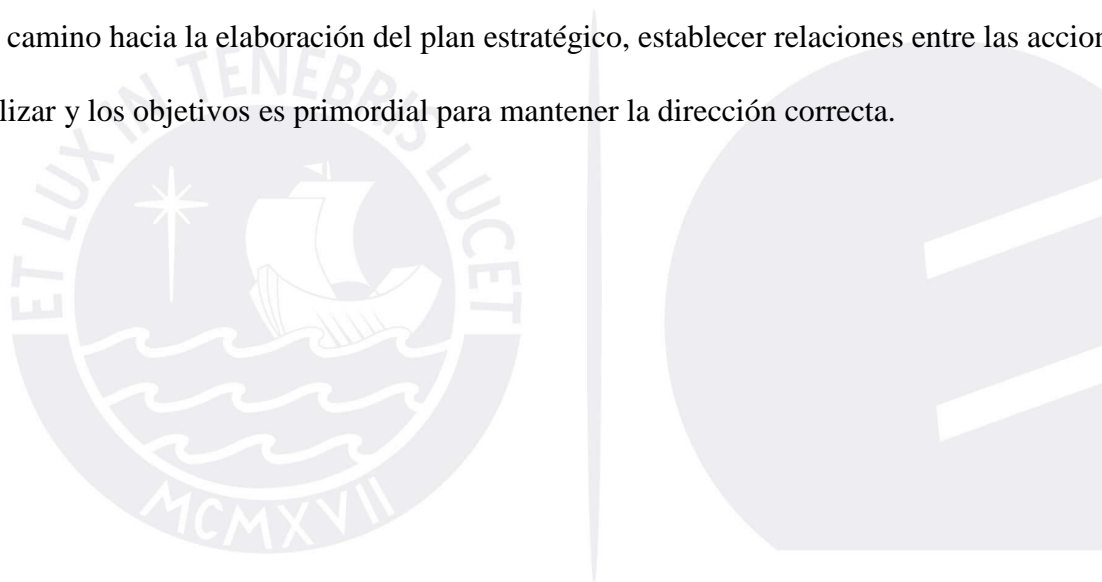
Tabla 20

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Honduras	El Salvador	México	Colombia
FO1 Crear marcas nacionales de productos <i>premium</i> de diseño en Norteamérica, Europa y Asia. (F1, O2)	Déficit de valor agregado de diseño	Bajo nivel de diseño	No diseña, su especialidad es la maquila	Al igual que Perú, presenta déficit de diseño
FO2 Aumentar las ventas de prendas de algodón para bebés e infantes en EE.UU., Europa y Asia. (F1, F4, O3)	Su especialidad es la confección de polos	Su especialidad es la confección de polos	Su especialidad es la confección de polos	Su especialidad es la confección de polos
FO3 Aumentar las ventas de prendas de alpaca en el mercado de lujo de Norteamérica, Europa y Asia. (F5, O6, O4, O5)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FO5 Penetrar en los mercados del Golfo Pérsico y países nórdicos tomando como palanca los acuerdos comerciales. (F3, F4, O4, O5)	De la misma forma apunta a Europa y Asia	De la misma forma apunta a Europa y Asia	De la misma forma apunta a Europa y Asia	De la misma forma apunta a Europa y Asia
FA1 Incrementar las ventas de productos de pelo fino en el segmento A en EE.UU. y los países de Europa y Asia. (F1, A1)	Público objetivo del segmento medio y medio-ato	Público objetivo del segmento medio y medio-ato, aprovechando su ventaja competitiva en precios	Público objetivo del segmento medio y medio-ato	Alineado bajo la misma estrategia
DO5 Incrementar el número de camélidos y zonas de cultivo de algodón en el Perú (D4, O4)	Apunta al mejoramiento de la fibra sintética	Apunta al mejoramiento de la fibra sintética	Apunta al mejoramiento de la fibra sintética	Apunta al mejoramiento de la fibra natural

### 6.13 Conclusiones

Para poder establecer las estrategias necesarias de la industria, es necesario tener claro cuáles son las fortalezas, oportunidad, amenazas y debilidades. Este será el punto de inicio con el cual se podrán establecer todas las estrategias que pueden aparecer de la combinación de fortalezas con oportunidades, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, etc., sin considerar si son buenas o malas, la idea es contar con todo lo que se pueda, los siguientes pasos realizados fueron la realización de las diferentes matrices, que han servido de filtro para poder contar con estrategias más finas y puntuales, con base en diferentes criterios. El trabajo permite también poder enlazar las estrategias con los objetivos de largo plazo para asegurar que las estrategias estén alineadas a lo que se quiere lograr. Este es un punto crucial en el camino hacia la elaboración del plan estratégico, establecer relaciones entre las acciones a realizar y los objetivos es primordial para mantener la dirección correcta.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se muestra el funcionamiento de la formulación estratégica y se asume el reto de ejecutar las estrategias seleccionadas que luego deberán ser evaluadas y controladas (D'Alessio, 2015).

El Perú viene atravesando una etapa de sólidos indicadores macroeconómicos y presenta los mejores pronósticos de crecimiento de la región, lo que conlleva a implementar una agresiva política de desarrollo de productos y de mercado.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son las metas con las cuales se alcanza cada objetivo de largo plazo, constituyen la base para la asignación de recursos, para el presente estudio fijados a niveles del sector de prendas de vestir.

**OLP1:** El 2027 el margen de utilidad operativa será del 20 %. En el año 2016, fue alrededor de 10.5 %.

**OCP1:** Lograr una inversión anual de 300 millones dólares para la renovación de maquinarias operativas que permitirán automatizar los procesos productivos.

Iniciativa: Elaborar un plan de ejecución de presupuesto para la inversión en maquinaria.

**OCP2:** Se desarrollará tres clústeres de prendas de vestir, al 2018 se conformará el clúster de algodón en Lima, y al 2019 el segundo clúster de algodón en Piura y el tercer clúster de pelo fino en Arequipa.

Iniciativa: Crear una comisión formada por las principales empresas del sector para impulsar la creación de clústeres en el Perú.

**OCP3:** Incrementar la oferta exportable de prendas para bebe de algodón a 70 millones al 2021 y 100 millones al 2027.

Iniciativa: Crear marcas con diseños propios y de alta calidad.

OCP4: Incrementar la oferta exportable de prendas de pelo fino a 80 millones al 2021 y 120 millones al 2027.

Iniciativa: Crear marcas con diseños propios, respaldado por el desarrollo de fibras mejoradas.

OCP5: Formalizar 2,000 pymes al 2027.

Iniciativa: Crear un programa de incentivos tributarios y productos financieros que permitan atraer más empresas al proceso de formalización.

**OLP2:** En el 2027 habrá 750,000 puestos de trabajo. Al año 2016, se cuentan con 250,000 puestos de trabajo.

OCP1: Al 2022, se contará con cinco centros de innovación tecnológica, se establecerá la creación de un centro por cada año.

Iniciativa: Crear alianzas entre la Sociedad Nacional de Industrias, gobiernos locales, gobierno central y las empresas privadas para poder establecer los centros de innovación.

OCP2: Al 2023, se contará con cinco centros de capacitación y formación técnica, se establecerá la creación de un centro por cada año.

Iniciativa: Realizar un estudio para identificar zonas estratégicas de ubicación de los centros de capacitación.

OCP3: El número de empleos dedicados a la confección de prendas de vestir será de 330,000 para el 2021 y 410,000 para el 2024 y 500, 000 para el 2027.

Iniciativa: Capacitar de forma anual a los empleados del sector en mejores prácticas.

OCP4: Realizar capacitaciones a 500 pymes sobre mejores prácticas de producción en cinco años.

Iniciativa: Realizar un censo para identificar a las 500 pymes que tienen bajos estándares de producción de prendas de vestir.

**OLP3:** El 2027 las ventas serán de \$2,500 millones. En el año 2016, fue de \$ 1,200 millones.

OCP1: Incrementar el número de ferias internacionales en las que participa el Perú, y adicionar cinco ferias internacionales de forma anual desde el 2018 manteniendo esa cifra en todos los años hasta el 2027 e incrementar el número de participantes considerando 10 pymes adicionales por año.

Iniciativa: Crear una comisión enfocada para impulsar la participación de empresas peruanas en ferias del Perú.

OCP2: Incrementar las exportaciones de prendas de vestir de 465 millones en el 2016 a 800 millones al 2021 y a 2000 millones al 2027.

Iniciativa: Realizar investigaciones de mercado anuales, para determinar las mejores oportunidades de exportación en nuevos mercados.

OCP3: Incrementar en 50 el número de empresas exportadoras de forma anual.

Iniciativa: Crear anualmente centros de asesoría especializada en gestión de pymes para exportación.

OCP4: Mejorar el tiempo de embarque de contenedores en un 50 % en los puertos de Paita, Callao, Ilo al 2021.

Iniciativa: Emplear tecnología para la medición y control de los tiempos con el objetivo de identificar puntos de mejora.

OCP5: Establecer 20 rutas especializadas para la exportación de prendas de vestir para el 2021.

Iniciativa: Formar una comisión enfocada en la identificación y desarrollo de nuevas rutas de exportación.

OCP6: Al 2021, se contará con 200 estudios y reportes de inteligencia de mercado de las diferentes plazas mundiales orientados a la exportación de prendas de vestir de pelo fino y de algodón para bebés e infantes.

Iniciativa: Difundir de forma intensiva los resultados de los estudios realizados a través de los medios de la industria de prendas de vestir, como boletines y revistas.

**OLP4:** En el 2027, posicionar la industria peruana de prendas de vestir en el primer lugar a nivel latinoamericano en diseño de moda.

OCP1: Incrementar el número de marcas peruanas de prendas de fibra de algodón para infantes, con 10 al 2022 y 20 al 2027.

Iniciativa: Crear programas de emprendimiento enfocados en diseño de prendas de vestir de fibra de algodón con oferta exportable.

OCP2: Incrementar el número de marcas peruanas de prendas de pelo fino, con 10 al 2022 y 10 al 2027.

Iniciativa: Crear programas de emprendimiento enfocados en diseño de prendas de vestir de pelo fino con oferta exportable.

OCP3: Se contará con 9 escuelas de diseño de moda, se establecerá la creación de 3 escuelas al 2022 y 6 escuelas adicionales al 2027.

Iniciativa: Crear alianzas entre las instituciones educativas de nivel universitario con los clústeres para poder ofrecer carreras profesionales de diseño de moda.

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

En esta sección se detallan los recursos necesarios para dar soporte al cumplimiento de los objetivos de corto plazo trazados. Estos recursos son de tres tipos: (a) tangibles, principalmente los recursos que vienen del sector privado; (b) intangibles, el reconocimiento

internacional de la marca país; y (c) humanos, el liderazgo de las personas que se encargan de transformar la industria. El detalle de los recursos se puede visualizar en la Tabla 21.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

A continuación, se listan las políticas asociadas con las estrategias retenidas. Las políticas se definen como el marco del accionar gerencial para acotar la acción de cada estrategia, así mismo, las políticas facilitan la solución de problemas asociados con asuntos de manejo de persona, finanzas, compras y toma de decisiones, con ello aumentan las posibilidades de evitar conflictos. Por consiguiente, hacer más productivo al sector. En la Tabla 22 se puede visualizar la relación entre políticas y estrategias.



Tabla 21

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

Perspectiva	Objetivo	Descripción	Recursos	Recursos Asignados
<b>OLP1:</b> El 2027 el margen de utilidad operativa será del 20%. En el año 2016 fue alrededor de 10.5%				
P	OCP1.1:	Lograr una inversión anual de 300 millones dólares para la renovación de maquinarias operativas que permitirán automatizar los procesos productivos	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Capital propio, financiamiento con terceros y sistema financiero Infraestructura administrativa Ingenieros, Administradores, Financieros Telecomunicaciones, Sistemas de información
P	OCP1.2:	Se desarrollará tres clústeres de prendas de vestir, al 2018 se conformará el clúster de algodón en Lima, y al 2019 el segundo clúster de algodón en Piura y el tercer clúster de pelo fino en Arequipa.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Capital propio, capital privado y público Salas de conferencias Sociólogos, Ingenieros, Administradores, otros Telecomunicaciones, sistemas de información
F	OCP1.3:	Incrementar la oferta exportable de prendas para bebe de algodón a 70 millones al 2021 y 100 millones al 2027.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios y participación privada Infraestructura administrativa Ingenieros, Administradores y otros especialistas Sistemas de información, maquinaria e infraestructura moderna de producción
F	OCP1.4:	Incrementar la oferta exportable de prendas de pelo fino a 80 millones al 2021 y 120 millones al 2027.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios y participación privada Infraestructura administrativa Ingenieros, Administradores y otros especialistas Sistemas de información, maquinaria e infraestructura moderna de producción
P	OCP1.5:	Formalizar 2,000 pymes al 2027.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Capital propio, capital privado y público Infraestructura administrativa Sociólogos, Ingenieros, Administradores, otros Telecomunicaciones, sistemas de información
<b>OLP2:</b> El 2027 habrá 750,000 puestos de trabajo. Al año 2016 se cuentan con 250,000 puestos de trabajo				
P	OCP2.1:	Al 2022, se contará con cinco centros de innovación tecnológica, se establecerá la creación de un centro por cada año.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios, capital privado Salas de capacitación Ingenieros, Administradores y otros especialistas Sistemas de Información, equipamiento moderno técnico
A	OCP2.2:	Al 2023, se contará con cinco centros de capacitación y formación técnica, se establecerá la creación de un centro por cada año.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios, capital privado Salas de capacitación Ingenieros, Administradores y otros especialistas Sistemas de Información, infraestructura moderna para capacitación práctica
F	OCP2.3:	El número de empleos dedicados a la confección de prendas de vestir será de 330,000 para el 2021 y 410,000 para el 2024 y 500, 000 para el 2027.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios y participación privada Infraestructura administrativa Ingenieros, Administradores, diseñadores de moda, otros Telecomunicaciones, sistemas de información, maquinaria e infraestructura moderna de producción
A	OCP2.4:	Realizar capacitaciones a 500 pymes sobre mejores prácticas de producción en cinco años.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios, capital privado Salas de capacitación Ingenieros, Administradores y otros especialistas Sistemas de Información, equipamiento moderno técnico
<b>OLP3:</b> El 2027 las ventas serán de US\$ 2500 millones. En el año 2016 fue de US\$ 1200 millones				
C	OCP3.1:	Incrementar el número de ferias internacionales en las que participa el Perú, y adicionar cinco ferias internacionales de forma anual desde el 2018 manteniendo esa cifra en todos los años hasta el 2027 e incrementar el número de participantes considerando 10 pymes adicionales por año.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios, capital privado Salas de conferencias Ingenieros, Administradores, diseñadores de moda, publicistas, otros Telecomunicaciones, sistemas de información
F	OCP3.2:	Incrementar las exportaciones de prendas de vestir de 465 millones en el 2016 a 800 millones al 2021 y a 2000 millones al 2027.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios, capital privado Infraestructura administrativa Ingenieros, Administradores, diseñadores de moda, otros especialistas Telecomunicaciones, sistemas de información
F	OCP3.3:	Incrementar en 50 el número de empresas exportadoras de forma anual.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios y participación privada Infraestructura administrativa Ingenieros, Administradores, otros especialistas Telecomunicaciones, sistemas de información
P	OCP3.4:	Mejorar el tiempo de embarque de contenedores en un 50% en los puertos de Paña, Callao, Ilo al 2021.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Capital privado y financiamiento con entidades del sector financiero Infraestructura portuaria Ingenieros, Administradores y otros especialistas Telecomunicaciones, sistemas de información
C	OCP3.5:	Establecer 20 rutas especializadas (nuevos países destino) para la exportación de prendas de vestir para el 2021.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios y participación privada Infraestructura administrativa Ingenieros, Administradores y otros especialistas Sistemas de información, maquinaria e infraestructura moderna de producción
A	OCP3.6:	Al 2021, se contará con 200 estudios y reportes de inteligencia de mercado de las diferentes plazas mundiales orientados a la exportación de prendas de vestir de pelo fino y de algodón para bebés e infantes.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios y participación privada Infraestructura administrativa Ingenieros, Administradores, otros especialistas Telecomunicaciones, sistemas de información
<b>OLP4:</b> En el 2027, posicionar la industria peruana de prendas de vestir en el primer lugar a nivel latinoamericano en diseño de moda.				
C	OCP4.1:	Incrementar el número de marcas peruanas de prendas de fibra de algodón para infantes, con 10 al 2022 y 20 al 2027.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios, capital privado Infraestructura administrativa Administradores, marketing, publicidad, comercial, financiero y otros especialistas Sistemas de Información y comunicaciones
C	OCP4.2:	Incrementar el número de marcas peruanas de prendas de pelo fino, con 10 al 2022 y 10 al 2027.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios, capital privado Infraestructura administrativa Administradores, marketing, publicidad, comercial, financiero y otros especialistas Sistemas de Información y comunicaciones
A	OCP4.3:	Se contará con 9 escuelas de diseño de moda, se establecerá la creación de 3 escuelas al 2022 y 6 escuelas adicionales al 2027.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos propios, capital privado Aulas de formación Diseñadores de moda, Marketing, publicidad y otros especialistas Sistemas de Información, infraestructura moderna para capacitación práctica

Tabla 22

## Matriz de Políticas

N°	Estrategias	Calidad total	Capacitación constante al personal	Fomentar la creación de marcas propias	Promover la asociación dentro de la industria	Promover la investigación y el uso de la tecnología en los procesos.	Desarrollo de empleo	Desarrollo de las mypes	Mejores prácticas para el desarrollo sostenible
FO1	Crear marcas nacionales de productos <i>premium</i> de diseño en Norteamérica, Europa y Asia. (F1, O2)	X	X	X		X	X		
FO2	Aumentar las ventas de prendas de algodón para bebés e infantes en EE.UU., Europa y Asia. (F1, F4, O3)	X	X	X	X		X	X	
FO3	Aumentar las ventas de prendas de alpaca en el mercado de lujo de Norteamérica, Europa y Asia. (F5, O6, O4, O5)	X	X	X	X	X			
FO5	Penetrar en los mercados del Golfo Pérsico y países nórdicos tomando como palanca los acuerdos comerciales. (F3, F4, O4, O5)	X	X			X	X	X	X
FA1	Incrementar las ventas de productos de pelo fino en el segmento A en EE.UU. y los países de Europa y Asia. (F1, A1)	X	X			X		X	X
DO5	Incrementar el número de camélidos y zonas de cultivo de algodón en el Perú. (D4, O4)	X	X	X	X		X	X	

#### **7.4 Estructura Organizacional de la Industria de Prendas de Vestir del Perú**

La cadena productiva actual inicia con los agricultores y ganaderos quienes se dedican al proceso productivo de las materias primas que se requieren en la industria textil y confecciones. Sus productos son vendidos a acopiadores quienes a su vez negocian y comercializan estos productos con las empresas textiles. Luego, las empresas textiles proveen de las telas de distintas calidades para la elaboración de prendas de vestir. A su vez, se observa que existe un gran grupo de empresas pequeñas y medianas que realizan esta actividad productiva y en algunos casos se encuentran agrupadas en asociaciones o gremios, cuya finalidad es obtener una mejor negociación de las materias primas y desarrollar un estándar de producción que les permita atender los requerimientos de las grandes empresas que elaboran prendas de vestir para exportación o exportar directamente. La estructura actual de la industria de prendas de vestir incluye a agricultores y ganaderos, acopiadores, hilanderos industriales, fabricantes de telas, diseñadores, empresas confeccionistas de prendas de vestir, exportadores, distribuidores mayoristas y tiendas de venta minorista.

Para que el Perú pueda desarrollar con mayor eficiencia y velocidad la alta demanda que existe en el mundo en cuanto a productos de calidad y de diseño, se requiere una reforma en la estructura actual. Esta busca mejorar la cadena de suministro y brindar un soporte para el crecimiento económico del país en la industria de prendas de vestir. Para ello, se requiere desarrollar clústeres descentralizados, uno en el norte del Perú, otro en el sur del Perú y un clúster en Lima. Dichos clústeres tendrán como finalidad de impulsar el desarrollo desde la agricultura y ganadería conectando a productores de forma directa con los fabricantes de telas, para mejorar los ingresos de los productores de materias primas y evitar a los acopiadores, quienes son los que manejan el precio de los insumos, tanto desde el punto de vista de escases como de precio. Así mismo, los clústeres elaboran planes de desarrollo para impulsar la exportación de productos terminados (prendas de vestir). Para ello será necesario

que trabajen en asociar a los pequeños y medianos fabricantes de prendas de vestir, brindándoles asesoría técnica, estandarización de procesos productivos y soporte especializado para adquisición con tecnología a precios especiales para las empresas del clústeres. Así mismo, estos clústeres buscan unir a los grupos, asociaciones y gremios que existen en el país para fortalecerlos, tales como la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Sociedad Nacional de Industria (SIN), Asociación de Exportadores (ADEX), Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas (APIC), Confecciones e Innovaciones Tecnológicas Perú (CITEGA), Asociación de Empresarios de Gamarra, entre otras. . A continuación se presenta la Figura 14 que resume lo antes mencionado.

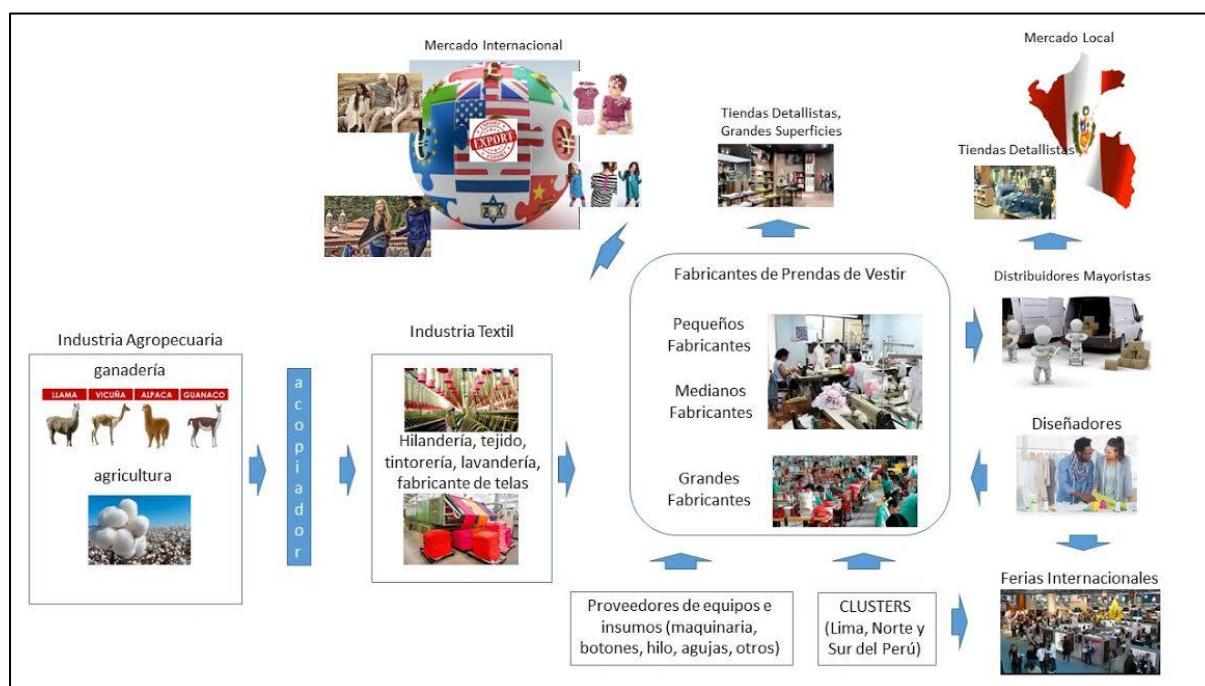


Figura 11. Estructura organizacional propuesta del sector de prendas de vestir

## 7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La preocupación por el cuidado del medioambiente es patente en todas las industrias. En el caso de la industria de prendas de vestir, si bien las empresas productoras de hilos y telas son las que, en mayor medida, afectan negativamente el medioambiente, por el manejo que hacen de la materia prima, en las actividades de confección se identifican impactos por la

generación de residuos, líquidos excedentes producto del lavado, el uso de químicos contaminantes y, como aspecto común, el consumo de energía y agua.

En ese sentido, se propone los siguientes lineamientos básicos:

1. Asegurar la gestión ambiental integrándola en sus procesos, y controlar el impacto de las actividades de manufactura con el medioambiente.
2. Establecer controles para mitigar los riesgos de contaminación.
3. Optimizar el uso de los recursos energéticos e hídricos con la implementación y uso de elementos que reduzcan el impacto ambiental, uso de tecnologías limpias mediante el reciclaje, reúso y recuperación en la medida de lo posible.
4. Promover campañas para el establecimiento de una cultura de cuidado del medioambiente.

#### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

El recurso humano es un recurso esencial para la industria de prendas de vestir, y requiere de puestos especializados: (a) gestores de la producción de prendas de vestir, (b) diseñadores de prendas de vestir, (c) fabricantes de prendas de vestir, (d) estampadores de prendas de vestir, y (e) bordadores de prendas de vestir.

Para poder contar con personal calificado es necesario promover capacitaciones que permitan formar al personal y generar mano de obra calificada para que la industria pueda crecer. El presente plan estratégico tiene como una de las principales estrategias en incrementar los puestos de trabajo y para poder lograr ello es necesario contar con personal disponible y con el conocimiento necesario para el crecimiento de la industria. Para ello, el Estado debe de buscar alianzas con las diferentes instituciones vinculadas al sector, por ejemplo, la Sociedad Nacional de Industria con las empresas privadas para brindar capacitaciones, talleres, seminarios a nombre del Estado y con ello formar a personas para insertarlas en el mundo del desarrollo y confección de prendas de vestir.

## **7.7 Gestión del Cambio**

Con la implementación de las estrategias planteadas en el presente documento, la industria de prendas de vestir estará en condiciones de incrementar las ventas a través del desarrollo de marcas nacionales de productos *premium* a base de algodón y prendas de pelo fino en los segmentos altos en el mundo. En consecuencia, los planes que se implementarán están en línea con las estrategias escogidas, y son las siguientes:

### **7.7.1 Plan de Marketing**

Hacer saber que el crecimiento del sector de prendas de vestir beneficia a toda la sociedad, difusión hacia todo el territorio peruano a través de los *fanpages* de cada institución que se encuentren inmersa en esta industria. Desarrollar un plan de comunicación que permita desplegar la visión y misión a todos los niveles del sector, generando compromiso. Asimismo, emplear el *benchmarking* de tal forma de identificar las mejores prácticas que se desarrollan en el mundo y que pueden ser adaptadas a la realidad peruana.

### **7.7.2 Plan de Operaciones**

La creación de los clústeres permitirá impulsar el desarrollo de manera descentralizada de productores y exportadores tanto en la zona norte como en la zona sur del país, ya que ellos serán quienes impulsen la unión de empresas, gremios y asociaciones, además de crear una industria con altos estándares de calidad y de procesos. Creando escuelas con el apoyo privado para beneficio de los empresarios y la industria en general. Establecer una gestión para optimizar los recursos de costos y tiempo.

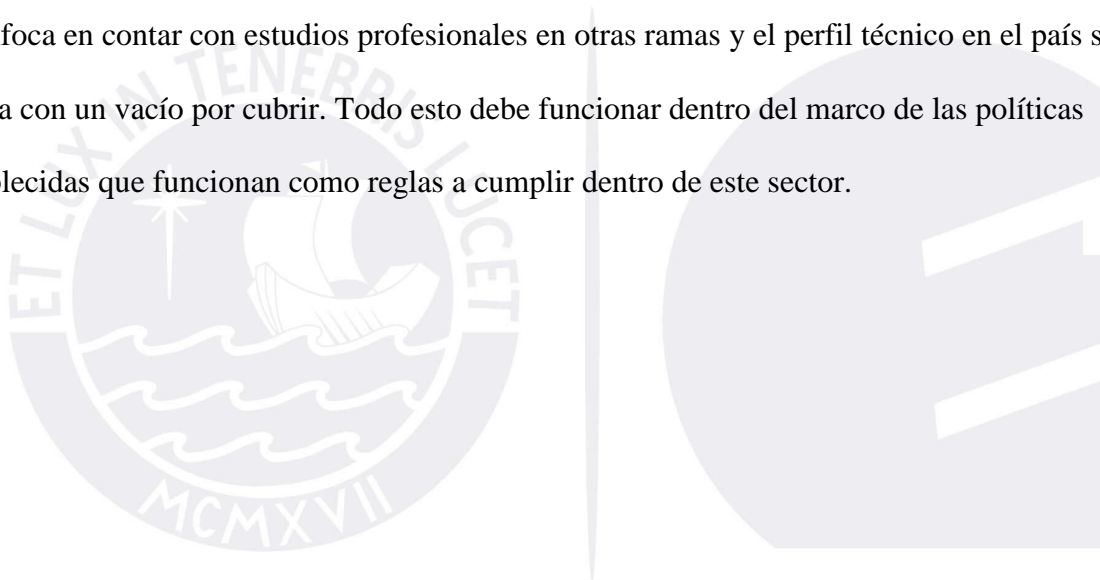
### **7.7.3 Plan de innovación y desarrollo**

Formar acuerdos con universidades y centros de investigación, estas mismas instituciones deben ejecutar proyectos de innovación y desarrollo con fondos propios. El desarrollo de la mejora continua será clave en la gestión del cambio, todo este trabajo tendrá como objetivo dar a conocer al mundo la excelente calidad de las prendas de vestir peruanas.

## 7.8 Conclusiones

Para lograr los objetivos planteados de largo y corto plazo es necesario lograr una alianza entre el Estado, instituciones educativas y las empresas privadas, cada una de ellas tienen un papel fundamental en este proceso de cambio, los objetivos propuestos apuntan a un crecimiento de la industria y para ello deberá de brindarle oportunidades y facilidades a las pymes para que puedan ampliar sus negocios, así mismo, es necesario capacitarlos para poder generar en ellos el deseo de crecer mostrándoles el abanico de herramientas que pueden ser empleadas para lograr la internacionalización de sus productos. Por otro lado, también surge la necesidad de contar con personal técnico calificado.

Hoy en día, existe una gran demanda de personal técnico; sin embargo, la población se enfoca en contar con estudios profesionales en otras ramas y el perfil técnico en el país se queda con un vacío por cubrir. Todo esto debe funcionar dentro del marco de las políticas establecidas que funcionan como reglas a cumplir dentro de este sector.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

#### 8.1.1 Aprendizaje Interno

Para la industria de prendas de vestir, en Perú, se consideran una serie de objetivos a corto plazo enfocados en guiar y capacitar a las pymes, para que estas logren su crecimiento de forma ordenada y sostenida bajo una misma visión y misión, esto creará las bases para el crecimiento de la industria, ya que se busca tener a todos los integrantes de este proceso de renovación y mejora alineados.

Tabla 23

#### *Perspectiva de aprendizaje interno*

OCP	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicadores
OCP2.2	Al 2023, se contará con cinco centros de capacitación y formación técnica, se establecerá la creación de un centro por cada año.	Realizar un estudio para identificar las zonas estratégicas de ubicación de los centros de capacitación. Formar un equipo de trabajo para el desarrollo del Centro de Capacitación.	Número de participantes por año. Número de horas de capacitación por año. Número de capacitaciones realizadas por año.
OCP2.4	Al 2024, se capacitarán a 500 pymes sobre mejores prácticas de producción.	Realizar un censo para identificar a las 500 pymes que tienen bajos estándares de producción de prendas de vestir. Generar alianzas entre la sociedad nacional de industrias y las empresas privadas para promover capacitaciones técnicas de 100 empresas por año.	Número de cursos de capacitación Número de participantes por curso Número de horas de capacitación.
OCP3.6	Al 2021, se contará con 200 estudios y reportes de inteligencia de mercado de las diferentes plazas mundiales orientados a la exportación de prendas de vestir de pelo fino y de algodón para bebés e infantiles	Identificar las principales plazas de mercado con oportunidades para la venta de prendas de vestir. Difundir de forma intensiva los resultados de los estudios realizados a través de los medios de la industria de prendas de vestir, como boletines, revistas, etc.	Número de mercados potenciales identificados Número de productos potenciales Número de rutas exportadoras identificadas Número de estudios realizados
OCP2.3	El número de empleos dedicados a la confección de prendas de vestir será de 330,000 para el 2021 y 410,000 para el 2024 y 500,000 para el 2027.	Capacitar de forma anual a los empleados del sector en mejores prácticas	Número de empleados dedicados a la confección.
OCP4.3	Se contará con 9 escuelas de diseño de moda, se establecerá la creación de 3 escuelas al 2022 y 6 escuelas adicionales al 2027.	Crear alianzas entre instituciones universitarias y los clústeres para ofrecer carreras profesionales de diseño de moda	Número de diseñadores de moda egresados por año Número de escuelas por año

### 8.1.2 Procesos

En el contexto desarrollado, el sector se debe centrar en las operaciones primarias, aquellos procesos que involucren manufactura buscando siempre la excelencia operativa. La cadena de suministros debe abarcar desde la producción e insumos hasta llegar a los clientes nacionales o extranjeros pasando por un proceso productivo enfocado en la mejora continua y en el mejor uso de los recursos.

Tabla 24

#### *Perspectiva de procesos*

OCP	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicadores
OCP1.1	Lograr una inversión anual de 300 millones dólares para la renovación de maquinarias operativas que permitirán automatizar los procesos productivos	Planificación e implementación de presupuesto para inversión, asignar dinero en <i>capex</i> para cada organización.	Monto de dinero invertido por año.
OCP1.2	Se desarrollará tres clústeres de prendas de vestir, al 2018 se conformará el clúster de algodón en Lima, y al 2019 el segundo clúster de algodón en Piura y el tercer clúster de pelo fino en Arequipa	Formar comisión desde los gremios y apoyo de gobiernos regionales para impulsar la creación de clústeres en cada zona	Número de clústeres creados por año.
OCP1.5	Se contará con 2,000 pymes formalizadas al 2027	Proponer incentivos tributarios y productos financieros para las pymes que concreten exportaciones. Capacitar a empresarios pymes en el proceso de formalización.	Número de pymes formalizadas por año.
OCP2.1	Al 2022, se contará con cinco centros de innovación tecnológica, se establecerá la creación de un centro por cada año.	Generar alianzas entre la sociedad nacional de industrias, gobiernos locales, gobierno central y las empresas privadas para la creación de centros.	Número de Centro de Innovación Tecnológica creado por año.
OCP3.4	Mejorar el tiempo de embarque de contenedores en un 50% en los puertos de Paita, Callao, Ilo al 2021.	Mejorar procedimientos e instructivos operativos. Capacitación del personal involucrado. Empleo de tecnología para medición y control.	Porcentaje de avance por puerto de forma anual.

El negocio debe ser sostenible en el tiempo, por ello debe ser amigable con el medioambiente, y minimizar y mitigar impactos ambientales. De la misma forma, la industria de prendas de vestir debe incluir un eje de responsabilidad social empresarial, por ello se fijan objetivos de largo plazo alineados con la política social del país.

### 8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente evaluará las actividades que se realizarán dentro y fuera del país, con el propósito de captar y retener a los clientes actuales y potenciales, a la vez, incrementar la rentabilidad del sector industrial de prendas de vestir en el Perú. Además, permite conocer a potenciales clientes para acercarse a ellos.

Tabla 25

#### *Perspectiva de clientes*

OCP	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicadores
OCP3.1	Incrementar el número de participación de expositores peruanos en ferias internacionales, adicionando en cinco ferias internacionales de forma anual desde el 2018 manteniendo esa cifra en todos los años hasta el 2027 e incrementar el número de participantes considerando 10 pymes adicionales por año.	Formar comisión para impulsar la participación de empresas peruana en ferias fuera del Perú.	Número de ferias asistidas. Número de empresas que participaron.
OCP3.5	Establecer 20 rutas especializadas (nuevos países destino) para la exportación de prendas de vestir para el 2021.	Formar comisión para la identificación y el desarrollo de nuevas rutas de exportación.	Número de nuevos países destino.
OCP4.1	Incrementar el número de marcas peruanas de prendas de fibra de algodón para infantes, con 10 al 2022 y 20 al 2027	Crear programas de emprendimiento orientados al diseño de moda y a la exportación	Número de programas de emprendimiento por año. Número de marcas en el extranjero.
OCP4.2	Incrementar el número de marcas peruanas de prendas de pelo fino, con 10 al 2022 y 10 al 2027.	Crear programas de emprendimiento orientados al diseño de moda y a la exportación	Número de programas de emprendimiento por año. Número de marcas en el extranjero.

### 8.1.4 Financiera

Esta perspectiva describe los resultados tangibles de las estrategias en términos financieros, como el crecimiento de las exportaciones del sector y lo relacionado con el incremento del volumen de empresas del sector, y medir así la creación de valor para la industria. Ofrecer productos de calidad y el ingreso a nuevos mercados permitirá mejorar el nivel de ingresos contribuyendo al mejoramiento de la situación financiera de la industria.

Tabla 26

*Perspectiva financiera*

OCP	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicadores
OCP1.3	Incrementar la oferta exportable de prendas de algodón para bebé a 70 millones al 2021 y 100 millones al 2027.	Desarrollar marcas Investigación del mercado Difundir estándares de calidad internacionales.	Número de nuevas marcas por año. Número de investigaciones de mercado por año.
OCP1.4	Incrementar la oferta exportable de prendas de pelo fino a 80 millones al 2021 y 120 millones al 2027.	Desarrollar marcas Investigación del mercado. Difundir buenas prácticas comerciales exportadoras.	Número de nuevas marcas por año Número de investigaciones de mercado por año.
OCP3.2	Incrementar las exportaciones de prendas de vestir de 465 millones en el 2016 a 800 millones al 2021 y a 2,000 millones al 2027.	Desarrollar marcas Investigación del mercado Difundir estándares de calidad internacionales.	Número de nuevas marcas por año Número de investigaciones de mercado por año
OCP3.3	Incrementar en 50 el número de empresas exportadoras de forma anual.	Crear Centros de asesoría especializada en gestión de pymes para exportación.	Número de Centros de Asesoría creados por año.

## 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El *Balanced Scorecard* basado en las cuatro perspectivas o enfoques presentados muestra una visión integral y holística de todo el sector.

Tabla 27

### Tablero de Control Balanceado

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos corto plazo	Acciones	Responsables	Indicador	Unidades	Proyectado
En el año 2027, la industria del vestir del Perú será líder en Latinoamérica y reconocida mundialmente por su calidad, diseño e innovación, contribuyendo al desarrollo sostenible del país.	Elaborar y comercializar prendas de vestir de algodón y pelo fino para los mercados internacionales de infantes y de lujo, respectivamente, mediante el uso de tecnologías innovadoras, impulsando las habilidades de mano de obra y la creación de oportunidades laborales, elevando la productividad bajo un ambiente propicio de trabajo que mejore la calidad de vida de sus integrantes, poniendo a disposición del mundo productos de calidad, con diseños atractivos e innovadores	- Responsabilidad, para que desde el plano moral los individuos evalúen las consecuencias de sus actos, y utilizando su capacidad de análisis opten por decisiones asumidas con compromiso en beneficio de la industria. - Innovación, para permitir el desarrollo de nuevos bienes o servicios lo que a su vez incentiva la creación de nuevos modelos de negocio, con ello la comunidad vinculada eleva su apertura hacia opciones renovadas y con valor añadido. - Aprendizaje continuo, para enfrentar de forma inteligente la incertidumbre por los constantes cambios tecnológicos y tendencias de la industria, y así adquirir nuevas competencias y ponerlas al servicio del sector, evaluando recursos y afinando objetivos. - Calidad, para alcanzar la excelencia con productos con características superiores, y así satisfacer necesidades antes que los clientes sean conscientes de ellas. - Foco en el cliente interno y externo, para que se convierta en parte de la cultura de los participantes de la industria del vestir, en base a un profundo análisis de sus expectativas actuales y futuras, y así asociar la innovación con los productos a ofrecer.	- Cumplimiento de la legislación Peruana y acuerdos internacionales vigentes. - Generar un ambiente solidario, de respeto e integración entre todos los participantes de la industria de prendas vestir. - Favorecer el uso de recursos internos, respetando el medio ambiente y utilizándolos de manera eficiente para un desarrollo sostenible de la industria. - Elaborar prendas con elevados estándares de calidad, que cumplan especificaciones internacionales y de acuerdo a las necesidades de los consumidores. - Fomentar la conciencia nacional mediante la transformación económica del país.	Perspectiva Financiera						
				OCP1.3:	Incrementar la oferta exportable de prendas de algodón para bebe a 70 millones al 2021 y 100 millones al 2027.	Desarrollar marcas Investigación del mercado Difundir estándares de calidad internacionales.	ADEX Cámara de Comercio de Lima PromPerú Ministerio de comercio exterior y turismo	Número de nuevas marcas por año. Número de investigaciones de mercado por año.	Unidad/año	70 millones al 2021 y 100 millones al 2027
				OCP1.4:	Incrementar la oferta exportable de prendas de pelo fino a 80 millones al 2021 y 120 millones al 2027.	Desarrollar marcas Investigación del mercado. Difundir buenas prácticas comerciales exportadoras.	ADEX Cámara de Comercio de Lima PromPerú Ministerio de comercio exterior y turismo	Número de nuevas marcas por año Número de investigaciones de mercado por año.	Unidad/año	80 millones al 2021 y 120 millones al 2027
				OCP3.2:	Incrementar las exportaciones de prendas de vestir de 465 millones en el 2016 a 800 millones al 2021 y a 2000 millones al 2027.	Desarrollar marcas Investigación del mercado Difundir estándares de calidad internacionales.	ADEX Cámara de Comercio de Lima 'SNI Ministerio de comercio exterior y turismo	Número de nuevas marcas por año Número de investigaciones de mercado por año	Unidad/año	800 millones al 2021 y 2000 millones al 2027
				OCP3.3:	Incrementar en 50 el número de empresas exportadoras de forma anual.	Crear Centros de asesoría especializada en gestión de Pymes para exportación.	ADEX Cámara de Comercio de Lima	Número de Centros de Asesoría creados por año.	Unidad/año	200 empresas al 2021 y 500 al 2027
				Perspectiva del Cliente						
				OCP3.1:	Incrementar el número de participación de expositores Peruanos en ferias internacionales, adicionando en cinco ferias internacionales de forma anual desde el 2018 manteniendo esa cifra en todos los años hasta el 2027 e incrementar el número de participantes considerando 10 Pymes adicionales por año.	Formar comisión para impulsar la participación de empresas Peruana en ferias fuera del Perú.	ADEX Cámara de Comercio de Lima PromPerú	Número de ferias asistidas. Número de empresas que participaron.	Unidad/año	50 ferias al 2027
				OCP3.5:	Establecer 20 rutas especializadas (nuevos países destino) para la exportación de prendas de vestir para el 2021.	Formar comisión para la identificación y el desarrollo de nuevas rutas de exportación.	ADEX Cámara de Comercio de Lima Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior	Número de nuevos países destino.	Unidad/año	20 rutas nuevas al 2021
				OCP4.1:	Incrementar el número de marcas peruanas de prendas de fibra de algodón para infantes, con 10 al 2022 y 20 al 2027	Crear programas de emprendimiento orientados al diseño de moda y a la exportación	Ministerio de la Producción Cámara de Comercio de Lima	Número de programas de emprendimiento por año.	Unidad/año	30 marcas al 2027
				OCP4.2:	Incrementar el número de marcas peruanas de prendas de pelo fino, con 10 al 2022 y 10 al 2027.	Crear programas de emprendimiento orientados al diseño de moda y a la exportación	SNI Ministerio de la Producción Cámara de Comercio de Lima	Número de marcas en el extranjero.	Unidad/año	20 marcas al 2027
				Perspectiva del Proceso						
				OCP1.1:	Lograr una inversión anual de 300 millones dólares para la renovación de maquinarias operativas que permitirán automatizar los procesos productivos.	Planificación e implementación de presupuesto para inversión, asignar dinero en Capex para cada organización.	Ministerio de la Producción Cámara de Comercio de Lima SNI	Monto de dinero invertido por año.	MM Dólares/año	300 millones al año
				OCP1.2:	Se desarrollará tres clústeres de prendas de vestir, al 2018 se conformará el clúster de algodón en Lima, y al 2019 el segundo clúster de algodón en Piura y el tercer clúster de pelo fino en Arequipa.	Formar comisión desde los gremios y apoyo de gobiernos regionales para impulsar la creación de clústeres en cada zona	Ministerio de la Producción SNI Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Número de clústeres creados por año.	Unidad/año	3 clústeres al 2027
				OCP1.5:	Formalizar 2,000 Pymes al 2027.	Proponer incentivos tributarios y productos financieros para las PYMES que concreten exportaciones. Capacitar a empresarios PYMES en el proceso de formalización.	PROMPYME Ministerio de la Producción SNI	Número de Pymes formalizadas por año.	Unidad/año	8000 Pymes al 2021
				OCP2.1:	Al 2022, se contará con cinco centros de innovación tecnológica, se establecerá la creación de un centro por cada año.	Generar alianzas entre la sociedad nacional de industrias, gobiernos locales, gobierno central y las empresas privadas para la creación de centros.	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Ministerio de Producción	Número de Centro de Innovación Tecnológica creado por año.	Unidad/año	1 CITE al 2022
OCP3.4:	Mejorar el tiempo de embarque de contenedores en un 50% en los puertos de Paíta, Callao, Ilo al 2021.	Mejorar procedimientos e instructivos operativos. Capacitación del personal involucrado. Empleo de tecnología para medición y control.	Ministerio de comercio exterior y turismo Sociedad de comercio exterior del Perú Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Porcentaje de avance por puerto de forma anual.	%/año	50% del tiempo al 2021				
Perspectiva del Aprendizaje										
OCP2.2:	Al 2023, se contará con cinco centros de capacitación y formación técnica, se establecerá la creación de un centro por cada año.	Realizar un estudio para identificar las zonas estratégicas de ubicación de los centros de capacitación. Formar un equipo de trabajo para el desarrollo del Centro de Capacitación.	PROMPYME Ministerio de la Producción	Número de participantes por año. Número de horas de capacitación por año. Número de capacitaciones realizadas por año.	Unidad/año	5 centros al 2022				
OCP2.4:	Realizar capacitaciones a 500 Pymes sobre mejores prácticas de producción en cinco años	Realizar un censo para identificar a las 500 Pymes que tienen bajos estándares de producción de prendas de vestir. Generar alianzas entre la sociedad nacional de industrias y las empresas privadas para promover capacitaciones técnicas de 100 empresas por año.	PROMPYME Ministerio de la Producción	Número de cursos de capacitación Número de participantes por curso Número de horas de capacitación.	Unidad/año	500 pymes capacitadas al 2022				
OCP3.6:	Al 2021, se contará con 200 estudios y reportes de inteligencia de mercado de las diferentes plazas mundiales orientados a la exportación de prendas de vestir de pelo fino y de algodón para bebes e infantes.	Identificar las principales plazas de mercado con oportunidades para la venta de prendas de vestir. Difundir de forma intensiva los resultados de los estudios realizados a través de los medios de la industria de prendas de vestir, como boletines, revistas, etc.	Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior	Número de mercados potenciales identificados Número de productos potenciales Número de rutas exportadoras identificadas Número de estudios realizados	Unidad/año	200 estudios al 2021				
OCP4.3:	Se contará con 9 escuelas de diseño de moda, se establecerá la creación de 3 escuelas al 2022 y 6 escuelas adicionales al 2027.	Crear alianzas entre instituciones universitarias y los clústeres para ofrecer carreras profesionales de diseño de moda	Ministerio de la Producción Clústeres	Número de diseñadores de moda egresados Número de escuelas	Unidad/año	9 escuelas al 2027				

### 8.3 Conclusiones

Con la elaboración y aplicación del tablero de control integrado, se busca llenar el vacío entre las estrategias y la mejora continua.

En la perspectiva de aprendizaje interno, la industria de prendas de vestir tiene la capacidad para convertirse en el motor de empleo del país, que se sustenta en el gran número de mypes que se formalizarán otorgando trabajo competitivo y de calidad.

En la perspectiva de cliente, el sector desarrollará un importante número de ferias nacionales e internacionales. Los indicadores más relevantes en una empresa con fines de lucro vienen a ser los de rentabilidad, y al generarse mayores ventas estaremos cumpliendo en el logro de esta perspectiva.

Los conocidos KPI vienen a ser claves para medir los logros en la perspectiva financiera. El sector de prendas de vestir presenta indicadores de ROE y ROA retadores que aportaran un enorme ingreso al PBI nacional.

En lo que se refiere a la perspectiva de procesos, el presente planeamiento es ambicioso, ya que plantea modernizar el proceso productivo, e incorpora tecnología de punta a lo largo de toda la cadena de valor. Tener en cuenta que los procesos deben minimizar la generación impactos ambientales.

## Capítulo IX: Competitividad de la Industria de Prendas de Vestir del Perú

### 9.1 Análisis Competitivo de la Industria de Prendas de Vestir del Perú

El Perú ocupa el puesto 67 en el *ranking* mundial de competitividad para el periodo 2016-2017, lo cual significa que sube dos posiciones respecto al informe anterior. El Perú mantiene la tercera posición en Sudamérica detrás de Chile y Colombia y la sexta posición en Latinoamérica y el Caribe.

Esta posición se sustenta con base en tres pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, e (c) innovación. Por lo tanto, el Perú es menos competitivo debido a la debilidad de sus instituciones, el poco desarrollo de su infraestructura y la mínima innovación que se genera. En consecuencia, es imprescindible trazarse objetivos de largo plazo para contrarrestar estas falencias y potenciar los pilares con alta puntuación, ver Figura 14.

El Perú muestra una mejora en seis de los 12 pilares: Instituciones (de 116 a 106), Salud y educación básica (de 100 a 98), Educación superior y capacitación (de 82 a 80), Eficiencia del mercado laboral (de 64 a 61), Sofisticación de mercados financieros (de 30 a 26), Preparación Tecnológica (de 92 a 88), Sofisticación empresarial (de 81 a 78).

Sin embargo, se observa un retroceso en dos pilares: Eficiencia del mercado de bienes (de 60 a 65) e Innovación (de 116 a 119).

Entre los factores más problemáticos para hacer negocios se encuentran la corrupción la burocracia, las restricciones en materia laboral, la falta de infraestructura, las débiles normas tributarias, la inseguridad ciudadana, entre otros.

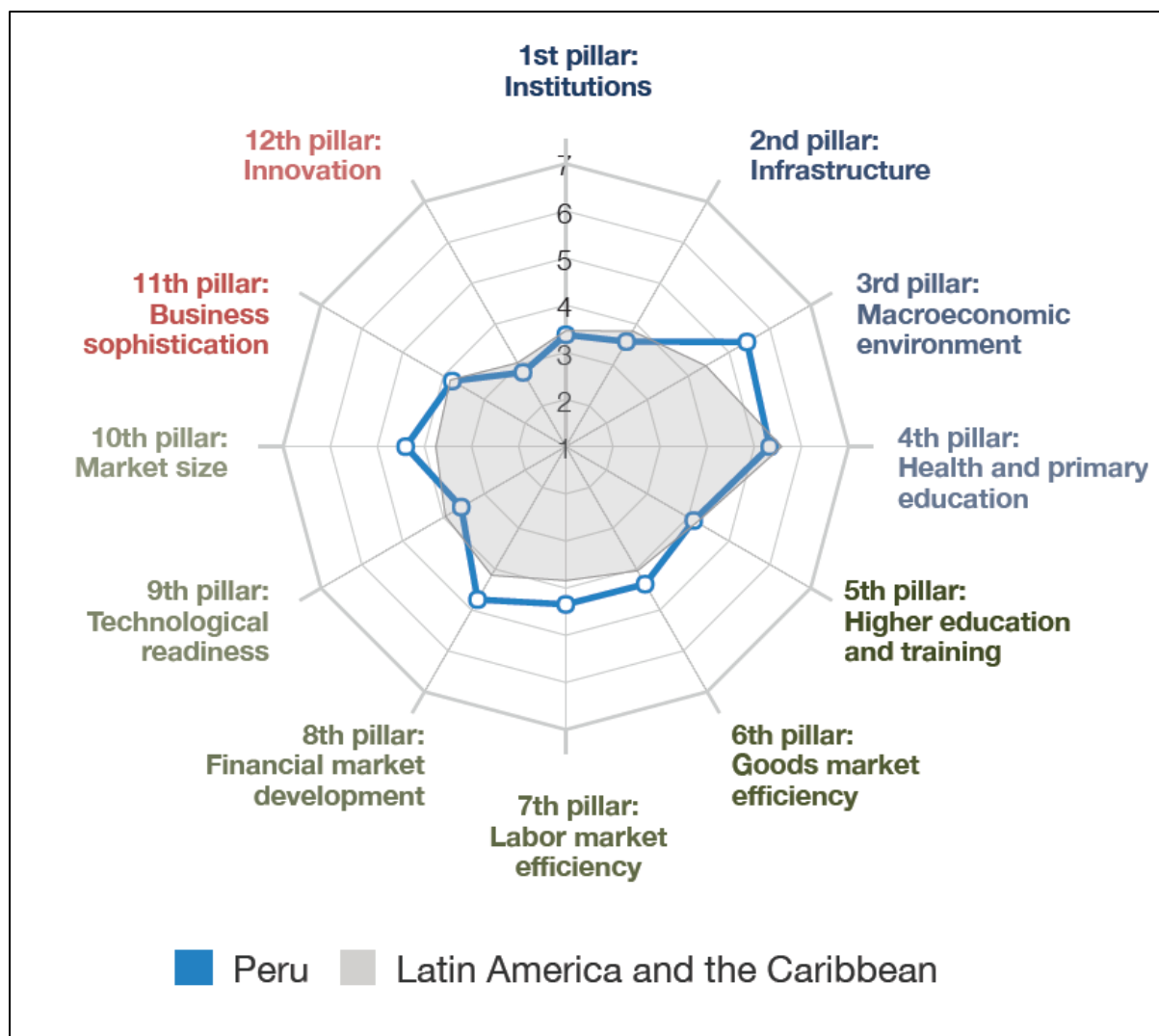


Figura 12. Detalle de la Competitividad del Perú 2016-2017. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017”, 2017, World Economic Forum (WEF).

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Prendas de Vestir del Perú

La industria de prendas de vestir del Perú presenta las siguientes ventajas competitivas:

1. La integración de la cadena productiva parte de la producción materias primas, pasa por los procesos de hilado y tejido, hasta la confección misma.
2. La reconocida calidad de las fibras animales, como la alpaca peruana que posee valores intrínsecos como la suavidad, adaptabilidad al teñido y facilidad para el tejido.

Adicionalmente, cuenta con diez tonos naturales: blanco, gris, negro, marrón y beige, entre otros.

3. Existencia de empresas altamente competitivas y especializadas en la producción de prendas de vestir de fibra animal (alpaca, vicuña, etc.), que gozan de experiencia internacional y de una cartera de clientes consolidada, principalmente, en Asia, EE.UU. y Europa.
4. La alta calidad del algodón peruano en sus variedades pima y tangüis, que realiza tejidos de punto de algodón siendo la principal especialización del Perú.
5. Marcas propias, que están logrando la internacionalización exhibiendo colecciones propias.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Prendas de Vestir del Perú**

Dado que la concentración de la industria de prendas de vestir está situada en la región Lima, es lógico pensar en esta ubicación para el establecimiento de un clúster, no solo para el sector, sino para la industria textil en general, que abarca todo el proceso productivo. Entre los factores favorables para esta propuesta se encuentran la cultura cooperativa, el aprendizaje interactivo y la asociación por consenso, evidenciadas en el emporio comercial de Gamarra, epicentro textil del país que, debido a que no supo profesionalizarse y tener visión a largo plazo, quedó como una buena intención para la posibilidad de ser un clúster. Otros factores que se contraponen a esta propuesta son la informalidad, la poca innovación y el caos organizacional imperante.

Otro punto geográfico para la creación de un segundo clúster para prendas de vestir es la ciudad de Trujillo, donde existe un crecimiento importante del sector textil, además, su cercanía a las zonas aldoneras de Lambayeque, Áncash, Piura y San Martín y su posición meridional entre el puerto del Callao en Lima y el puerto de Paita en Piura son factores que

favorecen a su potencialidad como clúster. Tanto la ciudad de Lima como Trujillo cuentan con instituciones y asociaciones privadas en el rubro, así como soporte financiero, pero adolecen de infraestructura, tecnología y capacitación para la mano de obra.

Un tercer clúster, esta vez orientado a la producción de prendas de pelo fino, es en la ciudad de Arequipa, región productora de alpaca y su cercanía con las zonas productoras de Puno, Cusco, Huancavelica y Ayacucho, así como su amplia zona costera, favorecen el establecimiento del clúster textil para prendas de pelo fino.

Las tres zonas mencionadas, Lima, Trujillo y Arequipa, tienen empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles, e incluyen desmotado, hilado, tejido, teñido, acabado, confección, es decir, todas las actividades afines al procesamiento industrial de las fibras naturales y sintéticas, así como la comercialización, distribución y representación de productos textiles, fibra de algodón, hilado, tela, pelo fino y prendas de vestir, tanto a nivel local como hacia el exterior, con lo cual se cubre toda la cadena productiva.

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

La posición geográfica de las ciudades de Lima, Trujillo y Arequipa las convierte en puntos estratégicos para el establecimiento de los clústeres de prendas de vestir, en el norte y centro, enfocados en prendas de algodón, y al sur en la producción con pelo fino. La concentración de empresas con experiencia en el mercado y que participan de las diversas actividades de la cadena de valor, hacen que exista una factibilidad administrativa y, además, cuentan con experiencia en el manejo de la cadena de distribución. En cuanto al posicionamiento, Perú se diferencia de las manufacturas asiáticas que compiten en costos gracias a una tradición de producto de calidad media-alta, debido, principalmente, a la calidad de su materia prima.

Un punto a mejorar es la formación de mano de obra técnica calificada, así como el uso de tecnologías para la producción, que tiene un alto porcentaje de elaboración manual y

artesanal. A esto se suma la necesidad de incorporar capacidad de diseño para tener propuestas atractivas hacia los consumidores, y trabajar con proveedores externos con los cuales se puede obtener ventaja en costos.

La formación de los clústeres implica una estrategia de integración vertical, tanto hacia atrás con los proveedores, como hacia adelante con los distribuidores. De esta manera, se mejora el control de los costos y la calidad, y busca economías de escala. El apoyo, tanto público como privado, se vuelve un factor crítico para la generación de una iniciativa de alto impacto, que inicie en el mercado local para luego expandirse hacia los mercados internacionales.

### **9.5 Conclusiones**

En el presente capítulo, se analizó la competitividad de la industria de prendas de vestir del Perú, de la misma manera, se identificó sus ventajas competitivas. Por otra parte, se observó la enorme posibilidad de alcanzar una mayor competitividad global gracias al potencial del sector, lo cual viene a ser un aspecto estratégico para potenciar la formación de clústeres en el país.

Para medir la competitividad, se empleó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que nos permite indicar la estructura, atraktividad y competitividad del sector. Al ser conscientes de las ventajas competitivas, el tener la visión y misión, claramente, establecidas permitirá al sector la generación y potencialidad de clústeres.

En la formación de los clústeres se requiere la colaboración de otros agentes importantes como asociaciones privadas, organismos internacionales y el propio gobierno que ayuden a consolidar las iniciativas de las organizaciones de la industria.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El propósito de este plan es mostrar un cuadro resumen con lo más relevante del planeamiento realizado, sirviendo de apoyo para la toma de decisiones de cara al futuro del sector.

### 10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales son las siguientes:

1. La industria de prendas de vestir es uno de los sectores manufactureros de gran relevancia para el desarrollo del país, por su aporte en la reactivación económica, específicamente en el PBI nacional y por ser generadora de empleo.
2. Enorme potencial del sector para incrementar puestos de trabajo, que se sostiene en la formación de clústeres dentro de la industria y colaborar en potenciar la formación de otros alrededor. Creando lazos comerciales y buscando beneficios conjuntos para lograr la ecuación ganar-ganar.
3. Gran potencial para posicionarse como un referente de diseño de moda a nivel regional.
4. El Perú competirá en los mercados de alta calidad y diseño, y no en los segmentos bajos del mercado, mejorando los márgenes operativos del sector.
5. El mercado local privilegia el precio por encima de la calidad, es por ello que la demanda interna no se torna exigente, y prefiere el consumo de prendas de fibra sintética. Para poder frenar esta situación se hace necesario establecer políticas que establezcan una demanda balanceada evitando el contrabando y el *dumping* y busquen la defensa de las marcas nacionales.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales son las siguientes:

1. Implementar el presente Plan Estratégico Aplicado a la industria de prendas de vestir del Perú a las organizaciones y gremios del sector, así como también a los organismos del gobierno para aportar en el desarrollo sostenible de la industria.
2. El presente plan deberá ser implementado por la Sociedad Nacional de Industrias, a través de un comité encargado de representar los intereses de la industria que es objeto de estudio. A lo largo de la implementación se podrán realizar ajustes al plan estratégico debido a que el entorno en cual se desenvuelve la industria es cambiante, sin embargo este deberá de mantenerse alineado a la visión y misión los cuales son el marco de ejecución.
3. La industria debe seguir un planeamiento estratégico cruzado y vinculante con otros sectores manufactureros.
4. La industria de prendas de vestir debe superar las barreras de alto costo de las fibras de pelo fino, implementando innovaciones tecnológicas para mejorar la productividad y sus procesos.
5. La industria de prendas de vestir requiere que se realice inversión en tecnología en los sectores que proveen de materia prima como agricultura y ganadería que permita obtener una mayor oferta y mejorar la calidad de la producción de algodón y fibras de pelo fino.
6. Debido a los precios bajos con los cuales los países asiáticos ingresan a los diferentes mercados, se hace necesario que el Perú se diferencie con variedades de fibras naturales apoyadas en procesos de investigación y desarrollo. Para ello, se recomienda asociarse con entidades expertas en investigación de fibras, y establecer relaciones de colaboración científica y tecnológica, y fomentar así la asociatividad empresarial y generar una red de colaboración.

7. Establecer alianzas con escuelas internacionales de prestigio en diseño y moda, especialmente conocedores y expertos en países de Europa y Asia, con el propósito de conocer el comportamiento del consumidor y los factores de decisión al momento de la compra, tal como el Instituto Marangoni de Italia.

#### 10.4 Futuro de la Industria de Prendas de Vestir

El Perú tiene un enorme potencial de producción de prendas de vestir de fibras de algodón y pelo fino que no es aprovechada, sin embargo, la calidad de su materia prima es reconocida y sumado a las estrategias propuestas permitirán situar al país como exportador de clase mundial. Existen países con alto poder adquisitivo que generan una gran demanda de prendas exclusivas, frente a ello la estrategia principal de la industria en el Perú será diferenciarse en diseño y altos niveles de calidad. En tal sentido, las acciones a realizar en la industria lograrán fortalecer la cadena de suministros a través del uso de tecnologías que permitan incrementar la disponibilidad de materia prima, desarrollar clústeres cohesionados, en los cuales se destacará la cooperación con el propósito de incrementar la oferta exportable a los segmentos altos en EE.UU. y países de Europa y Asia. Estas acciones crearán cientos de miles de nuevos puestos de trabajo, incrementarán la formalidad laboral, aportarán al crecimiento económico del país y a la disminución sostenida de la pobreza, colocando a esta industria entre los principales soportes del PBI.

Tabla 28

#### *Situación Actual y Futura Objetivos de Largo Plazo*

Situación	Actual	Futuro
OLP1: Margen de Utilidad Operativa	10.50 %	20 %
OLP2: Puestos de Trabajo	250,000	750,000
OLP3: Exportaciones	\$1,200 millones	\$2,000 millones
OLP4: Innovación y diseño	Menor al quinto lugar	Primer lugar



## Referencias

- Aepfel, T. & Magnier, M. (2015). *El hambre de China por los robots transforma su sector manufacturero*. Recuperado de <http://on.wsj.com/2rj531x>
- Ala, M. A. (2016, 11 de marzo, 11 de marzo). *Innovaciones tecnológicas feria textil Itma 2015 y su impacto en la industria peruana*. Asociación Peruana de Técnicos Textiles. Recuperado de <http://bit.ly/2pCQ6tG>
- Asociación de Bancos del Perú. (2017). Contexto Internacional, Economía y Banca Peruana. Boletín *ASBANC*. 82(8), 1-11.
- Asociación de Exportadores. (2016, 6 de julio, 6 de julio). *Marcas fast fashion quitan mercado a textiles y prendas de vestir de Perú*. Recuperado de <http://bit.ly/2r8YIZm>
- Asociación de Exportadores: Exportaciones de textiles y prendas de vestir sumarán menos de US\$ 1,200 millones el 2016. (2016, 30 de junio, 30 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://bit.ly/2j2JHER>
- Banco Central de Reserva del Perú (2012). *Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015*. Recuperado de <http://bit.ly/2pPymqo>
- Bárcena, A., & Prado, A. (2016). *El imperativo de la igualdad. Por un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe* (1ª ed.). Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Centro de Desarrollo Industrial. (2015). *Informe Global de Competitividad 2014-2015*. Recuperado de <http://bit.ly/2qkq79s>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Proyecto del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, actualizado"*. Resolución Ministerial 138-2016-PCM. Recuperado de <http://bit.ly/2qkc4kj>

- Cerezo, C., Frances V., & Kong, J. (2017). Despegue de la industria de la moda de Colombia. Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/07/el-despegue-de-la-industria-de-la-moda-de-colombia/>
- Córdova, N. (2016, 24 de agosto). Sector textil confecciones invierte US\$ 200 millones anual en maquinaria. Recuperado de <http://bit.ly/2c07ZeO>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Domínguez, S. (2017, abril). *Perú es segundo mayor exportador prendas vestir alianza del pacificopacífico*. Recuperado de <http://bit.ly/2p00ZFc>
- El Comercio. (2015, 9 de febrero). *¿El Perú debe quedarse o salir de la Comunidad Andina?* *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-debe-quedarse-salir-comunidad-andina-184956>
- Farías, G. (2015, 22 de agosto). *Vietnam, un tigre asiático del aprovisionamiento textil*. Recuperado de <http://bit.ly/2riotTd>
- Farías, G. (2016, 10 de febrero). *Tendencias globales del sector textil*. Recuperado de <http://gabrielfariasiribarren.com/tendencias-globales-del-sector-textil/>
- Fondo Monetario Internacional. (2016). *El FMI observa que el crecimiento mundial ha perdido fuerza y advierte de que el estancamiento económico podría avivar los llamados a adoptar medidas proteccionistas*. (2016, 4 de octubre). Recuperado de <http://www.imf.org/es/News/Articles/2016/10/03/AM2016-NA100416-WEO>
- Frías, G. (2016). *La industria textil de El Salvador, entre la innovación y la oportunidad*. Recuperado de <http://cnn.it/2rixdZy>
- Garavito, J. C. (2012). *Informe de Sostenibilidad. Sector Sistema de Moda*. Recuperado de <http://bit.ly/2riIusR>

- Hackman, W. (24 de Octubre de 2016). Honduras es la mejor del mundo en fabricación de prendas de vestir. *Hondudiarario*. Recuperado de <http://hondudiarario.com/2016/10/24/honduras-es-la-mejor-del-mundo-en-fabricacion-de-prendas-de-vestir-warren-hackman/>
- Herrera, C. (2016, 19 de abril). Infraestructura para el desarrollo. *Negocios Internacionales*, Vol. (19), 10-11. Recuperado de <http://bit.ly/2pCZkWV>
- Hucheng, G. (2016, 22 de noviembre). Gobierno de China apoyará fase de industrialización del Perú. *El Peruano*. Recuperado de <http://bit.ly/2gguT1k>
- Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (2017, 17 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://bit.ly/2pCVEo0>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2015). Resolución de la sala especializada en defensa de la competencia N° 0293-2015/SDC/Indecopi. Recuperado de <http://bit.ly/2pPDdb3>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Estado de la población peruana 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (3ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- La Rosa, R. (2015, 27 de diciembre). ¿Qué plantean los candidatos contra el narcotráfico? *El Comercio*. Recuperado de <http://bit.ly/2qkT8BO>
- León, J.P. (2016). Gamarra: 5 mil negocios desaparecen al año en el emporio comercial. Recuperado de <http://bit.ly/2qkHB5r>
- Medina, M. C. (2016, 12 de setiembre). Más del 70% de empresas textiles son informales. *Correo*. Recuperado de <http://bit.ly/2cnYLIit>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). Ministra Silva: sector textil confecciones genera más de 250 mil empleos formales en el Perú. Recuperado de <http://bit.ly/2pOe0i7>
- Naciones Unidas (2016). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2016*. Recuperado de <http://bit.ly/2jO4ZU1>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Envejecimiento y ciclo de vida*. Recuperado de <http://www.who.int/ageing/about/facts/es/>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (2015). *Perspectivas Agrícolas 2015-2024*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4738s/i4738s10.pdf>
- Pérez, L., & Rodríguez, A. (2015). La importancia del sector textil-vestido en México. Milenio. Recuperado de [http://www.milenio.com/firmas/columna\\_ciencia\\_y\\_tecnologia\\_columna\\_ciencia\\_y\\_tecnologia/importancia-sector-textil-vestido-Mexico\\_18\\_603719658.html](http://www.milenio.com/firmas/columna_ciencia_y_tecnologia_columna_ciencia_y_tecnologia/importancia-sector-textil-vestido-Mexico_18_603719658.html)
- Quintana, S.M., Deras J.C. & Torres, J.R. (s.f.). La industria maquiladora en el Salvador. Recuperado de <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/771312474.pdf>
- Quiroz, M. F. (2015, 17 de agosto). ¿El emporio contraataca? *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/399091-el-emporio-contraataca>
- Reconocidas firmas internacionales del sector textil se interesan en invertir en Honduras (2016, 13 de mayo). Recuperado de <http://bit.ly/2qK5Jj8>
- Romainville, M. (2016, 28 de marzo). La importación de ropa china crece hasta más de 3.000%. *El Comercio*. Recuperado de <http://bit.ly/2qkRFLH>
- Sala-i-Martín, X., Crotti, R., Di Battista, A., Hanouz, M. D., Galván, C., Geiger, T., & Martí, G. (2015). *Reaching Beyond the New Normal: Findings from the Global Competitiveness Index 2015–2016. The Global Competitiveness Report 2015-2016*,

3-41.

Sistema Integrado de Información de comercio Comercio Exterior. (2016). *Industria de la*

*Vestimenta vestimenta y textiles en Perú*. Recuperado de <http://bit.ly/2qo99FC>

Sociedad Nacional de Industrias. (2014). *Industria de Fabricación fabricación de Prendas*

*prendas de Vestirvestir*. Recuperado de <http://bit.ly/2r9EH4L>

Sociedad Nacional de Industrias. (2016). Una de cada cinco mypes textiles se volvería

importadora. *Gestión*. Recuperado de <http://bit.ly/2e5M3iG>

Sociedad Nacional de Industrias. (2017). Boletín del Comité de Confecciones.

Taipe, A. (2016, 22 de febrero). “Sector textil peruano es afectado por Vietnam y El

Salvador”. *El Comercio*. Recuperado de <http://bit.ly/2pPt7Hq>

The World Bank (2015). *Perú at a glance*. Recuperado de

<http://data.worldbank.org/country/peru>

Tünnermann, C. (2007). América LatinaLatinoamérica: identidad y diversidad cultural. El

aporte de las universidades al proceso integracionista. *Polis. Revista Latinoamericana*,

(18).

Zimmermann, P. (2016, 28 de diciembre). Mercado de ropa: los cinco desafíos que enfrenta

el retail. *Semana Económica*. Recuperado de <http://bit.ly/2rjjNxm>

## Apéndice A: Entrevistas

### 1.- Empresa Future Brand

#### Datos de la entrevista

- Entrevistado: Boris Mena Muñoz
- Cargo: Consultor de Estrategia de Marca (2016)
- Día:29/05/2017
- Hora:03:00 pm
- Lugar: Oficina Qroma, Av. César Vallejo 1877, El Agustino

La entrevista inicio con una presentación rápida del equipo de trabajo mencionando la institución académica a la cual pertenecemos, y como siguiente punto a tratar explicamos de forma resumida el objetivo del plan estratégico que se está realizando y el interés que se tiene por obtener información relacionada al sector, con ello se dio paso a la siguiente conversación:

**Grupo 5:** Boris, tengo entendido que cuando trabajaste en la empresa Future Brand en el 2016 tuviste la oportunidad de trabajar de cerca con un grupo de empresas textiles, con el objetivo de desarrollar una marca que agrupe a las diferentes empresas de textiles del Perú, ¿Por favor podrías comentarnos un poco más al respecto?.

**Boris:** Efectivamente, por el mes de febrero de ese año, PROMPERU contrató a Future Brand para desarrollar una marca que sirva como escudo o sello de la calidad de productos que desarrolla el Perú. Promperu lideró el proyecto con el apoyo de la Sociedad Nacional de Industrias y la participación o patrocinio de las principales empresas textiles del Perú. Desde las que desarrollan fibras, pasando por las empresas que hacen las telas, hasta las empresas que hacen las prendas de vestir.

Future Brand es quien creó la marca Perú y Alpaca del Perú.

El equipo de consultores y analistas realizamos las entrevistas a los Gerentes Generales de las principales empresas textiles del país con la finalidad de obtener la información suficiente para desarrollar una nueva marca.

Desde mi punto de vista, la intención era buena, pero al abarcar tantos productos, se pierde la identidad de lo que se quiere ofrecer. Esto no pasa en las prendas de Alpaca, cuya marca fue desarrollada por nosotros. La marca “Alpaca Perú” si cuenta con una identidad propia y única, que permite a los empresarios unir esfuerzos por una misma causa que es el impulso de las ventas de prendas de vestir de Alpaca para el mundo.

**Grupo 5:** ¿Qué comentarios tuviste de los Gerentes que entrevistaste?

**Boris:** Durante los dos meses que nos tomó recopilar información, tuve diversos comentarios.

Entre ellos el del Gerente General de Sudamericana de Fibras, quien me manifestó que el futuro es la fibra sintética. Al parecer él no confía mucho que las Prendas de Algodón vayan a mejorar su posición en el mercado, quizá porque no es su negocio.

Así también, está el caso de un Gerente que me indicó que es inevitable el ingreso de productos de procedencia asiática ingresen al Perú. A pesar de que nos quejamos que el Estado no hace nada para proteger a la producción nacional o en contra de Dumping, muchos creemos que es nuestra responsabilidad como empresarios mejorar nuestra calidad y nuestros diseños para ir a mercados de mayor margen, en donde el consumidor es más exigente en calidad y no se fija tanto en el precio.

**Grupo 5:** ¿Qué opiniones hubo sobre los productos *fast fashion*?

**Boris:** Muchos empresarios están preocupados por el ingreso de estos productos, pero a su vez indican que hay un gran déficit de diseñadores en el Perú. Es más, mencionaron que ellos mismos no conocen como decide la compra el consumidor asiático o europeo. Por lo que se dedican a ser seguidores de moda.

Además, la informalidad y la falta de estándares encarece la mano de obra en el Perú.

**Grupo 5:** ¿Ustedes crearon la Marca Perú y Alpaca del Perú?

**Boris:** Sí, al igual que la marca Perú Textiles. Aunque desde mi punto de vista, esta marca es muy abierta y no llega a dar una personalidad a un tipo de producto o línea en particular. Ya que podría incluir telas para la industria automotriz (cinturones de seguridad, techo de los automóviles), tejidos para industria aeronáutica, entre otros. Es ahí donde pierde su fuerza.

**Grupo 5:** ¿Cuál sería tu recomendación?

**Boris:** Creo que es mejor desarrollar una marca para prendas de Algodón; ya que contamos con un algodón de primera calidad.

Así mismo deberíamos ser capaces de invertir en tecnología que permita mejorar la calidad de la materia prima.

Otro Gerente indicó que había logrado alargar mucho más la fibra de algodón Tanguis, muy cercana a la del algodón Pima y que eso le permitía tener un margen aún mayor.

De esto es a lo que me refiero con inversiones tecnológicas. Es indispensable que la Sociedad Nacional de Industrias lidere el cambio y el uso de nuevas tecnologías en la Industria de Prendas de Vestir en el Perú. Por otro lado, está la importancia de contar con diseñadores de nivel internacional.

**Grupo 5:** ¿Cómo ven el futuro los empresarios peruanos de la industria textil?

**Boris:** Están esperando que el Estado haga algo por ellos. Mientras tanto, seguirán las tendencias mundiales. Sólo muy pocos se han atrevido a hacer algo que los acerque al éxito internacional. Ta es el caso de Dunkelvolk, que a través de un mix de diseños ha podido salir al mercado internacional, pero sólo ha logrado ingresar en los mercados de Latinoamérica. Quizá deben ser más atrevidos y unir esfuerzos para colocar tiendas de moda en el extranjero.

**Grupo 5:** ¿Crees que es posible agrupar a las PYMES de la industria de prendas de vestir?

**Boris:** Sí creo que sea posible. Un caso de éxito fue la creación de la marca Juan Valdez en Colombia, que logró agrupar a los cafetaleros bajo una sola marca.

El problema es que no hay una entidad privada que lidere con fuerza. Es por eso que cada quién hace esfuerzos sin lograr mayor impacto.

**Grupo 5:** Bueno Boris, la información que nos has brindado es de gran importancia para tener un panorama más claro con relación a las iniciativas que se han dado dentro del sector.

Muchas gracias por tu tiempo.

**Boris:** De nada, ha sido un gusto poder ayudarlos.

## 2.- Empresa Textil Nuevo Mundo

Datos de la entrevista

- Entrevistado: Maribel Valencia Vargas
- Cargo: Ejecutiva de Ventas
- Día:01/06/2017
- Hora:06:00 pm
- Lugar: Starbucks San Isidro, Las Begonias

La entrevista inicio con una presentación rápida del equipo de trabajo mencionando la institución académica a la cual pertenecemos, y como siguiente punto a tratar explicamos de forma resumida el objetivo del plan estratégico que se está realizando y el interés que se tiene por obtener información relacionada al sector, con ello se dio paso a la siguiente conversación:

**Grupo 5:** Maribel tal cómo te manifestamos por teléfono nos interesa saber sobre lo que opinan los comerciantes y cómo perciben los ejecutivos de tu empresa el ingreso de productos chinos al país.

**Maribel:** En definitiva, los productos chinos nos han afectado tremendamente al negocio. Ya que muchos de los comerciantes de Gamarra están pasando de ser productores a ser

importadores de prendas de vestir. Ya que el costo de los insumos para hacer una mochila o un Jean es más alto que traer el mismo producto terminado desde China.

Aun así, los comerciantes siguen vendiendo y produciendo. Muchos de los pequeños y medianos comerciantes les hacen maquila a los grandes exportadores como Netalco, Topy Top, entre otros.

**Grupo 5:** ¿Tu empresa desarrolla productos con diseños novedosos?

**Maribel:** La empresa es 100% seguidora de moda. La moda cambia muy rápido y además en el Perú hay una escasez de diseñadores. Aunque nuestras ventas están bastante estables y positivas.

**Grupo 5:** ¿Tienen claro cuál es el margen operativo de la industria de Prendas de Vestir del Perú?

**Maribel:** No, es más, ni siquiera el SNI tiene claro esa cifra. Les digo esto porque yo participo en los comités y cuando se toca este tema hay una gran discusión al respecto, pero nada concreto.

**Grupo 5:** ¿Cuáles son sus perspectivas del mercado?

**Maribel:** Nuestra empresa se rige de lo que el mercado nos va pidiendo, pero no hay un norte estructurado. Definitivamente, alguien debe hacer algo para revertir la posición actual de la industria. Eso es algo en lo que debe trabajar el Estado.

**Grupo 5:** ¿Ustedes creen que las PYMES puedan unirse para formar cústeres?

**Maribel:** Yo creo que hace falta liderazgo para que se de esto. Así mismo, hay mucha concentración de productores de prendas de vestir en Lima, siendo que en el Norte del País se cuenta con la producción de la materia prima (algodón).

**Grupo 5:** Desde tu punto de vista, ¿Dónde crees que hay un mercado para explotar?

**Maribel:** Existe un mercado que crece fuerte en algodón y ese es el de prendas para bebés. Y que los padres no escatiman en el precio para comprar estos productos, pero para poder ingresar a los mercados internacionales es necesario invertir en diseño.

El Perú se caracteriza por la exportación de polos y no se ha desarrollado en prendas de diseño o de valor agregado.

**Grupo 5:** Ustedes les venden telas a los empresarios para hacer prendas de vestir, ¿cómo les afecta el ingreso de los productos *fast fashion*?

**Maribel:** Estos productos no son de calidad, duran muy poco y el consumidor peruano está acostumbrado a no comprar a cada rato. Pero existe un mercado joven que está demandando diseño, pero a la vez se quejan que la calidad de los productos no es buena. Esta es una oportunidad que se debe aprovechar, pero es muy difícil hacer fuerza común; ya que la moda es muy cambiante y la mayoría prefiere seguir a la moda que innovar.

**Grupo 5:** Maribel, la información que nos han brindado, será de gran apoyo para complementar el trabajo que estamos realizando, muchas gracias por tu tiempo.

**Maribel:** De nada, estamos para poder ayudarlos.

### 3.- Empresa Persona Natural con Negocio (RUC: 10415057453)

#### Datos de la entrevista

- Entrevistado: Flor de Anely Sierra Perez
- Cargo: Emprendedora de Gamarra
- Día:02/06/2017
- Hora:10:00 am
- Lugar: Emporio Comercial Gamarra, La Victoria.

La entrevista inicio con una presentación rápida del equipo de trabajo mencionando la institución académica a la cual pertenecemos, y como siguiente punto a tratar explicamos de

forma resumida el objetivo del plan estratégico que se está realizando y el interés que se tiene por obtener información relacionada al sector, con ello se dio paso a la siguiente conversación:

**Grupo 5:** Flor, gracias por brindarnos un espacio de tu tiempo. ¿Tu negocio está enfocado a comercializar y/o producir? ¿Qué tipo de prendas?

**Flor:** Mis padres iniciaron el negocio en Gamarra cuando era una niña. Desde los 14 años me fui introduciendo en el mundo del comercio. Los productos que yo confecciono y vendo son prendas de vestir para bebés y niños.

**Grupo 5:** ¿Cuántas tiendas manejas en la actualidad?

**Flor:** Cuento con 4 tiendas

**Grupo 5:** ¿Has exportado o te ha interesado exportar a otros países?

**Flor:** Actualmente le proveo de productos a Topi Top para sus tiendas en el Perú, no estoy segura si parte de lo que me solicitan lo exportan. Por mi parte no he exportado ni tampoco me había puesto a pensar en esto.

**Grupo 5:** ¿Por qué?

**Flor:** Porque no sé cómo hacer. Pienso que debe ser bastante engorroso.

Mi negocio es aún pequeño, creo que se necesita un capital mayor para exportar.

**Grupo 5:** ¿Estas asociada a algún gremio? Como el de Gamarra

**Flor:** No, no estoy asociada a ningún gremio. La verdad, pienso que es una pérdida de tiempo. Ya que me han comentado que las reuniones no son productivas y hay muchas discusiones y nunca se llega a algo concreto.

**Grupo 5:** ¿Si te invitaran a ser parte de un gremio o asociación que te permita impulsar tu negocio con el objetivo de exportar, estarías dispuesta a escuchar e inscribirte?

**Flor:** Me parece interesante, pero ¿ustedes creen que podría estar al nivel como para exportar?. Tendría que evaluarlo.

**Grupo 5:** Nosotros pensamos que si hay un grupo importante de PYMES que busquen estandarizar sus procesos y la calidad de sus productos podría haber una muy buena oportunidad para que exporten como un Cluster o gremio.

**Flor:** esto debe ser un trabajo del Estado

**Grupo 5:** no necesariamente. Pensamos que hay organizaciones privadas que tienen la capacidad para desarrollar este tipo de impulso y no sólo beneficiar a los grandes exportadores, sino también desarrollar el negocio en pequeños y medianos comerciantes. Así mismo, podrían aprovechar el uso de tecnologías y financiamientos específicos. ¿Cómo haces con el desarrollo de los diseños de tus confecciones?

**Flor:** Lo que hago es usar como patrón los modelos que existen y que se venden en las tiendas como Ripley y Saga. También copiamos los diseños de las revistas de moda y las reproducimos en nuestros talleres.

**Grupo 5:** ¿Actualmente estás estudiando algo relacionado con tu negocio?

**Flor:** Si, estoy estudiando Administración y Marketing en EPE de la UPC.

¿Por qué decidiste por esa carrera?

Creo que necesito ser profesional para llevar bien mi negocio y para que no me engañen.

**Grupo 5:** Flor, ha sido un gusto poder conversar contigo y poder entender cómo se está desarrollando actualmente el mercado de confecciones en Gamarra. Gracias por la información brindada.

**Flor:** De nada, me parece muy interesante el trabajo que están realizando, yo estoy dispuesta en brindarle información que pueda contribuir con su trabajo.