

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Plan Estratégico del Sector Textil-Confecciones
con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación**

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

PRESENTADA POR:

Elbert Roberto Chávez Sosa

Percy Augusto Rosillo Larios

Víctor Hugo García Calle

Carlos Félix Coello Huamaní

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Surco, julio de 2015

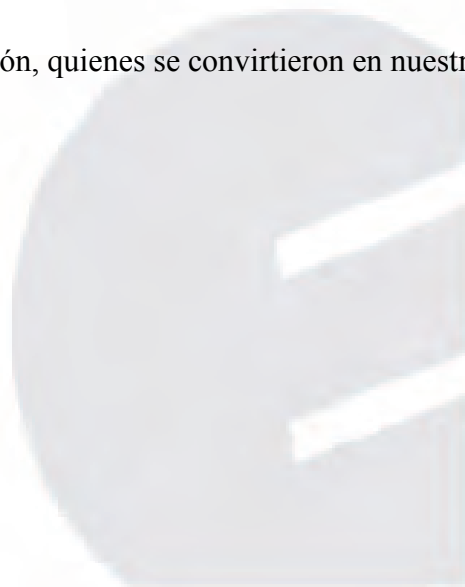
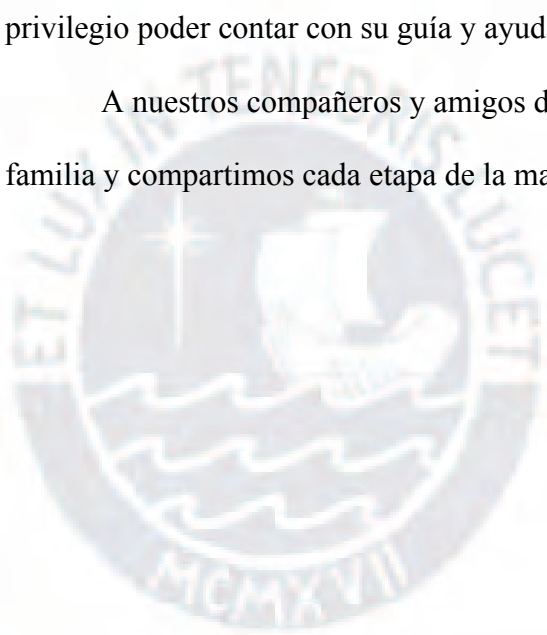
Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y reconocimiento a:

Todos los profesores de CENTRUM, que fueron nuestros aliados estratégicos en este viaje para la adquisición de conocimientos, quienes nos brindaron las herramientas necesarias para el cumplimiento de nuestros objetivos.

A nuestro profesor Dr. Rubén Guevara por su dedicación, criterio y motivación, quien nos asesoró permanentemente a través del desarrollo del presente plan estratégico, ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, quienes se convirtieron en nuestra familia y compartimos cada etapa de la maestría.



Dedicatoria

A Norka, mi amada esposa, por su incondicional apoyo y comprensión durante este camino intenso de emociones y conocimientos. A mis queridos hijos Alejandro y Diego, y a mis padres Juan y Betty, a los que estaré agradecido eternamente por sus enseñanzas que me han permitido ser un buen hijo, un buen padre y un exitoso profesional.

Elbert Chávez

A Dios por ser mi guía, a mi esposa Gina, mis hijos Marcelo y Micaela por su sacrificio y apoyo incondicional a lo largo de la maestría, a mis padres, hermanos y familiares que de una u otra forma han contribuido a mi formación profesional y humana.

Percy Rosillo

A Dios por haberme dado la fortaleza para culminar esta etapa de mi vida.

A mi amada esposa Claudia por comprenderme y compartir momentos de alegría, tristeza, frustración y demostrarme que siempre podré contar con ella.

A mis hijos Arianna y Diego que iluminan mi vida cada día y son mi alegría.

A mis padres César y Delia, a quienes les debo la persona en que me convertí y siempre mis logros serán los suyos.

Víctor García

A Dios, mi guía y fortaleza.

A mi esposa, padres y hermanos por su amor, paciencia y apoyo.

Carlos Coello

Resumen Ejecutivo

La calidad del algodón y de la lana de auquénidos peruanos, los diseños innovadores y acabados a mano, son una herencia milenaria que ha ubicado al sector textil y confecciones con un diferencial de calidad reconocido a nivel mundial. Hasta el 2008 su crecimiento y desarrollo lo ubicó entre los rubros exportadores no tradicionales más importantes del Perú. En la actualidad el sector es considerado como uno de los principales generadores de empleo en el País y representa el 1.0% del PBI.

Sin embargo, la inestabilidad de los mercados, la desaceleración de economías como la de Estados Unidos, la aparición de nuevos competidores centroamericanos, los problemas políticos y económicos internos, así como altos costos laborales y la falta de políticas agresivas para desarrollar el sector, han contraído las exportaciones que año a año siguen descendiendo. La industria textil y confección enfrenta grandes retos: la investigación para mejorar la productividad y el rendimiento de las fibras (algodón y lana de auquénido); la mejora en las técnicas de producción; la innovación y originalidad en los diseños; la gestión de empresas; la integración de los sectores involucrados en la cadena de valor; y la creación de un clúster especializado que integre las instituciones públicas y privadas para mejorar la competitividad y rentabilidad del sector textil y confecciones.

Abstract

The top quality of the wool and cotton from peruvians camelids, the innovative designs and the hand-finished products are an ancient heritage that has placed the textile and clothing industry of Peru to a world-wide high quality recognition. Until 2008, its growth and its development placed them among the most important non-traditional industries in Perú. Nowadays, this industry is considered to be as one of the main generators of employment in the country and it represents 1.0% of the total peruvian PBI.

Nonetheless, the market instability, the economic stagnation of many countries (such as the economy of the United States), the appearance of new competitors from central america, the internal political and economical problems, the high labor costs and the lack of aggressive policies to develop the sector has lead to a contraction of the exports, which year after year continue to fall. The textile and clothing industry faces big challenges: the investigation to improve the productivity and the performance of the fibers (camelid wool and cotton); the improvement in the production techniques; the originality and the innovation in the designs; the business management; the integration of the sectors involved in the chain value; and the creation of a specialized Cluster that combine both the private and public institutions to improve the competitiveness and profitability of the textile and clothing industry.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xix
Capítulo I: Situación General del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y	
Camélidos para Exportación	1
1.1 Situación General del Sector	1
1.2 Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión	8
2.3 Misión	8
2.4 Valores	8
2.5 Código de Ética	9
Capítulo III: Evaluación Externa	11
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	11
3.1.2 Potencial nacional	12
3.1.3 Principios cardinales	15
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación	17
3.2 Análisis Competitivo del País	18
3.2.1 Condiciones de los factores	25
3.2.2 Condiciones de la demanda	28
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	30

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	31
3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación	32
3.3 Análisis del Entorno PESTE	32
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	32
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	35
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	52
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	57
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	67
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	71
3.5 La Industria Textil y Confecciones y sus competidores	72
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	73
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	74
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	75
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	76
3.5.5 Rivalidad de los competidores	77
3.6 La Industria Textil y Confecciones y sus referentes	82
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	83
3.8 Conclusiones	83
Capítulo IV: Evaluación Interna	85
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	85
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	85
4.1.2 Marketing y ventas (M)	102
4.1.3 Operaciones y logística - Infraestructura (O).....	120
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F).....	139

4.1.5 Recursos humanos y cultura organizacional (H)	146
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I).....	156
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	161
4.2 Matriz Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	171
4.3 Conclusiones	171
Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo.....	172
5.1 Intereses del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación.....	172
5.2 Potencial del sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación.....	173
5.3 Principios Cardinales del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación.....	173
5.4 Matriz de Intereses del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación (MIO).....	174
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	176
5.6 Conclusiones.....	176
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	178
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	178
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	182
6.2.1 Posición estratégica externa.....	182
6.2.2 Posición estratégica interna.....	184
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	185
6.4 Matriz Interna Externa (IE).....	187
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	188
6.6 Matriz de Decisión.....	193

6.7 Conclusiones	201
Capítulo VII: Implementación Estratégica	204
7.1 Objetivos de Corto Plazo	204
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	206
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	208
7.4 Estructura del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación	209
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	209
7.6 Recursos Humanos y Motivación	210
7.7 Gestión del Cambio.....	210
7.8 Conclusiones	210
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	211
8.1 Evaluación y Control	211
8.1.1 Perspectiva financiera	211
8.1.2 Perspectiva del cliente.....	211
8.1.3 Perspectiva de los procesos internos.....	211
8.1.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización.....	212
8.2 Tablero de Control Integrado.....	212
8.3 Conclusiones	212
Capítulo IX: Competitividad del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación	215
9.1 Análisis Competitivo del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación	215
9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector Textil- Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para la Exportación.....	217

Capítulo X: Plan Estratégico Integral	221
10.1 Plan Estratégico Integral	221
10.2 Conclusiones	221
10.3 Recomendaciones	223
10.4 Futuro del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos de Exportación	224
Referencias.....	227



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Tasa de Crecimiento Promedio Anual del Sector Textil y Confecciones</i>	2
Tabla 2 <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	11
Tabla 3 <i>Ranking de Competitividad Mundial IMD 2014</i>	18
Tabla 4 <i>Factores de desempeño y competitividad en el Perú</i>	19
Tabla 5 <i>Índices de Competitividad Global Perú 2014-2015 WEF</i>	20
Tabla 6 <i>Clasificación en facilidad en hacer negocios. Doing Business 2014</i>	22
Tabla 7 <i>Línea Estratégica Objetivo. La Agenda de Competitividad Perú 2014-2018</i>	24
Tabla 8 <i>Sectores Productivos Priorizados en el Perú</i>	29
Tabla 9 <i>Tratados de Libre Comercio más Importantes del Mundo</i>	43
Tabla 10 <i>Perú: Principales Tributos Según su Naturaleza</i>	45
Tabla 11 <i>Perú: Principales Indicadores Macroeconómicos años 2003 y 2013</i>	47
Tabla 12 <i>Perú: Producto Bruto Interno y su Estructura Periodo 2012-2014</i>	48
Tabla 13 <i>Perú: Manufactura no Primaria Variación Porcentual Producción 2013-2014 - Grupo Textil, Cuero y Calzado</i>	49
Tabla 14 <i>Perú: Ranking de Exportadores del Sector Textil - Confecciones Periodo 2013-2014</i>	51
Tabla 15 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación</i>	71
Tabla 16 <i>Matriz de Perfil Competitivo del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación</i>	84
Tabla 17 <i>Matriz de Perfil Referencial del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación</i>	84
Tabla 18 <i>Principales Agentes que Intervienen en el Sector Textil- Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación.</i>	87

Tabla 19 <i>Perú: Matriz de Metas e Indicadores de los Objetivos Generales del Sector Comercio Exterior</i>	95
Tabla 20 <i>Objetivos Específicos y Estrategias del Sector Comercio Exterior</i>	96
Tabla 21 <i>Perú: Empresas Textiles y de Confecciones Peruanas por Tamaño Periodo 2009-2013</i>	99
Tabla 22 <i>Normas Técnicas Sector Textil Confecciones Perú</i>	104
Tabla 23 <i>Perú: Principales Productos del Sector Confecciones Periodo 2009-2013</i>	104
Tabla 24 <i>Perú: Ranking de exportadores de prendas de vestir 2013-2014</i>	112
Tabla 25 <i>Perú: Superficie Cosechada (ha) de Algodón Total por Regiones (2004-2014)</i>	127
Tabla 26 <i>Perú: Indicadores Financieros 2013 Top 10</i>	139
Tabla 27 <i>Ingresos Totales por Ventas Periodo 2012-2014</i>	140
Tabla 28 <i>Creditex: Estados Financieros 2014</i>	140
Tabla 29 <i>Perú: Promedio de Ventas Estimadas de las Empresas del Sector Textil y Confecciones 2013</i>	141
Tabla 30 <i>Perú: Total Importaciones Enero 2011-Julio 2012 (Estadística de acuerdo a fecha de ingreso al sistema de aduanas)</i>	143
Tabla 31 <i>Perú: Beneficios Laborales Vigentes al 2015</i>	144
Tabla 32 <i>Perú: PEA Ocupada Global, Industrial y del Sector Textil-Confecciones 2005-2012</i>	146
Tabla 33 <i>Perú: Trabajadores del Sector Textil-Confecciones en Planilla Periodo 2008-2011</i>	147
Tabla 34 <i>Perú: Trabajadores del Sector de Confecciones en Planilla por Tipo de Contrato y Género</i>	148
Tabla 35 <i>Perú: Trabajadores del Sector Confecciones en Planilla Según el Tamaño de la Empresa Periodo 2008-2011</i>	149

Tabla 36 <i>Participación Estimada del Empleo en los Sectores de Fabricación de Prendas y Textiles a Nivel Nacional 2012-2020</i>	150
Tabla 37 <i>Perú: Remuneraciones Mensuales en el Sector Confecciones por Tipo de Contrato y Sexo</i>	154
Tabla 38 <i>Perú: Causas y Efectos del Ineficiente Sistema Nacional de Innovación 2014</i>	166
Tabla 39 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación</i>	170
Tabla 40 <i>Matriz de Intereses Organizacionales del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación</i>	175
Tabla 41 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	179
Tabla 42 <i>Matriz PEYEA del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos</i>	183
Tabla 43 <i>Análisis de Crecimiento y Participación Mundial del Sector Textil y Confecciones Exportador Expresado en millones de US\$</i>	186
Tabla 44 <i>Consumo Per Cápita de Prendas de Vestir Proyectado al 2017</i>	190
Tabla 45 <i>Matriz de Decisión del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación</i>	195
Tabla 46 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	196
Tabla 47 <i>Matriz de Rumelt del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación</i>	197
Tabla 48 <i>Matriz de Ética Aplicada a las Estrategias Retenidas del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación</i>	198
Tabla 49 <i>Matriz de Estrategias y Objetivos a Largo Plazo</i>	199
Tabla 50 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	200
Tabla 51 <i>Cuadro de Mando Integral del Sector Textil y Confecciones</i>	214

Tabla 52 *Plan Estratégico Integral del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación*226



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xix
<i>Figura 1.</i> Presupuesto de defensa en la Región.....	14
<i>Figura 2.</i> Mapa de las actividades económicas según regiones.....	28
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del PBI mundial.....	36
<i>Figura 4.</i> Crecimiento del PBI Estados Unidos.....	37
<i>Figura 5.</i> Eurozona: PBI (Tasas de crecimiento del PBI).....	38
<i>Figura 6.</i> China: Indicadores seleccionados.....	39
<i>Figura 7.</i> China: Índices oficiales de actividad (PMI) de manufactura y servicios.....	40
<i>Figura 8.</i> Variación de precios de los commodities.....	40
<i>Figura 9.</i> Crecimiento del PBI 2015 (variación porcentual).....	41
<i>Figura 10.</i> Inflación y meta de inflación (variación porcentual últimos 12 meses).....	42
<i>Figura 11.</i> Perú: Variación de las exportaciones periodo 2009-2014 (millones de FOB USD).	49
<i>Figura 12.</i> Perú: Exportaciones sector textil y prendas de vestir periodo 2009-2014 (millones de FOB USD).....	50
<i>Figura 13.</i> Perú: Destinos de las exportaciones Textil-Confecciones 2014.....	51
<i>Figura 14.</i> Tasa de crecimiento poblacional.....	52
<i>Figura 15.</i> Pirámide de Población Censada.....	53
<i>Figura 16.</i> Población proyectada por departamentos en miles (2013).....	54
<i>Figura 17.</i> Índice de desarrollo democrático en América Latina.....	54
<i>Figura 18.</i> Evolución del IDD-Lat Perú 2012-2014.....	55
<i>Figura 19.</i> Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más, según sexo y área de residencia.....	56
<i>Figura 20.</i> Índice de competitividad global.....	58

<i>Figura 21.</i> Perú: Evolución del número de líneas de servicio telefónico fijo.	60
<i>Figura 22.</i> Perú: Evolución del número de líneas de servicio telefónico móvil.....	61
<i>Figura 23.</i> Evolución del acceso a Internet fijo.....	61
<i>Figura 24.</i> Evolución de los suscriptores de Internet Móvil.	62
<i>Figura 25.</i> Evolución de las conexiones en el servicio de televisión pago.	63
<i>Figura 26.</i> Perú: The Networked Readiness Index 2012-2014.	64
<i>Figura 27.</i> Inversión en TIC por grupo de empresas Perú 2013.	65
<i>Figura 28.</i> Costo de degradación ambiental (salud y calidad de vida).....	68
<i>Figura 29.</i> Costo del daño en salud ambiental en el Perú (miles de millones de soles).....	69
<i>Figura 30.</i> Promedio anual de concentración de PM en ciudades seleccionadas (mg/m3).....	70
<i>Figura 31.</i> Costos de degradación ambiental (erosión y salinidad).....	70
<i>Figura 32.</i> Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	72
<i>Figura 33.</i> Distribución de importaciones de textiles desde el Perú (millones de dólares).....	74
<i>Figura 34.</i> Distribución de exportaciones de textiles desde el Perú (millones de dólares).	75
<i>Figura 35.</i> Distribución de exportaciones de textiles desde el Perú (millones de dólares).	76
<i>Figura 36.</i> Mapa estratégico 2011-2015 Ministerio de la Producción.	88
<i>Figura 37.</i> Plan Estratégico Nacional del Exportador – PENX 2003-2013.....	94
<i>Figura 38.</i> Estructura de una partida arancelaria.....	103
<i>Figura 39.</i> Perú: Exportaciones de confecciones de algodón (millones de US\$).	105
<i>Figura 40.</i> Perú: Exportaciones de confecciones de alpaca (millones de US\$).	107
<i>Figura 41.</i> Perú: Precio unitario de venta FOB promedio (US\$/kg) 2012.....	109
<i>Figura 42.</i> Perú: Exportaciones textiles, volumen y precio (variación porcentual anual periodo 2012-2014).....	110
<i>Figura 43.</i> Perú: Destinos de las exportaciones textil y confecciones según país de destino enero-diciembre 2014.	115

<i>Figura 44.</i> Exportaciones de confecciones peruanas de algodón y principales mercados 2013.	115
<i>Figura 45.</i> Exportaciones de confecciones peruanas de alpaca y principales mercado 2013.	116
<i>Figura 46.</i> Diagnóstico y segmentación de exportaciones 2008-2012.....	117
<i>Figura 47.</i> La cadena de valor del sector de confecciones.....	123
<i>Figura 48.</i> Perú: Cadena de productividad del sector textil.....	124
<i>Figura 49.</i> Superficie sembrada en hectáreas de los principales cultivos de algodón según región 2013-2014.....	126
<i>Figura 50.</i> Perú: Algodón rama-superficie cosecha (ha) periodo 2004-2013.....	128
<i>Figura 51.</i> Perú: Algodón rama, variación del rendimiento kg/ha periodo 2004-2013.....	129
<i>Figura 52.</i> Perú: Algodón rama precio en chara (soles/kg) 2004-2013.....	129
<i>Figura 53.</i> Producción de Algodón rama a nivel nacional 2004-2013.....	130
<i>Figura 54.</i> Perú: Cadena productiva confecciones de algodón.....	131
<i>Figura 55.</i> Perú: Proceso productivo en confecciones de Alpaca.....	133
<i>Figura 56.</i> Perú: Variación porcentual mensual del IVF manufacturero.....	142
<i>Figura 57.</i> Perú: Composición del empleo formal textil según tipo de contrato (nro. de trabajadores) enero 2012.....	147
<i>Figura 58.</i> Perú: Composición del empleo formal en confecciones según tipo de contrato (nro. de trabajadores) enero 2012.....	148
<i>Figura 59.</i> Perú: Salario promedio según ocupación en soles.....	153
<i>Figura 60.</i> Perú: Obstáculos enfrentados por las empresas de la industria manufacturera que recurrieron a métodos de protección formal de sus innovaciones (porcentaje).....	165
<i>Figura 61.</i> Perú: Ejecución del gasto en grupos funcionales agropecuarios. Riego tecnificado e innovación tecnológica, 2009-2013 (en millones de nuevos soles).....	168

<i>Figura 62.</i> Inversiones en el sector textil confecciones, Perú 2000-2011 (en millones de US\$).....	168
<i>Figura 63.</i> Posición resultante de la matriz PEYEA.	185
<i>Figura 64.</i> Matriz BCG para el sector de la industria textil peruana de fibras oriundas.	186
<i>Figura 65.</i> Matriz IE Sector textil y confecciones.....	188
<i>Figura 66.</i> Reporte de exportaciones no tradicionales por sectores.	189
<i>Figura 67.</i> Matriz de Gran Estrategia (GE) para el sector textil y confecciones.....	191
<i>Figura 68.</i> Mapa Estratégico a partir de la metodología propuesta por Robert S. Ksplan y David P. Norton.	213
<i>Figura 69.</i> Análisis competitivo del Sector Textil y Confecciones.....	218
<i>Figura 70.</i> Propuesta de clúster para el sector textil y confecciones.....	220

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico mostrado en la Figura 0.

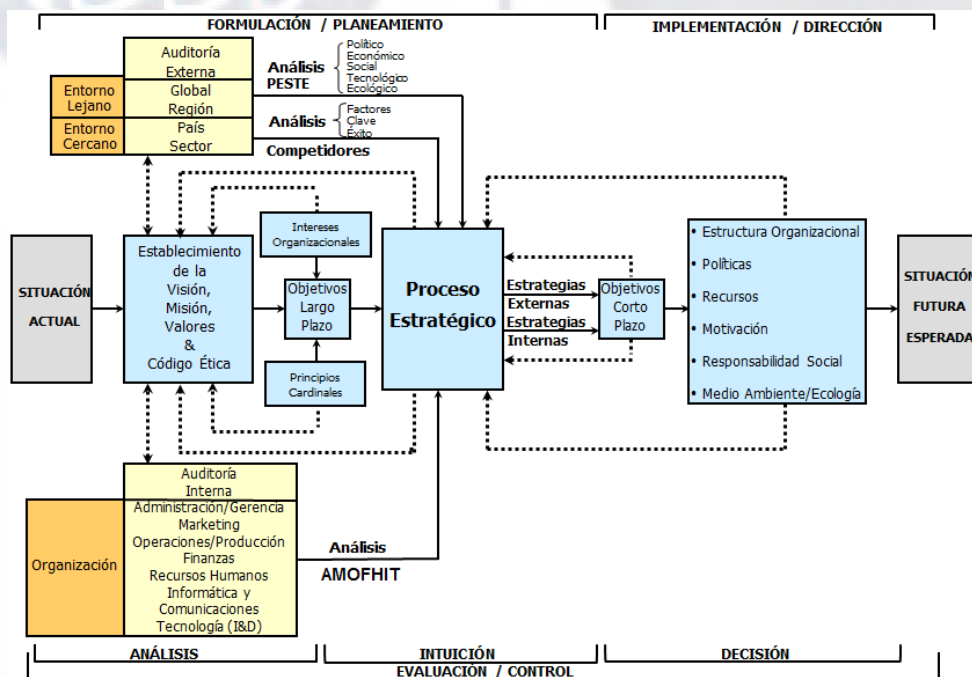


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

1.1 Situación General del Sector

El Perú es un país que se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, cuenta con una superficie de 1'285,215.60 km² lo que representa el 0.87% del planeta. Esta distribuido en región costeña 136,232.3 km² (10.6%), región andina 404,842.91 km² (31.5%) y región amazónica 754,139.84 km² (57.9%). La mayor longitud de frontera la tiene con Brasil que mide 2,822.496 km y se desarrolla en la selva amazónica, la frontera de menor longitud es con el país de Chile con apenas una longitud de 169 km. Limita con otros países como Bolivia, Colombia y Ecuador y con el Océano Pacífico.

Al 30 de Junio del 2014 cuenta con una población de 30'814,175 personas, distribuidos en 24 departamentos. La densidad poblacional por regiones es la siguiente: en la costa se concentra el 52.6% de la población, en la sierra el 38% y en la selva solo el 9.4%. A nivel nacional la densidad poblacional es de 24 hab./km². Por departamentos Lima presenta una densidad de 278.3 hab./km², seguida de Lambayeque con 87.9 hab./km², La Libertad 72 hab./km², Piura con 51 hab./km². En cambio Madre de Dios, Loreto y Ucayali departamentos ubicados en la Selva tienen la menor densidad poblacional con 5 hab./km². (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]: Día Mundial de la población).

El Clima del Perú es muy variado, la costa centro y sur se caracteriza por ser árida, sin precipitaciones, con temperaturas templadas, muy húmeda y con nubosidad ocho de los 12 meses del año. La costa norte con leves precipitaciones en el verano, con altas temperaturas y sol radiante la mayor parte del año. La sierra con precipitaciones estacionales de diciembre a marzo, de clima templado a frío dependiendo de la altitud y con mayor sequedad atmosférica. La sierra sur es la que soporta el mayor frío de junio a agosto. La selva alta es muy lluviosa, con altas temperaturas, nubosa y muy húmeda. La selva baja es muy lluviosa y con altas

temperaturas.

En el aspecto económico el Perú ha destacado en la región por ser uno de los países que ha liderado el crecimiento económico teniendo en la última década una tasa promedio de crecimiento anual del PBI del 6.4%, lo cual ha permitido que la pobreza se reduzca al 23.9% en el 2013 gracias a la mayor generación de empleos. Uno de los sectores económicos que ha sido uno de los drivers de este crecimiento es la manufactura, teniendo una tasa promedio anual de crecimiento del 5.96%. El sector textil y confecciones que forma parte de este sector económico sin embargo no han tenido un crecimiento continuo caracterizado por sus subidas y bajadas como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1

Tasa de Crecimiento Promedio Anual del Sector Textil y Confecciones

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Textil, cuero y calzado	12.09	-0.01	1.88	16.89	-2.78	-13.68	28.47	6.14	-6.23	-2.43	-5.52
Hilados, tejidos y acabados	13.81	2.74	11.51	6.49	-4.62	-16.85	21.63	5.61	-9.55	-4.83	2.93
Tejidos y artículos de punto	26.72	10.38	0.73	13.82	-19.02	-22.75	15.67	5.16	-8.83	6.91	11.09
Cuerdas, cordeles, bramantes y redes	22.78	-3.15	-1.35	10.53	-21.02	-40.36	68.65	28.80	0.59	-27.84	-4.14
Cuero	4.55	-24.48	-31.05	34.18	36.71	46.11	-0.14	-21.98	12.62	-4.08	-13.97
Prendas de vestir	12.63	4.82	5.62	17.59	-2.49	-27.99	56.02	12.08	-9.38	-6.03	-7.98
Otros productos textiles	15.42	4.71	-0.26	10.84	-11.66	-20.84	20.79	10.99	-7.92	2.18	-10.26
Calzado	-3.51	-23.77	-24.54	63.49	15.97	44.72	-3.09	-2.67	6.88	10.95	-15.28

Nota. Tomado de “Notas de estudios 2004-2014,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2014/nota-de-estudios-32-2014.pdf>

El sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación (STCFACE) abarca una serie de actividades que empieza con el tratamiento de fibras naturales o artificiales para la elaboración de hilos, fabricación, tejedura, acabados de telas y confección. Dentro de la cadena de valor se tiene dos grandes subsectores: (a) la industria textil propiamente dicha que abarca desde el desmonte del algodón hasta la elaboración de telas acabadas, y (b) la industria de la confección. El subsector de producción de fibras, hilados y tejidos cuenta con nueve categorías de productos: (a) fibras naturales; (b) fibras

artificiales; (c) tejidos planos; (d) tejidos de punto; (e) tejidos industriales; (f) revestimientos para pisos, productos para el hogar; (g) textiles no tejidos; y (h) sogas. Esta producción se destina a confecciones para exportación. La cadena productiva se inicia con las recolecciones de materias primas que son: (a) algodón, (b) pelo de alpaca, y (c) fibras sintéticas importadas de la industria petroquímica, se continúa con el procesamiento y se finaliza con la obtención de fibras, hiladas y tejidas. (Burkenroad Perú, 2010).

El STCFACE es una de las actividades que genera gran cantidad de puestos de trabajo, contribuye a las exportaciones y se ve afectada directamente por la situación de la economía mundial y nacional. Los rezagos de la crisis financiera del 2008-2009 afectaron el sector textil, ahora que el crecimiento de la economía mundial fue de 3.3% en el 2014 y se proyecta 3.8% en el 2015, se espera que este sector también se recupere. En el 2014 el desempeño de la economía avanza en función de las regiones, se estima que Estados Unidos crecerá 1.8%, Alemania 1.4%, España 1.3% y Francia 0.4%. Japón cayó en recesión los últimos dos meses, mientras las economías avanzadas de Asia, Canadá y el Reino Unido se mantienen. China crecerá de forma moderada en 7.4%, entre tanto América Latina y el Caribe continúan su desaceleración proyectándose un crecimiento del 1.3% en el 2014 y 2.2% para el 2015 (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2014).

Respecto a la industria textil mundial, en el periodo 2007-2011, el sector textil y de confección representó \$3,049.500 millones de dólares en ingresos, creciendo a una tasa promedio anual (CAGR) del 3.7%. Para el periodo 2011-2016 se estimó un crecimiento de una tasa anual del 4.2% debido a la demanda de los países emergentes. Respecto a las exportaciones mundiales en el 2013 el 44% de mercancías procedieron de economías en desarrollo y el 52% de economías desarrolladas. Los principales comerciantes fueron China, los Estados Unidos y Alemania. En este escenario las exportaciones de textiles y vestido aumentaron un 8%, tasa cuatro veces superior a la tasa de crecimiento medio de las

exportaciones mundiales. Los diez principales exportadores registraron un crecimiento positivo. El mayor crecimiento se registró en la India (23%) y el menor, en la República de Corea (2%). China fue el principal exportador de textiles y vestidos y la Unión Europea fue el mayor importador representando el 38% de las importaciones mundiales seguido por los Estados Unidos con una participación del 19% (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2014).

El principal cliente del Perú, en prendas de vestir, es Estados Unidos que concentra el 46% del valor de las exportaciones del 2013, esto sólo representó el 0.9% del total de las importaciones de confecciones de los Estados Unidos. Las confecciones de algodón son las de mayor demanda (70% de participación). Estados Unidos, Venezuela, Brasil, Alemania y Chile son los principales mercados de exportaciones, otros mercados fueron Italia, Canadá, Colombia, Argentina. Las prendas de fibra de alpaca representan el 3% de la exportación total, los principales mercados Estados Unidos, Alemania, Japón, Reino Unido y Australia y en menor cantidad Italia, Canadá y Francia.

A la fecha, el grueso de las exportaciones son prendas de vestir destinadas a las más prestigiosas marcas del mundo, hilados muy finos y tejidos acabados con un alto valor agregado. Asimismo, cada vez es mayor la participación de otras fibras, como los pelos finos de alpaca y de vicuña, y el uso de fibras manufacturadas como las acrílicas y el poliéster, las que además se mezclan para producir textiles de gran valor y en el mercado internacional. El atender mercados exclusivos ha permitido el desarrollo de la cadena de valor y la creación de marcas y conceptos de moda de empresas nacionales. Las exportaciones compiten de igual a igual en los mercados más competitivos del mundo y con los mismos países que internamente le hacen la competencia a los productos locales. Por otro lado, la apertura comercial ha permitido desarrollar nuevos mercados y consolidar otros. La mayoría de los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos han permitido el desarrollo de toda la cadena de valor.

En el 2014, se registró una desaceleración considerable en comparación con el dinamismo de los años anteriores, sin embargo el crecimiento alcanzará el 2.8% en el 2014 y 4.8% en el 2015 (BCR 2015). Esta desaceleración afectó la industria del STCFACE, no obstante en el período enero-abril de 2014 el índice de crecimiento industrial del STCFACE presentó una variación positiva de 1.6%, respecto al similar período del año 2013 cuando se registró una caída de 5.75% de acuerdo a lo informado por la Sociedad Nacional de Industrias (SIN). Por otro lado en el período enero-mayo del 2014, la exportación de productos textiles creció un 33.8% respecto al mismo período del 2013, el 56.5% correspondió a tejidos, 24.6% a hilados y el 18.9% a fibras textiles. Los resultados del nuevo año base de las cuentas nacionales mostraron que del total del valor agregado bruto generado por la industria textil y confecciones, la fabricación de productos textiles aportó 38.4%. (Gestión, 2014). A pesar de este crecimiento las exportaciones en confecciones cayeron 11% acumulando una caída de -7.7% en el primer semestre del 2014 al sumar US\$ 585.5 millones de acuerdo a lo informado por la Gerencia de Manufacturas de la Asociación (ADEX).

1.2 Conclusiones

Desde la crisis financiera del 2008-2009, el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación en el Perú entró en una fase de desaceleración reflejada en una menor demanda internacional de sus productos. Tomando en cuenta las proyecciones de crecimiento mundial y nacional se espera que el crecimiento del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación sea favorable debido a la recuperación económica de los principales países demandantes como Estados Unidos. Por lo tanto, el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación presenta muchas oportunidades de crecimiento, ya sea penetrando los mercados actuales o ingresando a nuevos mercados de exportación, integrando más la cadena productiva.

Se debe buscar nichos de mercado, innovar, invertir en maquinaria y equipos y

tecnología en toda la cadena de valor del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación para producir productos que permitan aumentar el nivel de producción de las empresas del sector para conquistar o posicionarse en los mercados internacionales de forma competitiva y sostenible.



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

2.1 Antecedentes

Del análisis de los últimos 13 años del sector textil y confecciones peruano podemos observar que hemos pasado de exportar 633 millones de dólares en el año 2001 a exportar 1,918 millones de dólares en el año 2013, este incremento ha representado un crecimiento promedio anual de las exportaciones textiles peruanas de 10.9% anual. Si bien es cierto en el año 2013 hubo una caída del 11% con respecto al año 2012, para el año 2014 se espera una recuperación debido a la mejora en la economía de Estados Unidos. Estados Unidos representa nuestro mayor destino con una participación del 34% del total de nuestras exportaciones, así se espera seguir ganando mercado en Venezuela (21%), Ecuador (6%) Brasil (5.4%), Colombia (4.9%) y Chile (4.6%) entre nuestros principales destinos durante los próximos años.

El sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación está conformado por dos segmentos: (a) sector textil que representa el 28.7%, y (b) sector confecciones que representa el 71.3%, es decir nuestras mayores exportaciones son prendas de vestir. Este sector es muy importante dado que interactúa con otros sectores de la industria como la agricultura, el ganadero, químico, producción de plásticos, etc. El sector textil y confecciones está formado por alrededor de 2,349 empresas, siendo 30 empresas las que facturan más de 10 millones de dólares y 1,209 empresas las que facturan menos de 100,000 dólares. De las últimas proyecciones que se han dado para los próximos años se espera una recuperación de los Estados Unidos y que América Latina continúe con su crecimiento económico, por lo que el Perú debe aprovechar este momento económico de la región para desarrollar su sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación. Con esta finalidad desarrollaremos un plan estratégico que sirva de guía tanto al estado e inversionistas privados para trabajar en forma conjunta y mejorar la competitividad del país.

2.2 Visión

Para el 2025 creceremos en un 66% en nuestras exportaciones y seremos reconocidos a nivel mundial como una de los 30 principales exportadores de prendas de vestir de calidad, confeccionado con prestigiosas fibras de algodón, alpaca y vicuña, dirigido al mercado de la moda mundial, con diseños innovadores y marcas propias. Estará integrado por un sector formalizado, capacitado y enfocado al fortalecimiento de capacidades que permita consolidar su posicionamiento, de tal manera que generemos riqueza a través del empleo, respetando el medio ambiente, velando por la seguridad y salud de nuestros trabajadores.

2.3 Misión

Ofrecemos productos de confecciones de calidad que satisfacen las expectativas de nuestros clientes, contribuimos al desarrollo sostenido del Perú, generamos riqueza a través del empleo, respetamos el medio ambiente, velamos por la seguridad y salud de nuestros trabajadores.

2.4 Valores

D'Alessio (2013) indicó que los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al presentar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. Basados en esta definición definiremos los siguientes valores para el sector textil:

1. Compromiso: los objetivos de desarrollo del sector textil y confecciones lo lograremos con personas comprometidas y que cuenten con la iniciativa necesaria para liderar los cambios que impliquen trabajar de manera eficiente y eficaz.
2. Calidad: todos los productos del sector textil y confecciones serán fabricados con los mejores estándares de calidad de tal manera que sea un elemento diferenciador

con la producción de otros competidores.

3. Honestidad: no ofreceremos a nuestros clientes aquello que estemos conscientes que no podremos cumplir.
4. Sostenibilidad: el sector textil y confecciones empleará procesos que le permitan respetar el medioambiente y la seguridad de sus colaboradores a fin de asegurar la sostenibilidad del sector en el tiempo.
5. Responsabilidad social: en aquellos lugares donde se desarrolle el sector textil y confecciones tomaremos en cuenta siempre la opinión de todos los *stakeholders*.
6. Creatividad e Innovación: a través de este valor mantendremos al sector textil y confecciones a la vanguardia de la moda.

2.5 Código de Ética

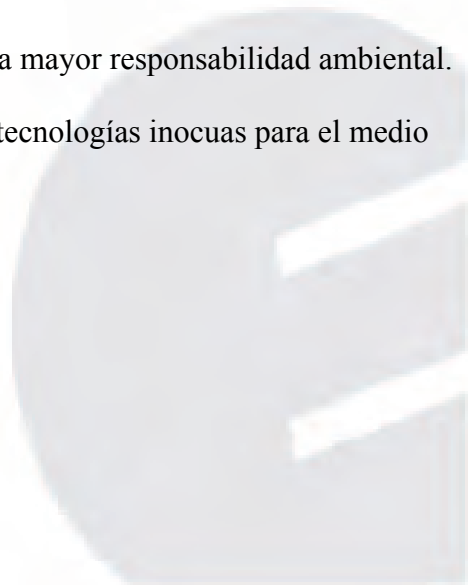
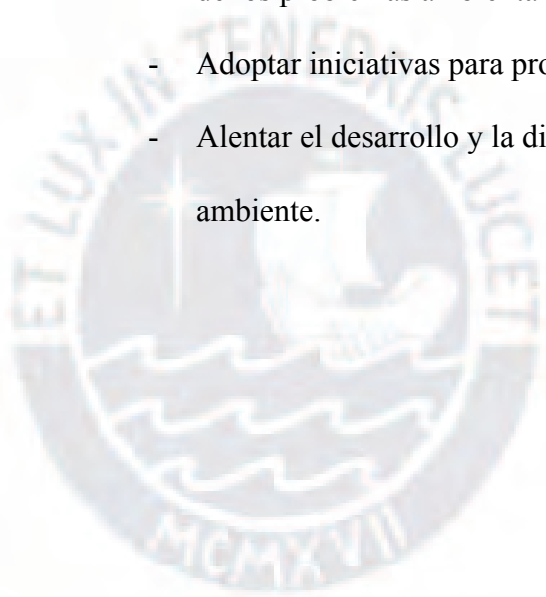
D'Alessio (2013) señaló que el código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización. Este código debe establecer las conductas deseadas y las que no lo son, así como hacer explícito los deberes y derechos. Para establecer el código de ética del sector textil tomaremos como referencia el pacto Mundial de las Naciones Unidas que estableció nueve principios y ha solicitado al mundo del negocio los adopten, apoyen y promulguen en su ámbito de influencia. Dichos principios son los siguientes:

1. Derechos Humanos.
 - Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
 - Evitar verse involucrados en abusos a los derechos humanos.
 - Incentivar la formalización del empleo y el reconocimiento de los derechos laborales.
2. Normas laborales.

- Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
- La abolición efectiva del trabajo infantil.
- La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.

3. Medio Ambiente.

- Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
- Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
- Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2013) indicó que es importante analizar las relaciones internacionales. Para ello, primero, debe discurrir el análisis externo del planeamiento estratégico sobre algunos aspectos planteados por Hartmann (1957/1983), desde la perspectiva nacional. De acuerdo con lo presentado en su obra *The Relations of Nations*, se puede considerar tres aspectos relaciones con el proceso estratégico. Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés nacional	Supervivencia	Vitales	Mayores	Periféricos
Preservar la soberanía nacional		Chile, Colombia, Ecuador, Brasil		
Velar por la vigencia de los derechos fundamentales y de la dignidad de las personas		EUA, UE, Cuenca del Pacífico, Brasil, Latinoamérica		
Contar con un Estado eficiente y descentralizado, al servicio de los ciudadanos y del desarrollo		EUA, UE, Cuenca del Pacífico, Brasil, Latinoamérica		
Desarrollar una economía competitiva con un alto empleo y productividad impulsando alianzas estratégicas con países de la región sudamericana, Estados Unidos, Europa y cuenca del Pacífico.		EUA, UE, Cuenca del Pacífico, Brasil, Chile Colombia, Ecuador	Corea, Japón	

Nota. En rojo, los países cuyos intereses nacionales están en contraposición con los correspondientes del Perú.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Hartmann (1957/1983) indicó que los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos. Para definir los intereses nacionales tomaremos como referencia las 31 políticas de Estado que se ha definido en el Acuerdo Nacional las cuales han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos:

1. Democracia y estado de derecho.
2. Equidad y justicia social.
3. Competitividad del país.
4. Estado eficiente, transparente y descentralizado.

En la Tabla 2 se presenta la matriz de intereses nacionales.

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2013) indicó que el potencial nacional o poder nacional indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann (1957-1983) listó siete elementos del poder nacional los cuales analizaremos.

Demográfico. De acuerdo a las estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], al 30 de junio del 2014 somos 30'814,175 habitantes, crecemos anualmente en 399,000 personas y residimos en 24 departamentos, una Provincia Constitucional y 1,845 distritos. En el año 2014 el 61.4% de la población del Perú se concentra en siete departamentos: Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cuzco. A nivel nacional la densidad poblacional es de 24 hab./ km², siendo la Provincia Constitucional del Callao (6,803.5 hab./km²) y en los departamentos ubicados en la costa del país. Por departamento Lima presenta una densidad poblacional de 278.3 hab./km², seguida de Lambayeque con 87.9 hab./km², La libertad 72 hab./km², Piura con 51 hab./km². En cambio Madre de Dios, Loreto y Ucayali -ubicados en la selva- muestran la menor densidad poblacional, la cual no llega a 5 hab./km².

Geográfico. La superficie del territorio peruano es de 1'285,216 km². El Perú es uno de los 19 países más grandes del mundo. La superficie agropecuaria es de 387,424 km² y corresponde al 30% del territorio nacional y es mayor que Japón, Alemania, Italia, Reino Unido, Corea del Sur y Suiza. La selva es la región más extensa del país, ocupa el 60.3% del territorio peruano. Está conformada por dos zonas definidas: La Selva Alta o Ceja de

montaña y el Llano Amazónico o Selva Baja y está ocupada por el 93.4% de la población. La Costa es la zona más densamente poblada, tiene el 11.7% del territorio y el 52.6% de la población. La Sierra cubre el 28% del territorio nacional y contiene el 38% de la población.

Económico. En el aspecto económico el Perú ha destacado en la región por ser uno de los países que ha liderado el crecimiento económico teniendo en la última década una tasa promedio de crecimiento anual del PBI del 6.4%, lo cual ha permitido que la pobreza se reduzca al 23.9% en el 2013 gracias a la mayor generación de empleos. El PBI per cápita paso de 2,419 dólares en el año 2001 a 5,542 dólares en el año 2013, creciendo a un ritmo de 4.4% anual durante los últimos 13 años (INEI). En el 2014, se registró una desaceleración considerable en comparación con el dinamismo de los años anteriores, sin embargo, el crecimiento alcanzará el 2.8% en el 2014 y 4.8% en el 2015 (BCR, 2015).

Desarrollo tecnológico y científico. Es indudable que en el Perú tuvo un gran avance en el aspecto macroeconómico en lo que va del siglo XXI, pero este no se ha traducido en el aspecto tecnológico y científico. Según *The World Economic Forum* en su Reporte de Competitividad Global 2014-2015 en el pilar de la Innovación nos encontramos en el puesto 100 en capacidad para innovar, en el puesto 119 en el gasto de la compañía en I+D y en el puesto 109 en colaboración entre universidad y empresa en I+D.

La experiencia pasada, lo histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país históricamente de culturas muy diverso, hemos pasado por las culturas pre Inca, el Imperio Incaico y el proceso de mestizaje luego de la conquista española. Esto sumado a la compleja geografía del país, asentó por muchos siglos las grandes diferencias culturales y económicas. Lo rescatable de todo este proceso es que no hemos perdido todo el desarrollo y evolución del desarrollo textil y nuestros tejidos son reconocidos a nivel mundial. Así como se ha logrado recuperar la autoestima de la población a través de la gastronomía, se debe trabajar del mismo modo en el sector textil.

La forma de gobierno, lo organizacional y administrativo. En el Artículo 43 de la Constitución Política de 1993 el Perú se ha definido como una República democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes. En el Artículo 58 el Perú se ha definido como una Economía Social de Mercado. La iniciativa privada es libre. El Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción del empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura. En el Artículo 60 se indica que el Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria.

Elemento militar. Chile y Colombia, que invierten 2.27% y 2.06% de su PIB en presupuesto militar, son los países que completan el podio que encabeza Ecuador en Sudamérica. En el fondo del ranking, Argentina es seguida por Perú (1.03%) y Bolivia (1.22%) como los países que menores recursos invierten en defensa. En la Figura 1 se puede observar que en cuanto al porcentaje del PBI del presupuesto de defensa en el Perú se mantuvo en 1.3% hasta el 2012. (Infobae América, 2013).

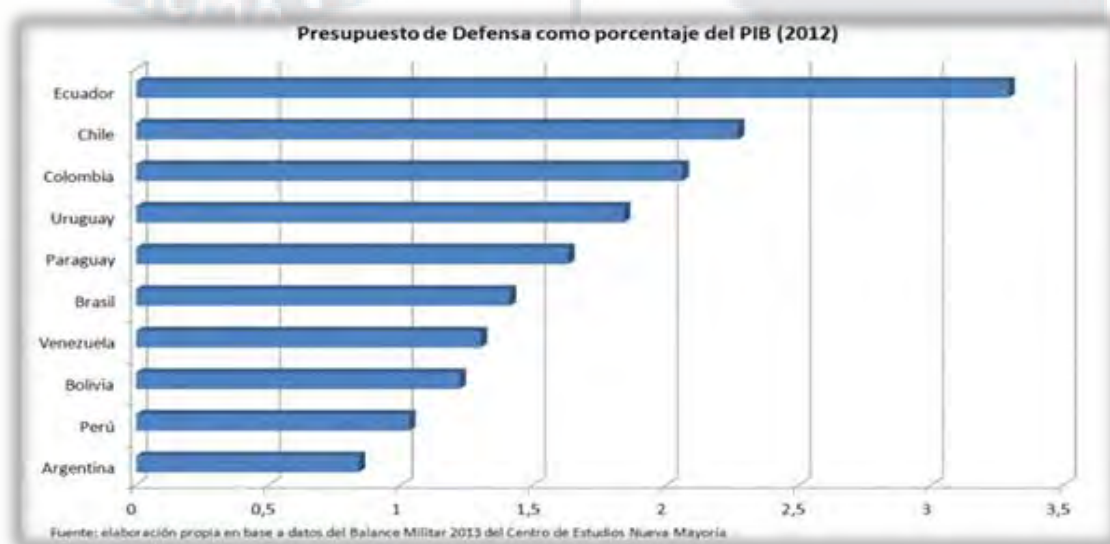


Figura 1. Presupuesto de defensa en la Región.

Tomado de "Países con mayor gasto militar," por información de EFE, 2013. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/12/21/1532484-ecuador-encabeza-el-ranking-gasto-militar-america-del-sur>

3.1.3 Principios cardinales

D'Alessio (2013) señaló que los principios cardinales son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Se han definido cuatro principios los cuales analizaremos.

Influencia de terceras partes. La apertura del Perú ha sido uno de los principales motivos para que se logre el desarrollo económico que hemos tenido en estos primeros años del siglo XXI. Las medidas que tomaron los gobiernos alineadas con el Acuerdo Nacional han permitido y facilitado la inversión privada y pública. El Perú se convirtió en un país atractivo para hacer negocios, se aprovechó correctamente el crecimiento de la economía China y se supo manejar correctamente las políticas para que no nos afecte la crisis por la que han pasado EUA y Europa. Supimos aprovechar el contexto internacional pero para los próximos años las cosas serán distintas, según el Banco Central de Reserva del Perú (Enero 2015) señaló para las perspectivas económicas que China crecerá el 2015 a 7.%, Estados Unidos para el 2015 crecerá a 3.% y América Latina crecerá a 1.7%, proyectando para Perú 4.8%. La economía aún no se recupera por lo que debemos aprovechar el crecimiento que experimentara Estados Unidos -nuestro principal destino para el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación- y los Tratados de Libre Comercio que se han firmado con diferentes países para desarrollar nuevos mercados.

Lazos pasados y presentes. El Perú es conocido por su cultura milenaria tanto Inca como pre Inca a nivel internacional. En la última década logramos posicionar a Macchu Picchu como una de las nuevas maravillas del mundo, aunado con la mejora del país ha permitido que haya un crecimiento sostenido del turismo hacia el Perú. El turismo es una importante actividad económica, además es un mecanismo esencial de lucha contra la pobreza y un instrumento clave en el desarrollo sostenible al ser capaz de crear riqueza económica y social de forma más rápida que otros sectores, mejorando la calidad de vida de

las comunidades anfitrionas, a través de la generación de empleo en forma descentralizada. Por ello, es necesario alcanzar la sostenibilidad y competitividad de la actividad turística del Perú a nivel mundial, propiciando que el Sector Turismo contribuya a transformar y mejorar los niveles de bienestar integral de sus ciudadanos, especialmente aquellos que residen en el ámbito rural. El desarrollo del sector está influenciado por los recursos turísticos, la infraestructura, los servicios básicos y la planta turística. En ese sentido, la actual administración del Sector Turismo, en su afán de contribuir con la política de Estado que busca mitigar la pobreza, orienta sus acciones a hacer del Turismo una actividad con un desarrollo sostenible, competitivo y participativo. Estas acciones han permitido logros consensuados con el sector privado y público, presentando un comportamiento positivo al mes en sus 2 principales indicadores de desempeño; así tenemos que entre Enero y Agosto, la llegada de turistas internacionales a Perú fue de un 2'102,281, lo que representa un incremento de 11,5% respecto al mismo periodo de 2012. Este comportamiento se debió fundamentalmente al mayor movimiento turístico de los extranjeros, lo que evidencia la recuperación de la economía mundial, ya superada la crisis financiera que afectó, tanto a la actividad turística como a otros sectores en la mayoría de los países. Al cierre del 2013 se proyecta recibir 3,09 millones de turistas internacionales, un 8,4% más que el año pasado, en el que llegaron un total de 2,85 millones de turistas y el ingreso de divisas llegará a US\$ 3,6417 millones, es decir, 10.9% más que el 2012. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013). Por otro lado la mejora de la situación económica de nuestra población también ha permitido que muchos de nuestros compatriotas hayan salido al exterior a hacer turismo, en el 2013 salieron al extranjero a hacer turismo 2'363,879 personas (MINCETUR) por lo que se puede concluir que ha habido un flujo importante tanto de fuera hacia adentro como de adentro hacia afuera, por lo que el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación debe aprovechar este canal para promocionar

sus productos y aprovechar que el Perú es conocido internacionalmente por la buena calidad de sus fibras de algodón y camélidos.

Contrabalance de intereses. El 2014 se emitió la sentencia de la Corte de la Haya, se esperaba que con esta sentencia todos nuestros problemas limítrofes quedarían cerrados, lamentablemente esto no fue así y se abrió una nueva controversia por el “triángulo terrestre” lo cual nos ha dejado un nuevo problema limítrofe con Chile por lo que muy probablemente debamos recurrir al arbitraje de los Estados Unidos. El Perú también debe enfrentar los próximos años un problema que se ha ido originando con nuestros países vecinos que se están atribuyendo la propiedad de varios de nuestros productos originarios del Perú y ahora el problema está pasando al sector gastronómico, lo cual está en contra de nuestros intereses de promocionar al país.

Conservación de los enemigos. El Perú en los últimos años ha consolidado sus lazos de amistad con nuestros países vecinos, quedando solo una controversia con Chile. Si bien es cierto no tenemos problemas que posibiliten un conflicto armado si tenemos en ellos competidores que ofrecen muchos productos similares a los del Perú al punto que tratan de atribuirse su autoría, competimos con ellos por las inversiones extranjeras que permiten nuestro desarrollo por lo que el Perú debe manejar sus relaciones diplomáticas y comerciales con estrategia. Debemos analizar nuestras fortalezas y debilidades en cada sector tanto del Perú como de nuestros vecinos.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

Del análisis anterior podemos concluir que hay puntos importantes que pueden permitir que el sector textil y confecciones tome un importante impulso en los próximos diez años. La mejora de la economía de los EUA como principal mercado de nuestras exportaciones, la desaceleración de China que en los próximos años basará su crecimiento en

su mercado interno, la caída del precio de los *commodities* deben impulsar a que el Perú haga las modificaciones estructurales necesarias que permitan el desarrollo de sectores como el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación.

Tabla 3

Ranking de Competitividad Mundial IMD 2014

IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2014 - OVERALL RANKING							
Country	Rank			Country	Rank		
	2014	2013	Change		2014	2013	Change
USA	1	1	—	Chile	31	30	→
Switzerland	2	2	—	Kazakhstan	32	34	→
Singapore	3	5	→	Czech Republic	33	35	→
Hong Kong	4	3	→	Lithuania	34	31	→
Sweden	5	4	→	Latvia	35	41	→
Germany	6	9	→	Poland	36	33	→
Canada	7	7	—	Indonesia	37	39	→
UAE	8	8	—	Russia	38	42	→
Denmark	9	12	→	Spain	39	45	→
Norway	10	6	→	Turkey	40	37	→
Luxembourg	11	13	→	Mexico	41	32	→
Malaysia	12	15	→	Philippines	42	38	→
Taiwan	13	11	→	Portugal	43	46	→
Netherlands	14	14	—	India	44	40	→
Ireland	15	17	→	Slovak Republic	45	47	→
United Kingdom	16	18	→	Italy	46	44	→
Australia	17	16	→	Romania	47	55	→
Finland	18	20	→	Hungary	48	50	→
Qatar	19	10	→	Ukraine	49	49	—
New Zealand	20	25	→	Peru	50	43	→
Japan	21	24	→	Colombia	51	48	→
Austria	22	23	→	South Africa	52	53	→
China Mainland	23	21	→	Jordan	53	56	→
Israel	24	19	→	Brazil	54	51	→
Iceland	25	29	→	Slovenia	55	52	→
Korea	26	22	→	Bulgaria	56	57	→
France	27	28	→	Greece	57	54	→
Belgium	28	26	→	Argentina	58	59	→
Thailand	29	27	→	Croatia	59	58	→
Estonia	30	36	→	Venezuela	60	60	—

Note: Korea refers to South Korea.

Nota. Tomado de “IMD releases its 2014 World Competitiveness Yearbook Ranking,” por el International Institute for Management Development (IMD), 2014. Recuperado de <http://www.imd.org/news/2014-World-Competitiveness.cfm>

3.2 Análisis Competitivo del País

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar, mejorar y crear conocimiento (Porter, 2013). Esa industria y esas instituciones que trabajan en un país bajo políticas y factores que determinan el nivel de productividad y

prosperidad de una nación. La comprensión de estos factores y sus componentes permiten identificar cuáles son las ventajas y desventajas competitivas de un país y saber hacia dónde se dirige, al mismo tiempo son indicadores que analizados se convierten en insumos para elaborar y desarrollar estrategias para lograr la visión de una nación.

En la Tabla 3 se muestra el ranking de competitividad mundial desarrollado por el *International Institute for Management Development* [IMD] publicó el *World Competitiveness Scoreboard* 2014, en este ranking que ha sido elaborado para la economía de 60 países, se puede apreciar que el Perú ocupó el puesto 50 en el periodo 2014, mostrando un preocupante descenso global de siete posiciones respecto al 2013. Este índice de competitividad, es el resultado de un análisis de 327 criterios que se agrupan en cuatro factores: (a) infraestructura, (b) eficiencia de negocios, (c) eficiencia gubernamental, y (d) desempeño económico, en este último el descenso fue de 14 posiciones respecto al periodo anterior como se aprecia en la Tabla 4. Por otro lado *The World Economic Fórum* [WEF], publicó *The Global Competitiveness Report* 2014-2015 en el cual se hace un análisis de 144 economías del mundo en la cual el Perú ocupó el puesto 66 con un puntaje de 4.2, un descenso de cuatro posiciones respecto al periodo 2013-2014.

Tabla 4

Factores de desempeño y competitividad en el Perú

Factor	Años					Variación
	2010	2011	2012	2013	2014	2013- 2014
Global	41	43	44	43	50	↓
Desempeño económico	28	20	26	32	46	↓
Eficiencia gubernamental	35	36	27	33	33	→
Eficiencia en negocios	42	39	40	41	43	↓
Infraestructura	57	58	59	60	60	→

Leyenda: (↑) avanzó posición; (↓) retrocedió posición; (→) se mantuvo en la posición anterior

Nota: Tomado de "Ranking Mundial de competitividad 2014 - Perú: Resultados por factores". The World

Nota. Tomado de "Ranking Mundial de Competitividad 2014 – Perú: Resultados por factores," por el World Competitiveness Scoreboard, 2014. Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

El análisis del índice de competitividad del WEF está basado en 12 pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) estabilidad macroeconómica, (d) salud y educación primaria, (e) educación secundaria y formación, (f) eficiencia de los mercados de los productos, (g) eficiencia en el sector laboral, (h) la sofisticación del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño del mercado, (k) la sofisticación de los negocios, y (l) la innovación. Estos doce pilares son agrupados en tres factores: (a) requerimientos básico (40%), (b) potenciadores de eficiencia (50%), y (c) innovación y sofisticación (10%). Tabla 5.

Tabla 5

Índices de Competitividad Global Perú 2014-2015 WEF

	Rank (out of 148)	Score (1 - 7)
GCI 2014 2015	65	4.2
GCI 2013 2014 (out of 148)	61	4.3
GCI 2012 2013 (out of 144)	61	4.3
GCI 2011 2012 (out of 142)	67	4.2
Basic requirements (40.0%)	74	4.5
Institutions	118	3.3
Infrastructure	88	3.5
Macroeconomic environment	21	5.9
Health and primary education	94	5.4
Efficiency enhancers (50.0%)	62	4.2
Higher education and training	83	4.1
Goods market efficiency	53	4.5
Labor market efficiency	51	4.3
Financial market development	40	4.5
Technological readiness	92	3.3
Market size	43	4.5
Innovation and sophistication factors (10.0%)	99	3.3
Business sophistication	72	3.9
Innovation	117	2.8

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015,” por el World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Hay que resaltar que estos doce pilares no son independientes sino que por el contrario hay una gran interrelación entre ellos, por lo que si uno de ellos tiene un bajo

performance influirá en los demás. En el análisis se pudo identificar que los factores en los que el Perú tienen mayores problemas son: (a) burocracia gubernamental 21.8%, (b) corrupción 15.1%, (c) regulaciones laborales restrictivas 12.2%, (d) suministro inadecuado de la infraestructura 10%, (e) inadecuada fuerza laboral educada 8%, (f) crimen y robo 7.2%, (g) regulación fiscal 7.2%, (h) inestabilidad política 4.3%, (i) tasa de impuestos 3,9%, (j) insuficiente capacidad de innovación 2.8%, (k) acceso al financiamiento 2.7%, (l) poco trabajo ético en la fuerza nacional de trabajo 1.7%, (m) inestabilidad del gobierno 1.1%, (n) pobre salud pública 0.9%, (o) regulaciones en moneda extranjera 0.6%, y (p) inflación 0.5%.

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), reveló en un reciente análisis que “el Perú retrocedió en 23 índices de competitividad sostenible a nivel global, respecto al periodo 2013, evaluación realizada mediante el árbol de la Productividad-Competitividad sostenible que contiene 44 investigaciones de nivel internacional. Este resultado es producto de la pérdida de puntaje en los componentes de libertad fiscal, libertad para hacer negocios, libertad monetaria y, sobre todo, por un retroceso en cuanto a la libertad laboral”, precisó César Peñaranda, director ejecutivo del IEDEP de la Cámara de Comercio de Lima. (“Perú retrocedió en 23 índices de competitividad sostenible a nivel global”, Gestión, 2014). De acuerdo al reporte *Doing Business* 2015 que analiza en cada país los factores que favorecen y desfavorecen la actividad empresarial, el Perú se encuentra en el puesto 35 con 72.11 puntos de 189 economías evaluadas, un ascenso con respecto al 2014 en el que ocupó el puesto 42, la Tabla 6 presenta el ranking *Doing Business* 2014.

El Grupo del Banco Mundial que se encarga de elaborar el reporte *Doing Business* efectúa el análisis basado en diez áreas del ciclo de vida de las empresas: (a) apertura de una empresa, (b) manejo de permisos de construcción, (c) obtención de electricidad, (d) registro de propiedades (e) obtención de crédito, (f) protección de inversores, (g) pago de impuestos,

(h) comercio transfronterizo, (i) cumplimiento de contratos, y (j) resolución de la insolvencia.

Tabla 6

Clasificación en facilidad en hacer negocios. Doing Business 2014

Clasificación	Economía	Reformas en DB2014	Clasificación	Economía	Reformas en DB2014
1	Singapur	2	26	Arabia Saudita	0
2	Hong Kong RAE, China	1	27	Japon	0
3	Nueva Zelanda	1	28	Países Bajos	2
4	Estados Unidos	0	29	Suiza	0
5	Dinamarca	0	30	Austria	0
6	Malaysia	3	31	Portugal	1
7	Corea, Rep.	1	32	Rwanda	8
8	Georgia	1	33	Eslovenia	1
9	Noruega	0	34	Chile	1
10	Reino Unido	2	35	Israel	2
11	Australia	1	36	Belgica	0
12	Finlandia	0	37	Armenia	2
13	Islandia	1	38	Francia	1
14	Suecia	1	39	Chipre	0
15	Irlanda	0	40	Puerto Rico (EE. UU.)	0
16	Taiwan, China	0	41	Sudafrica	1
17	Lituania	2	42	Perú	0
18	Tailandia	1	43	Colombia	2
19	Canada	0	44	Montenegro	2
20	Mauricio	3	45	Polonia	2
21	Alemania	0	46	Bahrein	1
22	Estonia	1	47	Omán	0
23	Emiratos Arabes Unidos	3	48	Qatar	1
24	Letonia	4	49	Republica Eslovaca	0
25	Macedonia, ERY	6	50	Kazaistán	2

Nota. Tomado de “Doing Business 2014: Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas,” por el Banco Mundial, 2014. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf>

Como resultado del análisis de los diferentes rankings se puede identificar que las principales desventajas competitivas del Perú son: la institucionalidad, corrupción, infraestructura, delincuencia. El IEDEP precisa que “urge consolidar la institucionalidad mediante una reforma integral del Estado, en todas sus instancias: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, con el fin de mejorar el nivel de competitividad del Perú (“Perú retrocedió en 23 índices de competitividad sostenible a nivel global”, Gestión, 2014).

El Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) elaboró la Agenda de

Competitividad 2014-2018. En la Agenda de Competitividad se señaló que “el desarrollo del país y el bienestar de la población requieren que el crecimiento económico en los próximos años sea alto, constante y sostenido. Esto se puede conseguir a través de la consolidación del mercado interno y la conquista de mercados internacionales. En ambos aspectos, ser más competitivos es de vital importancia. El concepto de competitividad se refiere justamente a la capacidad de los agentes económicos (sean firmas, industrias o países) para competir en mercados de bienes y servicios internos o externos”. La Agenda tiene ocho líneas estratégicas: (a) desarrollo productivo y empresarial; (b) ciencia, tecnología e innovación; (c) internacionalización; (d) infraestructura logística y de transporte; (e) tecnologías de la información y las comunicaciones; (f) capital humano; (g) facilitación de negocios; y (h) recursos naturales y energía, tal como se muestra en la Tabla 7. Los objetivos globales son: (a) incrementar 15% la productividad media de los trabajadores, (b) disminuir en 5% la informalidad laboral, y (c) bajar los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto.

Por su parte el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico publicó en febrero del 2015 la segunda edición de Perú 2021 País OCDE (2015) en el cual se señala “una investigación denominada “Programa País”, se señala “la OCDE es el organismo que reúne al mayor número de países desarrollados, y que en años recientes, también ha admitido a algunos países en vías de convertirse en economías desarrolladas. Los países miembros de la OCDE producen las dos terceras partes de los bienes y servicios del mundo, y por esta razón, entre otras, es considerada como una de las organizaciones más influyentes del planeta. El Gobierno Peruano, en coordinación con la OCDE, ha iniciado el “Programa País”, que es un trabajo de análisis de brechas y recomendaciones de políticas en los principales temas a mejorar. Este esfuerzo permitirá intercambiar experiencias, sobre temas fundamentales para el desarrollo, con las economías más avanzadas del mundo. Ser miembro de la OCDE no solo asegura la asistencia necesaria para la implementación de las políticas que fomenten la

prosperidad y la reducción de la pobreza en el país, sino que además conferiría una suerte “sello de garantía” a las políticas y lineamientos que llevarían al Perú a ser una economía desarrollada en un futuro próximo.

Tabla 7

Línea Estratégica Objetivo. La Agenda de Competitividad Perú 2014-2018

Línea Estratégica	Objetivo
Desarrollo productivo y empresarial	Incrementar la productividad y fortalecer las capacidades de las empresas para diferenciarse en el mercado nacional e internacional.
Ciencia, tecnología e innovación	Fortalecer capacidades científicas-tecnológicas y de innovación para apuntalar el cambio en la estructura productiva hacia una economía basada en el conocimiento.
Internacionalización	Aumentar la competitividad producto de una gestión aduanera y comercial eficiente y una oferta exportable diversificada hacia mercados internacionales.
Infraestructura Logística y de transportes	Contar con un sistema logístico, que articule la infraestructura vial, aeropuertos, puertos y plataformas logísticas, para una circulación segura, oportuna y con bajo costo.
Tecnología de información y las comunicaciones	Potenciar a las TIC, como un impulsor de la eficiencia del Estado y dinamizador de la productividad.
Capital Humano	Elevar la productividad laboral, fomentando la formación de capacidades articuladas al mercado laboral y expandiendo la cobertura de aseguramiento en salud.
Facilitación de negocios	Garantizar predictibilidad y transparencia en la regulación y eficiencia en la gestión del Estado.
Recursos Naturales y Energía	Promover la sostenibilidad ambiental y la oferta de recursos naturales y energía como factores esenciales para el desarrollo de las empresas y sus actividades.

Nota. Tomado de “Agenda de competitividad 2014-2018: Rumbo al Bicentenario,” por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), 2014. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/33/NOTA%20DE%20PRENSA-PRESENTACION%20AGENDA.pdf>

Los factores que el Perú deberá trabajar para pertenecer a la OCDE es mejorar su desempeño en: (a) infraestructura, (b) efectividad de las instituciones, (c) control de la corrupción, y (d) la provisión de servicios. El Programa País incorpora reformas públicas en: (a) educación, (b) medio ambiente, (c) política fiscal, (d) salud, (e) inversión, (f) gobernanza pública, (g) regulación, (h) desarrollo territorial, (i) comercio, y (j) homologación de estadísticas, indicadores claves de desarrollo y competitividad.

Por lo expuesto, el Perú viene trabajando desde diferentes ángulos en el desarrollo de su competitividad que influye directamente en el sector manufacturero y por ende en el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación.

3.2.1 Condiciones de los factores

Son las condiciones que crea y hereda el país que le permiten entrar a competir en la industria como recursos naturales, clima, situación geográfica, recursos humanos especializados, recursos físicos, conocimientos, capital, infraestructura y soporte en ciencia y tecnología. Las condiciones de los factores no dependen sólo de los factores sino del grado de eficiencia y efectividad con el que se los explote (Porter, 2013). En el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación por ejemplo la producción de algodón Pima y la producción de lana de Alpaca y Vicuña proveen una materia prima reconocida mundialmente que le concede una ventaja competitiva para atender clientes exclusivos a nivel internacional. Al hacer un análisis del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación encontramos que no tenemos como país factores especializados para mejorar esta genética, nuestra estructura no permite ni fomenta el generar y adaptar nueva tecnología para el cultivo del algodón, hay incapacidad para que la tecnología que ya se ha generado en los centros tecnológicos del país se transfiera a la industria en general.

El Perú cuenta con recursos naturales, clima y posición geográfica que podrían

proveer al sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación de materia prima que lo hagan más competitivo. La mano de obra impacta directamente en la productividad de una empresa, tomando el Índice Global de Competitividad 2014-2015 del WEF, el Perú ocupa el puesto 94 en salud y educación primaria, el puesto 83 en educación y formación superior y el puesto 53 en eficiencia en el mercado laboral.

La infraestructura es un pilar fundamental de la sociedad moderna. Su adecuada dotación y administración posibilitan el desarrollo económico, generan crecimiento, aumenta la competitividad y la productividad, y con ello la inserción de las economías en el mundo. Ayuda a la integración territorial y permite mejorar la calidad de vida y la inclusión social. Según la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), en el 2012, la última cifra calculada a nivel nacional para la brecha de inversión en infraestructura peruana ascendió a nada menos que US\$ 87,795 millones. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERÚ) esta deficiencia se manifiesta en los sectores energía, transporte y telecomunicaciones con brechas de US\$ 32,987 millones, US\$ 20,935 millones y US\$ 19,170 millones, respectivamente. A pesar de las inversiones, US\$ 7,657 millones en el sector transporte, US\$ 6,744 millones en el sector electricidad e hidrocarburos, US\$ 1,106 millones en el sector de telecomunicaciones (Brecha de inversión en infraestructura se recrudescen en sectores energía, transporte y telecomunicaciones, Gestión, 2014). En Semana económica (2013) se indicó “el Perú no ha avanzado lo suficiente en el cierre de la brecha de infraestructura, sin embargo los esfuerzos realizados por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), para reducir la brecha de infraestructura para los servicios logísticos tiene un avance significativo del 77%. Hacia el 2016 se estima que se realizarán proyectos por US\$ 17,776 millones en infraestructura vial, ferroviaria, aeroportuaria, portuaria e hidroviaria y US\$ 1,600 en comunicaciones (Guía de negocios e inversiones en el Perú 2014-2015).

El reporte del *WEF* 2014-2015 ubica al Perú en el puesto 88 de 144 países en relación a la calidad de su infraestructura, por encima de Colombia (84), pero muy distante de países vecinos como Brasil (76) o Chile (49). El factor infraestructura incluye seis componentes: (a) calidad de las carreteras, (b) calidad de la infraestructura ferroviaria, (c) calidad de la infraestructura portuaria, (d) calidad de la infraestructura aérea, (e) calidad del suministro de electricidad, y (f) líneas telefónica. Por otro lado, en el factor innovación el Perú ocupa el puesto 117, un alarmante lugar que evidencia un riesgo a la hora de competir en economías globalizadas”.

La inversión (pública y privada) es uno de los motores de la economía peruana. “El Ministro de Economía y Finanzas, Alonso Segura señaló que las distintas entidades públicas y gobiernos regionales de Perú ejecutaron un 80% del presupuesto destinado a la inversión pública por unos US\$10,688 millones y el 89.9% del gasto público en 2014. El último mayor nivel de ejecución presupuestal se registró hace 9 años, en 2005 con un 75%. Asimismo, el ministro agregó que los ministerios de Energía y Minas, y Transportes y Comunicaciones alcanzaron los porcentajes más altos de ejecución con 99% y 98%, respectivamente. En 41 meses de gestión del actual Gobierno se han ejecutado más de S/.100,000 millones (US\$33.100 millones), con lo cual se supera los montos de inversión realizados en los últimos 10 años anteriores juntos. (El Comercio, 2015). Respecto a la inversión privada en el Perú se está registrando un descenso de esta por la coyuntura económica internacional y nacional. En el 2014 se aprecia un decrecimiento de -1.6% a diferencia del 6.5% del 2013. El comportamiento de la inversión privada durante el año 2014 mostró el magro desempeño que han tenido la mayoría de sectores de la economía y que se reflejó en la caída del volumen de las importaciones de bienes de capital (5.4%) y en la desaceleración del sector construcción (de 8.9% en 2013 a 1.7% en 2014). La caída de la inversión en el 2014 muestra principalmente la menor inversión registrada en el sector de minería, que mostró una caída de

11.1%, tasa que contrasta con la observada en los dos años previos”. (Gestión, 2015). En la Figura 2 se presenta el mapa del Perú indicando las principales actividades económicas por regiones.

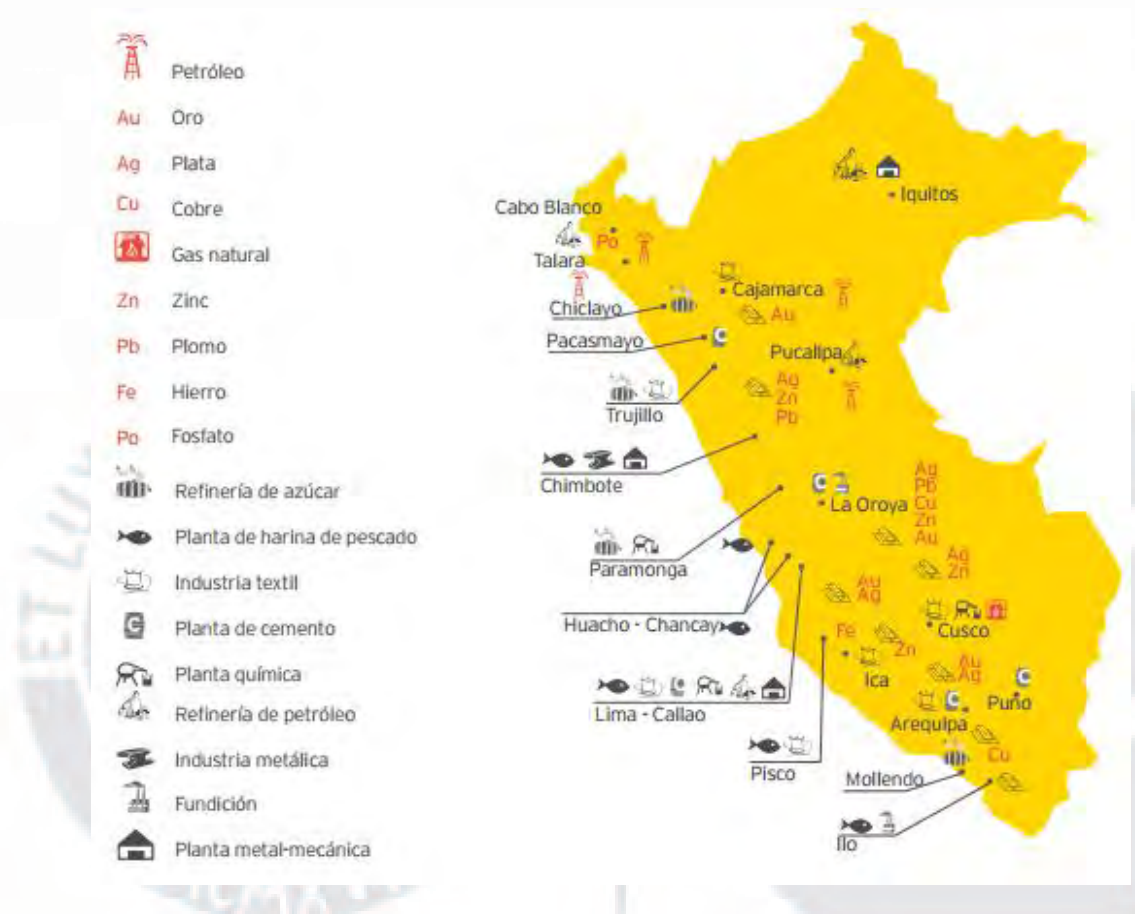


Figura 2. Mapa de las actividades económicas según regiones.

Tomado de “Guía de negocios e inversiones en el Perú,” por ProInversión, 2013. Recuperado de <http://media.peru.info/mincetur/GuiaDeNegociosEInversion2013-2014MINCETUR.pdf>

3.2.2 Condiciones de la demanda

D’Alessio(2013) indico “que se trata sobre cómo es la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado. Tres atributos de la demanda son significativos: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón de crecimiento de la demanda interna y los medios por los cuales las preferencias domesticas de una nación son transmitidos a los mercados extranjeros” (p. 104). “La Unión Europea es el principal importador de textiles y confecciones, mientras que Estados Unidos ocupa el segundo lugar. El 80% de las exportaciones mundiales de confecciones se destinan a

las economías desarrolladas” (Inexmoda, 2010). La demanda interna de textiles y confecciones en su gran mayoría tienen preferencias por productos de bajo costo, sin embargo, gracias al crecimiento económico del país se puede destacar un sector aunque minoritario que si opta por productos de mayor valor agregado y altos precios por lo cual en los últimos años han ingresado al país marcas reconocidas internacionalmente.

Tabla 8

Sectores Productivos Priorizados en el Perú

Estudio Monitor Michael Porter	Consejo Nacional de la Visión	Programa de ciencia y tecnología Perú BID	Comisión Organizadora del CEPLAN	Plan Nacional Exportador (PENX)
Proyecciones al 2015	Proyecciones al 2021	Proyecciones al 2011	Proyección al 2014	Proyecciones al 2013
Agroindustria	Agroindustria	Agropecuario y Agroindustrios	Agricultura (orgánica y fruticultura) Producción de compuestos farmacéuticos prod. de plantas nativas	Agropecuario y Agroindustrios
Minería	Minería y Metalurgia		Minería de metales preciosos y metales comunes y servicios conexos	Joyería y Orfebrería, servicios intensivos de capital
Pesca y Agricultura	Pesca y Agricultura	Pesca y Agricultura	Pesca y Agricultura, producción de conservas	Pesca y Agricultura
Textil y confecciones		Textil y confecciones	Textil y confecciones en Algodón, lana de pelos finos	Textil y confecciones
Turismo	Turismo		Turismo en sus diferentes enfoques cultural, ecológico	Turismo
	Telecomunicaciones, Industria de la información	Tecnología de la información	Bienes y servicios relacionados al Gas	Servicios (software, Otros)

Nota. Tomado de “Competitividad en el Perú: Diagnostico 2021,” por CEPLAN, 2013. Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>

Actualmente el mercado internacional está demandando de los países productores de textiles y confecciones la prenda completa (*full-package*), ya no insumos por separado como

ocurría en años anteriores. Nuestras empresas no han sido ajenas a estos cambios y se reciben requerimientos de empresas confeccionistas, por ejemplo de EUA, en las que proporcionan la etiqueta para colocarlas a los productos peruanos.

Gracias a la globalización, la mejora de las comunicaciones, el mayor acceso a la educación ha permitido un cambio en los hábitos de consumo de los peruanos. Una variable adicional es que la mujer representa un mayor porcentaje de la población económicamente activa. Estos cambios en lo nacional se reflejan en la evolución de los centros comerciales del negocio retail, mientras que en el año 2000 se contaba con 8 centros comerciales al cierre del año 2014 se estimaba contar con 71 centros comerciales. En cuanto a facturación se ha pasado de facturar US\$2,290 millones de dólares en el año 2008 a una facturación estimada en el año 2014 de US\$7,000 millones, lo que representa una tasa de crecimiento anual en la facturación de 18% anual. Los centros comerciales ha sido un canal de distribución importante para el sector textil. El Journal GCG(2011) elaboro la Tabla 8 donde se muestran los sectores económicos más importantes del Perú, en donde se aprecia la importancia que se le da al sector textil.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

D'Alessio (2013) lo definió como las condiciones del país (que rigen la creación, organización y gestión) y la competencia (legislaciones, si se fomenta la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etc.). De acuerdo al Doing Business 2015 el Perú ha mostrado el siguiente desempeño: a) en el factor apertura de negocio hemos retrocedido 5 posiciones al pasar del puesto 84 ocupado en el 2014 al 89 en el 2015, b) en el factor obtención de electricidad hemos retrocedido 6 posiciones al pasar del puesto 80 ocupado en el 2014 al 86 en el 2015, c) en el factor obtención de crédito hemos retrocedido 2 posiciones al pasar del puesto 10 ocupado en el 2014 al 12 en el 2015. En este ranking también se indica que el tiempo necesario para inscribir una empresa en el Perú toma 26 días

por debajo de los 30.1 del promedio de América Latina y el Caribe pero muy por encima de los 9.2 días que demora en los países de la OCDE. Por otro lado la apertura económica y la globalización ha permitido que nuevas empresas se instalen en el Perú, las cuales han llegado con buenas prácticas pero este cambio se ha dado en la gran empresa, en la mediana y pequeña empresa la brecha aún es muy alta.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

D'Alessio(2013) señalo que indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines al país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, etc.). Respecto a los bienes de capital, la industria textil cuenta con un nivel adecuado de tecnología, lo cual se evidencia en las grandes empresas, sin embargo, no es necesariamente aplicable a las empresas medianas y pequeñas. Por otro lado, la extensa experiencia en la producción textil ha hecho que exista una oferta adecuada de mano de obra calificada; sin embargo, el costo de esta es más alto que el de otros países en especial los asiáticos. En cuanto a los insumos, la industria cuenta con fibras vegetales y animales de gran calidad pero recientemente el crecimiento de la industria ha hecho que surjan problemas con el abastecimiento de algodón, que es su principal materia prima.

“Es importante considerar también que otros factores que afectan la oferta de la industria textil, son el acceso a fuentes de financiamiento y las regulaciones del gobierno. En el primer caso, si no se cuenta con financiamiento de largo plazo será muy difícil que las empresas puedan adquirir maquinaria e infraestructura moderna que le permita ser competitiva internacionalmente. En el segundo caso, también es claro que las regulaciones laborales pueden afectar la disponibilidad y costo de los factores productivos. Finalmente, es necesario otorgar ciertos atributos a los productos textiles para que éstos sean aceptados por el mercado y sean competitivos internacionalmente. En ese sentido, es fundamental que haya

una gestión adecuada de las empresas textiles que les permita tener un estrecho conocimiento de su mercado, un alto nivel de calidad, una respuesta rápida ante las exigencias de los clientes, entre otros factores” (Reporte Financiero Burkenroad Perú – Sector Textil del Perú).

Solo en Lima, egresan al año hasta 250 profesionales de la moda de las cinco principales escuelas que compiten en el país y el 10% de ellos es de sexo masculino, informó Mary del Águila, directora ejecutiva del Centro de Altos Estudios de la Moda-CEAM. También refirió que la mitad de los egresados opta por poner su negocio propio mientras que el 50% restante, que trabaja de manera dependiente. (El Comercio, 2013).

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

El Perú sigue siendo atractivo a las inversiones extranjera y las proyecciones del crecimiento sostenible en los próximos años unido a las políticas y estrategias que trabajan para consolidar el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Perú 2021 son una oportunidad que debe ser aprovechada. El análisis competitivo del sector confecciones ha demostrado que existen oportunidades para el desarrollo del sector. Nuestra materia prima reconocida mundialmente, debe ser complementada con tecnología e innovación para mercados sofisticados, al mismo tiempo se debe desarrollar productos a menores costos con nuevos insumos para la demanda local. Urge poner en práctica estrategias que permitan mejorar nuestra competitividad y productividad.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Los cambios que se dieron en los años 90 permitieron que el Perú se inserte en el mundo globalizado, lo cual ha permitido que el Perú avance en su desarrollo económico y social, reduciéndose la pobreza gracias a las políticas implementadas.

Gubernamentales. “El Perú actualmente cuenta con un gobierno social demócrata

que ha generado importantes cambios en la inclusión social y desarrollo del país, pero a su vez ha sido muy lenta su administración para facilitar y promover las inversiones en sectores estratégicos sin poder resolver problemas sociales que truncaron las inversiones por lo que existe una disminución de la inversión privada y el crecimiento de las expectativas de los niveles socioeconómicos desfavorecidos por mejorar rápidamente su situación económica y social. El Perú ha adoptado un marco jurídico que no requiere autorización previa a la inversión extranjera. Adicionalmente, establece las normas necesarias para proteger la estabilidad económica de los inversionistas respecto a cambios arbitrarios en los términos y condiciones legales aplicables a sus proyectos y que reduce la interferencia del gobierno en las actividades económicas. El gobierno peruano garantiza estabilidad jurídica a los inversionistas extranjeros respecto a las normas de impuesto a la renta y reparto de dividendos.

Los inversionistas extranjeros que tienen derecho a obtener dicha estabilidad tributaria y jurídica son aquellos que estén dispuestos a invertir en el Perú en un período no menor a dos años, por montos mínimos de US\$10 millones en los sectores de minería y/o hidrocarburos, o de US\$5 millones en cualquier otra actividad económica, o por adquirir más del 50% de las acciones de una compañía en proceso de privatización. Las leyes, regulaciones y prácticas peruanas no discriminan entre empresas nacionales y empresas extranjeras. Los inversionistas extranjeros reciben un trato igualitario. No hay restricciones para la repatriación de las ganancias, las transferencias internacionales de capitales, o las prácticas de cambio de divisa. El envío de intereses y regalías tampoco tienen restricciones. La moneda extranjera puede ser utilizada para adquirir bienes o cubrir obligaciones financieras, siempre y cuando el operador esté en cumplimiento con la legislación tributaria peruana.

El Perú ofrece un marco legal que protege los intereses del inversionista extranjero, brindándole:

- Un trato no discriminatorio e igualitario.
- Acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos.
- Libre transferencia de capitales.

En adición, al inversionista nacional y extranjero se le brinda:

- Derecho a la libre competencia.
- Garantía a la propiedad privada (no expropiaciones o estatizaciones).
- Libertad para adquirir acciones a empresas nacionales.
- Libertad para acceder al crédito interno y externo.
- Libertad para remesar regalías y utilidades provenientes de su inversión.
- Simplicidad para poder hacer, en su gran mayoría, operaciones tanto en moneda local (Nuevo Sol), como en dólares estadounidenses, sin control de cambios.

En los últimos años se ha generado una estabilidad política que le ha permitido alcanzar buenos indicadores de crecimiento y un buen desempeño económico sin embargo la situación política actual amerita generar un fortalecimiento de la institucionalidad” (Ernst&Young, 2013, pp. 24-25).

Variables políticas. El Perú ha recibido buenas proyecciones de las agencias calificadoras de riesgos, las cuales no solo han ratificado el grado de inversión que se les ha otorgado al país, sino que a consecuencia de esto ha subido la calificación del crédito soberano peruano. Los factores que respaldan esta decisión son los sólidos prospectos económicos que se reflejan en un crecimiento mínimo estimado de 4.8% del PBI para el 2015.

Los países del mundo están en un proceso de integración regional, lo que ha permitido que se adapten a las exigencias del mundo globalizado, poniendo especial énfasis en la democracia, los derechos humanos y nuevas exigencias regionales. El Perú ha firmado Tratados de Libre Comercio con varios países, la mayoría de ellos en la misma línea de libre

mercado que la del Perú, por lo menos de aquellos que son nuestros principales destinos. Según el Índice de Libertad Económica 2015 elaborado por The Heritage Foundation el Perú ocupó el puesto 47 con un puntaje de 67.7 puntos. De las 178 economías evaluadas en el Índice 2015, sólo cinco han alcanzado muy altos puntajes de libertad, es decir, de 80 puntos o más, lo que las sitúa en la posición de económicamente “libres”. Los siguientes 30 países han sido clasificados como economías “mayormente libres”, registrando puntajes de entre 70 y 80. Con puntajes situados entre 60 y 70, 55 países han obtenido puntajes que los sitúan en la categoría de “moderadamente libres”. Estas economías ofrecen entornos institucionales en los que personas y empresas privadas se benefician de al menos un grado moderado de libertad económica en lo que respecta a la búsqueda de una prosperidad y un éxito mayores. La política monetaria del Perú que es controlada por el BCR en la última década ha sido manejada de manera responsable, lo cual es garantía para las inversiones.

Legales. Estudios realizados por el Banco Mundial (BM) señalan que si el país mejorase el sistema judicial hasta un nivel similar al del promedio de la región, su riqueza se vería aumentada en un 50% (CEPLAN, 2011). Existe un punto que es muy importante para la estabilidad y crecimiento de un país, es la seguridad ciudadana ya que el *World Economic Forum*, nos ubica en una rezagada posición 127 de 144 economías al medir el costo que tiene el crimen y la violencia para los negocios. En el Perú en el 2014 se asignó un presupuesto mayor a un 34.2% al del 2013 (4,701 millones de soles) y para el 2015 se ha destinado 5,925 millones de soles que representa el 4.5% del PBI (CCL, 2015). Según el Índice Global de Paz (GPI), el Perú retrocedió del puesto 88 al 119, se sitúa como el tercer más conflictivo de Sudamérica después de Venezuela y Colombia (Peru21, Febrero 2015).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Económicas. De acuerdo al reporte de inflación de Mayo 2015 del Banco Central de Reserva del Perú, la economía mundial creció 3.3% durante el 2014. En el mismo informe se

indica que se espera un crecimiento para el 2015 de 3.2% y de 3.7% para el 2016. Para el 2015 se ha revisado un crecimiento hacia la baja por un menor crecimiento de las economías en desarrollo de 5.5 a 4.4 por ciento, por efecto de una reducción del crecimiento de China de 7.0 a 6.8 por ciento y de América Latina de 1.7 a 0.8 por ciento, Figura 3.

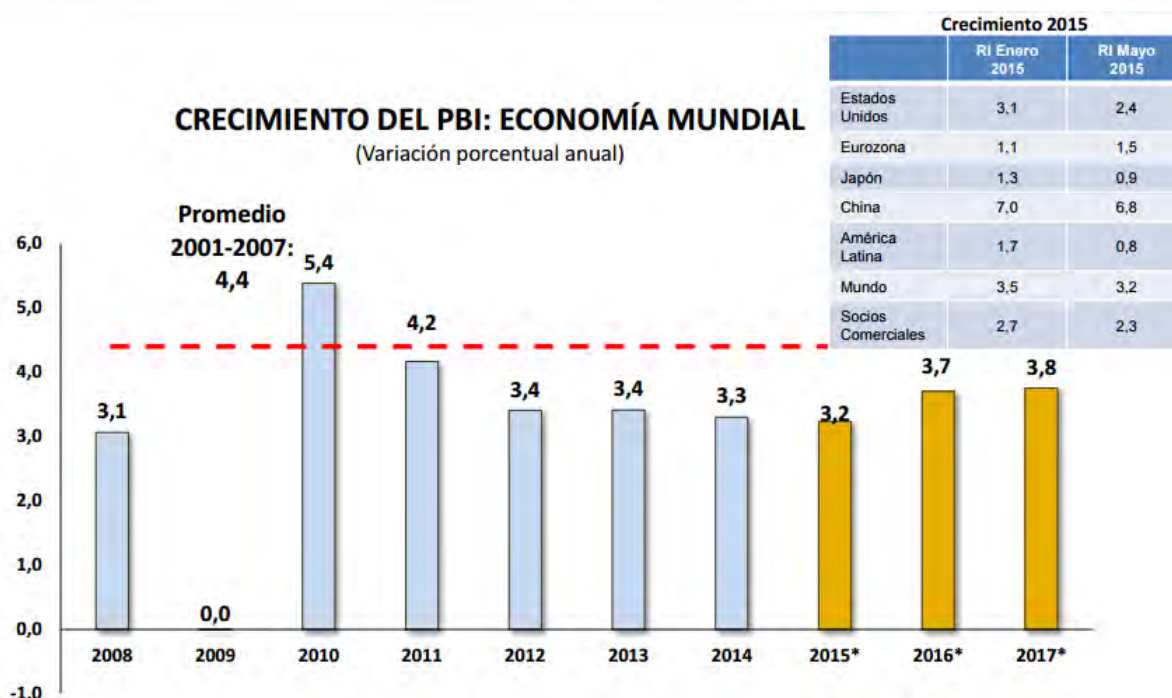


Figura 3. Crecimiento del PBI mundial.

Tomado de “Reporte de Inflación Mayo 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/report-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

En Estados Unidos la economía continuó mostrando una sólida recuperación con tasas de 4.6 por ciento en el segundo trimestre y 5.0 por ciento en el tercer trimestre, resultado que se sustenta en el dinamismo de la inversión con tasas de 9.5 y 7.7 por ciento en ambos trimestres. Figura 4.

Indicadores recientes (empleo, producción industrial, ventas minoristas, confianza del consumidor entre otros) mostraron una tendencia positiva para el cuarto trimestre. Se estima que la mayor contribución al crecimiento provendría del consumo que continúa impulsado por los bajos precios del petróleo y por las favorables condiciones del mercado laboral. Se espera una menor contribución a las exportaciones netas debido al fortalecimiento del dólar y

al menor dinamismo observado en la Eurozona, Japón y China. En este contexto de recuperación de EUA la FED finalizó su programa de compra de bonos en el mes de octubre. En la Eurozona la recuperación durante el 2014 ha sido débil y desigual. El bajo nivel de crecimiento que en el tercer trimestre fue de 0.6%, ha estado acompañado por una inflación decreciente que ha aumentado los riesgos de un proceso deflacionario en varios de los países de la región.

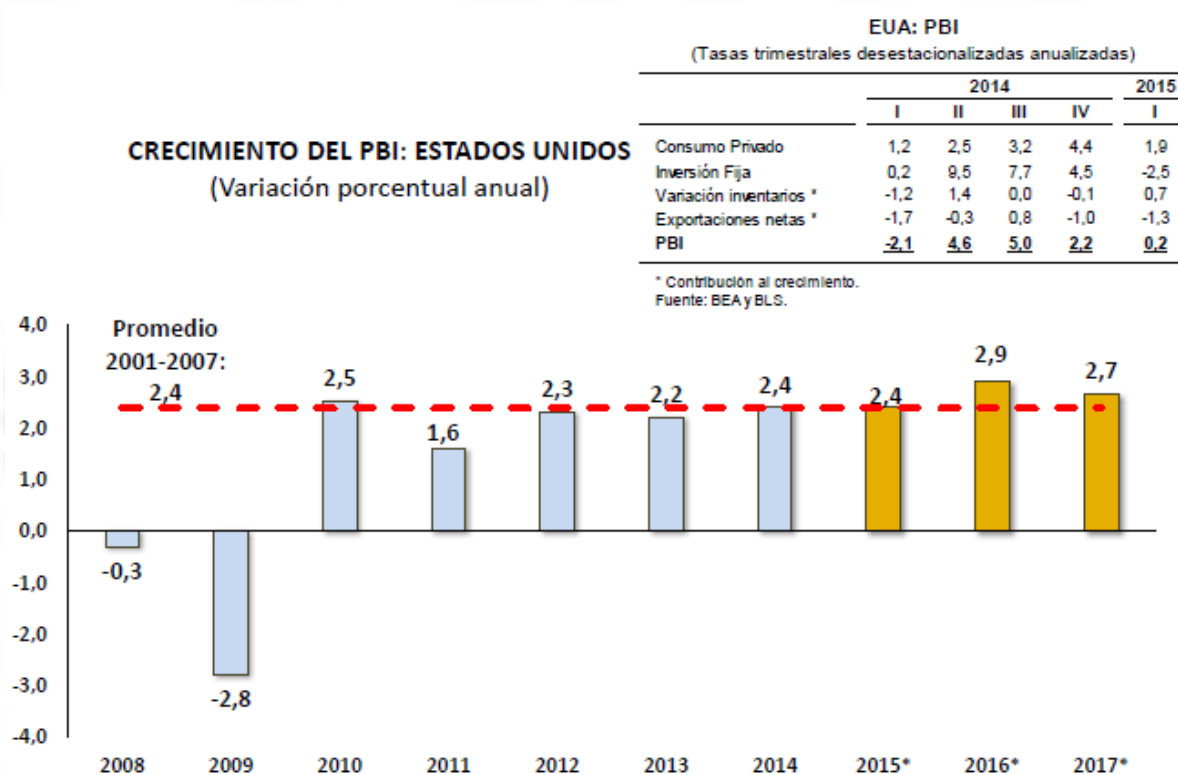


Figura 4. Crecimiento del PBI Estados Unidos.

Tomado de “Reporte de Inflación Mayo 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

A nivel de países, la debilidad se expandió a Alemania, la principal economía de la Eurozona, afectada por la caída de la confianza empresarial. Por el contrario España e Irlanda han mostrado una evolución positiva, producto de las reformas adoptadas al principio de la crisis. El bajo crecimiento de la Eurozona se explica por la poca demanda interna. El consumo ha tenido una contribución positiva, favorecido por la estabilización de las tasas de desempleo y las bajas tasas de inflación. Esta débil evolución de la actividad de la Eurozona

se mantendría el 2015 y mejoraría en el 2016, gracias en parte a la recuperación de la confianza empresarial. Figura 5.

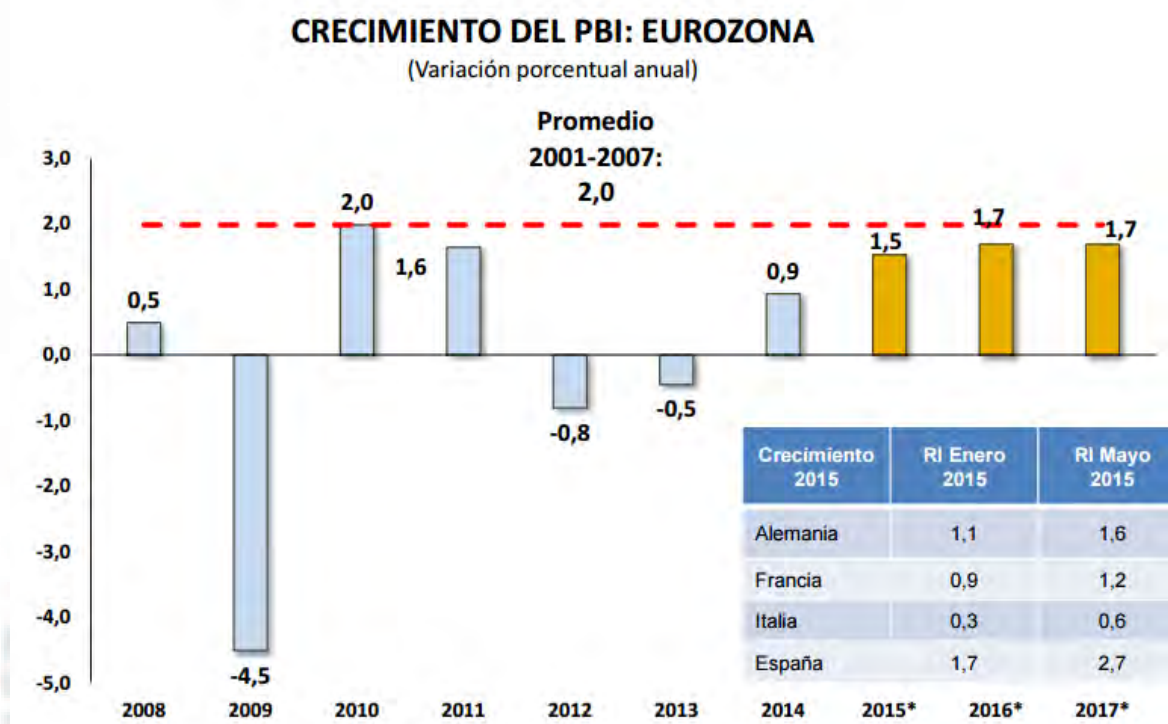


Figura 5. Eurozona: PBI (Tasas de crecimiento del PBI).

Tomado de “Reporte de Inflación Mayo 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

En Japón la economía entró en recesión técnica en el tercer trimestre del 2014 por el impacto negativo del impuesto a las ventas en abril. Se proyecta que la economía crezca 0.2 por ciento el 2014, 1.3 por ciento el 2015 y 1.0 por ciento el 2016.

En China las señales de moderación se intensificaron en el último trimestre del 2014, al igual que las bajas presiones de las tasas de inflación, elevándose los riesgos de menor crecimiento y las expectativas de mayores estímulos por parte del gobierno. En este contexto de mayor moderación del crecimiento, en línea con un crecimiento de largo plazo más equilibrado consistente con las metas del gobierno, se ha reducido la tasa de crecimiento de 7.2 por ciento a 6.8 por ciento en el 2015 y de 7.0 por ciento a 6.6 por ciento en el 2016, como se puede apreciar en la Figura 6.

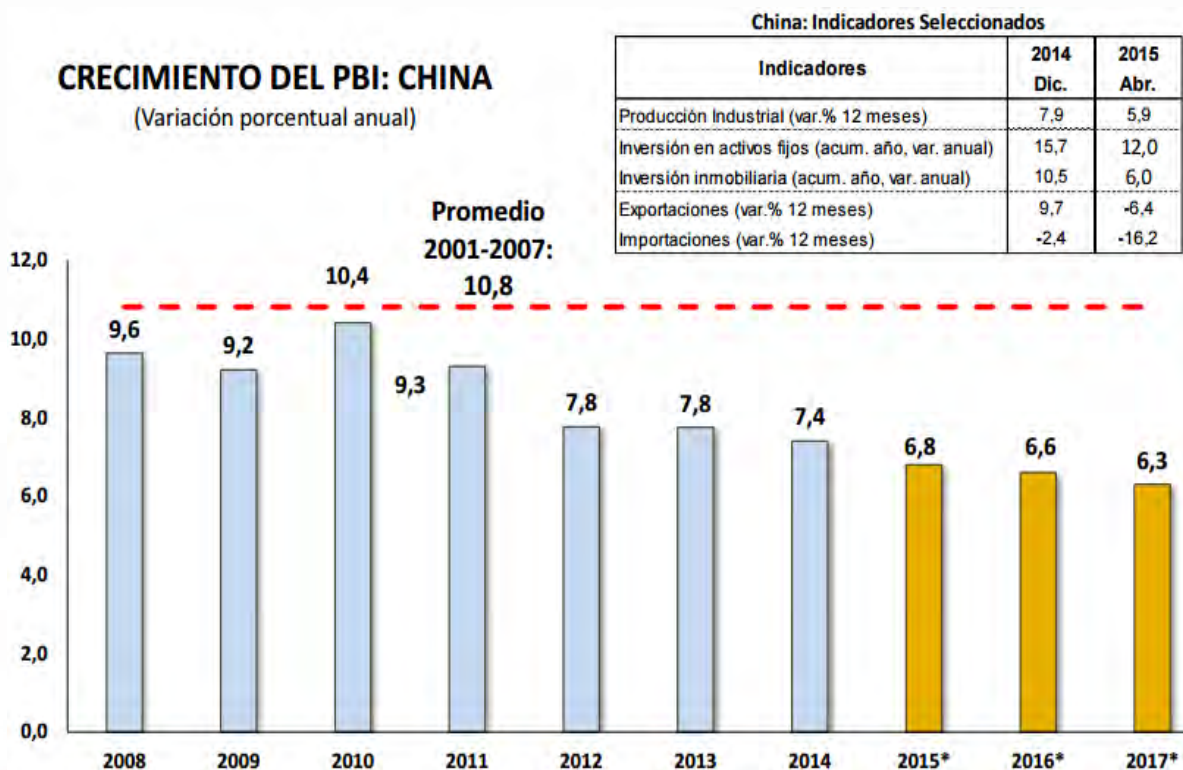


Figura 6. China: Indicadores seleccionados.

Tomado de “Reporte de Inflación Mayo 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/report-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

A nivel de gasto, la demanda doméstica siguió afectada por la desaceleración de la inversión. A nivel sectorial la industria manufacturera mostró una evolución desfavorable afectada principalmente por el exceso de capacidad de los sectores de industria pesada. El sector servicios siguió mostrando tasas de crecimiento significativas ampliando su brecha con el sector manufacturero, incrementado su peso en el PBI. Figura 7.

La debilidad de la demanda doméstica y los bajos precios de los *commodities* se reflejaron en bajas tasas de inflación. La inflación pasó de 1.6 por ciento a fines de setiembre a 1.5 por ciento a fines de diciembre, Figura 8.

Se proyecta para Brasil un crecimiento de su PBI de 0.4 por ciento en términos anuales afectado por la contracción de la inversión y una acentuación de la desaceleración del consumo privado. Por su parte México registrara un incremento de 3.2 por ciento anual debido al impulso del sector externo en línea con la recuperación de los Estados Unidos, así

como una mejora en el consumo privado. Figura 9.

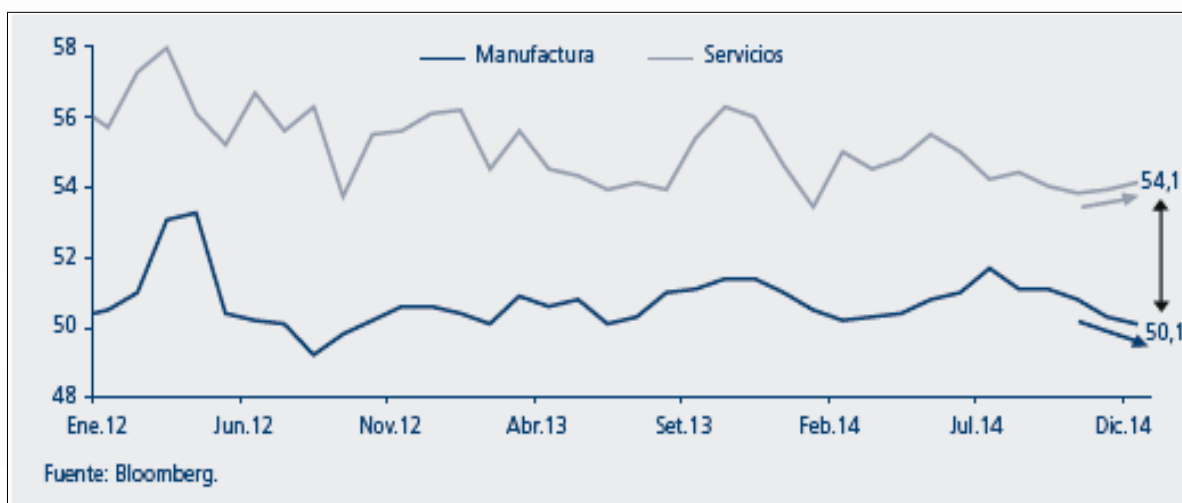


Figura 7. China: Índices oficiales de actividad (PMI) de manufactura y servicios. Tomado de “Reporte de Inflación Enero 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

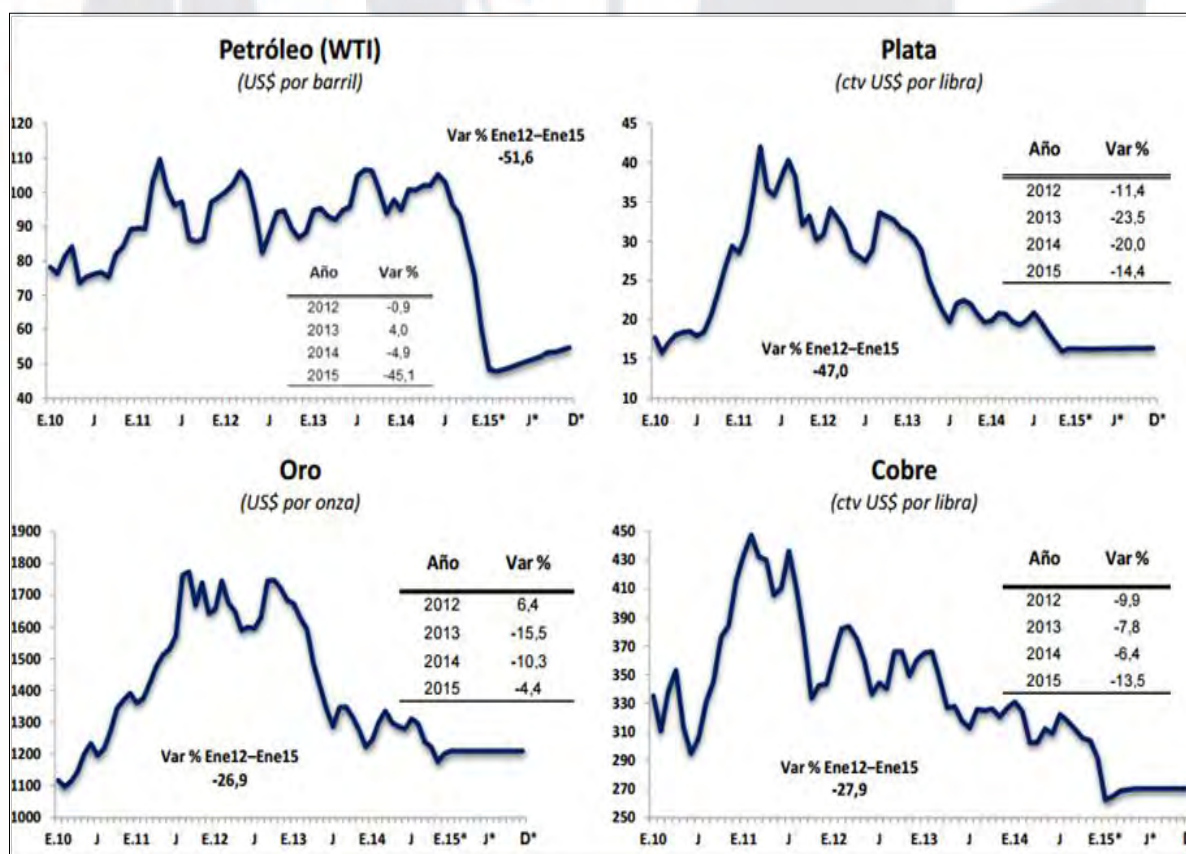


Figura 8. Variación de precios de los commodities. Tomado de “Reporte de Inflación Enero 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

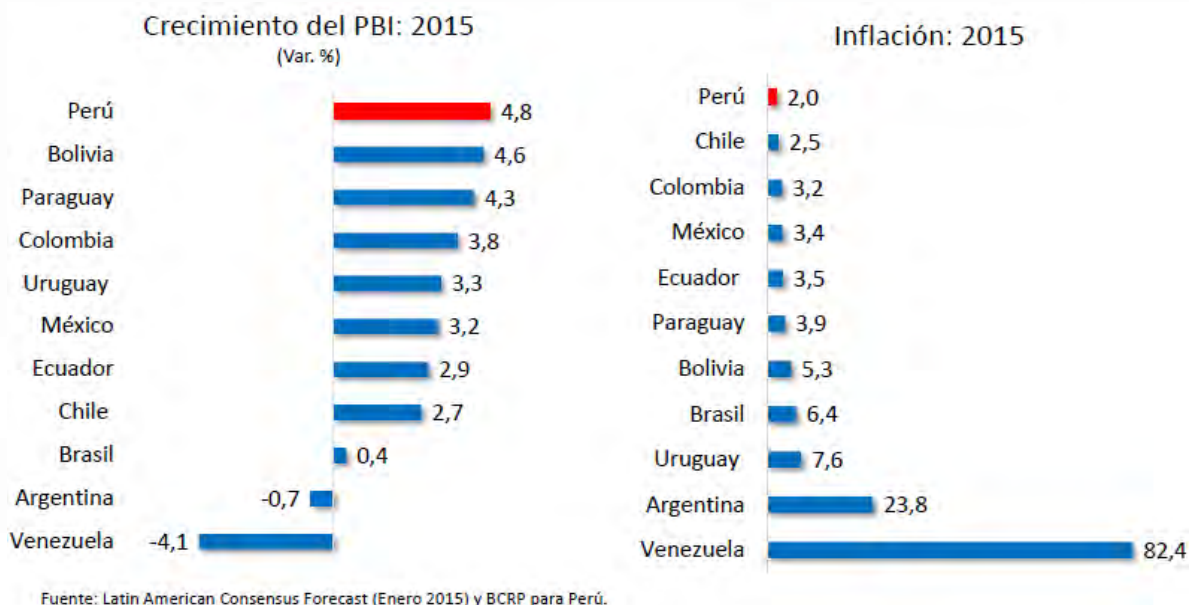


Figura 9. Crecimiento del PBI 2015 (variación porcentual).

Tomado de “Reporte de Inflación Enero 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

Financieras. Para el año 2015 se proyecta un déficit fiscal de 2,0 por ciento reflejo esencialmente de los menores ingresos por medidas adoptadas en el 2014 (que incluyeron, entre otros, una reducción del Impuesto a la Renta para empresas y personas naturales, del Impuesto Selectivo al Consumo y de los aranceles y una modificación de los sistemas de pago anticipado del IGV). Déficit se reduce en 2016 y 2017 en línea con una recuperación de los ingresos y un crecimiento de los gastos por debajo del crecimiento del producto manteniéndose de esta forma, el resultado considerado en el Reporte de Inflación de enero. La deuda bruta se mantendría cercana a un 20 por ciento del producto en los próximos años. La vida promedio de la deuda pública se encuentra en promedio en 12,3 años a diciembre de 2014. Adicionalmente, los ingresos de la proyección se han visto afectados por la continua caída de los términos de intercambio, así como por la desaceleración de la economía. Para el 2015, las expectativas concuerdan que las tasas de inflación de los países de la región tenderían a moderarse y registrarían tasas menores a las de 2014 en línea con menores precios del petróleo.

“El petróleo es un insumo e importante costo de producción, lo cual beneficiará en el caso peruano a sectores como la industria, minería y construcción, que en conjunto representan el 36% del PBI peruano. De darse el caso, tendría un efecto importante en la inflación, pues el rubro transporte tiene una ponderación de 12.4% en el cálculo del índice de precios al consumidor. Por tanto habría una mejora en el poder adquisitivo y eso podría redundar en un mayor consumo privado. Otro factor que juega a favor de la economía peruana es el ahorro de divisas por las importaciones de combustibles, lubricantes y conexos, que en los últimos cuatro años se ubicó en un promedio de 6,000 millones de dólares contribuyendo a reducir el déficit comercial proyectado para 2015 de 1,622 millones de dólares” (Gestión, Enero 2015).

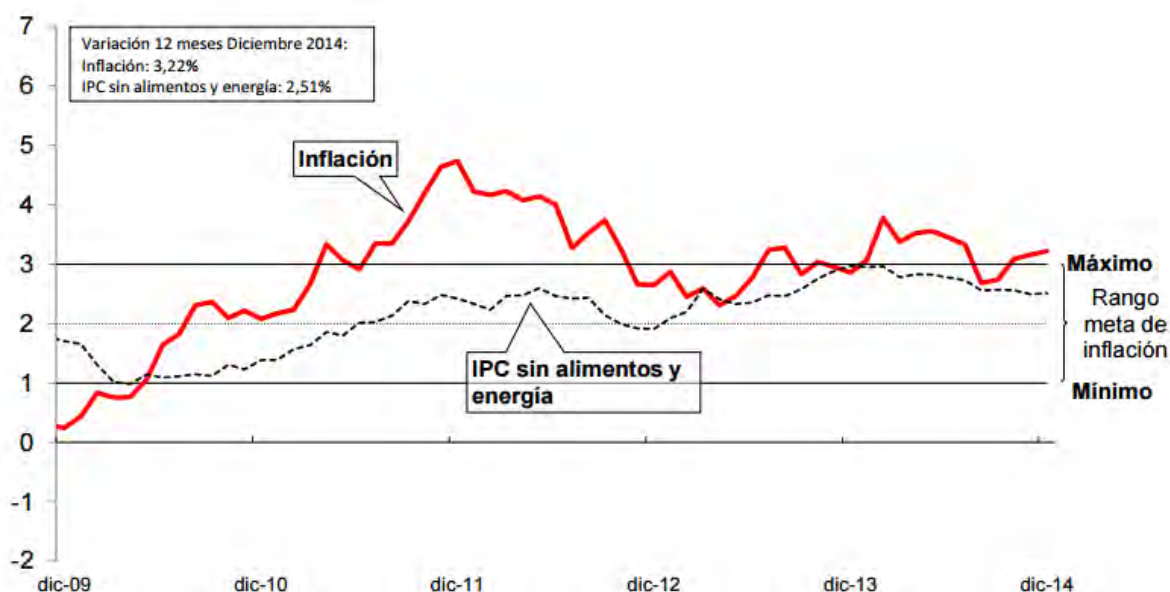


Figura 10. Inflación y meta de inflación (variación porcentual últimos 12 meses). Tomado de “Reporte de Inflación Enero 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/report-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

El crecimiento del país bordearía el 4.8% en el 2015 mucho mayor al 2.4% conseguido en el 2014. En el Perú el BCR indicó que la tasa de interés de referencia en soles se reducirá para el 2015 en 3.25%, el cual recaló que esta tasa de referencia es compatible con una proyección de inflación que converge más rápidamente a un 2% en el 2015, tomando

en cuenta que: (a) la actividad económica continua por debajo de su potencial, (b) las expectativas de la inflación están dentro de su rango meta, (c) los indicadores internacionales muestran señales mixtas de recuperación de la economía mundial, y (d) los menores precios del petróleo. Los indicadores más recientes de la actividad productiva, continúan mostrando un ciclo económico débil, con tasas de crecimiento del PBI, menores a su potencial a lo largo del 2014 y con caídas significativas en las actividades primarias por factores de oferta negativos. (Gestión, Enero 2015)

Tabla 9

Tratados de Libre Comercio más Importantes del Mundo

Siglas	Tratados
NAFTA	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
ALADI	Asociación latinoamericana de Libre Comercio
CARICOM	Comunidad Caribeña
SICA	Sistema de Integración Centroamericano
CAN	Comunidad Andina
MERCOSUR	Mercado común del Sur
EFTA	Asociación Europea de Libre Comercio
UE	Unión Europea
UMA	L'Union du Maghreb Árabe
ECOWAS	Economic Community of West African States
CEEAC	Comunidad Económica de los Estados de África Central
COMESA	Mercado Común del Este y Sur de África
SADC	Comunidad de Desarrollo de África Austral
CEI	Comunidad de Estados Independientes
SAARC	Asociación Sudasiática para la Cooperación regional
ASEAN	Asociación Nacional del Sur Este Asiático
PARTA	Tratado de Comercio Regional del Pacífico

Nota. Tomado de “Acuerdos comerciales del Perú,” PROMPERU. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Miguel Castilla indicó que “el Perú ha vivido periodos de bonanza y se presenta atractivo a las inversiones proyectándose un crecimiento del Producto Bruto Interno de 6.4%

en el periodo 2015-2017, crecimiento que posicionaría al Perú como una de las economías de mayor crecimiento del mundo. La aceleración de la actividad económica peruana estará apoyada en cinco motores de crecimiento que permitirán tener una base de crecimiento diversificada: (a) la recuperación gradual de la economía mundial, en particular, de las economías avanzadas como EUA y la Zona Euro; (b) la mayor exportación tradicional ante el inicio de producción de importantes proyectos mineros que, hacia el 2017, duplicarán la producción de cobre del 2013 (estos proyectos aportarán, en promedio en el periodo 2014-2017, 0,5 puntos porcentuales en el crecimiento anual del PBI); (c) la mejora y consolidación de las expectativas de los agentes económicos; (d) la inversión en megaproyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas (en el 2013, PROINVERSION adjudicó cerca de US\$ 5 mil millones, récord histórico, y para el 2014-2015 tiene una cartera de proyectos de más de US\$ 10 mil millones, incluyendo la Línea 2 del Metro de Lima, recientemente adjudicada) y; (e) proceso de convergencia en sectores no transables con tamaños de mercado aún reducidos en comparación a otros pares regionales y que, por lo tanto, plantean importantes retornos para la inversión, en un contexto de dinamismo del consumo interno (La Republica, Abril 2014).

Situación Tributaria. En el Perú, los tributos principalmente recaen sobre las rentas, la producción, el consumo, la circulación de dinero y el patrimonio. Existen además otras contribuciones al Seguro Social de Salud y al Sistema Nacional de Pensiones. La administración y recaudación de los tributos le compete a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT y en algunos casos a las Municipalidades. La Tabla 10 muestra los principales tributos según su naturaleza en porcentaje. Respecto a la tributación aduanera la importación de mercaderías se encuentra sujeta al pago de aranceles de importación cuyas tasas adValorem vigentes son del 0%, 6% y 11%. Asimismo se aplica el impuesto general a las ventas de 18% en la importación de bienes. Adicionalmente,

dependiendo del tipo de mercancía, las importaciones podrían ser gravadas con: el impuesto selectivo del consumidor, Derechos antidumping, derechos compensatorios.

Tabla 10

Perú: Principales Tributos Según su Naturaleza

TRIBUTOS DIRECTOS	TRIBUTOS INDIRECTOS	TRIBUTOS MUNICIPALES
- Impuesto a la Renta: 30% para las empresas y tabla progresiva para los trabajadores.	- Impuesto General a las Ventas: 18% ventas y compras (DB y CR).	- Impuesto Predial: Progresiva de 0.2% a 1.0% del valor del predio.
- Impuesto Temporal a los Activos Netos: 0.4% de los activos netos a más.	- Impuesto Selectivo al Consumo: Depende del bien de consumo.	- Impuesto de Alcabala: 3% del valor de enajenación del inmueble.
- Impuesto a las Transacciones Financieras: 0.05% depósitos y retiros de las cuentas bancarias.		- Impuesto a la Propiedad Vehicular: 1% valor de adquisición a vehículos < 3 años de antigüedad.

Nota. Adoptado de “Guía de negocios e inversiones en el Perú 2014-2015”.

Algunos de los regímenes aduaneros que contempla la Ley General de Aduanas son: Drawback, Reposición de Mercaderías en Franquicia, Admisión Temporal para Reposición en el mismo Estado y Depósito Aduanero. Al mismo tiempo el Perú tiene zonas Francas: Zona Franca de Tacna hasta el 2023, Zona económica Especial de Puno hasta el 2028. En las Zonas Francas se aplica regímenes Tributarios Especiales. Otros con regímenes especiales se han desarrollado para los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios CETICOS. (Guía de negocios e Inversiones en el Perú 2014-2015). Con el objetivo de ampliar el mercado de exportaciones el Perú ha firmado acuerdos comerciales, que disminuyen por ejemplo aranceles, impuestos etc., los acuerdos vigentes a enero del 2015 son:

1. Acuerdos Regionales: (a) Comunidad Andina (CAN), este acuerdo está relacionado con la desgravación arancelaria al comercio de bienes, la liberalización sub regional de mercados de servicios, normas comunitarias

referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, telecomunicaciones y una gama amplia de otros temas de comercio; (b) Mercosur-Perú, con este acuerdo se busca formar un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio recíproco de bienes y servicios.

2. Acuerdos Multilaterales: (a) Organización Mundial de Comercio (OMC), es el foro de negociación en el que se discuten las normas que rigen el comercio en los países de todo el mundo. La OMC es esencialmente el lugar al que acuden los estados miembros para tratar de arreglar los problemas comerciales que pueda haber entre sí. El Perú es miembro de la OMC desde su conformación en 1995; (b) Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC), El Perú es miembro del APEC desde 1998 y el ingreso a este foro responde al deseo de afianzar los vínculos económicos existentes y generar mayores relaciones económicas con la región que, en los últimos años, ha presentado el mayor dinamismo en términos de crecimiento económico.
3. Acuerdos Bilaterales con los siguientes países: Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela.

A la fecha se encuentran en negociación: Programa de DOHA para el desarrollo organizacional mundial del comercio, Acuerdo de Asociación Transpacífico TPP, Honduras, El Salvador, Turquía, Acuerdo de Servicios (TISA). Y por entrar en vigencia: Guatemala y Alianza Pacífico (www.acuerdoscomerciales.gob.pe).

Tabla 11

Perú: Principales Indicadores Macroeconómicos años 2003 y 2013

	2003	2013
PBI (US\$ millones)	58 932	202 316
Var. real PBI	4,2	5,8
PBI per cápita PPP (US\$)	5 624	11 124
Inversión privada (millones de soles)	28 006	113 700
Inversión privada (% PBI)	13,6	20,8
Exportaciones de Bienes (US\$ millones)	8 995	42 564
Exportaciones de Bienes (%PBI)	15,3	21,0
Deuda pública (% PBI)	48,7	19,6
Flujo de inversión directa extranjera neto (US\$ millones)	1 335	9 298
Índice de precios al consumidor (Var. Prom. Anual)	2,3	2,8
Reservas Internacionales Netas (US\$ millones)	10 194	65 663

Nota. Tomado de “FMI-WEO,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Mincetur-OGEE-OEEI

“Los principales indicadores económicos del Estado Peruano muestran la mejoría en su situación Financiera. El crecimiento económico registrado permitió una reducción de la incidencia de la pobreza de 52,3% en 2003 a 23,9% en 2013 y un aumento del empleo a nivel nacional de 21% (periodo 2003-2012). Adicionalmente, el buen desempeño macroeconómico del Perú fue fundamental para que las agencias calificadoras de riesgo realizaran una mejora de nuestra calificación de grado de inversión, convirtiendo al Perú en uno de los países más atractivos para la inversión extranjera en la región. En efecto, el flujo de inversión extranjera directa neta hacia el Perú aumentó de US\$ 1.3 mil millones en el 2003 a US\$ 9.3 mil millones en el 2013. En este contexto, el Perú continuó con el proceso de apertura comercial y desarrollo de políticas internas orientadas a una mayor diversificación y competitividad de sus exportaciones de bienes y servicios. La Tabla 11 muestra los principales indicadores macroeconómicos en el año 2003 y luego de 10 años” (Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025). Este crecimiento se produjo gracias al crecimiento de los diferentes sectores

productivos. El cambio del contexto internacional y las políticas adoptadas por el Estado Peruano impactaron en el crecimiento del Perú, para el año 2014 el PBI proyectado en más de 5% llegó a 2.4%. La Tabla 12 muestra el Producto Bruto Interno (PBI).

Tabla 12

Perú: Producto Bruto Interno y su Estructura Periodo 2012-2014

	Estructura porcentual del PBI 2013 ^{1/}	2012	2013	2014		
		Año	Año	Noviembre	Diciembre	Año
		Var. %	Var. %	Var. %	Var. %	Var. %
Agropecuario ^{2/}	5,3	5,9	1,6	5,4	0,8	1,4
Agrícola	3,6	8,7	1,0	6,4	-2,3	0,2
Pecuario	1,6	5,6	2,5	4,1	5,2	3,3
Pesca	0,5	-32,2	24,1	-70,8	-65,8	-27,9
Minería e hidrocarburos ^{3/}	12,1	2,8	4,9	0,5	-5,2	-0,8
Minería metálica	7,8	2,5	4,3	-0,9	-7,7	-2,1
Hidrocarburos	2,0	1,0	7,2	5,7	4,6	4,0
Manufactura	15,0	1,5	5,0	-13,8	-12,4	-3,3
Primaria	3,3	-7,8	8,6	-41,3	-34,6	-9,7
No primaria ^{4/}	11,6	4,3	3,7	-1,6	-1,9	-1,0
Electricidad y agua	1,7	5,8	5,5	4,5	4,3	4,9
Construcción	6,9	15,8	8,9	3,7	5,0	1,7
Comercio	11,0	7,2	5,9	3,8	4,5	4,4
Servicios	38,7	7,4	6,4	5,3	5,9	5,8
Transporte	5,3	7,4	7,0	2,3	1,7	2,7
Alojamiento y restaurantes	3,1	8,8	6,4	3,2	3,9	4,5
Telecomunicaciones	4,0	11,2	9,3	6,1	8,0	6,5
Financieros y seguros	4,8	10,0	10,3	11,4	12,8	12,6
Servicios prestados a empresas	4,5	7,2	6,1	6,2	6,5	6,6
Administración pública	4,4	5,8	5,2	3,6	4,2	4,0
Otros servicios	13,3	4,4	4,7	4,5	4,5	4,6
Derechos de importación e impuestos a los productos	8,8	6,9	4,8	0,1	1,8	0,8

Nota. Adaptado de “Notas de Estudio del BCRP N° 11 - Actividad Económica: Diciembre 2014,” por el INEI. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2015/nota-de-estudios-11-2015.pdf>

A nivel nacional, la situación financiera del sector no primario creció 3,8% mientras que el sector primario cayó 11.9%. A diciembre del 2014, la manufactura no primaria disminuyó 1.9% reflejó de la menor producción de las ramas industriales relacionadas a los insumos (actividades de impresión, explosivos, esencias naturales y químicas y papel y cartón) y los orientados al mercado externo como conservas de alimentos y la industria de vestir.

El grupo hilados, tejidos y acabados disminuyó 12.0% y el grupo prendas de vestir

disminuyó 11.8%, debido a la menor demanda interna y externa. En la Tabla 13 podemos apreciar la variación porcentual respecto a similar periodo en el sector manufactura no primaria.

Tabla 13

Perú: Manufactura no Primaria Variación Porcentual Producción 2013-2014 - Grupo Textil, Cuero y Calzado

	Estructura porcentual 2013 ^{1/}	2014			
		Diciembre		Año	
		Var. %	Contribución	Var. %	Contribución
Textil, cuero y calzado	15,6	-5,6	-0,8	-6,9	-1,0
Hilados, tejidos y acabados	3,2	-12,0	-0,3	1,4	0,0
Tejidos y artículos de punto	1,3	-0,1	0,0	7,8	0,1
Cuerdas, cordeles y redes	0,2	-13,8	0,0	-6,0	0,0
Cuero	0,9	-29,4	-0,3	-15,8	-0,2
Prendas de vestir	7,0	-11,8	-0,7	-9,4	-0,6
Otros productos textiles	0,7	1,4	0,0	-8,0	-0,1
Calzado	2,3	16,3	0,5	-15,1	-0,3

Nota. Adaptado de “Notas de Estudio del BCRP N° 11 - Actividad Económica: Diciembre 2014,” por el INEI. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2015/nota-de-estudios-11-2015.pdf>

En el 2014 las exportaciones peruanas del sector textil acumularon 1,741 millones de dólares reduciéndose 9.23% respecto del periodo 2013. La Figura 11 muestra la variación de las exportaciones en el periodo 2009-2014.

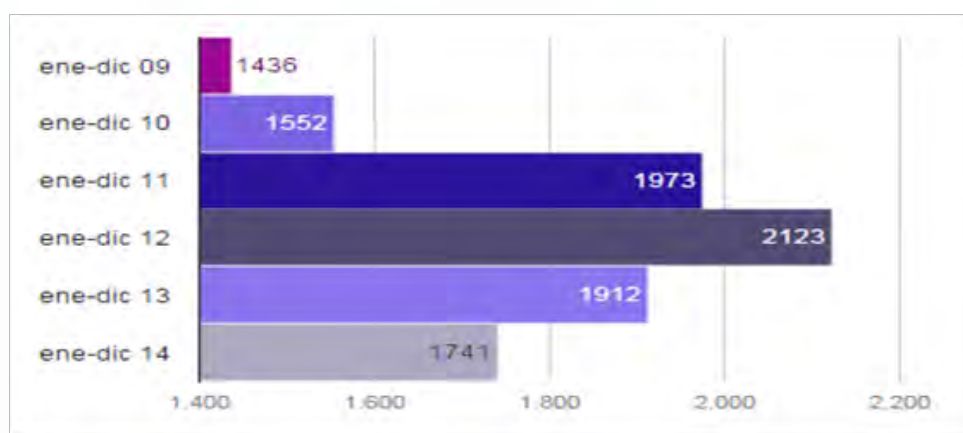


Figura 11. Perú: Variación de las exportaciones periodo 2009-2014 (millones de FOB USD). Tomado de “Comité Textil Perú,”. Recuperado de <http://comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

Este descenso se debe especialmente a la disminución de las exportaciones de prendas de vestir, como se observa en la Figura 12 han descendido 16% respecto al periodo anterior, mientras que las exportaciones textiles subieron en 8.3%.

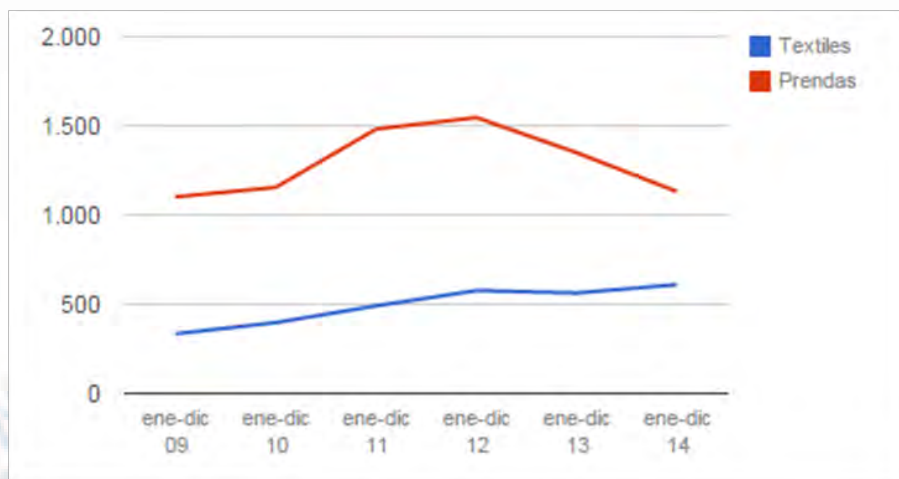


Figura 12. Perú: Exportaciones sector textil y prendas de vestir periodo 2009-2014 (millones de FOB USD).

Adaptado de “Exportaciones según sector textil y prendas de vestir,”. Recuperado de <http://comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

En el Periodo 2014, Estados Unidos es el principal destino con una participación de 36.8%. Figura 13. Luego se encuentran mercados regionales como: Venezuela (15.1%), Brasil (6.6%), Ecuador (6.0%), Colombia (5.6%), Chile (4.3%), México (2.1), y Bolivia (2.3%). Dentro de los mercados europeos tenemos: Italia (3.5%) y Alemania (2.5%), entre otros. Lo anterior muestra que el sector textil y confecciones se encuentra bastante influenciado por las tendencias de la economía norteamericana, la cual tiene un alto impacto en las ventas totales del sector exportador peruano. La participación de Estados Unidos en el 2011 fue de 41% y en el 2013 de 34%, lo que evidencia un descenso.

Por su parte, las Top 10 empresas exportadoras (subsector textil) acumularon durante el periodo 2014 el 33.3% del total de exportaciones del sector teniendo un crecimiento del 5.9% respecto al periodo anterior. La Tabla 14 muestra el valor de las exportaciones y su participación en el periodo 2013-2014. Como se observa indicadores negativos respecto al periodo 2013 lo tiene Topy Top S.A. (-18.2%) e Hilandería de algodón peruano S.A (-25%).

Empresas que exportaban principalmente a Venezuela. En el 2013 la participación de la exportación a Venezuela fue de 21.8% y 15.1% en el 2014. El mercado brasilero aumento sus importaciones textiles y confecciones peruanas, en el 2013 represento el 5.4% y en el 2014 fue de 6.6%. Esta información evidencia la importancia de diversificar los mercados destinos manteniendo la competitividad para crecer en el sector.

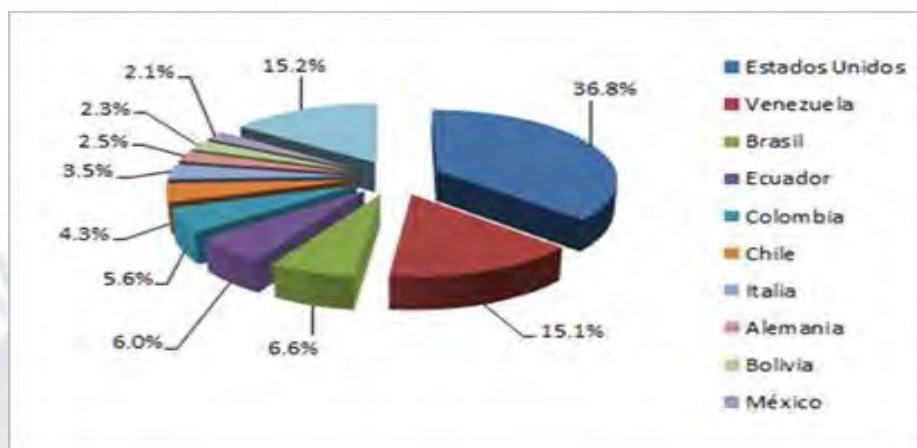


Figura 13. Perú: Destinos de las exportaciones Textil-Confecciones 2014. Adaptado de “Distribución según país destino enero-diciembre 2014 (Total FOB = 1,741 millones) SUNAT”.

Tabla 14

Perú: Ranking de Exportadores del Sector Textil - Confecciones Periodo 2013-2014

Orden	Exportador	Ene. - Dic. 2013		Participación US\$ FOB 2013	Ene. - Dic. 2014		Participación US\$ FOB 2014	Crecimiento en valor 2014 - 2013
		FOB US\$	Peso Neto Kg		FOB US\$	Peso Neto Kg		
1	Devalay Peru S.A.C.	92,354,702	1,283,366	4.8%	97,709,536	1,458,582	5.6%	5.8%
2	Michell y Cia. S.A.	68,232,821	4,127,971	3.6%	69,962,091	3,883,553	4.0%	2.5%
3	Confecções TEXTIMAX S.A.	60,864,920	1,791,170	3.2%	63,725,206	1,593,637	3.7%	4.7%
4	Industrias NETTALCO S.A.	52,808,882	1,293,243	2.8%	58,478,187	1,384,276	3.4%	10.7%
5	Textiles camiones S.A.	50,890,494	2,491,648	2.7%	57,907,820	3,104,604	3.3%	13.8%
6	Topy Top S.A.	70,301,521	2,028,068	3.7%	57,496,032	1,581,452	3.3%	-18.2%
7	Sudamericana de Fibras S.A.	41,150,954	14,802,775	2.2%	52,103,180	17,943,278	3.0%	26.6%
8	Inca Tops S.A.	36,844,266	2,166,917	1.9%	48,148,751	2,844,768	2.8%	31.4%
9	Southern Textile Network S.A.C.	28,269,770	945,501	1.5%	39,533,467	1,301,992	2.3%	39.8%
10	Hilandería de Algodón Peruano S.A.	46,178,690	1,190,430	2.4%	34,621,984	897,356	2.0%	-25.0%
Top 10		547,897,020	32,121,089	28.6%	579,956,252	35,993,497	33.3%	5.9%
Otros Exportadores		1,364,590,353	75,923,269	71.4%	1,161,280,884	73,746,081	66.7%	-14.9%
Total		1,912,487,373	108,044,358	100.0%	1,741,237,136	109,739,578	100.0%	-9.0%

Nota. Adaptado de “Comité textil,” por la Sociedad Nacional de Industrias (SIN). Recuperado de <http://comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Demográficas. Al 2014 la población del Perú según el INEI fue de 30, 814,175 personas y según las mismas proyecciones del INEI en el 2021 el Perú tendrá 33, 149,016 personas. La tasa de crecimiento poblacional viene decreciendo, en el año 2000 era de 1.54%, en el 2014 fue de 1.11% y se estima que para el 2021 se encuentre en 0.99. Esto significa que la población peruana continua envejeciendo lo cual en el futuro influirá definitivamente en la población económicamente activa. Figura 14.

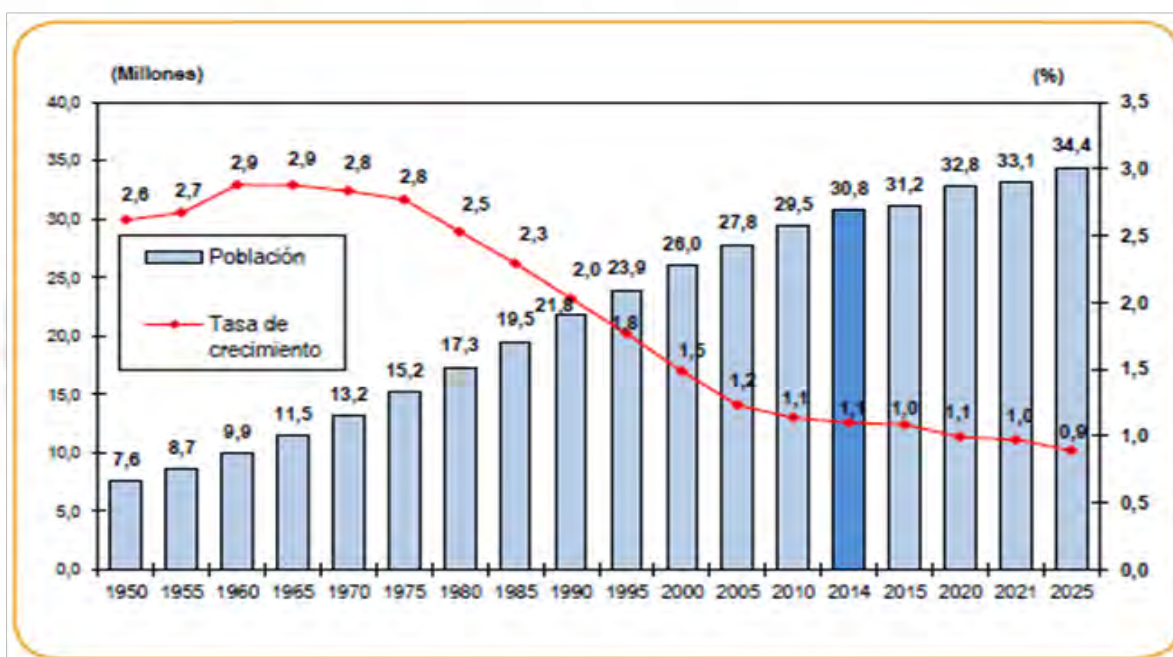


Figura 14. Tasa de crecimiento poblacional.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversiones en el Perú 2015/2016”. Recuperado de http://www.camara lima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

Según la ONU en el 2011 la población mundial supero los 7,000 millones de personas y se espera que en el 2050 supere los 9,000 millones. Entre el 2000 y 20014 la población creció a un ritmo de 1.2% anual frente al 1.5% que lo hacía en 1994. Asia y África registrarán en conjunto el 90% del crecimiento entre el 2014 y 2050. Alrededor del 40% del crecimiento se producirá en los países menos desarrollados. Los países más poblados hacia el 2050 serán India, China y Estados Unidos.

“El 65.0% de la población peruana tiene un rango de edad de 15-64 años y su

Población Económicamente Activa (PEA) alcanzó al 2012 al 72.8% de su población, lo cual le proporciona al Perú un efecto de bono demográfico, explicado de manera sencilla como aquél beneficio estructural de su población que mayoritariamente está en edad de producir y consumir.

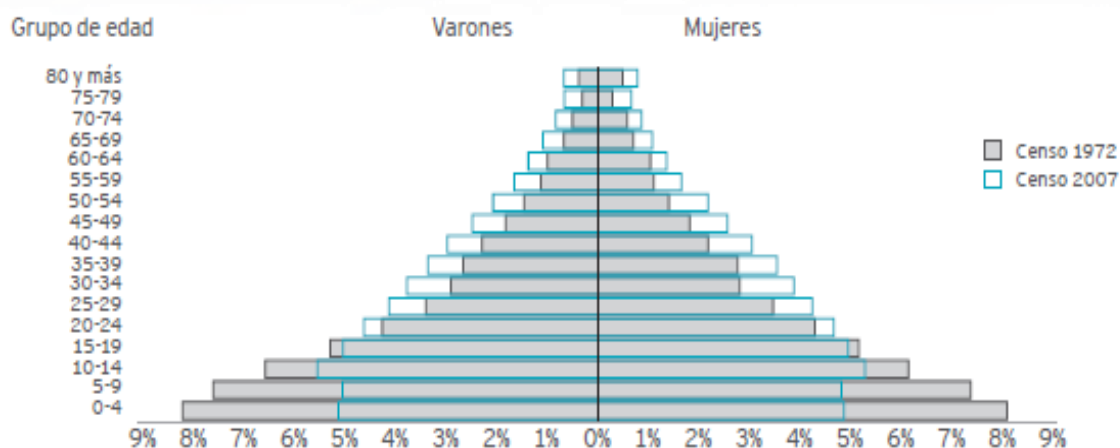


Figura 15. Pirámide de Población Censada.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversiones en el Perú 2015/2016”. Recuperado de http://www.camara lima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

La población peruana está en continuo envejecimiento y ello llevará a cambios importantes en la participación porcentual de la población en edad de trabajar, la cual se incrementará en las próximas décadas, obligando a establecer políticas y planes que incrementen de manera sostenida los puestos de trabajo productivo. Las tasas de crecimiento demográfico peruanas son similares a las del resto de América Latina, aunque la esperanza de vida (71 años) y la tasa de alfabetización (88%) son ligeramente menores que el promedio de la región. Se estima que este alto porcentaje de fuerza laboral extenderá su período de máximo registro hasta por tres décadas y media más, y la potencia de este efecto de “bono demográfico” es que favorecería una mayor producción, consumo, ahorro e inversión. Asimismo, al 2013 la población masculina era mayor a la población femenina en 0.1%. Por su parte, la población de la Costa representó el 54.8%, la población de la Sierra se ubicó en 32.2% y la de Selva en 13.0%. Quizás lo más importante de este panorama demográfico es que el Perú posee la ventaja de prácticamente recién haber iniciado su período de bono

demográfico, lo cual le permitiría contar con las condiciones de poder realizar las necesarias inversiones públicas y privadas para, justamente, cubrir las demandas y oportunidades derivadas del propio consumo de su período de bono demográfico” (Guía de negocios en el Perú 2015/2016). En este sentido, coincidiendo con los porcentajes de la población por regiones, los tres departamentos más poblados del país pertenecen a la región Costa: Lima, Piura y La Libertad; seguidos por Cajamarca, Puno, Junín, Cusco y Arequipa. Ver Figura 16.

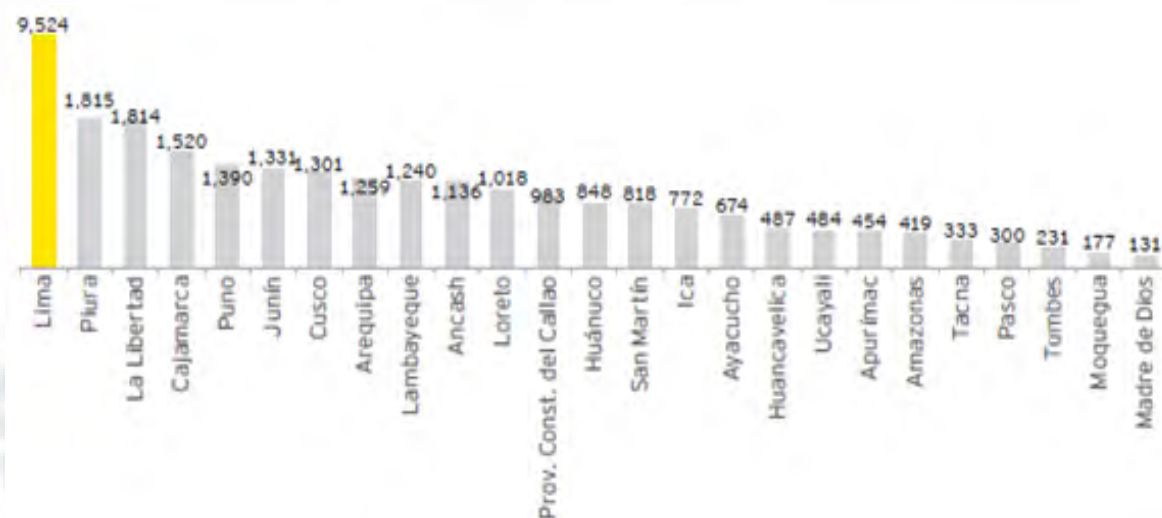


Figura 16. Población proyectada por departamentos en miles (2013).

Tomado de “Guía de Negocios e Inversiones en el Perú 2015/2016”. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru

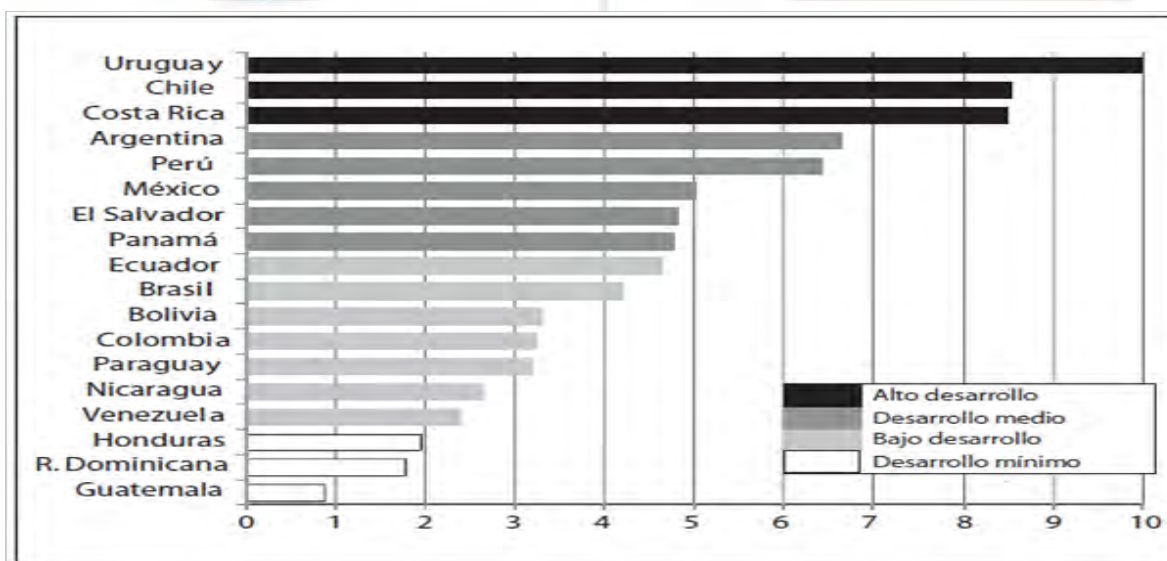


Figura 17. Índice de desarrollo democrático en América Latina.

Tomado de “Índice de desarrollo democrático en América Latina 2014” por Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de <http://www.idd-lat.org/2014/downloads/idd-lat-2014.pdf>

Sociales. En el mundo occidental la democracia ha sido reconocida como el sistema que permite de la mejor manera el desarrollo económico de la sociedad y América Latina no es ajena a ello. El *Konrad Adenauer Stiftung* miden periódicamente el Índice de Desarrollo Democrático, de acuerdo a este índice el Perú se ubica en el quinto lugar en la región de América latina, después de Uruguay, Chile, Costa Rica y Argentina. Figura 17.

Como se observa el Perú se ha recuperado con respecto al 2012 y 2013 en que había caído en el índice, sin embargo es importante anotar la tendencia en los últimos 12 años, lo cual significa que la democracia peruana se va asentando. Figura 18.

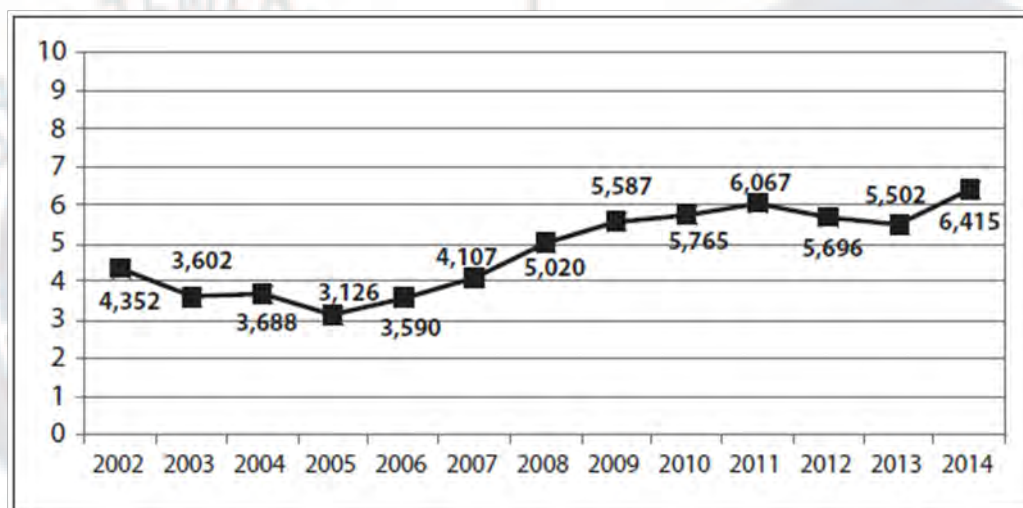


Figura 18. Evolución del IDD-Lat Perú 2012-2014.

Tomado de “Índice de desarrollo democrático en América Latina 2014” por *Konrad Adenauer Stiftung*. Recuperado de <http://www.idd-lat.org/2014/downloads/idd-lat-2014.pdf>

Culturales. La educación es uno de los factores claves para el acceso a mejores oportunidades, las cifras del nivel de educación alcanzado de la población de 15 a más años según el área de residencia muestran que la población del área urbana presenta niveles educativos más altos que sus pares del área rural de acuerdo con datos del INEI del año 2013.

Existe una calidad deficiente en el sector educación, según estudios realizados, el sector informal se caracteriza por concentrar un alto porcentaje de trabajadores con un nivel de secundaria incompleta, sin embargo se espera que aquellos trabajadores con mayor formación pasen a formar parte de la PEA formal, a nivel internacional los retornos salariales

a la educación se encuentran en un nivel inferior si se les compara con el retorno de otros países, por lo que podrían vincularse con la baja calidad educativa.

Aunque los avances en desarrollo humano y la disminución de la pobreza en diversos países de la región son evidentes, las cifras agregadas ocultan importantes desigualdades entre las que destacan la territorial y la que existe entre grupos y entre las diversas dimensiones del desarrollo humano. Así, dos países con idéntico IDH pueden presentar configuraciones sociales muy diferentes: mientras uno podría estar avanzando a la realización de los logros potenciales de todos sus ciudadanos, en el otro los logros podrían estar distribuidos de modo muy desigual, y esta situación conllevaría, posiblemente, limitaciones importantes para lograr el desarrollo humano pleno de toda la sociedad.

Entre las principales causas que explican la disminución de la desigualdad en los ingresos laborales en la región destaca la distribución más equitativa del logro educativo: el coeficiente de Gini del logro educativo cayó 5 puntos porcentuales en Brasil, 7% en México y 4% en Perú, mientras en Argentina la disminución fue marginal. El segundo factor más importante que contribuyó a la disminución de la inequidad en la región fue la reducción de la desigualdad en los ingresos no laborales.

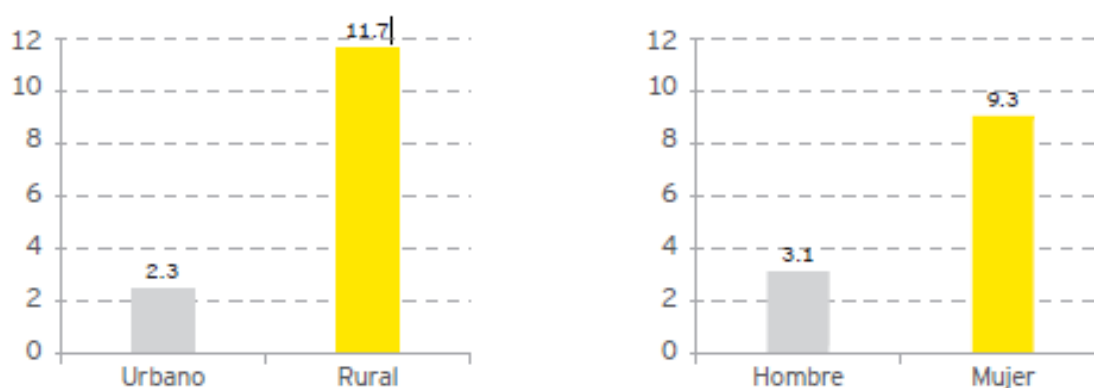


Figura 19. Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más, según sexo y área de residencia.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversiones en el Perú 2015/2016”. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

En el 2012, la tasa nacional de analfabetismo alcanzó el 6.2% de la población de 15

años y más. De este modo, considerando el total de la población nacional de 15 años y más, la población rural analfabeta representó el 11.7%, mientras que el porcentaje de áreas urbanas llegó a 2.3%. De la población total masculina mayor de 15 años, el 3.1% era analfabeto en el 2012; a su vez, el 9.3% de las mujeres mayores de 15 años no sabía leer ni escribir. Figura 19.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú es un país que está muy rezagado en lo que ha tecnología e innovación se refiere. De acuerdo al índice de competitividad global del WEF 2014 el Perú se ubica en el puesto 65. En el pilar tecnología el Perú se ubica en el puesto 92 de 144 países, en el pilar innovación nos ubicamos en el puesto 117 de 144, lo cual refleja la poca inversión en estos aspectos. El gobierno ha impulsado el Plan Nacional de Diversificación Productiva con la finalidad de que el crecimiento económico futuro sea más sostenible y menos dependiente de los sectores primarios. En ese sentido se ha impulsado por parte del Ministerio de la Producción el Programa Nacional de Innovación para la Productividad y Competitividad (Innovate Perú) para apoyar a las empresas a desarrollar este pilar. Así mismo el gobierno ha aprobado la Ley de Promoción de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, mediante la cual se permite a las empresas deducir hasta el 175 por ciento de sus gastos en proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Mientras que en los países de la OECD se asigna el 2% del PBI en investigación y desarrollo, el promedio americano está alrededor del 0.7 por ciento, en el Perú el gasto en I+D es de 0.15 por ciento del PBI.

La mayor parte de este gasto es realizado por el sector público mientras que la empresa privada no prioriza en este tipo de inversiones. Perú se sigue diferenciando claramente en la región debido a que sus perspectivas de crecimiento son superiores, por lo que los países de América Latina seguramente estarían mucho mejor si crecieran como Perú,

señaló el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD).

La OECD clasificó a los institutos públicos de investigación en el Perú en tres grupos según sus objetivos o actividades: (a) los de investigación básica centrados en el desarrollo tecnológico en áreas específicas y de utilidad; (b) los de actividad científica que buscan el beneficio de la sociedad en su conjunto, focalizando sus actividades en la optimización del uso de los recursos naturales y sociales; y (c) los asociados a la determinación de normas y estándares, y de información tecnológica y servicios de infraestructura.

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 144)	Score (1-7)
GCI 2014-2015	66	4.2
GCI 2013-2014 (out of 148)	61	4.3
GCI 2012-2013 (out of 144)	61	4.3
GCI 2011-2012 (out of 142)	67	4.2
Basic requirements (40.0%)		
Basic requirements	74	4.5
Institutions	118	3.3
Infrastructure	88	3.5
Macroeconomic environment	21	5.9
Health and primary education	94	5.4
Efficiency enhancers (50.0%)		
Efficiency enhancers	62	4.2
Higher education and training	83	4.1
Goods market efficiency	53	4.5
Labor market efficiency	51	4.3
Financial market development	40	4.5
Technological readiness	92	3.3
Market size	43	4.5
Innovation and sophistication factors (10.0%)		
Innovation and sophistication factors	99	3.3
Business sophistication	72	3.9
Innovation	117	2.8

Stage of development

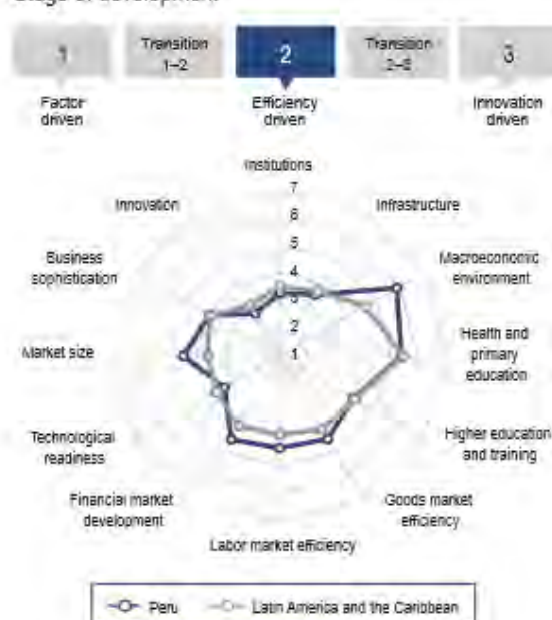


Figura 20. Índice de competitividad global.

Tomado del “Global Competitiveness Report 2014-2015,” por el World Economic Forum (WEF), 2014. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

En el sector de la industria textil, el desarrollo tecnológico no solo está orientado a lograr mayores eficiencias e incremento de la productividad en los diferentes procesos de la cadena productiva, sino que está impulsando la creación de nuevos materiales con mejores y nuevas características para la confección de prendas de vestir. Una tendencia muy fuerte es, en ese sentido, el desarrollo de materiales sustitutos del algodón. Este, a pesar de ser uno de

los cultivos más antiguos de la humanidad, tiene serias desventajas ecológicas debido al alto consumo de agua y de pesticidas durante su producción a escala industrial.

Sin embargo, el consumo per cápita de productos textiles se incrementará, haciendo que el precio del algodón suba cada vez más. Los altos precios de éste y la elevada demanda de productos textiles provocarán el desarrollo de nuevas fibras sustitutas. Paradójicamente, cuando se habla de fibras sustitutas del algodón no se está pensando en las fibras sintéticas derivadas del petróleo (como el poliéster, poliamidas, polipropileno, etc.) cuya demanda se encuentra en constante crecimiento debido a su durabilidad y estética.

El desarrollo de las TIC en el Perú implica la articulación y consolidación de los planes nacionales de digitalización existentes: (a) Ley de promoción de Banda Ancha, (b) Agenda Digital Peruana 2.0, (c) Plan de gobierno electrónico, (d) Plan de modernización del estado y; (d) Agenda de Competitividad. La Ley de promoción de Banda Ancha, tiene por objetivo la construcción de una Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica y de la Red Nacional del Estado Peruano (REDNACE) sobre la Red Dorsal, a cargo del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones – FITELE. (<http://www.fitel.gob.pe>). La Agenda Digital Peruana 2.0, propone el plan para el desarrollo de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, cuyo objetivo general es permitir que la sociedad peruana acceda a los beneficios del desarrollo de las TIC (<http://www.codesi.gob.pe/>).

La Agenda de Competitividad a cargo del Consejo Nacional por la Competitividad (CNC) ha desarrollado las estrategias en la línea de Tecnologías de la información y Comunicaciones. En esta estrategia el estado peruano avanzó en las trece metas propuestas hasta el 2013, en especial en infraestructura, con el objetivo de agilizar los procesos con el Estado y mejorar la conectividad Estado-empresa y empresa-mercado. Para el periodo 2014-2018, la agenda de competitividad ha establecido diez metas: (a) alcanzar el puntaje de 5.3 en el pilar de políticas públicas y visión estratégica del Índice del Desarrollo de la Banda Ancha

del BID; (b) lograr el 100% de capitales de provincia y 83% de capitales de distrito conectadas por fibra óptica o transporte de alta velocidad; (c) incrementar de 7.6% a más de 20 millones las líneas de Internet (fijo y móvil); (d) lograr el 70% de instalaciones del Estado abiertas al público tengan conectividad de Banda Ancha; (e) incremento de la velocidad promedio de acceso a internet de 2.7 a 3.2 Mbps; (f) lograr el 500% de crecimiento del uso de los servicios en línea; (g) lograr 70% de satisfacción y confianza de los ciudadanos sobre los servicios en línea; (h) lograr que el 70% de las MYPE utilicen las TIC y cuenten con servicio de Internet; (i) contar en el Estado con más de 300 conjuntos de datos (Datasets) en formato de datos abiertos (Open Data) y; (j) lograr que el 70% de las entidades del Estado que brindan servicios electrónicos, cuentan con servicios de capacitación y asesoría a los ciudadanos en el uso de dichos servicios. Metas que permitan que las TIC sean utilizadas como uno de los impulsores del desarrollo, potenciando la eficiencia del Estado y el cambio estructural de los procesos productivos y de gestión en todos los sectores hacia una mejora de la productividad y del desarrollo del Perú.

Los avances han permitido el aumento de las líneas de servicio telefónico, internet entre otros. La Figura 21 muestra la evolución del número de líneas de Servicio Telefónico Fijo. Los principales operadores en el 2014 fueron: América Móvil Perú S.A.C. (19.33%), Americatel Perú S.A. (1.27%) y, Telefónica del Perú S.A.A. (69.62%).

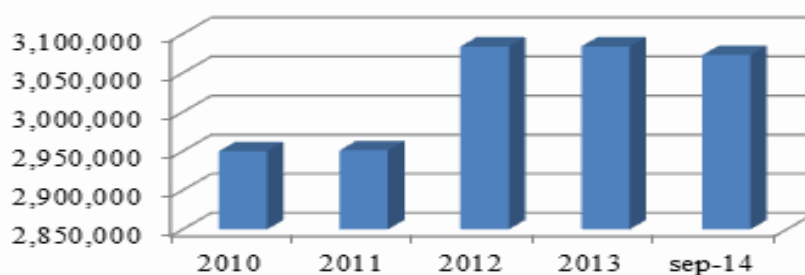


Figura 21. Perú: Evolución del número de líneas de servicio telefónico fijo. Tomado de “Estadísticas líneas de servicio telefónico fijo,” Osiptel, 2014.

La Figura 22 muestra la evolución del número de líneas de Servicio Telefónico Móvil. Los principales operadores en el 2014 fueron: América Móvil Perú S.A.C. (40.04%), Nextel

del Perú S.A. (4.19%), Telefónica Móviles S.A. (55.63%) y Viettel Perú S.A.C (0.15%).

Líneas en Servicio Telefónico Móvil

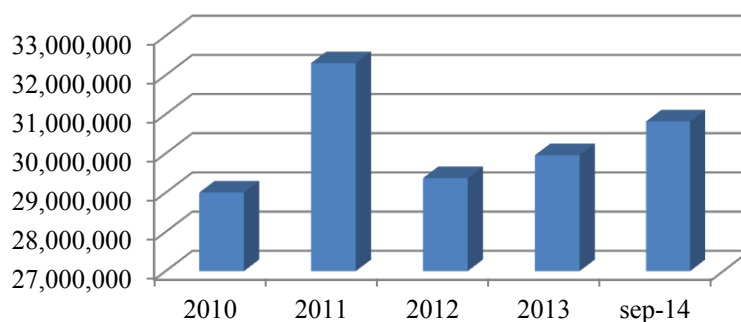


Figura 22. Perú: Evolución del número de líneas de servicio telefónico móvil. Tomado de “Estadísticas líneas de servicio telefónico móvil,” Osiptel, 2014.

Conexiones de acceso Internet Fijo

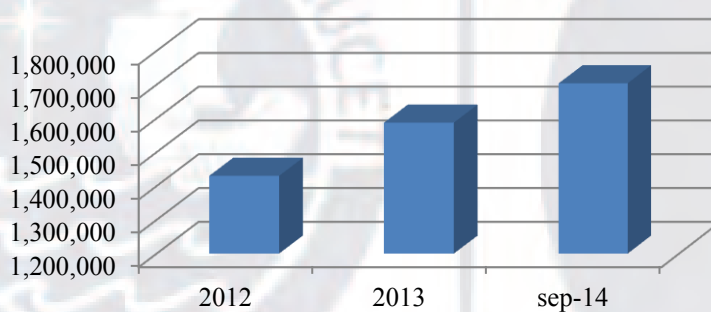


Figura 23. Evolución del acceso a Internet fijo. Tomado de “Estadísticas líneas de servicio Internet fijo,” Osiptel, 2014.

A nivel nacional, en el tercer trimestre de 2014, de cada 100 hogares en 85 existía al menos un miembro que tiene celular, cifra que comparada con similar trimestre de 2013, significó un incremento de dos hogares. El Área Rural fue el ámbito geográfico donde más creció el acceso al servicio de telefonía móvil, alcanzando un incremento de 5,3 puntos porcentuales (de 64,5% a 69,8%). Le siguió el Resto Urbano con un aumento en 0,8 punto porcentual (al pasar de 88,3% a 89,1%). En Lima Metropolitana, de cada 100 hogares en 91 existe al menos una persona que tiene celular. Cabe indicar que la gran mayoría de hogares cuyo jefe alcanzó estudiar educación superior no universitaria y superior universitaria, accede a la telefonía móvil registrándose coberturas de 96,3% y 95,3%, respectivamente. (INEI,

2014). Por otro lado, la inversión en infraestructura ha permitido el aumento en las conexiones de internet, la Figura 23 muestra esta evolución.

El servicio que mayor crecimiento ha tenido es el servicio de internet móvil, la Figura 24 muestra su evolución por tipo de pago. En el 2014 se ha tenido 7.6 millones de líneas de Internet (Fijo y Móvil).



Figura 24. Evolución de los suscriptores de Internet Móvil. Tomado de “Estadísticas líneas de servicio Internet Móvil,” Osiptel, 2014.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014),” en el trimestre julio-agosto-setiembre de 2014, se incrementó el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación en hogares cuyos jefas o jefes que cuentan con educación primaria o menor nivel en 2,5 puntos porcentuales, al pasar de 73,0% a 75,5%. En menor proporción le siguen los hogares cuyos jefes tienen educación superior universitaria con un crecimiento de 0,7 puntos porcentuales (98,4% a 99,1%) y con educación secundaria en 0,3 punto porcentual (de 94,9% a 95,2%). Al mismo tiempo el uso de Internet para comunicarse en el área rural creció en 6,7 puntos porcentuales, al pasar de 66,4% a 73,1%. También, aumentó en el Resto Urbano en 2,7 puntos porcentuales, al pasar de 78,0% a 80,7%. Más del 94.5% de la población de 6 años a más usa Internet y lo emplea para obtener información. Las mujeres son las que mayormente acceden a Internet (95,3%), frente a los hombres

(93.7%). Por grupo de edad, es la población de 25 y más años de edad quienes más emplean Internet (95.0%), en comparación con la población de 6 a 24 años de edad (94.1%). Por nivel de educación, en el ámbito nacional, el 98.6% de la población con educación superior universitaria hace uso de Internet, seguido del 97.1% con educación superior no universitaria, el 92.9% con secundaria y el 88.5% con educación primaria o sin nivel. Por otro lado, más de la mitad de hogares de Lima Metropolitana tienen al menos una computadora, el 51.5% de los hogares de Lima Metropolitana disponen por lo menos de una computadora, en el resto urbano el 33.8% y en los hogares del Área Rural el 6.3%. En Lima Metropolitana el 41.2% de los hogares tienen servicio de Internet, el 20.9% del Resto Urbano y apenas el 1.8% de los hogares del área rural” (INEI, 2014).

Los servicios de Televisión también han aumentado aunque no tan drásticamente como los otros servicios. La Figura 25 muestra esta evolución. Los principales operadores en el 2014 fueron: Telefónica del Perú S.A.A. (41.77%), Telefónica Multimedia S.A.C. (23.73%), América Móvil Perú S.A.C. (18.27%) y Directv Perú S.R.L. (16.24%).

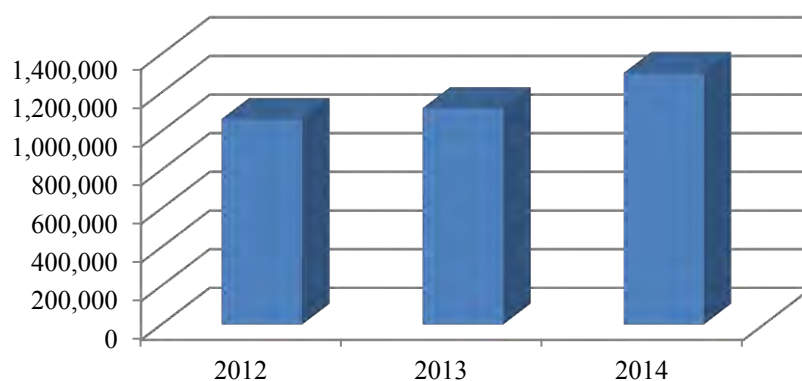


Figura 25. Evolución de las conexiones en el servicio de televisión pago. Tomado de “Estadísticas conexiones de televisión pago,” Osiptel, 2014.

Según el INEI a junio del 2013 el 35,7% de los hogares cuentan con este servicio de televisión por cable, lo que representó un incremento de 1,3 puntos porcentuales. El 60,9% de los hogares de Lima Metropolitana acceden a este servicio. En el Resto Urbano el acceso es de 31,9% y en el Área Rural de 9,5%, con incrementos de 2,4 y 0,4 puntos porcentuales,

respectivamente. (INEI, 2013).

“Estos planes y agenda han permitido al Perú avanzar frente al contexto internacional. Según el reporte mundial de competitividad (WEF 2013-2014), respecto a la disponibilidad de uso de últimas tecnologías, el Perú ocupa el puesto 90 de un total de 148 países. Si bien se ubica en la mitad superior, aún se encuentra por debajo de Chile (puesto 35), Colombia (puesto 63) Brasil (puesto 69), México (puesto 79) y Ecuador (puesto 82). La Figura 26 muestra el Networked Readiness Index del Perú los tres últimos años.

**Perú The Networked Readiness Index
2012-2014**



Figura 26. Perú: The Networked Readiness Index 2012-2014.

El desarrollo de las TIC requiere de una gran inversión en infraestructura que por lo general solo puede cubrir el Estado, en ocasiones con participación de grandes capitales privados. Al ser los costos hundidos bastante altos, cuando los asume el Estado se generan nuevas oportunidades de inversión, tanto para la gran empresa como para la mediana y pequeña empresa” (Consejo Nacional de Competitividad). El reporte “Impulsando la Economía Digital” de la firma BSA The Software Alliance (2013), indicó que las empresas peruanas invirtieron en el 2013 US\$ 8,000 millones en TIC. La cifra, sin embargo, está por detrás de Chile (US\$ 12,000 millones), Colombia (US\$ 16,000 millones), Venezuela (US\$ 18,000 millones), Argentina (US\$ 19,000 millones), México (US\$ 52,000 millones) y Brasil (US\$ 147,000 millones).

El reporte señala que pese al avance de las inversiones en el sector, las normas que rigen las relaciones comerciales a nivel global, no han podido mantenerse a la par de la rápida innovación en productos y servicios relacionados con el software, como la computación en la

nube y el análisis de datos. Para detener el avance del llamado proteccionismo digital, BSA propone una agenda comercial prospectiva que permita el comercio digital, promueva la innovación y cree condiciones de competencia equitativas para las tecnologías de la información (TI). (Perú invirtió US\$ 8,000 millones en Tecnologías de la Información el 2013, 2014).

Una encuesta de Micro y Pequeñas Empresas de 2013 indicó que la inversión en las TIC en el Perú se estima en un orden de US\$ 240 millones (INEI, 2014). Inversión que según Miranda (2013) es muy pequeña. La Figura 27 muestra la inversión en TIC por grupo de empresas en el 2013.

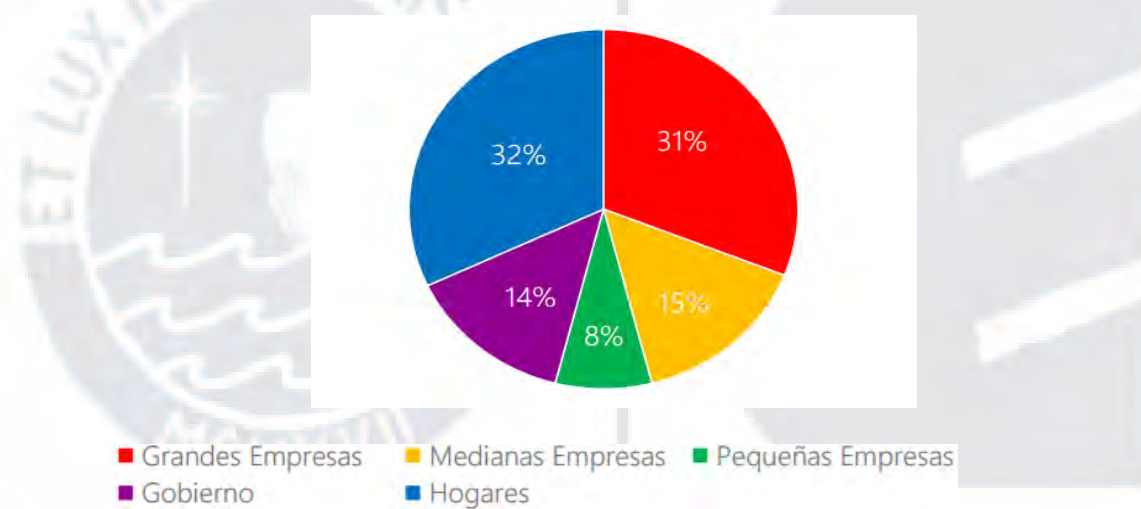


Figura 27. Inversión en TIC por grupo de empresas Perú 2013.

Tomado de “Plan de Promoción del uso de las TIC en sectores seleccionados de las PYMES,” por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), 2014. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Plan%20TIC%20para%20PYMES.pdf>

Los estudios realizados sobre el impacto de las TIC en la economía de un país obtienen una importante correlación entre el grado de digitalización y los aumentos de la tasa de empleo y crecimiento del PBI, según Katz (2013), un aumento de 10% en el índice de digitalización resulta en un incremento del 0.81% en el PBI per capital. Desde la perspectiva País, las TIC: (a) contribuye a la competitividad, proporciona una comunicación en tiempo real entre diferentes zonas geográficas, el acceso a información permite encontrar

oportunidades de negocio, se reducen costos, se eleva el nivel tecnológico para producir bienes o servicios de mayor valor agregado. Asimismo, permite el establecimiento de nuevas redes de contacto empresariales (entre los ofertantes de un determinado producto, los proveedores y los clientes); (b) produce productos y servicios de gran valor agregado. El sector de telecomunicaciones es uno de los de mayor crecimiento en la economía mundial y uno de los componentes más importantes de la actividad social, cultural y política global y; (c) favorece la transparencia de información, lo que genera más confianza y certidumbre entre los agentes económicos de un país.

Las PYME tienen gran importancia dentro del desarrollo del Perú pero como se observa en la Figura 27 invierten muy poco en TIC. Con el objetivo de medir el impacto del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) en el desarrollo de una PYME, Microsoft auspició a Boston Consulting Group (BCG) para la realización de un estudio exhaustivo sobre el uso de TICs en PYMES de 24 economías a nivel mundial. El estudio publicado el año 2013, encontró una correlación entre el uso de las tecnologías de la información y el desarrollo de las PYMES. Utilizando la misma metodología IPSOS Perú realizó un estudio equivalente en el 2014, de un total de 106 empresas, el estudio encontró que el 43% de PYMEs tiene página web, página en redes sociales, portal en línea, página web para móviles, app para smartphones, y/o usa herramientas de comunicación; el 35% además usan computación en nube y el 22% no usan tecnologías de la información ni herramientas de comunicación. Además se evidenció que las empresas que usan computación en nube y las demás TICs crecieron casi 8% más que las otras en el periodo 2011-2013 y que Skype es la herramienta de colaboración audio/video por Internet más utilizada por las PYMEs del Perú.

Por otro lado, la mayoría de los dueños de las PYMES piensa que es importante invertir en redes sociales, soluciones móviles y computación en la nube, ya que estas herramientas mejoran eficiencias internas, proporcionar mayor información para la toma de

decisiones, ayuda en la solución de los problemas de los clientes, reducir costos, aumenta la productividad de los empleados y mejora la colaboración. Sin embargo un tercio de los encuestados desconoce el término “big data”. Al mismo tiempo manifiestan su temor respecto a la seguridad de la información, el cumplimiento, la pérdida del control de la información, piraterías, virus, costo.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Actualmente la tendencia mundial es por consumir artículos de origen natural, que no dañen el medioambiente, por lo que ahora más que nunca se deben pasar una serie de certificaciones que garanticen la procedencia de los artículos. El Perú consciente de estas exigencias mundiales en el año 2008 creó el Ministerio del Ambiente con lo cual las empresas están comenzando a implementar nuevos procesos y mejorar los actuales a través de nuevas inversiones.

Perú es uno de los países con mayor diversidad ecológica en el mundo, dotado de un extenso y variado territorio con una enorme cantidad de recursos naturales. Sin embargo, los recursos naturales no han sido usados para desarrollar una economía resistente y variada. En lugar de eso, a través de su historia, ha habido un patrón según el cual un determinado recurso desencadena un auge económico que es rápidamente seguido por la reducción de los recursos y el colapso (Castro, 2005). Algunos de los recursos que han experimentado estos ciclos de auge y colapso son el guano de las islas (1850-1870), salitre (1860-1870), el caucho (1890-1910) y la anchoveta (1960-1970).

Si bien se reconoce que los problemas de legados ambientales mineros y las prácticas agrícolas insostenibles persisten, y también la posibilidad de problemas ambientales futuros, actualmente, los más importantes retos ambientales en el Perú son reducir la frecuencia de males transmitidos por el agua, enfermedades causadas por la contaminación atmosférica urbana y en locales cerrados, y minimizar la vulnerabilidad a los desastres naturales.

Estas categorías de daños al ambiente tienen un costo económico del 3.9 por ciento del producto bruto interno (PBI), y afectan principalmente a los más pobres. Los futuros desafíos ambientales podrían resultar de la expansión de la infraestructura de transporte dirigida a incrementar la accesibilidad al oriente del país.

El costo de la degradación ambiental en el Perú es más alto que en otros países con niveles de ingreso similares. Estudios del costo de la degradación ambiental llevados a cabo en Colombia, un país de América Latina con nivel de ingreso medio-alto, y en otros países de África del Norte y el Medio Oriente con niveles de ingreso bajo-medio, demuestran que el valor monetario de la elevada morbilidad y mortalidad típicamente se encuentra debajo del 2 por ciento del PBI en estos países, cuando en Perú es del 2.8 por ciento del PBI. Figura 28.

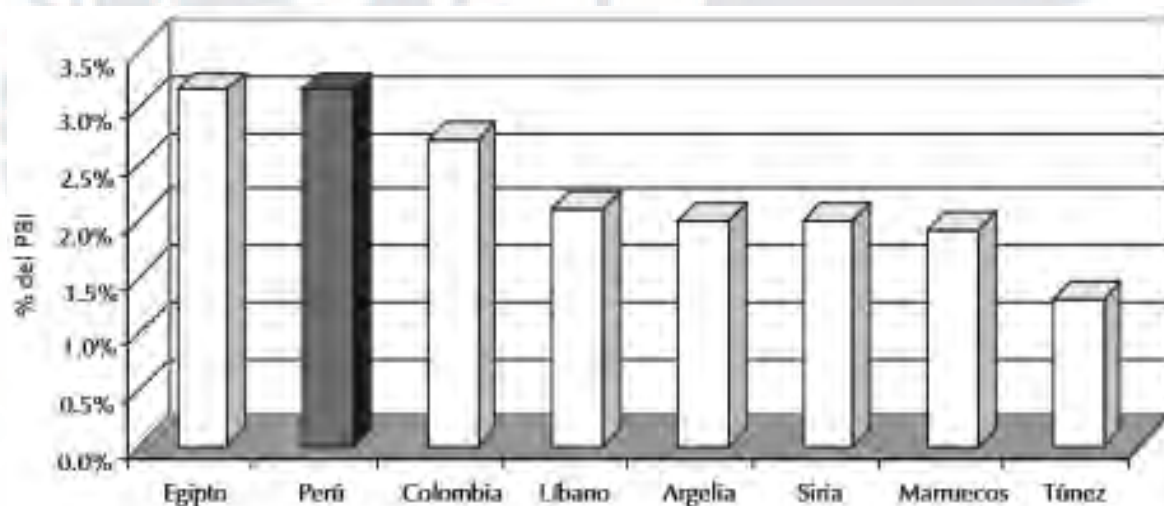


Figura 28. Costo de degradación ambiental (salud y calidad de vida).

Tomado de “Análisis Ambiental del Perú, Retos para un Desarrollo Sostenible 2011,” por el Banco Mundial (BM). Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERU/SPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf

Los impactos negativos en la salud representan más del 70 por ciento de los costos de la degradación ambiental. Aumentos en la morbilidad y la mortalidad resultantes de la contaminación atmosférica urbana y la exposición al plomo, inadecuado abastecimiento de agua, sanidad e higiene; y contaminación del aire en locales cerrados tienen un costo estimado de 5.85 billones de soles. Figura 29.

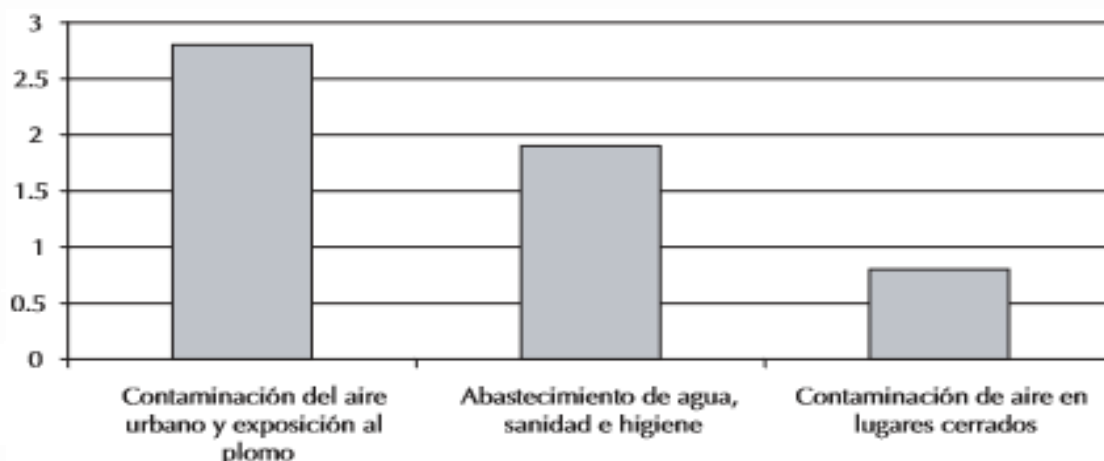


Figura 29. Costo del daño en salud ambiental en el Perú (miles de millones de soles). Tomado de “Análisis Ambiental del Perú, Retos para un Desarrollo Sostenible 2011,” por el Banco Mundial (BM). Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERU/SPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf

La contaminación atmosférica urbana es uno de los problemas más serios y extensos de las ciudades del Perú y se estima que es responsable de 3,900 muertes de personas por año. El Perú ya está tomando medidas sustantivas para eliminar el plomo en los combustibles y así el AAP discute con mayor profundidad los riesgos asociados con la exposición a material particulado (PM), especialmente aquellos de menos de 2.5 micras (PM_{2.5}), los cuales tienen una relación bien documentada con los efectos negativos sobre la salud.

El problema de la contaminación del aire es más crítico en los corredores industriales del país, tal como lo es Lima-Callao, el cual se lleva casi el 75 por ciento del costo estimado asociado al impacto sobre la salud. Sin embargo, el Perú ha tomado medidas para eliminar el plomo del combustible, la industria textil. Figura 30.

La tierra cultivable es un recurso escaso en el Perú: la cantidad de tierra de cultivo es solo cerca de 0.155 hectáreas per cápita, una de las más bajas entre las naciones en desarrollo. Esto hace que la erosión del suelo, que afecta a la totalidad del país y es particularmente severa en la sierra, sea un gran desafío. Larsen y Strukova (2005) estiman que la pérdida de renta de los agricultores causada por la erosión del suelo y la salinización suma entre 544 millones y 918 millones de soles por año. Figura 31.

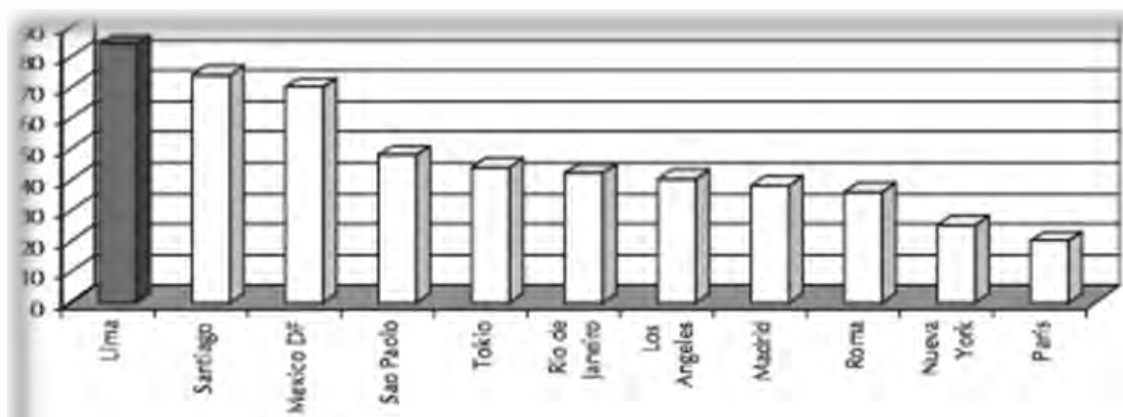


Figura 30. Promedio anual de concentración de PM en ciudades seleccionadas (mg/m³). Tomado de “Análisis Ambiental del Perú, Retos para un Desarrollo Sostenible 2011,” por el Banco Mundial (BM). Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf

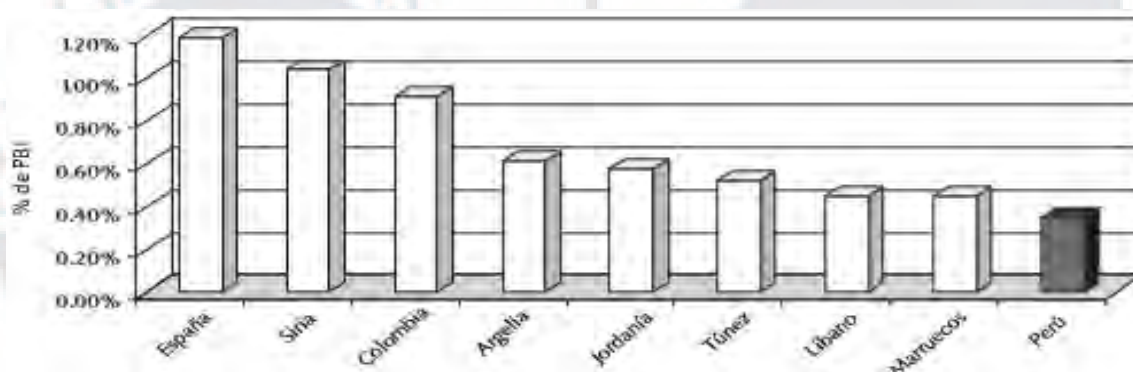


Figura 31. Costos de degradación ambiental (erosión y salinidad). Tomado de “Análisis Ambiental del Perú, Retos para un Desarrollo Sostenible 2011,” por el Banco Mundial (BM). Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf

El Perú tiene como uno de sus principales objetivos estratégicos el poder consolidar la convivencia entre su acelerado desarrollo empresarial y su diverso entorno ambiental y cultural. En este sentido, el Ministerio del Ambiente - MINAM, ha definido la Política Nacional del Ambiente, a través de la cual ha determinado, como una de sus principales iniciativas, el Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA). Dicho Plan ha sido estructurado de manera que sus esfuerzos estén orientados según lo dispuesto por los distintos acuerdos ambientales internacionales más importantes, como la declaración de Río de Janeiro y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (UNCED).

Así, el PLANAA ha organizado sus actividades en torno a seis áreas trascendentales para el logro de los objetivos que se propone: Agua, Aire, Diversidad biológica, Áreas forestales y cambio climático, Desechos sólidos, y Minería y Energía.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Firma de Tratados de Libre Comercio	0.13	4	0.52
2. Reconocida calidad del algodón peruano, la lana de alpaca y vicuña	0.09	3	0.27
3. Incremento del costo de la mano de obra en China	0.1	3	0.3
4. Ubicación geográfica del Perú	0.05	2	0.1
5. Difusión en el exterior de la marca Perú por organismos gubernamentales	0.04	1	0.04
6. Preferencias por productos con materias primas naturales	0.05	2	0.1
7. Crecimiento del turismo peruano	0.04	2	0.06
Subtotal	0.5		1.39
Amenazas			
1. Baja competitividad del país	0.15	2	0.3
2. Disminución de áreas cultivadas de algodón en el Perú	0.03	2	0.06
3. Altos costos logísticos en el Perú	0.1	2	0.2
4. Reemplazo del algodón por otros productos naturales	0.02	2	0.04
5. Falta de inversión en capacitación	0.08	2	0.16
6. Cambio de hábitos de consumo en Estados Unidos y Europa	0.02	1	0.02
7. Alto nivel de informalidad en el país	0.08	2	0.16
8. Inestabilidad política	0.02	2	0.04
Subtotal	0.5		0.98
Total	1.00		2.37

3.5 La Industria Textil y Confecciones y sus competidores

De acuerdo al modelo de las cinco fuerzas de Porter se realizara el análisis competitivo para la industria de confecciones. Es utilizado por muchas industrias como instrumento para la elaboración de estrategias tomando en cuenta el entorno externo.

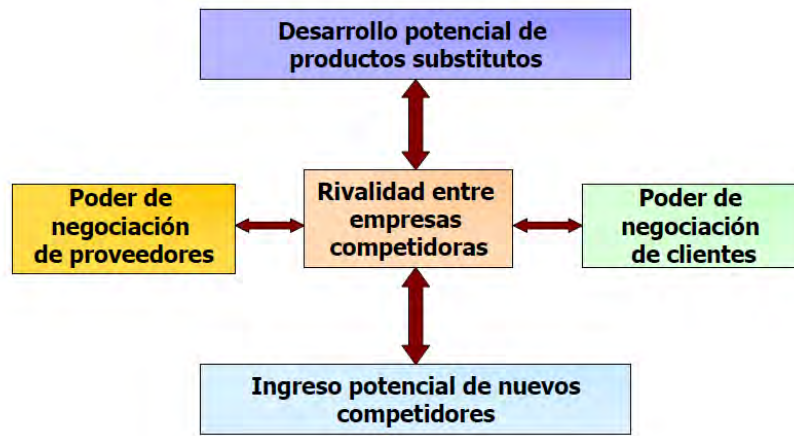


Figura 32. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por las siguientes fuerzas:

Rivalidad entre los competidores. La rivalidad entre los competidores ocurre debido a que uno o más Competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayoría de los casos, un movimiento competitivo por uno de los participantes ocasiona efectos en el sector y en los otros competidores, por lo que se puede afirmar que en una misma industria, las empresas son dependientes unas de otras. Estos movimientos, si no son bien llevados y planificados, es decir, si se componen de acciones y reacciones, pueden llevar a la industria a un colapso.

Poder de negociación de los compradores. En industrias con pocos compradores y pocos vendedores, el poder de negociación de los vendedores es igual al poder de negociación de los compradores. Un grupo de compradores tendrá un gran poder de negociación si es que está concentrado o compra grandes volúmenes relativos al vendedor; los productos comprados de la industria representan una fracción importante de los costos del

comprador o compras; los productos comprados de la industria están estandarizados o no tienen diferencias visibles, entre otros.

Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de la industria si amenazan con incrementar los precios o disminuir la calidad de los productos o servicios comprados.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores. Por lo general, un nuevo competidor no ingresará a un segmento estratégico o de mercado si las barreras de ingreso son altas, y si se puede esperar una fuerte reacción competitiva de las empresas ya establecidas. Las siete principales fuentes de barreras de entrada son: Economías de escala, la diferenciación en el producto, el capital disponible, los costos de cambio, la disponibilidad de canales de distribución, las desventajas del costo independientemente de la cantidad, así como las políticas propias de los gobiernos.

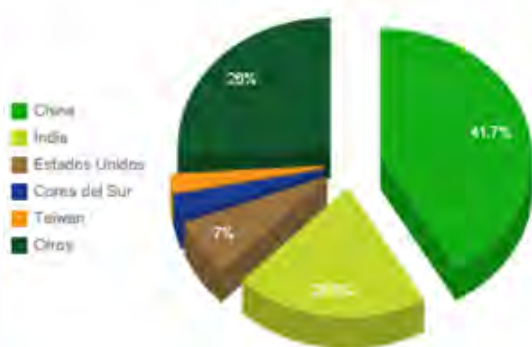
Presión ejercida por el desarrollo de productos sustitutos. La aparición de productos sustitutos normalmente sigue una tendencia. Mientras que en una industria, los competidores se concentran entre ellos, otra empresa crea un nuevo producto, sobre la base de la innovación tecnológica u otros factores, que puede sustituir al producto ya existente. Este nuevo producto tiene la misma función, pero puede tener distinto aspecto y forma. Es decir, el conjunto de empresas de una industria compite contra otras industrias que producen productos sustitutos. La aparición de los sustitutos limita por ende el precio, debido al precio más bajo que son los costos que incurre un cliente cuando cambia de proveedor o de lugar de compra. A mayores costos de cambio, se hace más difícil que se ejecute el mismo. La identificación de los sustitutos se realiza al buscar cuáles otros productos satisfacen las mismas necesidades que el producto de la industria.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria textil son tanto nacionales como internacionales, estos

se diferencian por la calidad, precio y tiempo de distribución, Así pues, en principio la importancia de esta fuerza competitiva debería ser moderada o media. El algodón es un *commodities*, consecuencia de ellos el precio está perjudicando a los agricultores de algodón local y los está obligando en muchos casos a cultivar productos alternativos que les resulten con mayor rentabilidad, motivo por el cual en los últimos años se aprecia una disminución de las hectáreas cultivadas de algodón. El abastecimiento de algodón local se ha visto perjudicado, las bajas cantidades producidas y la diversidad de pequeños productores dificultan que las empresas puedan tener una garantía de abastecimiento y una calidad de la materia prima adecuada, a pesar que exista mayor preferencia por adquirir el algodón nacional, lo que condiciona a las empresas textiles para importar grandes cantidades, incurriendo en sobrecostos logísticos, sin embargo esta situación permite disminuir el riesgo de desabastecimiento y de diferencias en la calidad.

DISTRIBUCION DE TEXTILES POR PAIS DE ORIGEN
ENE-DIC 2014 (TOTAL CIF = US.\$ 1,020 MILLONES)



EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES
(MILLONES DE CIF US.\$)

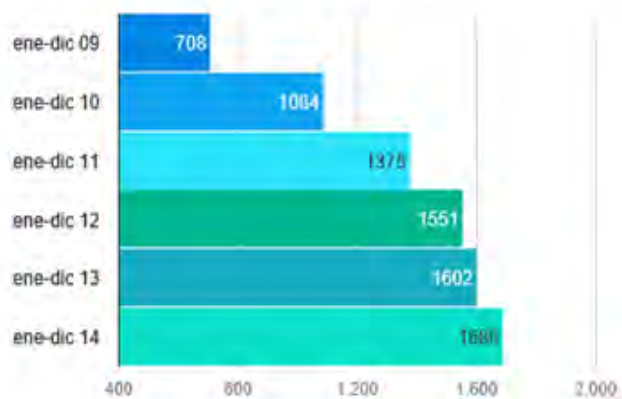


Figura 33. Distribución de importaciones de textiles desde el Perú (millones de dólares). Tomado del “Boletín textil. Estadísticas de Importación del Sector Textil-Confecciones,” por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/impor.html>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El sector textil durante el año 2014 facturo US\$ 2,807 millones en el mercado interno y US\$ 1,741 millones en el mercado externo. Figura 34.

En el caso del sector textil peruanos el poder de los compradores del exterior es muy

fuerte ya que nuestros productores no tienen mucho poder de negociación debido a la fuerte competencia asiática, el Perú en exportación se caracteriza por ser maquilador y nos limitamos a poner las marcas extranjeras en nuestra producción. En el mercado interno el poder de los compradores no es menor ya que las confecciones chinas luego de la firma del TLC han inundado el mercado peruano con sus bajos costos, no solo en prendas terminadas sino también en telas.

**DISTRIBUCION POR SUBSECTOR ENE-DIC 2014
(TOTAL FOB = US\$ 1,741 MILLONES)**



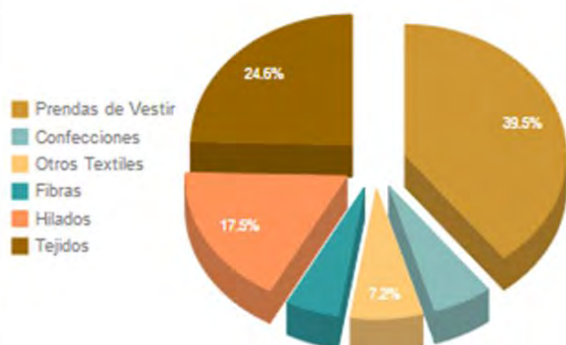
Figura 34. Distribución de exportaciones de textiles desde el Perú (millones de dólares). Tomado del “Boletín textil. Estadísticas de Importación del Sector Textil-Confecciones,” por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/impor.html>

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La fortaleza de los productos peruanos en el mundo se encuentra en el valor que se les da por las fibras de algodón, alpaca y vicuña. La fibra más valorada es la del algodón Pima. Nuestra mano de obra también es reconocida por su habilidad para darle a nuestros productos un acabado fino y de alta calidad, también es apreciado la flexibilidad que tienen nuestra mano de obra para el aprendizaje. El Perú debe aprovechar esa fortaleza para penetrar en los sectores de mayor poder adquisitivo donde nuestros productos son más valorados. Entre las fibras sustitutas que se pueden identificar se encuentran las sintéticas y otras de origen animal, también las fibras lignocelulosicas que se producen a base de la madera. Pero los productos sustitutos no dependen solo de las fibras sino también de los precios de nuestro

producto y es ahí donde no somos muy competitivos por nuestros elevados precios lo cual dificulta nuestra participación en el mercado nacional e internacional.

**DISTRIBUCION POR SUBSECTOR ENE-DIC 2014
(TOTAL CIF = US\$ 1,686 MILLONES)**



**DISTRIBUCION DE TEXTILES POR PAIS DE ORIGEN
ENE-DIC 2014 (TOTAL CIF = US.\$ 1,020 MILLONES)**

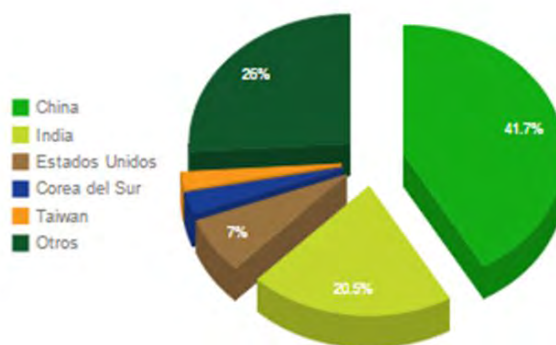


Figura 35. Distribución de exportaciones de textiles desde el Perú (millones de dólares). Tomado del “Boletín textil. Estadísticas de Importación del Sector Textil-Confecciones,” por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/impor.html>

Uno de los puntos que identifican a las confecciones peruanas es el emporio comercial de Gamarra, sin embargo es bien sabido que en los últimos tiempos se ha convertido en punto de ingreso de prendas y telas importadas de China, lo cual ha originado el cierre de muchos negocios. Hay muchos productos provenientes de Asia con dumping que están sustituyendo la producción nacional, con lo cual es difícil de competir. Otro tipo de competencia desleal es el ingreso al mercado por contrabando y la ropa usada, dirigida al mercado interno, principalmente para los sectores socioeconómicos C y D, que buscan productos de muy bajo precio donde la calidad no es lo que se valora.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El sector textil es un sector de alto empleo de mano de obra, se estima que el 10% de la PEA se encuentra en este sector, sin embargo hay una gran informalidad, por lo cual es difícil interiorizar una cultura de innovación en procesos, diseño, moda y mucho menos se invierte en investigación y desarrollo. No se ha desarrollado infraestructura, se han modernizado las fábricas, los costos labores siguen elevados, entre otras cosas importantes, lo

cual nos ha quitado competitividad y facilita que entren nuevos jugadores como Vietnam, India, México, Colombia, etc. Por lo que el Perú es un país muy vulnerable a la entrada de nuevos competidores, no solo en confecciones sino también en la producción de fibras.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La Cámara de Comercio de Lima indico que los sobrecostos en el comercio exterior del Perú está afectando la competitividad de sectores importantes como el de textil y confecciones, lo cual se ve reflejado en el descenso del puesto 20 al 12 de los proveedores de estos productos para Estados Unidos. (Gestión).

Sector Textil y Confecciones en Colombia. “El sector textil – Confección, diseño y moda ha sido uno de los 12 sectores elegidos por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para participar en este programa de desarrollo que busca establecer parámetros, dentro de los cuales se puedan finalmente fijar metas de calidad, costos y entrega para optimizar la participación del sector en el mercado nacional y posicionar los productos en los mercados internacionales. En este mismo sentido, el país se encuentra fortaleciendo los 3 cluster regionales existentes del sector: en Antioquia (Clúster textil, confección, diseño y moda), Bogotá (Clúster Moda), Tolima (Clúster confección) y apoyando la creación de un cluster en Atlántico (Clúster de diseño y confecciones) y otro en el eje cafetero (Clúster confecciones). Esta articulación interinstitucional a través del programa de transformación productiva y la estrategia cluster ha generado una importante capacidad institucional que reúne gremios, empresas, instituciones de educación superior, centros de desarrollo tecnológico y entidades del sector público en el ámbito regional y nacional. En el sector confecciones en Colombia se ha producido bajo "private label" y maquila confecciones para famosas marcas como Victoria's Secret, Levi & Strauss Co., Nautica, Adidas, OshKosh, Inditex, Eddie Bauer, Polo Ralph Lauren, Timberland, Tommy Hilfiger, Pierre Cardin, JC Penney, Limited Brands, Jockey, Vanity Fair, Sara Lee, Liz

Claiborne, Mast Industries Inc., Grupo Cortefiel, Hanes, Leggs, Oxford Industries, entre otras. La industria colombiana de textiles y confecciones es una de las más grandes y experimentadas en América Latina, escenario en el cual Colombia se consolida como uno de los principales centros de moda en América Latina donde ferias como Colombiatex (sector textil), Colombiamoda (confección y moda), Plataforma K, Cali Exposhow, que reúnen a empresarios de diferentes países del mundo y destacan las ventajas de la industria, la calidad, el diseño y los avances en materia de moda. Con el propósito de incentivar el comercio internacional, el gobierno Colombiano ha venido promoviendo acuerdos y tratados de libre comercio que propician las condiciones para facilitar el acceso a diferentes mercados favoreciendo el comercio del país con América, Europa y Asia y el posicionamiento como centro de producción, distribución y comercialización; complementado por la ubicación estratégica de Colombia como lugar estratégico entre el pacífico y el atlántico para el desarrollo de una estrategia comercial internacional”.(Inexmoda)

Sector Textil y Confecciones en México. “En México, la industria del vestido atraviesa una fase de cambio. Integrada por 20,000 empresas –que dan más de un millón de empleos–, representa 10% del Producto Interno Bruto Manufacturero y el 90% de las compañías son pequeñas y medianas, según datos de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (Canaive). Los diseñadores y marcas mexicanas se esfuerzan por lograr un mayor prestigio en el mercado internacional, gracias a que enriquecen sus productos de moda, diseño y tendencia. México se ha propuesto convertirse en un país con una industria productora e innovadora, más allá de la maquila. Por ello, sus esfuerzos se encaminan a lograr destacar por su experiencia, diseño, calidad y rapidez. En México, el sector de la moda y el hábitat está integrado por las siguientes industrias: textil y confección, cuero y calzado, joyería y regalos, y decoración y muebles, mismas que están en proceso de desarrollo hacia la especialización, con productos de mayor valor agregado, que impulsan la imagen de México

como país generador de diseño y moda. Los diseñadores y marcas mexicanas se esfuerzan por lograr un mayor prestigio en el mercado internacional, gracias a que enriquecen sus productos de moda, diseño y tendencia. México se ha propuesto convertirse en un país con una industria productora e innovadora, más allá de la maquila. Por ello, sus esfuerzos se encaminan a lograr destacar por su experiencia, diseño, calidad y rapidez. En México, el sector de la moda y el hábitat está integrado por las siguientes industrias: textil y confección, cuero y calzado, joyería y regalos, y decoración y muebles, mismas que están en proceso de desarrollo hacia la especialización, con productos de mayor valor agregado, que impulsan la imagen de México como país generador de diseño y moda” (ProMexico).

Sector Textil y Confecciones en Guatemala. “La industria textil y confección en Guatemala ha sido un eje económico central a nivel local, regional y nacional. Hasta mediados de los años ochenta, el sector se encontraba orientado casi exclusivamente hacia la producción nacional y centroamericana. Sin embargo, a partir de esa época el modelo de desarrollo cambió –de la sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones– como resultado de los regímenes especiales para incentivar la exportación y de las propias tendencias y presiones de la globalización. En Guatemala, el sector textil y confección cuenta con una importante participación del capital nacional y extranjero. No obstante, esta industria experimenta una alta concentración de mercado dado que el 88% de las exportaciones tienen como destino los EE.UU, así como la presencia de dos subsectores: uno enfocado en la producción nacional formado por pequeñas y medianas empresas (PYMEs) y otro volcado hacia las exportaciones formado por empresas grandes. Aunque ambos sectores se relacionan de manera directa e indirecta, no existen políticas que fomenten los encadenamientos productivos o clusters en donde se fomente el intercambio de conocimientos, la innovación, la transferencia tecnológica, entre otros. Por otro lado, los altos costos de la energía eléctrica, los problemas de seguridad en el país, así como el contrabando afectan de manera directa a

ambos subsectores. En el marco de la crisis económica global y las presiones competitivas de los países asiáticos, el sector textil y confección guatemalteco deberá generar estrategias de reconversión a fin de sortear los actuales desafíos económicos, sociales y ambientales que enfrenta el sector y el país. Guatemala cuenta con una serie de capacidades productivas, académicas y empresariales establecidas para avanzar de manera más significativa hacia una producción de paquete completo o paquete rápido (menor volumen, mayor rapidez en la entrega) que genere importantes encadenamientos con el capital nacional pequeño, mediano y grande, continúe el fomento a la producción de tejido de punto que requiere de conocimiento y maquinaria más sofisticadas e integre en su quehacer una visión de desarrollo sostenible. El rol del estado, el sector privado y la sociedad civil será crucial para asegurar una reconversión efectiva y sostenible del sector. Guatemala cuenta con la industria textil líder en Centro América. Durante el 2008 fue el país de la región que más dinero obtuvo por su producción, con US\$ 4.07 por metro cuadrado equivalente (MCE), por encima de El Salvador con US\$ 1.83, de Honduras con US\$ 1.96, de Nicaragua con US\$ 2.83 y de Costa Rica con US\$ 1.67. La producción de la región es liderada por Honduras con 1,331 metros cuadrados equivalente. De acuerdo con Linares (2008), la producción textil del país está conformada en un 30.27% por tejidos planos de algodón y fibra sintética, mezclas (de poliéster y algodón) y un 69.73% de tejidos de punto de algodón, sintéticos y mezclas (jersey, interlock y rib). El sector ofrece una fuerte y variada cadena de suministros que fortalece la producción de lo que se denomina paquete completo. Estos suministros incluyen acabados y procesos en las prendas de vestir (bordados, serigrafía, procesos de teñido); los accesorios (botones, zippers, serchas, agujas, etiquetas, hilo para costura, entre otros); y los servicios (agencias de carga, lavanderías, talleres de muestras, laboratorios textiles, entre otros). El 68% de las fábricas de confección se han instalado con inversión extranjera directa –en su mayoría de origen coreano– las cuales juegan un papel muy importante en el desarrollo de la industria

especialmente por la transferencia de conocimientos y tecnología”.(ICTSD Programa sobre competitividad y desarrollo sostenible, 2010).

Sector Textil y Confecciones en Honduras. “Honduras ocupa el primer lugar de Centroamérica y el Caribe y cuarto en el mundo como proveedor mundial de ropa al mercado de los EEUU. Su posición en el sector se fortalece aún más con el esquema del Paquete Completo, que significa que la prenda de vestir es elaborada en su totalidad en el país, desde la tela con que se confecciona hasta los botones y el empaque. Como país hemos evolucionado a industria ligera de transformación con más valor agregado. Desde mediciones guiadas por rayos láser para prendas de vestir a la medida, hasta plantas que producen arneses eléctricos para vehículos, Honduras es la ubicación perfecta para la manufactura ligera. La posición estratégica de Honduras y Puerto Cortés como el puerto más eficiente de C.A., le ha permitido utilizar su capacidad de respuesta rápida como una ventaja decisiva en el “time to market”. Las empresas operan bajo el régimen de zonas libres y parques industriales con exoneración del 100% de impuestos relacionados (Embajada de Honduras en Francia). Gracias a lo anterior, el sector ofrece actualmente magníficas oportunidades de negocio a una serie de proveedores eficientes, ya sean pequeñas o medianas empresas.

Honduras ofrece importantes ventajas en el sector textil y de confección:

- Costos de mano de obra y logística entre los más bajos de la región.
- Mercado laboral flexible con una mano de obra capacitada para la industria textil.
- Condiciones favorables en materia de impuestos y concesiones aduaneras.
- CAFTA inserta a Honduras en el proceso de producción y comercio norteamericano que garantiza acceso libre al mercado de EE.UU. el mismo acceso que tiene México.
- Honduras tiene ventajas sobre su competencia asiática por su ubicación estratégica.

- Puerto Cortés, el único puerto de agua profunda de Centroamérica y el primero en América Latina con certificación CSI y Megapuerto del gobierno de EE.UU” (Embajada de Honduras en Francia).

3.6 La Industria Textil y Confecciones y sus referentes

La participación del Perú en el comercio internacional textil es principalmente en prendas de algodón donde competimos con China y ahora Vietnam. En cuanto a marcas el Perú no ha realizado un buen trabajo en el desarrollo de marcas, lamentablemente no se aprovechó los años anteriores en que el sector estuvo en franco crecimiento, aquí nos han sacado ventajas países como Brasil, Colombia, Argentina. Otro aspecto en lo que el Perú compite y tampoco ha podido sacar ventaja es el diseño de las prendas, donde debemos mirar a países como Italia, Francia, Australia.

Sector Textil y Confecciones de Italia. Pineda & Jara (2010) indicaron que “Italia es considerada una de las mejores prácticas en la cadena fibra-textil-confecciones. Su importancia se debe a que los italianos están a la vanguardia de de la moda en materiales, colores y diseños. En la Unión Europea, Francia es un fuerte competidor de Italia. Se considera que Italia tiene una industria de confección superior, pues su liderazgo en tendencias le otorga un papel clave en la industria de las confecciones y sus márgenes de utilidad son superiores a los de los franceses. La estrategia del sector textil confecciones italiano se soporta en productos de alta calidad, intensivos en diseño. En general, la tendencia de la industria italiana es al manejo de lotes de producción cada vez más pequeños, más personalizados, estrechamente ligados a la preferencia del consumidor-individuo final y con vínculos de temporalidad muy reducidos. Esta estrategia implica una gestión de la información muy detallada y crítica para cada unidad de producto, con un número creciente de interlocutores. Con el fortalecimiento de las marcas y las ventajas de la imagen Made in Italy con la que se identifican los productos auténticamente italianos, la industria italiana ha

logrado ubicarse en un segmento diferente a los demás países, pues esta imagen, más que un sello de calidad, es una denominación de origen que le otorga distinción” (pp. 93-94).

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

En las Tablas 16 y 17 podemos apreciar las matrices de Perfil Competitivo y Perfil Referencial del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación, respectivamente.

3.8 Conclusiones

En el contexto global la industria textil en el Perú puede aprovechar las oportunidades que le brinda su ventaja competitiva en la producción de fibras naturales de alta calidad como el algodón Pima y la fibra de alpaca, por tener buenos climas y una genética mejorada, así como su posición estratégica de ubicación central en el continente para distribuir de manera rentable a todo el mundo una producción original en su diseño y variedad. Debe aprovechar y buscar un posicionamiento por marca y diseño con la tendencia mundial de la moda, prefiriendo y poniendo en valor las prendas hechas con fibras naturales y con tintes naturales, antes que con fibras sintéticas, para lograr desarrollar más la creación de marcas ecológicas con responsabilidad social -especialmente en la integración con los alpaqueros, los agricultores, los tejedores y los pequeños confeccionistas- con la gran industria textil.

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

Matriz de Perfil Competitivo	Peso	Perú		China		Colombia		Australia		México	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Participación de Mercado	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4
Calidad y reconocimiento de la materia prima	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Calidad de la propuesta de diseño	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Estructura de costos competitiva	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Infraestructura Exportadora	0.10	1	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1
Marketing y ventas	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Capacidad Tecnológica	0.10	1	0.1	3	0.3	1	0.1	4	0.4	1	0.1
Personal Capacitado	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	1	0.1
Total	1.00		2.25		3.4		2.20		3.0		2.35

Nota. La asignación de valor a cada factor clave de éxito se ha dado en base a la escala siguiente: 4.- Fortaleza mayor 3.-Fortaleza menor 2.-Debilidad menor 1.- Debilidad mayor.

Tabla 17

Matriz de Perfil Referencial del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

Matriz de Perfil Referencial	Peso	Perú		Italia		Francia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Participación de Mercado	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Calidad y reconocimiento de la materia prima	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Calidad de la propuesta de diseño	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Estructura de costos competitiva	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Infraestructura Exportadora	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Marketing y ventas	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Capacidad Tecnológica	0.10	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Personal Capacitado	0.10	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Total	1.00		2.25		3.65		3.70

Nota. La asignación de valor a cada factor clave de éxito se ha dado en base a la escala siguiente: 4.- Fortaleza mayor 3.- Fortaleza menor 2.-Debilidad menor 1.- Debilidad mayor

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Un país es una organización productiva, por lo tanto debe ser competitiva para satisfacer las demandas de los consumidores internos y externos. Realizar una evaluación interna o auditoría del ciclo operativo permite determinar las fortalezas y las debilidades en un sector determinado, los resultados son la base para diseñar estrategias que eliminen las debilidades y robustezcan las fortalezas. Según D'Alessio (2013), las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización son: (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). Aunque comúnmente estas áreas funcionales son propias de una empresa, también se pueden identificar dentro de un sector o subsector, los cuales también constituyen una organización. Para D'Alessio (2008), "Estas mismas áreas deben ser analizadas, por analogía, si se está haciendo un planeamiento estratégico para una corporación, un sector, subsector industrial, o inclusive, un país, que es igualmente una organización productiva. Se debe buscar la correspondencia o equivalencia, en los mismos, a las clásicas funciones de las empresas".

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la administración y gerencia se analiza dos componentes: (a) la administración, que tiene el objetivo de aumentar la productividad para incrementar la competitividad; y (b) la gerencia, que maneja los aspectos operacionales y estratégicos de la organización (D'Alessio, 2013). En la cadena de valor del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación intervienen diferentes sectores como: el agrícola, por el cultivo de algodón; el ganadero, para la obtención de pelos finos y lanas; el sector producción representado por la industria manufacturera en las plantas de desmotado, hilandería, tejeduría, tintorería y confecciones. La industria del plástico para botones, cierres, accesorios; la

industria química, para la obtención de insumos y colorantes; y la industria del papel y cartón, para etiquetas y embalaje. Con el producto terminado el sector de promoción y venta pone el producto en las manos de los clientes utilizando los procesos de logística y distribución. Es por esta razón que el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación es un importante generador de empleo.

El subsector textil abarca los procesos de preparación de fibras textiles, las desmotadoras producen la fibra para la industria de hilados e hilos para tejeduría y costura, así como las confecciones de prendas de vestir, tapices y alfombras, cuerdas y cordeles y acabados textiles. La producción del sector textil se centra en la utilización del algodón y los pelos finos como la alpaca y la vicuña y la industria de fibras sintéticas y artificiales.

El subsector prendas de vestir abarca prendas hechas en tejido de punto y tejido plano utilizando principalmente el algodón y la alpaca como materias primas así como la utilización de fibras sintéticas y/o artificiales destinadas prioritariamente al mercado local. Es importante señalar la existencia de dos industrias claramente diferenciadas, la exportadora y la que provee al mercado local. La mayor industria la representa la producción de prendas de vestir de algodón, las grandes empresas son por lo general netamente exportadoras a excepción de algunas pocas compañías, y se encuentra altamente integrada en sus etapas productivas, lo que facilita la respuesta rápida y la entrega oportuna al cliente del exterior, siendo la línea de punto la de mayor desarrollo. (ICON-STITUT, AVU y Asociados y SASE, 2008).

Las empresas medianas productoras de prendas en tejido de punto, son en su mayor parte exportadoras existiendo un importante segmento que desarrolla colecciones y trabaja con marcas propias en el mercado local, especialmente en producciones hechas con tela plana. La pequeña empresa trabaja prioritariamente para el mercado local, a excepción de los exportadores de prendas y complementos de vestir de alpaca y pelos finos, que en más del 90%, está constituida por pequeñas empresas. (ICON-STITUT, AVU y Asociados y

SASE, 2008).

Los principales agentes que intervienen en el sector se muestran en la Tabla 18.

Tabla 18

Principales Agentes que Intervienen en el Sector Textil- Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación.

Item	Agente
Proveedores	Maquinarias: A. Morante & Cia, Maquicentro, Chávez Negocios, Rimoldi. Materia prima: Nelapsa, Sudamericana de Fibras, Industrias Romosa SAC, Grupo Mitchell, Algodonera del Perú. Tejidos: Textil Oceano, Textiles Camones, Diseño y Color, Industrias Nettalco Avios: Hilos Tren, COATs, Cierres Rey, Cintas Arbona, Elásticos, Etiquetas Peruanas, INDUBOTON, POLYSOL, Tobotex Insumos: Kisco, Química Suiza, Printop, Bolsas Brillito
Producción	Fabricantes de Textiles: Grupo Mitchell, Camones, Texfina, Nuevo Mundo. Fabricante de Confecciones: Frank & Rickie, Devanlay, Industrias Netalco, Topy Top Valor agregado: Lostampato, Lavindustria. Gremios industriales. Comercializadores.
Clientes	Internacionales: Ralph Lauren, Nike, Adidas, Lacoste, Tommy Hilfiger, Giorgio Armani, Liz Claiborne, Nautica, Abercombrie, Levis, Diesel Nacionales: Saga Falabella, Oechsle, Ripley, Topy Top, Creditex, Asociación de consumidores.
Técnico	Académicos, especialistas, Institutos Técnicos, Universidades, etc.

Las principales instituciones y gremios del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación identificadas son:

Ministerio de la Producción (PRODUCE). El Ministerio de la Producción tiene la función en materia de industria y MYPE de: formular, planear, dirigir, controlar, ejecutar, supervisar normas y políticas sobre la materia de promoción de MYPES, cooperativas, industria y comercio interno en armonía de la protección del medio ambiente y la conservación de la diversidad. Esta función la desarrolla a través del Despacho Viceministerial del MYPE e Industria y sus órganos de línea como: Dirección General de Políticas y Regulaciones, Dirección General de Desarrollo Productivo, Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial, Dirección General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales y Dirección General de

Asuntos Ambientales (Ministerio de la Producción, 2015). La Figura 36 muestra el mapa estratégico 2011-2015 de Ministerio de la Producción (PENSM, 2012, p. 9).

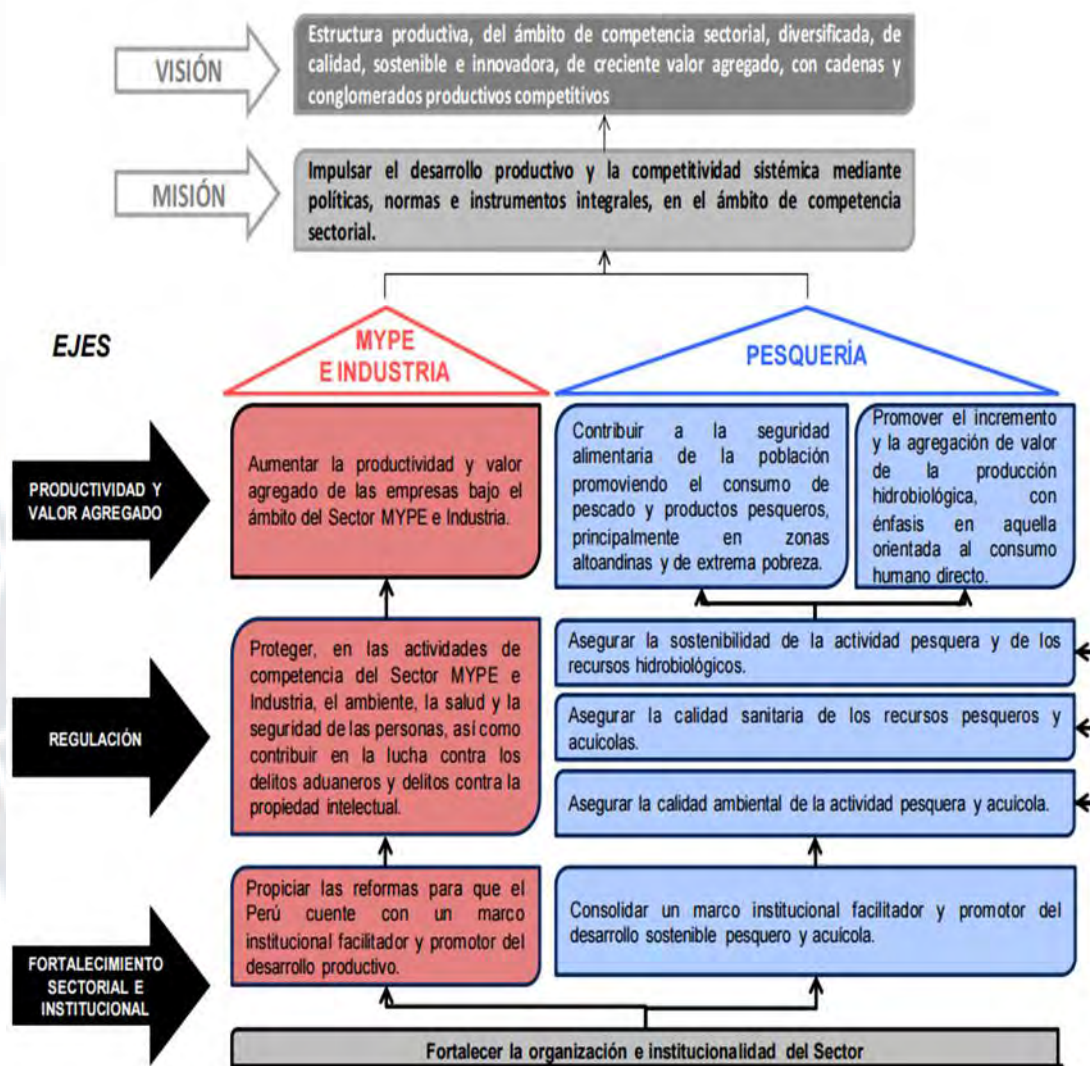


Figura 36. Mapa estratégico 2011-2015 Ministerio de la Producción. Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción 2011-2015,” por el Ministerio de la Producción, 2010.

Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industria. Brindan asesoría, en todo lo que respecta a importaciones y exportaciones, aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio, normas de origen para textiles y confecciones, participación en ferias y eventos internacionales, estudios de mercado, aranceles de importación en diferentes mercados. Tiene como objetivos: (a) agrupar a empresas textiles afiliadas a la Sociedad Nacional de Industrias, que tiene por finalidad la promoción, estudio, defensa y protección de la Industria Textil

peruana; (b) reforzar el encadenamiento vertical de la industria textil, desde la producción de fibras de origen agrícola y ganadero, hasta las prendas y confecciones; (c) estructurar los diversos sectores en un sólido bloque en permanente diálogo por la superación de los niveles científicos y técnicos; y (d) avanzar en la defensa del medio ambiente (Comité Textil Sociedad Nacional de Industria, 2014).

Comité de Confecciones de la Sociedad Nacional de Industria. Agrupa un importante conjunto de empresas industriales confeccionistas orientadas tanto al mercado de exportación como al doméstico, así como de proveedores de servicios y materias primas para la industria del vestir. Tiene la misión de proteger, defender y promover el desarrollo de la actividad industrial del sector en el Perú. En ese sentido se elaboran constantemente propuestas así como gestiones en orden a mejorar el marco normativo que permita el desarrollo del sector. Entre los servicios que realiza tiene: categorización de prendas de vestir, emisión de certificados de origen, asesoría en comercio exterior, clasificación arancelaria entre otros (Comité de Confecciones de la Sociedad Nacional de Industria, 2014).

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU). Organización del gobierno peruano que promueve el comercio internacional de empresas peruanas. Una de sus funciones es desarrollar, gestionar y supervisar la ejecución de las actividades de promoción, inteligencia comercial e investigación de mercados, gestión de información, orientación asistencia y capacitación empresarial en materia de exportación. Uno de los productos más representativos para el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación es “Perú Moda”, una feria que busca mostrar lo mejor de la oferta exportable a través de exposiciones de empresas productoras, avíos, maquinarias etc. En Perú Moda se realizan ruedas comerciales donde exportadores e importadores inician o fortalecen una relación comercial al mismo tiempo se dictan seminarios y charlas magistrales de expositores nacionales e internacionales y se exponen confecciones a través de

pasarelas. Al mismo tiempo organiza la participación en ferias internacionales del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2015).

Comité Textil y Comité de Confecciones de la Asociación de Exportadores del Perú.

Gremio líder en comercio exterior que promueve las exportaciones a través de la formulación de propuestas para el desarrollo del comercio exterior peruano; promueve la competitividad, excelencia, innovación y creatividad de sus socios en el mercado mundial; fomenta la cultura exportadora y propicia la internacionalización de las empresas, bajo los principios de libre mercado y responsabilidad social. Agrupa a más de 1,000 asociados, pequeñas, medianas y grandes compañías exportadoras peruanas, que representan aproximadamente el 40% de las exportaciones nacionales. (Asociación de exportadores, 2015).

Instituto Peruano de Alpaca y Camélidos (IPAC). Institución peruana privada, no gremial, sin fines de lucro, representativa y especializada del sector alpaquero y de los camélidos en general. Genera, coordina y desarrolla propuestas técnicas para promover el desarrollo y la competitividad del sector con énfasis en los aspectos de mercado, tecnología, empresa, organización, medio ambiente, biodiversidad y genética. Busca integrar a productores alpaqueros con la industrial textil (Incatops, Michell, Productos del Sur, Internacional de Comercio), así como con los pequeños empresarios textiles, confeccionistas, artesanos y personas que contribuyen con el sector como académicos, científicos y tecnólogos. Dentro de sus políticas tiene: (a) promover la normalización de la actividad alpaquera nacional; (b) contar con estadísticas e información confiable para la toma de decisiones; (c) concertar con el sector público y privado la formulación e implementación de un Plan Estratégico Nacional de desarrollo de la Cadena Productiva de la Alpaca, de carácter integral, de: corto, mediano y largo plazo, que permita articular políticas, programas y financiamientos; (d) promover la modernización de la comercialización de la fibra de alpaca

a través de un sistema nacional de centros de acopio y de remate; (e) mejorar la escala de producción de alpacas para mejorar la calidad genética de las mismas (grupos empresariales o consorcios de productores); (f) desarrollar un intensivo y permanente programa de extensión pecuaria en: comercialización, manejo de infraestructura de manejo ganadero de alpacas, manejo de infraestructura de riego, gestión empresarial, entre otros aspectos de interés; (g) implementar una política y plan nacional para la promoción intensiva y selectiva de nuestro producto emblemático: ALPACA DEL PERÚ; (h) promover, controlar y cautelar la Marca Alpaca del Perú y su adecuado uso a fin de evitar su adulteración; (i) implementar una solución integral dirigida al micro criador de camélidos a través de la creación de Complejos Empresariales Alpaqueros Multiservicio (Tambos Alpaqueros); entre otras (Instituto Peruano de Alpaca y Camélidos, 2014).

Instituto Peruano del Algodón (IPA). Es una organización sin fines de lucro, conformada por los diferentes eslabones de la cadena algodonera, agricultores, desmotadoras, comerciantes de fibra, hilanderos, confeccionistas y empresarios textiles. Esta organización tiene 19 artículos entre manuales, diagnósticos e investigación como por ejemplo "Desarrollo de tecnologías de manejo agro-fisiológico para mitigar los efectos del cambio /climático con nuevas variedades de algodón de fibra extra larga tipo Pima, en las principales zonas algodoneras de la costa del Perú" proyecto que desarrolló en colaboración con Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) y la Asociación de Agricultores de Cañete (FINCYT-IPA / 2009-2010). Dentro de su metas se encuentra: (a) contar con variedades de semillas apropiadas para las diferentes zonas de la Costa y Selva con periodos vegetativos y rendimientos competitivos por hectárea, continuando con la investigación genética y selección de variedades; (b) incorporar la investigación del algodón en la costa norte para lograr objetivos de productividad en campo sin desmejorar la calidad de nuestras fibras, pero sobretodo lograr reducir la relación entre fibra y semilla, a los niveles de otras variedades

competitivas con nuestro Pima Peruano; (c) lograr una expansión del área del cultivo del algodón en los próximos cinco años; (d) apoyar la extensión agrícola para incrementar el rendimiento hasta un promedio de 75/80 qq/ha (aproximadamente 3500kg. Alg. rama/ha) a nivel nacional; y (e) buscar y obtener el apoyo constante de empresas privadas y entidades internacionales para financiar las investigaciones, y generar resultados que mediante la extensión agrícola puedan ser proyectados al agricultor (Instituto Peruano del Algodón, 2015).

Asociación Peruana de Técnicos Textiles (APTT). Asociación constituida por personas que con carácter técnico-científico y social, que se dedican a labores relacionadas con la industria textil y conexas, para promover y estimular el estudio, la investigación y la difusión de los conocimientos técnicos derivados de la industria textil. Sus objetivos; (a) procurar el mejoramiento técnico de sus socios y miembros; (b) fomentar el estudio y la investigación en la Industria Textil; (c) desarrollar actividades técnicas, culturales y sociales; y (d) establecer relaciones con asociaciones o entidades similares en el país y en el extranjero (Asociación Peruana de Técnicos Textiles, 2015).

Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas (APIC). Es una asociación de las empresas textiles, tiendas comerciales, fabricantes y contratistas, servicios de subcontratación y proveedores de la industria textil (Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas, 2015).

Centro de Innovación Tecnológico Gamarra Perú. Es un consorcio integrado por empresarios del sector textil-confecciones; cuyo fin es promover la innovación, la calidad y la productividad de las empresas Industriales en Gamarra. Tiene por Misión “Promueve la competitividad, la producción tecnificada, en base a una mayor productividad reduciendo costos y mejorando la calidad de producción” (Centro de Innovación Tecnológico Gamarra Perú, 2015).

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI). Institución que tiene como objetivo formar y capacitar a las personas para empleos dignos y de alta productividad, en apoyo a la industria nacional en el nivel técnico operativo, técnico medio o técnico superior. Dentro de las 13 especialidades que tiene, la especialidad de Textil-Confecciones forma a personas para obtener destrezas y habilidades operativas/productivas y conocimiento tecnológicos de los procesos productivos propios de la ocupación, acordes con las exigencias de calidad de esta actividad. Además posee conocimientos tecnológicos específicos y complementarios, relacionados con las matemáticas, física, dibujo técnico seguridad industrial, comunicación oral/escrita, inglés técnico e informática (Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial, 2015).

Centro de Innovación Tecnológica: Industria Textil Camélidos del Perú (CITE IPAC). Institución consultora con experiencia en el manejo, producción, comercialización y asistencia técnica en la cadena productiva de la alpaca y con gestión en la coordinación y dirección de intercambio de experiencias en el proceso productivo referido a la crianzas de camélidos.

Instituto de Educación Superior Técnica Privado de Textilería y Comercio (ITC). Tiene como misión preparar profesionales en Diseño y Gestión Textil con las competencias necesarias para que se incorporen de manera rápida y con éxito en los mercados nacionales e internacionales. Actualmente el ITC es la única institución que forma profesionales para la industria textil con sus carreras de Diseño Textil y Gestión Textil.

Certintex. Laboratorio textil peruano (pionero en el Perú y uno de los pocos en América del Sur). El laboratorio tiene la acreditación NTP / ISO 17025. Las pruebas que se ofrecen se basan en estándares internacionales como AATCC, ASTM, ISO, CPSC, NTP, BS, DIN, JIS, UNI, entre otros; ofreciendo pruebas de servicios como el análisis del agua, phalatos, análisis y la determinación de metales pesados (plomo, níquel, cadmio, etc) a través

de la absorción atómica. CERTINTEX trabaja con más de 150 marcas internacionales que fabrican en el Perú (Certintex, 2015)

Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM). Liderado por el Ministerio de la Producción, cuenta con S/. 200 millones para promover la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva de utilización práctica en las empresas.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Ministerio que tiene como objetivo “La Generación de empleo y el mejoramiento del estándar de vida de la población a través de la actividad del sector Textil y Confecciones requiere de un esfuerzo compartido de todos” (MINCETUR, 2004, p. 7). El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo define la política nacional exportadora que se muestra en la Figura 37.



Figura 37. Plan Estratégico Nacional del Exportador – PENX 2003-2013. Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2012-2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2012. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/LP/PESEM_2012-2016_MINCETUR.pdf

En referencia al comercio exterior el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ha determinado como objetivo general “lograr el incremento sostenido del intercambio

comercial, con énfasis en las exportaciones de los sectores no tradicionales; y consolidar la imagen del Perú como país exportador de bienes y servicios competitivos” con los siguientes objetivos específicos: (a) mantener adecuadas condiciones del intercambio comercial con los mercados internacionales; (b) lograr la inserción competitiva de bienes y servicios en los mercados internacionales con la participación de los actores de la cadena productiva con inclusión social; y (c) contribuir al incremento de las exportaciones con valor agregado consolidando la base empresarial, diversificando los mercados y productos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012, p. 45).

Tabla 19

Perú: Matriz de Metas e Indicadores de los Objetivos Generales del Sector Comercio Exterior

Indicadores	Unidad de Medida	Año Base	Metas				
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Participación del intercambio Comercial en el PBI (X+M)	Porcentaje	47.2	47.1	48.8	51.2	54.6	58.1
Exportaciones No Tradicionales	Millones de Dólares	10,206	11,060	13,607	16,209	19,308	23,000
Exportaciones Totales	Millones de Dólares	46,132	49,324	56,679	65,130	74,841	86,000
Participación de las Exportaciones No Tradicionales respecto al valor del 2011	Ratio	1	1.1	1.3	1.6	1.9	2.3
Participación de las Exportaciones No Tradicionales respecto al total exportado	Porcentaje	22.2	22.4	24.0	24.9	25.8	26.7
Empleos generados por la actividad exportadora	Número de empleos	898,607	998,863	1'115,646	1'167,821	1'222,436	1'279,605

Nota. Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2012-2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2012. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/LP/PESEM_2012-2016_MINCETUR.pdf

El primer Objetivos Generales Estratégico es “Lograr el incremento sostenido del intercambio comercial, con énfasis en las exportaciones de los sectores no tradicionales; y consolidar la imagen del Perú como país exportador de bienes y servicios competitivos”. La

Tabla 19 muestra la Matriz de Metas e Indicadores para este objetivo.

Por lo expuesto, el estado peruano ha determinado objetivos y estrategias en cada uno de sus ministerios para contribuir a aumentar la productividad, promover la innovación, calidad y asociatividad, entre otros, políticas que contribuyen a fortalecer la competitividad del sector Textil y Confecciones. La Tabla 20 muestra los Objetivos Específicos y Estrategias del Sector Comercio Exterior para el periodo 2012-2016.

Tabla 20

Objetivos Específicos y Estrategias del Sector Comercio Exterior

Objetivos Específicos	Estrategias
Desarrollar la Cultura Exportadora	Mantener una política comercial estable con reglas y disciplinas claras Aprovechar los Acuerdos Comerciales en vigencia.
Desarrollar la Cultura Exportadora	Implementar mecanismos de facilitación del Comercio Exterior Fortalecer a las MYPES exportadoras en las Regiones Aprovechar las oportunidades comerciales en los mercados internacionales Desarrollar la Cultura Exportadora.
Contribuir al incremento de las exportaciones con valor agregado consolidando la base empresarial, diversificando los mercados y productos	Contribuir a ampliar y consolidar la base empresarial exportadora Contribuir a consolidar y lograr una mayor diversificación de mercados y productos Fortalecer la competitividad empresarial y exportadora de las empresas prioritarias.

Nota. Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual – PENSEM 2012-2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2012. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/LP/PESEM_2012-2016_MINCETUR.pdf

En referencia al sector privado, los directores y gerentes de las empresas privadas desarrollan un proceso de planeamiento, con objetivos estratégicos que determinan las acciones para el logro de la visión de la empresa, monitoreando su entorno, la competencia, la demanda, tienen indicadores y ejecutan acciones de mejora para enfrentarse a un entorno competitivo. Al mismo tiempo trabajan en equipo con su recurso humano para lograr los objetivos de la organización generando un ambiente y clima laboral que apoya a la productividad.

La situación interna de las empresas en el Perú y las estrategias de los directores y

gerentes no es ajena a este tipo de administración y gerencia. La revista *G de Gestión* y *Price water house Coopers* (PwC) realizó la evaluación de 4,500 ejecutivos de las 1,500 empresas con mayor facturación en el Perú para entregar el premio “Las Empresas más admiradas del Perú 2014”. Así, Alicorp y Belcorp destacaron por su Visión Estratégica, Antamina en Responsabilidad Social, Backus y Gloria en Estrategia Comercial y Marketing, el Banco de Crédito del Perú y Ferreyros por el Manejo Financiero, Graña y Montero en Gobierno Corporativo, Interbank en Liderazgo Gerencial y Kimberly-Clark en Gestión del Talento (Goya, 2014).

Por otro lado, *Great Place to Work*® Perú, consultora de recursos humanos publicó “Las Mejores Empresas para Trabajar en Perú, edición 2014”, segmentando el ranking por el número de trabajadores, empresas como VisaNet, JW Marriot, Atento, Atton, Tgestiona, Cofide, Molpack, lograron destacar en: (a) equilibrio trabajo/vida personal, (b) evaluación de desempeño, (c) incentivos monetarios por logros alcanzados en servicio al cliente, (d) clima y cultura, y (e) comunicación transversal de confianza. Kimberly-Clark, por ejemplo fue la N° 1 del ranking de Las Mejores Empresas Multinacionales para Trabajar en América Latina 2014, sobresaliendo por sus prácticas integrales en la contratación e ingreso de personal y ofrecer condiciones seguras de trabajo y protección al medio ambiente. Según Varela (2014), gerente de Liderazgo y Cultura Organizacional de Kimberly-Clark Perú, “La relación entre un buen clima y resultados de negocio es directa y se ve reflejada en el continuo crecimiento en ventas y utilidad operativa de KC Perú y en tener colaboradores felices y orgullosos de pertenecer a este equipo”.

En este escenario, los gerentes deben probar su capacidad gerencial y liderazgo al nivel de los ejecutivos más capaces del mundo. Es así que el Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas y Korn/Ferry International (2014) elaboraron el estudio “Estilos de toma de decisión de líderes en el Perú”, evaluando a 355 ejecutivos con una

prueba internacional que ha sido tomada a 1.2 millones de ejecutivos en el mundo. El estudio midió los estilos de liderazgo, pensamiento y las competencias emocionales de los gerentes del Perú. Los resultados concluyeron que el estilo de liderazgo intelectual, en los gerentes peruanos, predomina sobre el liderazgo participativo.

Los gerentes peruanos son estructurados en cuanto a planeación, generación de estrategias y capacidad para hacer que sus equipos ejecuten, son consistentes con su planificación, flexibilizan lo necesario, sin amenazar el cumplimiento de los objetivos. Para, Adolfo González, socio director de Tasa Worldwide en el Perú, la clase empresarial ha aprendido a pensar en términos de integración de mercados y con una visión más global, lo que ha exigido que el estilo de liderazgo y la toma de decisiones sean diferentes (Escalante, 2014).

En referencia al valor emocional, el estudio reveló que el factor humildad tiende a ser más alto en el ejecutivo peruano que en el promedio internacional, lo que los hace más permisivos y menos conformacionales confundiendo la humildad con la empatía. A este mayor nivel de humildad se suma un nivel de confianza menor al promedio. El resultado de eso es que los ejecutivos en el Perú son más cautelosos y no toman demasiados riesgos y prefieren el corto plazo que permita recuperar inversiones en menor tiempo.

Ante estos resultados, el ejecutivo de alta gerencia en el país está en buena posición de competencia, pero hay áreas con oportunidad de mejorar que aún suelen pasar desapercibidas, pero que deben ser superadas para mantener competitivas las empresas (Escalante, 2014). Por los resultados de las investigaciones realizadas, la forma de administrar y gestionar de los gerentes está cambiando en respuesta a los retos que enfrenta.

Por otro lado, el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos está compuesto por grandes, medianas, pequeñas y micro empresas formales así como empresas informales. La administración y los estilos de gerenciamiento y liderazgo son diferentes en

función a la visión, misión y valores de cada empresa. Aunque las grandes empresas desarrollan estrategias a largo plazo, la administración, gestión, liderazgo de las pequeñas empresas es diferente. La Tabla 21 muestra el número de empresas textiles y de confecciones peruanas por tamaño para el periodo 2009-2013.

Tabla 21

Perú: Empresas Textiles y de Confecciones Peruanas por Tamaño Periodo 2009-2013

Tamaño de la empresa	2009	2010	2011	2012	2013
A más de US\$ 10 millones	25	28	34	31	30
B Entre US\$ 1 y 10 millones	185	157	230	338	253
C entre US\$ 100 mil y 1 millón	612	567	692	852	857
D menos de US\$ 100 mil	1259	1248	1257	1204	1209
Total	2081	2000	2213	2425	2349

Nota. Tomado de “Industria de la vestimenta y textiles en Perú,” por Sistema Integrado de información de Comercio exterior, 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>.

En las grandes empresas del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación, la alta dirección y la gerencia desarrollan estrategias para cumplir los estándares de calidad de sus clientes, planifican, organizan, ejecutan y controlan los procesos, sus directivos tienen alta capacidad gerencial y de negociación internacional. Las grandes empresas por lo general se encuentran organizadas en área de producción, administración y finanzas, recursos humano, mercadeo y ventas y cuentan con un departamento de diseño y desarrollo de producto. De esta forma son más productivos para competir con alta calidad en el mercado internacional. (Chávez, Nieto, Quiñones, y Vega, 2009).

En las empresas medianas y pequeñas que están formalmente constituidas, la dirección estratégica la realiza el dueño de la empresa, que por lo general es el gerente general, quien intuitivamente y con su alta capacidad de emprendurismo administra su empresa. Se evidencia pocos niveles jerárquicos, no existe un plan estratégico y misión para el logro de una visión. Se concentran en el día a día para producir en función al cliente y

generar ingresos a corto plazo. La dirección tiene una regular capacidad para gerenciar y negociar internacionalmente.

Las microempresas, son empresas que emplean entre uno y diez personas, el dueño es el gerente general, el desarrollador del producto, tiene poca capacidad gerencial y ninguna habilidad para la negociación internacional, por lo general dedica su producción al mercado interno y produce en función a la oportunidad. Respecto a las empresas informales, no se cuenta con información aunque se intuye que por lo menos tres empresas estarían facturando como las grandes exportadoras, evaden impuestos y los sistemas de contratación de personal son informales. Según Triveño (2013) el 60% del sector textil y el 81% de confecciones son informales además, el 75% del empleo en este sector es informal.

De acuerdo a lo indicado por Ysabel Segura (comunicación personal, 12 de marzo, 2015) el sector confecciones es un sector que agrupa a una gran cantidad de actores, por lo tanto urge diseñar una estrategia que desarrolle el sector para ser competitivo y sostenible, donde todos los integrantes de la cadena de valor, desde el agricultor, el ganadero, el fabricante, el confeccionista y el vendedor participen para invertir en un trabajo en equipo para revertir los resultados que cada día se observan en la disminución de exportaciones.

La visión cortoplacista de los gerentes debe cambiar. Acciones aisladas se vienen desarrollando, sin embargo, urge una política nacional que lidere y conduzca esta transformación. Cada etapa de la cadena de valor debe ser analizada, no es lo mismo ser productor, confeccionista o vendedor, así como no es lo mismo ser parte de una gran empresa o una PYME exportadora.

Por su parte Manuel Oyola (comunicación personal, 11 de marzo, 2015) indicó, las estadísticas muestran una realidad preocupante, el Perú no tiene un plan estratégico para el desarrollo del sector en forma sólida y sostenible, las iniciativas del gobierno y de los actores privados son aisladas, no podemos perder el prestigio que durante décadas tiene el algodón

peruano en el extranjero, esto es un diferenciador que bien manejado nos dará competitividad en el mercado y es un apalancamiento en las diferentes etapas de la cadena de valor.

Frente a esta realidad, todos los gerentes o dueños de empresas del sector confecciones peruano tienen que cambiar sus estrategias cortoplacistas y cautelosas para trabajar en planes estratégicos que permitan recuperar sus inversiones y generar ganancia no sólo en el corto plazo, tienen que ganar en asertividad, aceptar los conflictos para ser más directos y retar a su equipo para arriesgar y ganar. Además las autoridades, encargadas del diseño de estrategias para el crecimiento y desarrollo de las diferentes actividades económicas del país deben de diseñar políticas y planes estratégicos para el sector que contribuya a su crecimiento y desarrollo sostenible.

El estado debe de promover una política para dar valor agregado a nuestra materia prima en toda la cadena de valor para hacerla sostenible. Por lo tanto, es necesario desarrollar estrategias en la industria peruana de confecciones para la exportación, integrando a todas las empresas grandes y medianas, micro y pequeñas empresas (MiPymes). Además, es fundamental el cambio de mentalidad del empresario para dar respuesta a las exigencias del nuevo entorno competitivo con objetivos a largo plazo. Este cambio de mentalidad implica construir un futuro en forma creativa, trabajando en conjunto con todos los actores involucrados en la cadena de valor para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Según Ysabel Segura (comunicación personal, 12 de marzo, 2015) el emprendurismo del peruano es incomparable. Esto demuestra los esfuerzos de muchos peruanos para iniciar empresas. En el sector de confecciones existen empresas que empezaron como pequeños comerciantes, luego confeccionaron para el mercado interno y ahora han ingresado al mercado internacional, construyen su marca utilizando estrategias creativas y diferenciadores. El emprendurismo unido con un producto de calidad y conocimiento del cliente logra el crecimiento e internacionalización de la empresa.

Por su parte J. Huaman (2014), gerente general de Kjantu Collection indicó que para ingresar al mercado internacional Kjantu Collection se ha especializado en la confección de chompas y accesorios de alpaca con diseños de vanguardia y distintos colores. Para el mercado japonés sus prendas sobresalen por los colores, para el mercado estadounidense confecciona ropa de oficina y deportiva utilizando 50% de alpaca y 50% de material sintético con técnicas de bordado a mano, y para el mercado alemán las confecciones son 100% de fibra de alpaca. Por su parte Graciela Lima, gerente general de Limatex Export, empresa exportadora de confecciones de algodón para bebés y niños, indicó que Limatex ha definido como fortalezas: (a) contar con un área de diseño dinámica que diseña colecciones en función a las estaciones y preferencias del mercado; (b) contar con trabajadores especializado; (c) contar con proveedores de materias primas, insumos y avíos de alta calidad; y (d) conocer los gustos, costumbres y estilos de vida de los clientes, para internacionalizar su marca. Limatex Export, exporta a Ecuador, Estados Unidos, Brasil y Panamá, mercados que valoran las aplicaciones hechas a mano, la calidad insuperable del algodón Pima, y la confección y acabados muy bien trabajados (Lima,2014).

Huamán (2014) sostuvo que es necesario invertir más en tecnología para reducir los tiempos de producción. Según Lima (2014) es necesario desarrollar centros logísticos en los países destino, con almacenes para recibir y distribuir mercadería con alto valor agregado y que se puedan despachar en volúmenes medianos, a fin de colocar *showrooms* permanentes en esos mercados. Por su parte Daphne Padilla (2014), gerente comercial de Moon Line, resaltó la necesidad de mayores acuerdos comerciales, que permitan el ingreso de las confecciones peruanas con arancel cero.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2013), el marketing y ventas se refiere al manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende, y cuál es la satisfacción de sus clientes y

consumidores (p. 176). La industria textil y confecciones se transforman cada temporada en función a la moda. Esta característica es una oportunidad para las empresas del sector que deben producir constantemente nuevos productos. La estrategia que utilizan las grandes empresas exportadoras es el marketing mix: producto, precio, punto de venta y publicidad.

Los productos peruanos que se exportan en el sector son textiles y prendas de vestir, se concentran en polos de tejido de punto, dada la mayor experiencia en el rubro de las empresas locales. El siguiente rubro en importancia son pantalones de algodón de tejidos planos, lo que refleja una falta de especialización en el rubro de prendas planas. Un rubro que está teniendo buena demanda son las prendas para bebé. Todos los productos de exportación se encuentran clasificados por partidas arancelarias, internacionalmente las partidas arancelarias tiene seis dígitos (sistema armonizado de designación y clasificación de mercancías). El Perú, utiliza 10 dígitos; la Figura 38 muestra el sistema de codificación peruana.

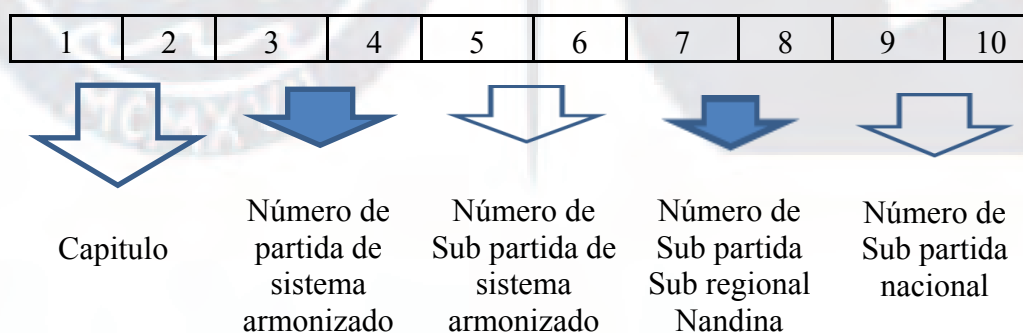


Figura 38. Estructura de una partida arancelaria.

Adaptado de “Nomenclatura Arancelaria,” por J. Ganoza, 2014. Recuperado de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=30CC1A1E-3DBF-4245-AABC-127CFE9F198B.PDF>

Además se debe cumplir especificaciones técnicas normadas en base a pruebas y ensayos establecidos, la Tabla 22 muestra las Normas Técnicas Peruanas para el sector Textil Confecciones y la Tabla 23 los principales productos del sector confecciones en el periodo 2009-2013 y el monto exportado en el periodo 2009-2013.

Tabla 22

Normas Técnicas Sector Textil Confecciones Perú

Normas Técnicas Peruana (NTP)		Normas Internacionales	
i.	Algodón (23)29	x.	AMERICAN SOCIETY FOR TESTING AND
ii.	Alpaca (19)		MATERIALS - ASTM (305)
iii.	Vicuña (2)	xi.	AMERICAN ASSOCIATION OF TEXTILE
iv.	Otras Fibras (25)		CHEMISTS AND COLORISTS -
v.	Textiles (43)		AATCC (136)
vi.	Solidez al Color (66)	xii.	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR
vii.	Materiales Textiles (15)		STANDARDIZATION - ISO (261)
viii.	Confecciones (28)		
	Etiquetado (4)		
ix.	Artesanía Textil (3)		

Nota. Adaptado de “Normas Técnicas en el Sector Textil – Confecciones,” por Y. Bonilla (s.f.). Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=06A3D697-9155-4BFA-A83D-41DED3F83893.PDF>

Tabla 23

Perú: Principales Productos del Sector Confecciones Periodo 2009-2013

Millones de US\$ Dólares

SA6 - Productos	2009	2010	2011	2012	2013
Total	2081	2000	2213	2425	2349
610910 t-shirts de algodón	25	28	34	31	30
610510 poloshirt para caballero algodón	185	157	230	338	253
610990 t-shirts sintético	612	567	692	852	857
610610 polo shirt para damos algodón	1259	1248	1257	1204	1209
610620 polo shirt para damos sintético	25	28	34	31	30
611020 suéter de algodón	185	157	230	338	253
610462 patalones de algodón damas	612	567	692	852	857
611120 prendas para bebe de algodón	1259	1248	1257	1204	1209
611430 tank top sintético	185	157	230	338	253
611420 tank top de algodón	612	567	692	852	857
Otros Otros productos	1259	1248	1257	1204	1209

Nota. Tomado de “Industria de la vestimenta y textiles en Perú,” por el Sistema Integrado de información de Comercio exterior, 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>

Las exportaciones de mayor demanda son las confecciones de algodón. La Figura 39 muestra su evolución en el periodo 2009-2013.

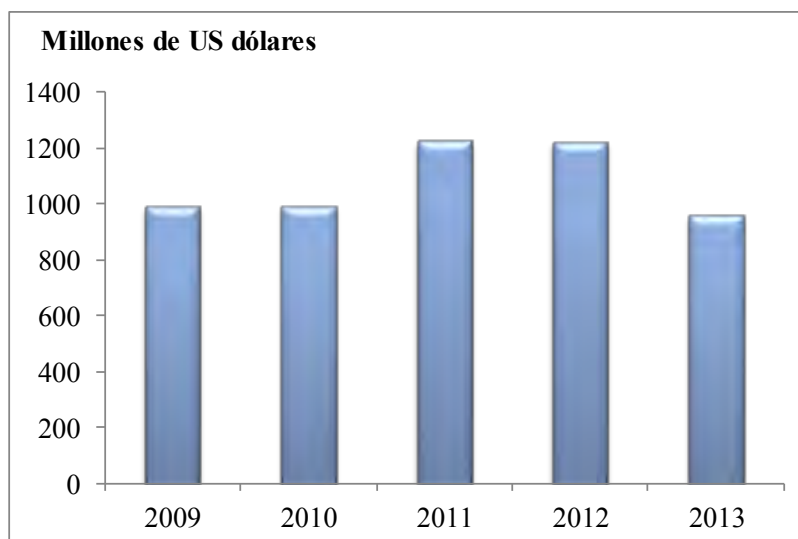


Figura 39. Perú: Exportaciones de confecciones de algodón (millones de US\$). Tomado de “Industria de la vestimenta y textiles en Perú,” por Sistema Integrado de información de Comercio exterior, 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>

El algodón Pima peruano es reconocido mundialmente por su muy alta calidad. La fibra de esta variedad particular de algodón es considerada extra larga y extremadamente fina, la suavidad natural da un tacto sedoso e increíblemente resistente, hace posible la producción de hilados muy finos, uniformes, resistentes, destinados a la confección de prendas textiles de gran calidad para los nichos o sectores más exigentes del mundo.

Los principales mercados de las exportaciones peruanas de confecciones de algodón en el 2013 fueron Estados Unidos (52.7%), Venezuela (13.2%), Brasil (7.7%), Alemania (3%), Chile (2,5%), Ecuador (2.5%), Colombia (2.4%), Argentina (2.3%), Italia (2.1%), México (1.9%) otros 9.7%. Las confecciones en algodón Pima son las más demandadas, a este hecho se une un segmento de clientes que está consumiendo prendas de algodón orgánico. Según la Oficina Comercial del Perú en los Ángeles (OTA), el Perú tiene potencial para posicionarse como un centro de producción de prendas orgánicas. Los exportadores peruanos podrían desarrollar colecciones innovadoras y fabricar ropa con algodón orgánico, o lograr, combinarlo con la fibra de algodón Pima para atraer a clientes que buscan satisfacer la demanda de esos productos en Estados Unidos. Esto contribuiría directamente a incrementar

el valor agregado de las exportaciones textiles peruanas. Según la OTA “La innovación y la identificación de nuevos nichos como este es indispensable para garantizar un sostenido crecimiento de las exportaciones” (“Perú podría posicionarse como centro de producción de prendas orgánicas”, 2013).

De acuerdo a lo publicado por la Asociación de Comercio Orgánico (OTA) la venta de algodón orgánico en Estados Unidos pasó de US\$ 69 millones en el 2002 a US\$ 826 millones en el 2012, creciendo más de 900% en los últimos diez años. Además el tamaño del mercado de algodón orgánico en Estados Unidos estuvo en el 2012 valorizado en US\$ 8.9 mil millones (Asociación Textile Exchange 2012). Según la OTA, Perú se ubica como el octavo productor orgánico a nivel mundial, aspecto que resulta interesante, ya que también es uno de los principales productos de algodón Pima en el mundo. Marcas como H&M, Nike y Puma compran algodón orgánico. Nike fabrica sus prendas con al menos 5% de algodón orgánico, y su objetivo es que al 2020 todas sus prendas sean confeccionadas con esta materia prima u otra que garantice su sostenibilidad (“Perú podría posicionarse como centro de producción de prendas orgánicas”, 2013). Empresas peruanas como: Icatex en su marca ecobebe produce prendas de bebé con algodón orgánico; Arawaks produce prendas de vestir y accesorios de algodón orgánico peruano certificado bajo los lineamientos de Global Organic Textile Standard (GOTS).

Otro producto diferenciador son las prendas de alpaca. El Perú cuenta con una de las fibras más finas del mundo. Sus atributos comerciales son: (a) 22 colores naturales distintos; (b) las mezclas de fibras pueden producir infinidad de colores naturales; (c) fibra fuerte y resistente, la fuerza de la fibra no disminuye con la finura, siendo ideal para el proceso industrial; (d) contiene bolsas de aire microscópicas que hacen posible crear prendas ligeras de peso y térmicas; (e) es tres veces más fuerte que el pelo de la oveja y siete veces más caliente; (f) es suave y delicada al tacto debido a la estructura celular de la fibra que produce

un tacto suave que no puede ser igualado por otras fibras; (g) tiene un brillo natural que le dan a las prendas confeccionadas 100% con alpaca una gran apariencia visual; (h) mantiene su brillo natural luego de ser teñida; (i) es compatible con sistemas de hilados cardados o peinados, las telas fabricadas con fibras de alpaca van de un rango de telas gruesas a finas gabardinas; (j) las prendas de alpaca no se rompen, pelan, deforman o crean estática, y son fácilmente lavables; y (k) el pelo de la alpaca produce un alto porcentaje de fibra limpia después de ser procesada.

En el Perú existe escasez en la producción de hilos de auquénidos nativos, la producción se concentra en muy pocas empresas lo que no permite llevar este tipo de confecciones a escalas mayores. La Figura 40 muestra la evolución de la exportación en el periodo 2009-2013 de confecciones de alpaca. Los principales mercados de las exportaciones peruanas de confecciones de alpaca en el 2013 fueron Estados Unidos (40%), Alemania (10.6%), Japón (10.5%), Reino Unido (6.5%), Australia (4%), Italia (3.7%), España (1.9%), Chile (1.8%), Noruega (1.7%) y otros (12.4%).

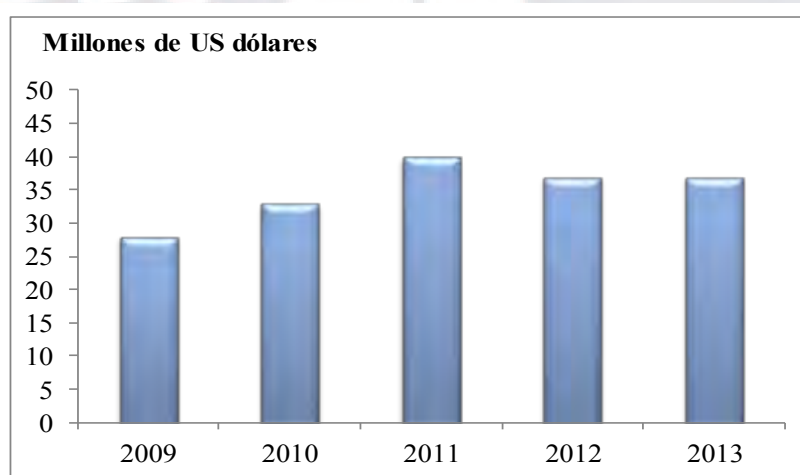


Figura 40. Perú: Exportaciones de confecciones de alpaca (millones de US\$). Tomado de “Industria de la vestimenta y Textiles en el Perú,” por el Sistema Integrado de información de Comercio exterior, 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>

Es importante señalar que el 90% de la producción textil y confecciones peruanas se destina a la maquila (Cabanillas, 2013). *La Maquila* es una forma de contrato por el cual una

empresa conocida como maquiladora, emplea su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos destinados de marcas específicas. En este modelo empresarial, la empresa maquiladora se compromete a producir un artículo que es comercializado por la empresa que toma el servicio. En el caso de *La Maquila*, para la exportación, las empresas utilizan insumos y tecnología generalmente importados, emplean mano de obra local y destinan la producción para la exportación. Este proceso lo desarrollan grandes marcas internacionales con el fin de ahorrar costos y reducir el precio final del producto. Las empresas maquiladoras peruanas, cumplen los estándares que exigen grandes empresas, tienen autorizaciones y permisos para utilizar la marca y los diseños relacionados al producto a exportar hasta terminar la línea de producción. Marcas como Ralph Lauren, Express Calvin Klein, Kenneth Cole, New York & Company, Victoria's Secret, Hugo Boss, entre otras, son clientes de los maquiladores peruanos.

Según Briceño (2008), Textil del Valle trabaja como “contract manufacturer”, es decir, produce prendas a pedido para las principales marcas del mundo. Trabaja prendas de moda, por lo que los pedidos, cambian constantemente tanto en volúmenes como en diseños. Tiene clientes que trabajan hasta seis temporadas al año y en cada temporada los estilos que les fabrica son diferentes. Para Briceño (2000), “Actualmente, el concepto país ya no existe, ni en el origen, ni en el destino; ahora son las marcas y las fábricas productoras. Nosotros hacemos prendas para Ralph Lauren, Lacoste, Náutica, Chicos, Swiss Army, entre otras firmas” (p.17).

Es entonces el maquilado, el principal servicio exportador, siendo el Perú de tradición textil, tiene el gran reto de producir marcas propias. Competir con productos masivos con Asia que tiene grandes índices de productividad, no es estratégico. Por el contrario, producir con materia prima peruana de calidad y con diseños exclusivos de artesanos y diseñadores innovadores que vinculan el conocimiento ancestral textil para distinguirse de la competencia

permiten posicionar las confecciones peruanas en un segmento exclusivo.

En el caso de los productos de algodón Pima, las empresas peruanas fijan sus precios tomando en consideración el precio propuesto por el cliente, quien tiene alto poder de negociación por los volúmenes que maneja. Al mismo tiempo, el uso del algodón Pima peruano en las confecciones le da una ventaja competitiva en precios al fabricante peruano, que puede negociar su precio con mejores márgenes. Así mismo, al ser el algodón un *commodity* su precio está en función a la oferta y demanda del mercado internacional, lo que hace más difícil el poder de negociación especialmente en las empresas que trabajan maquilado. En la cadena productiva del algodón, por ejemplo, si el precio por kilogramo de retama es de US\$ 1.2, el precio de la prenda terminada puede valer US\$ 47.87, casi un 4,000% más. Si hablamos de prendas con alto valor agregado y de alta calidad para sectores exclusivos, el margen de ganancia puede llegar a un 400% en la etapa de venta. La Figura 41 muestra la variación de precio/kg en la cadena algodonera desde el algodón en rama hasta la prenda terminada, y la Figura 42 muestra la variación porcentual anual de volumen y precio de las exportaciones textiles en el periodo septiembre 2012 a septiembre 2014.

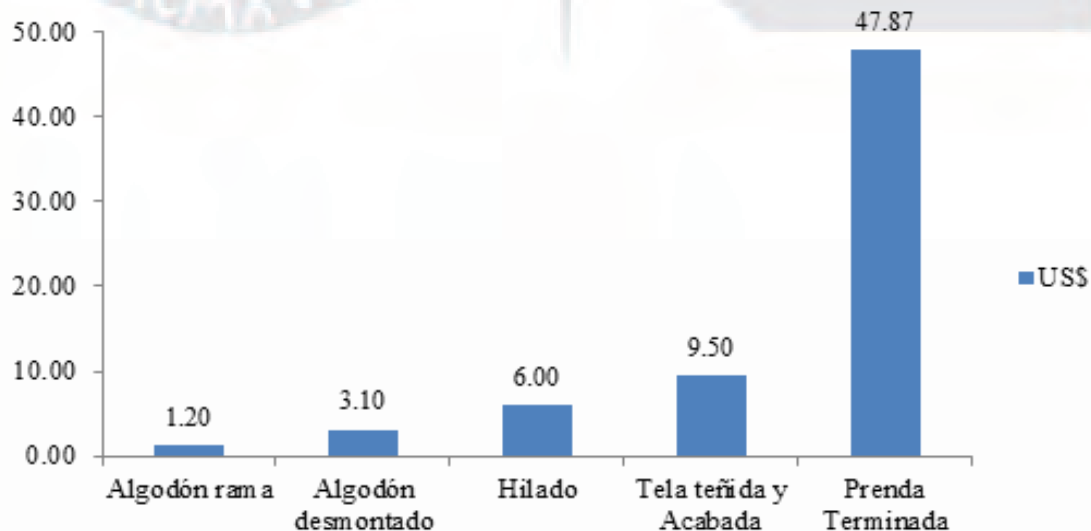


Figura 41. Perú: Precio unitario de venta FOB promedio (US\$/kg) 2012.

Adaptado de “Foro de Exportaciones Textiles y Competitividad,” por Ortiz de Zeballos, 2013, Sociedad de Comercio Exterior del Perú. Recuperado de <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=exportaciones+textiles+y+competitividad++comex>

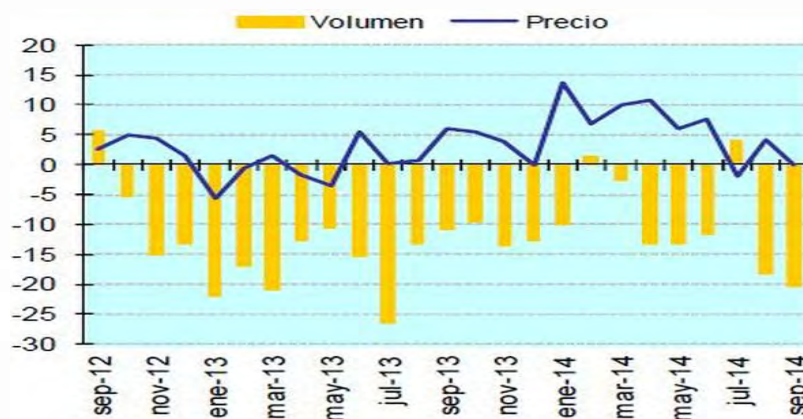


Figura 42. Perú: Exportaciones textiles, volumen y precio (variación porcentual anual periodo 2012-2014).

Tomado de “Sector textil – confecciones retomaría exportaciones por US\$ 2,000 millones el 2015,” por Estudios Económicos Scotiabank, 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-textil-confecciones-retomaria-exportaciones-us-2000-millones-2015-2116526>

Las confecciones elaboradas con fibra de alpaca se exportan a las principales boutiques de, por lo menos, ocho países. Bufandas Armani, pantalones Dior, abrigos Givenchy, bolsos y faldas Louis Vuitton, prendas de Prada Made in Peru, Calvin Klein y MUJI de Japón se exhiben en las mejores pasarelas. Al mismo tiempo, textil de alpaca, se exhiben en ferias como feria Pret a Porter en Paris, feria de moda Magic Show en Las Vegas, Intermoda en México y el Cibeles Madrid Fashion Week, con diseñadores peruanos como Haumi Momota y Sitka Semsch. Las prendas preferidas por calidad y precio son bufandas, guantes, gorros, cardigans, chalinas, chompas y faldas. Los precios fluctúan entre los US\$35 y los US\$3,000. Según Sakata (2012), gerente general de Mexthon, la principal empresa exportadora de ropa de alpaca, la exportación de prendas tiene dos temporadas claves, la primera es para atender el invierno en Europa, para ellos los envíos se realizan entre junio y julio y la segunda temporada es para vender a América del Sur, la demanda empieza en noviembre y culmina en enero. Regularmente, Mexthon, envía 600 piezas divididas en tres o cuatro modelos. Según un reporte de infoalpacas (2015) el precio del kilogramo de fibra de alpaca es de US\$ 10 frente a US\$ 168 del kg de Cashmere y US\$ 54 de Angora.

Proyectándose al 2021 para infoalpacas (2015) es necesaria la tecnología y conocimiento que

asegure una fibra de mayor calidad en cantidades exportables y el fomento de la industria de confección de lana de Alpaca.

Otro producto exportable son las prendas de lana de vicuña, la vicuña es una especie silvestre que recorre en grupo los Andes del Perú, Bolivia, Argentina y Chile. El Perú cuenta con el 70 por ciento de su población mundial. La fibra natural de vicuña es la más fina, suave y exclusiva del mundo, superando largamente al cachemir y a la angora. Su vellón es ligero, abrigador y brillante, propiedades únicas valoradas desde tiempos prehispánicas. El material es muy cotizado en el exterior porque se le considera un producto raro y exótico, según Paolo Zegna (2010), presidente de la empresa Hermeregildo Zegna, la marca más exclusiva de ropa y accesorios para hombre del mundo. En Estados Unidos una manta de lana de vicuña se vende hasta en 8,000 dólares, una chaqueta o casaca puede costar hasta 15,000 dólares y los abrigos pueden estar cercanos a 18,000 dólares. Los consumidores chinos son los que mejor pagan por las prendas hechas en base a lana de vicuña peruana, ya que pueden llegar a desembolsar más de 20,000 dólares por estas confecciones. Se producen al año 5,000 kilos de lana de vicuña porque es un material único y de gran prestigio.

Como se observa, cada producto tiene diferentes formas de comercialización: (a) del fabricante al cliente, (b) del fabricante a un tercero y finalmente al cliente; y/o (c) del fabricante a una marca privada y al retail que vende al consumidor final en la cadena de comercialización. En el caso de retail, se utilizan medios de promoción como: (a) e-mail, (b) propaganda en revistas, (c) trade marketing (invitación para visitar los locales), y (d) propaganda en hoteles (tarjetas de invitación y publisreportajes). Las grandes empresas aprovechan las tecnologías de la información y comunicación para mostrar sus productos y captar futuros clientes, otras tienen tiendas virtuales. Las empresas que lideraron la exportación de prendas de vestir en el 2014 fueron Devalay Perú S.A.C con una participación de 8.6% seguida de Confecciones Textimas S.A. con una participación del 5.7%. La Tabla 24

muestra el ranking de las 10 primeras empresas exportadoras de prendas de vestir.

Devanlay Perú S.A.C. (2015) es líder en la confección, fabricación y exportación de prendas de vestir de alto valor agregado en tejido de punto, plano y accesorios, los productos a la venta son abrigos, vestidos y Camisas. El mercado de Devanlay Perú se centra en las tiendas Lacoste en Estados Unidos, al cual dirige el 96% de sus productos exportados. Otros mercados menores son Francia, México y en América Latina Brasil y Argentina a donde exportaron principalmente camisas y T-shirts. Textimax (2015) produce polos, T-shirts, Tank, Fashion tops, y dresses para clients de EEUU y Europa en marcas como, Ralph Lauren, Express Calvin Klein, Kenneth Cole, New York & Company, Victoria's Secret, Hugo Boss, etc.

Tabla 24

Perú: Ranking de exportadores de prendas de vestir 2013-2014

Ord	EXPORTADOR	ENERO-DIC 2013			Participación US\$ FOB 2013	ENERO-DIC 2014			Participación US\$ FOB 2014	Crecimiento en Valor 2014-2013	2013 Precio promedio US\$ KG (Exportado al mundo)	2014 Precio promedio US\$ KG (Exportado al mundo)
		FOB US\$	PESO N. kg.	UNIDADES		FOB US\$	PESO N. kg.	UNIDADES				
1	DEVANLAY PERU S.A.C	91,363,809	1,279,015	5,786,758	7	96,885,823	1,455,086	6,298,751	8.6	6.0%	15.79	15.38
2	CONFECCIONES TEXTIMAS S.A	60,257,162	1,737,236	9,834,147	4	63,670,974	1,588,722	8,944,321	5.6	5.7%	6.13	7.12
3	INDUSTRIAS NETTALCO S.A	52,808,882	1,293,243	6,507,172	4	58,478,187	1,384,276	6,786,766	5.2	10.7%	8.12	8.62
4	TOPYTOP S.A	70,110,439	2,019,149	12,259,455	5	57,493,676	1,581,362	8,855,462	5.1	-18.0%	5.72	6.49
5	TEXTILES CAMONES S.S	38,088,511	1,187,868	6,564,345	3	42,385,290	1,504,755	9,375,966	3.7	11.3%	5.8	4.52
6	SOUTHER TEXTLE NETWORTK S.A.C	28,077,850	929,994	3,027,980	2	39,252,421	1,279,310	4,145,503	3.5	39.8%	9.27	9.47
7	HILANDERIA DE ALGODÓN PERUANO S.A	44,121,607	998,925	6,156,394	3	33,313,220	781,685	4,608,835	2.9	-24.5%	7.17	7.23
8	COTTON KNIT S.A.C	31,292,004	715,166	5,090,051	2	29,198,564	637,117	4,545,932	2.6	-6.7%	6.15	6.42
9	TEXTIL DEL VALLE S.A	34,110,466	595,757	2,418,435	3	28,515,219	475,316	2,016,700	2.5	-16.4%	14.1	14.14
10	TEXTIL ONLY STAR S.A.C	24,728,527	545,317	3,180,611	2	25,658,125	551,481	3,264,813	2.3	3.8%	7.77	7.86
	TOP 10	474,959,257	11,301,670	60,825,348	35	474,851,499	11,239,110	58,843,049	42	0.0%		
	OTROS EXPORTADORES	874,296,356	17,143,639	101,225,810	65	656,382,288	14,256,472	83,588,021	58	-24.9%		
	TOTAL	1,349,255,613	28,445,309	162,051,158	100	1,131,233,787	25,495,582	142,431,070	100	-16.2%		

Nota. Tomado de "Estadística de exportación sector textil – Confecciones enero-diciembre 2014," por el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industria, 2014. Recuperado de <http://comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

Industrias Nettalco (2015) fabrica con hilados 100% de Algodón, Pima Peruano, Supima, Upland y Orgánico, y en menor medida, con hilados de Algodón mezclado con otras

fibras como Lycra, Poliéster, Micromodal, Bamboo y otras fibras naturales. Los acabados que se ofrecen son variados como el Soil & Stain Release, Antimicrobial, Wrinkle Resistant, UV Protection y otros y en tejidos como el Interlock, Jersey, Piqué, Doble Jacquard, French Terry, Cobble y Ribs, tanto en colores sólidos, como en rayados y estampados. Los productos que ofrece son: Rugbies, Shirts, Polo Shirts, Taylored Collars, Shorts, Pants, Sweatshirts (Crewneck, Zip-Front, V-Neck, Hooded, etc), T-shirts, Vest, Sleepwears, Mock Neck & Turtle Neck, Dresses, Skirts, Tanks, Jackets, Playsuits & Rompers, Leggings par alas marcas como Lacoste, Lands' end y L.L.Bean. Sus principales mercados son Estados Unidos y Brasil.

Topitop (2015), actualmente exporta el 70% de su producción, siendo sus principales destinos Estados Unidos y Alemania. La otra parte se distribuye a través de la cadena de tiendas Topitop ubicadas en Perú, Venezuela y Ecuador. Sus clientes son marcas prestigiosas a nivel mundial como: GAP, Dillard's, Abercrombie & Fich, Tommy Hilfiger; Life is Good; Abercrombie & Fitch, Ralph Lauren, Marrino Dutti, J.jill, Express CalvinKelin Jeans etc.

Textiles Camones (2015) produce telas y prendas de vestir como: Polo box, T-shirts, sueters, sudaderas, tank top, buzos, ropa interior, pijamas, pantalones, shorts, entre otros. Tiene una capacidad de producción de 750 mil prendas mensuales. Sus clientes se encuentran en Canadá, Estados Unidos, España, Asia, Inglaterra, Hong Kong, Brasil y Venezuela entre otros.

Cotton Knit (2015) produce prendas de vestir de algodón en tejido de punto, actualmente produce más de 600,000 prendas mensuales, es una empresa verticalmente integrada y cuenta entre sus procesos con tejeduría, tintorería, confección, lavandería, bordado y estampado de productos como T- Shirts, polos Shirts entre otros para Francia, Estados Unidos, Reino Unido entre otros para marcas como Lacoste, Calvin Klein Jeans, Emporio Armani, Guess etc.

Textiles del Valle (2015) fabrica prendas de vestir en tejido de algodón peruano Pima y Tangüis así como mezclas con otras fibras como Alpaca, lino, modal y seda. Textil del Valle ofrece una amplia variedad de tejidos como el jersey, piqué, interlock, rib, gofres, jacquard, terry francés y otros en los sólidos, así como en las rayas y flatknits con capacidades jacquard automáticas e ingeniería. En confecciones produce camiseta básica, camisetas sin mangas, henleys, a través de las camisas de polo, vestidos, chaquetas y pantalones, todo hecho con algodón Pima y Tangüis peruano, así como Supima y Algodón americano y mezclas especiales de algodón con otras fibras como Alpaca, modal, de seda y otras con diferentes tipos de acabados. Sus principales mercados son Estados Unidos, Europa y Brasil. Entre sus principales clientes tiene marcas como Lacoste, Ralph Lauren, Nautica, Tommy Hilfiger, Chico's, Trapero, Calvin Klein, DKNY, Armani Exchange, Gant, Burberry, Swiss Army, Victoria Secret, Dillard's, Lilly Pulitzer, Cutter & Buck, Crawford, Speedo, Lands'End, Under Armour, Juicy Couture, Vineyard Vines, Sin buey y Cueros Vélez, entre otros.

Textiles Only Star (2015), es el décimo productor de tejidos de prendas en tejido de punto, bajo la modalidad full package, produce camisetas, ropa de moda, ropa bordada entre otros a clientes en Estados Unidos, España entre otros.

Por el expuesto, el Perú fabrica prendas de vestir principalmente de algodón, para marcas de reconocido prestigio a nivel mundial, su principal mercado es Estados Unidos con una participación de 36.7%. Luego se encuentran mercados regionales como: Venezuela (14.6%), Brasil (6.5%), Ecuador (5.9%), Colombia (5.5%), y Otros como Chile, México, Bolivia, Italia, y Alemania. Lo anterior muestra que el sector textil y confecciones con fibras de algodón y camélidos se encuentra bastante influenciado por las tendencias de la economía norteamericana, la cual tiene un alto impacto en las ventas totales del sector exportador peruano. La Figura 43 muestra los países a los que se exporta. En el 2013 el 70% de las

confecciones fueron de algodón (70% de participación). Estados Unidos, Venezuela, Brasil, Alemania y Chile fueron los principales mercados con 79% de participación como puede ver en la Figura 44.

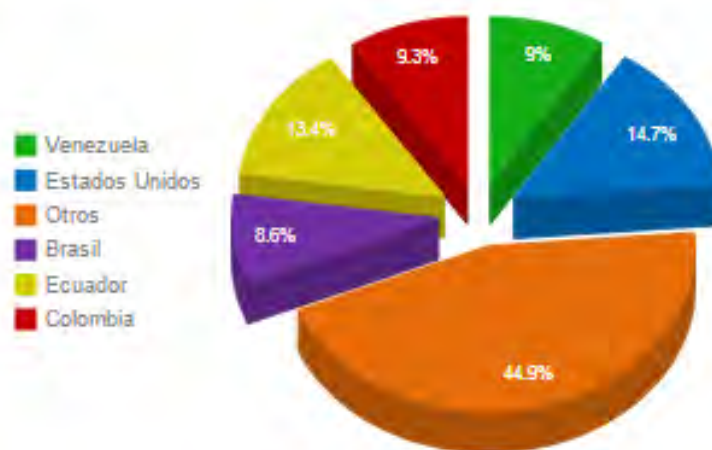


Figura 43. Perú: Destinos de las exportaciones textil y confecciones según país de destino enero-diciembre 2014.

Tomado de “Estadística de exportación sector Textil – Confecciones enero-diciembre 2014,” por el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industria, 2014. Recuperado de <http://comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

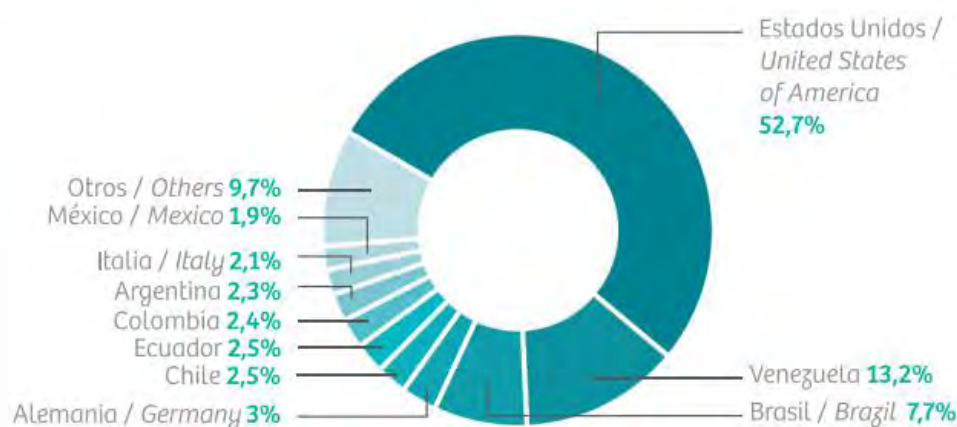


Figura 44. Exportaciones de confecciones peruanas de algodón y principales mercados 2013. Tomado de “Industria de la vestimenta y textiles en Perú,” por el Sistema Integrado de información de Comercio exterior, 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>

De otro lado, Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia, Reino Unido y Australia fueron los principales mercados de prendas de Alpaca como se observa en la Figura 45.

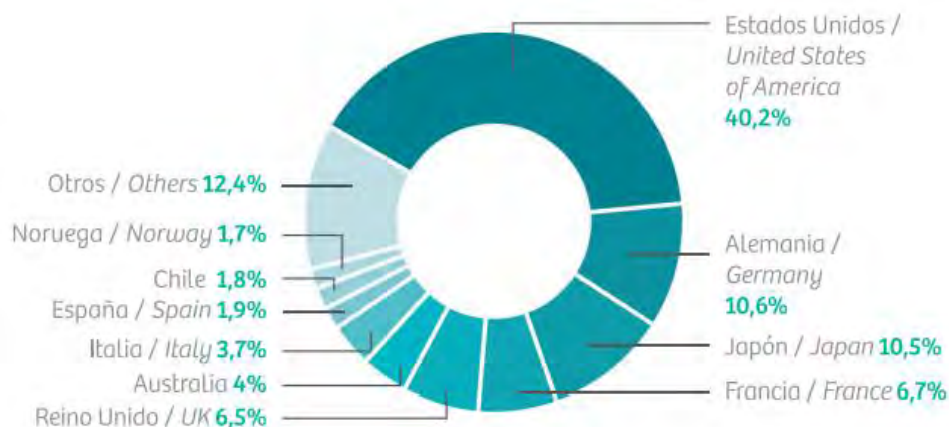


Figura 45. Exportaciones de confecciones peruanas de alpaca y principales mercado 2013. Tomado de “Industria de la vestimenta y textiles en Perú,” por Sistema Integrado de información de Comercio Exterior, 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>

En cuanto a la promoción y publicidad, el Estado Peruano ha creado la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), un organismo adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo con el objetivo de contribuir efectivamente al crecimiento sostenido y descentralizado de las exportaciones con valor agregado. Las estrategias para lograr este objetivo son: (a) identificación y difusión de oportunidades comerciales; (b) internacionalización de empresa a través de herramientas de promoción comercial; y (c) fortalecimiento de capacidades de las empresas exportadoras Pymes y Regiones (Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2015, p. 11). La Figura 46 muestra el flujo para diagnosticar y segmentar las exportaciones en función a sus capacidades y de acuerdo a las necesidades del mercado.

Por otro lado, con el objetivo de promover la venta directa entre clientes y exportadores el gobierno peruano, a través de Promperú, ha creado *Perú Moda*, un evento que convoca a los principales compradores internacionales con la mejor oferta exportable peruana en confecciones, calzado y joyería. La edición 2014 convocó a 400 compradores internacionales de países como Rusia, Polonia, Taiwán y China. Entre los productos más demandados se encontró los polos de algodón, las confecciones de Alpaca, textilera, prendas

para bebés y joyería. Según Silva (2014), más del 90% de los exportadores fueron pequeñas y medianas empresas provenientes de Arequipa, Huancavelica, Cusco, la Libertad, Ayacucho, Junín, Ica, Ucayali y Loreto, logrando recaudar US\$ 29.8 millones de los US\$ 131 millones que ingresaron en el 2014.



Figura 46. Diagnóstico y segmentación de exportaciones 2008-2012.

Tomado de “Plan Estratégico Institucional de PROMPERU (Reformulado) 2008-2012,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2008. Recuperado de http://media.peru.info/Catalogo/attach/PEI_PROMPERU_REFORMULADO_2008-2012_VF.pdf

Como se muestra, las confecciones peruanas son reconocidas por su alta calidad en marcas privadas internacionales, por lo tanto, las ferias internacionales son una oportunidad para la exposición de la oferta exportable y la captura de nuevos cliente. A través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2104), empresas nacionales han participado en dichas ferias como La Feria Magic Show 2014, considerado el evento más importante del sector confecciones y prendas de vestir de Norteamérica, que se realizó en la ciudad de Las Vegas, Estados Unidos en la que participaron nueve empresas peruanas exhibiendo productos de Alpaca y de algodón Pima, algodón Orgánico y algodón Tangüis, originarios de Perú.

La exposición de productos en ferias internacionales y el trabajo de marketing para lograr la construcción de la identidad de marca ha permitido que trece empresas peruanas logren la internacionalización de marcas peruanas de moda con diferencias estratégicas. Así tenemos a, Dunkelvolk, empresa peruana dedicada a la línea de ropa de surf, skate, bmx (bicycle, moto cross) y snowboard, que compite con marcas internacionales como Billabong, Quiksilver y Rip Curl. Cuenta con tiendas propias en Brasil, Ecuador, Argentina, China, Colombia, Costa Rica, Chile y distribuidores minoristas en Estados Unidos, Austria, Reino Unido, Venezuela, Bolivia y Puerto Rico tiene como fortalezas: (a) ofrecer una gama de prendas con alto valor agregado, productos innovadores, atrevidos; (b) estricto control de calidad, polos de algodón 100% peruano y productos fabricados en China e India; (c) fortalecimiento del valor de marca; (d) diversificación de mercados; (d) desarrollo de nuevos productos amparados en artistas urbanos y diseñadores; (e) auspicio de eventos deportivos (campeonatos de tabla, skate) y a deportistas; (f). Según Mathews (2014) Dunkelvolk ha crecido gracias a su experiencia reactiva frente a oportunidades, ahora debe definir una estrategia de internacionalización realizando investigación y priorización de mercados.

Otras empresas que han logrado la internacionalización de su marca son: Kuna su desarrollo de marca basado en: (a) materia prima 100% nacional; (b) mano de obra local y de alta calidad; (c) diseñadores talentosos; y (d) dirección profesional. Sol Alpaca y Antarah se han especializado en la confección de ropa de fibras de Vicuña o Alpaca con diseños étnicos y creativos, han logrado sucursales en zonas exclusivas de Chile, Colombia y Estados Unidos. Por otro lado Jeans Roy y Dezetajota han incursionado en Australia y Nueva Zelanda a través de socios estratégicos. Michelle Belau, Topitop, Baby Cotton, Aguaciara/a pplauzi, Mentha y Chocolate, Walon, Él, Renzo Acosta, también llegan a mercados internacionales con estrategias diferenciadoras. Para Ocharan y Bravo (2014) es importante que los empresarios peruanos empiecen a desarrollar, gestionar y posicionar conceptos de marcas en

el mercado internacional para atender nuevos segmentos y perfiles de consumidores cada vez más exclusivos y exigentes, obteniendo mejores precios y aprovechar las confecciones de calidad y el capital humano especializado con que contamos.

Por su parte Salas (2014) indicó que la industria de confecciones peruana por la naturaleza de su mercado debe: (a) desarrollar el concepto de marca en el mercado interno; (b) diversificar los destinos de sus exportaciones; (c) apostar por una competencia enfocada en calidad, innovación y valor agregado, no precio; (d) entender el comportamiento del consumidor internacional para desarrollar sus productos; (e) diversificar los canales de distribución; (f) realizar alianzas con socios estratégicos como institutos y gremios empresariales y generar experiencias de consumo; y (g) crear cadena de tiendas peruanas ingresando al retail.

Además, en su estrategia de marketing debe invertir en comunicar su especialización y la calidad de la materia prima de sus prendas, diseño y confecciones para transmitir este liderazgo y satisfacer a su cliente, los lineamientos básicos que deben impregnar para fidelizar en la marca son que el cliente pueda sentir la suavidad del producto, lograr la emoción de tener un producto que representa una historia, una cultura a través de la magia y el color de su diseño y la calidad de la mano de obra que lo confecciona, lo que lo hace único en cada una de sus piezas. Según Patthey (2009), el desarrollo de una marca propia de ropa depende de: (a) tener la capacidad de diseñar una colección propia; y (b) tener una filosofía del negocio basado en la inteligencia vertical que toma en cuenta: (a) producto de calidad, (b) alto componente de mano de obra, (c) partidas de producción pequeñas, y (d) diseños de moda.

La importancia de la creación de la “*Marca*” para competir en el mercado interno e internacional es definitivamente una prioridad. Según Future Brands (s.f), construir una marca país tiene una ventaja competitiva. El origen en relación con un país y expresado por el

término “made in” es una oportunidad para las marcas. Comprende su significado y potencial, ofrece a los países y a las empresas una oportunidad de crear ventajas competitivas y diferenciación. Cuando la gente identifica a un país como una "*Marca*" tiende a visitarlo, recomendar y hacer negocios con él. Tener una "*Marca País*" incluye tener una reputación de productos de alta calidad, un deseo de visitar o estudiar en un país y la percepción de una buena infraestructura. Crear una "*Marca País*" es un trabajo constante.

Según Ponce y Burga (2005), las estrategias exitosas de inserción al mercado internacional son: (a) especializarse en segmentos de mercado; (b) alianzas e integración vertical; (c) inversión en I&D para crear o desarrollar nuevos productos; (d) mejorar condiciones laborales y ambientales a través de la certificación ISO de calidad y gestión ambiental; (e) invertir en capacitación y tecnificación laboral para prendas más sofisticadas y en mercadeo; (f) diferenciarse en calidad, servicio y seguridad en la entrega; (g) desarrollar una plataforma de servicios al cliente para apoyar la parte logística de compras de suministros y seguimiento de órdenes, esto en cuanto a plataformas más sofisticadas como el full package se refiere; y (h) estar preparado para permitir la entrada de nuevos capitales a la empresa. Recomendaciones que mirando el presente son parte del plan estratégico que debe tomar en consideración Perú para impulsar el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación con todos los actores de la cadena de valor, del gobierno y de la educación.

4.1.3 Operaciones y logística - Infraestructura (O)

Esta área analiza la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realiza este proceso (D'Alessio, 2013). El proceso textil y confecciones, es el proceso que se realiza para dar mayor valor agregado al producto y que alberga el mayor número de empresas, este se inicia con el diseño de la prenda de vestir o desarrollo del producto, aquí se realiza el

planeamiento del producto y de todas sus características. Esta etapa es el principal punto de diferenciación y de posicionamiento en el mercado local e internacional. La etapa de diseño es tan importante que puede afectar directamente el proceso. Los diseñadores definen los colores de temporada, el tipo de hilado, el tipo de material, el acabado, etc. Podemos decir que la industria que provee materia prima para las confecciones depende de las decisiones del diseñador. De la eficiencia en determinar las especificaciones técnicas de la prenda a confeccionar en función a las indicaciones del cliente externo o del propio diseñador depende la productividad del proceso. Es necesario que toda la cadena soporte este diseño para hacerlo realidad por eso la importancia de fortalecer y sostener esta etapa crucial del proceso.

La etapa de diseño es de gran valor en la industria de la confección, es el diferencial para competir en el mercado interno y externo, este diferencial unido con el prestigio de la materia prima peruana y una estructura sostenible de *Marca Perú*, hará sostenible el sector. Para el éxito de la etapa de diseño es necesario contar con un equipo de diseñadores creativos e innovadores. Los diseñadores pueden ser de prendas de vestir masiva o de alta costura. La evolución en la competitividad de este sector hace que empresas nacionales ofrezcan el servicio de diseño, lo que hace que las grandes empresas exportadoras tengan instalando áreas de diseño de acuerdo con las tendencias de la moda.

En otro caso, las grandes empresas proporcionan las características del tejido, los colores, diseños, etc. para la fabricación. Por ejemplo, Confecciones Textimax (2015) tiene una estructura de integración vertical que le permite el control total de los procesos de producción al mismo que puede dar respuesta inmediata a las necesidades del cliente y diseñar en conjunto las prendas, cuenta con un equipo de desarrollo de producto que producen más de 200 estilos diferentes y más de 1,200 muestras diferentes cada semana, esta área desarrolla los prototipos y muestra de ventas.

Del mismo modo la empresa Topitop, integra todos los procesos, en su servicio de full

Package, desde la fabricación de insumos hasta el despacho al detallista, todo en un solo paquete, de esta manera tiene control en toda la cadena para cumplir los estándares internacionales. Topitop recibe las especificaciones técnicas del cliente y realiza los desarrollos de tela, colores, estampados, bordados y todos los requerimientos solicitados por su cliente.

La siguiente etapa es el corte, una vez adquirida la materia prima e insumos (telas, hilos, apliques, etc.) se procede a la generación del modelo y al proceso de Corte. Este proceso, tiene cuatro subprocesos: (a) reposo de la tela, (b) tendido de la tela, (d) corte, y (e) habilitado de los componentes para su posterior costura. Para optimizar el proceso de cortado y aprovechar al máximo la tela se preparan moldes, los tizados en las grandes exportadoras se realizan utilizando sistemas computarizados como CAD de LECTRA con software especiales como Modaris, Diamino Expert, Optiplan, etc. En el proceso de corte se utiliza extendedoras de corte automático para un extendido libre de tensiones con la finalidad de asegurar la estabilidad de la prenda cortada.

Cortada la pieza sigue la etapa de costura, esta etapa demanda gran cantidad de mano de obra y una buena organización y control del proceso para reducir el tiempo de costura y lograr los tiempos de entrega que exigen los clientes (reducción de tiempos de entrega hasta tres veces el actual y producir mayor cantidad de estilos y menor cantidad por estilo). Las grandes empresas utilizan cosedoras automáticas que las hacen más competitivas. Esta etapa implica procesos como: remallado, bordado, estampado, colocación de apliques, planchado vaporizado, desmanche, lavado entre otros para continuar con el acabado. En función de las especificaciones técnicas la prenda es lavada luego de la costura para obtener ciertas características en la prenda que no se pueden obtener antes de ser confeccionadas por ejemplo: mejor fijación del teñido, evitar daños de aplicaciones etc.

El acabado es la etapa donde se colocan los accesorios como ojales, botones, cierres,

bordados, estampados. En el bordado se coloca en la prenda un diseño previamente grabado, existen diferentes técnicas: (a) bordados sobre estampados, (b) bordados con hilos lurex, (c) burmilana, y (d) bordados manuales. Los tres primeros se pueden hacer con máquinas computarizadas. En el estampado se impregna un diseño, utilizando tintas. Estas tintas se clasifican en (a) tintas base al agua, y (b) tintas base plastisol. El Proceso de estampado, tiene tres subprocesos: (a) preparación de guías, (b) revelado, y (e) impresión.

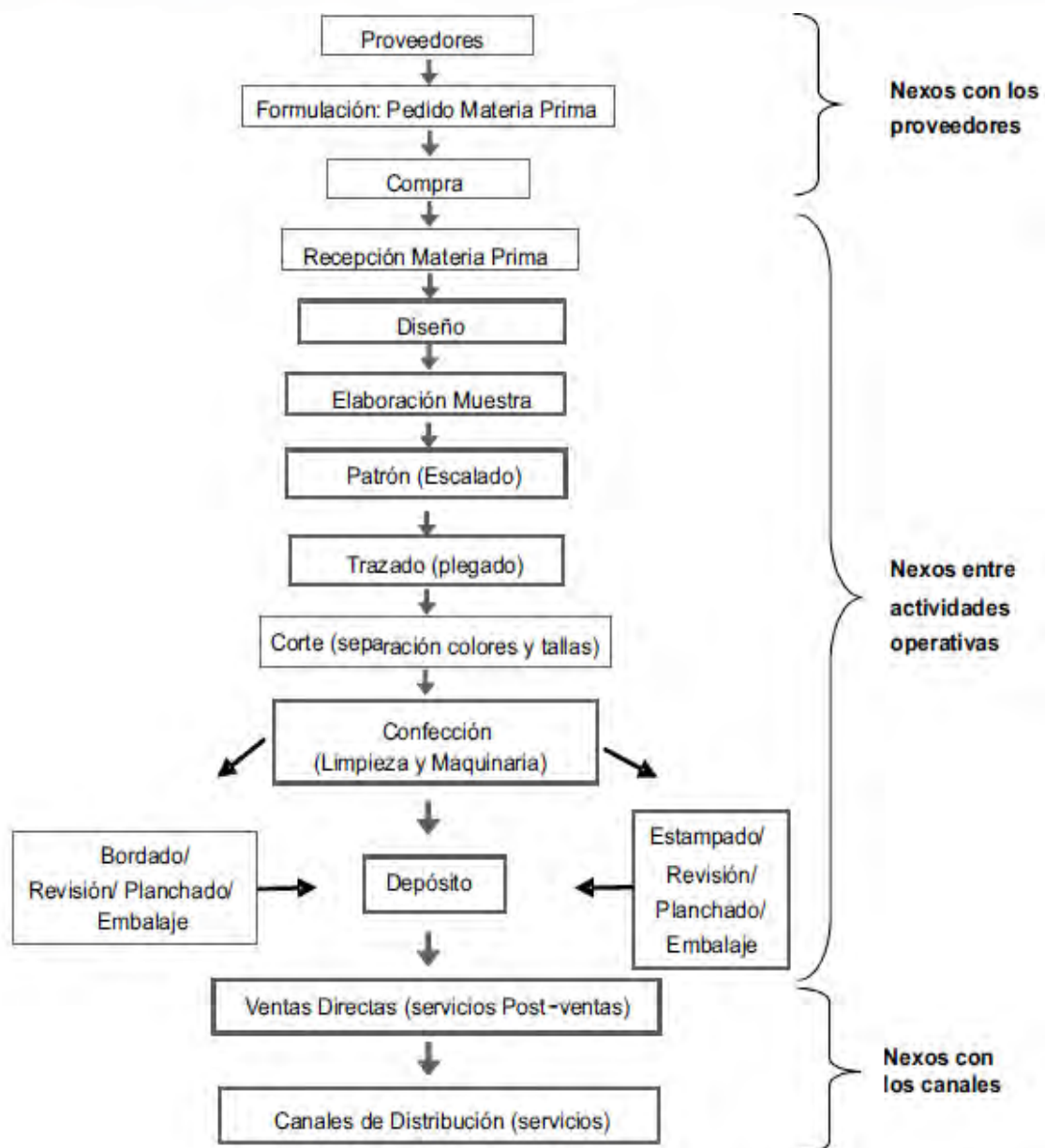


Figura 47. La cadena de valor del sector de confecciones.

Tomado de "La cadena de valor del sector confección," por Sandra y Boscán, 2004, 9 (26), 336-353. Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002608>.

Finalmente se procede al acabado final, la prenda pasa por los procesos de hangteado (colocación de etiquetas), vaporizado, doblado, embolsado, encajado y un riguroso control de calidad final, antes de ser entregada al cliente. Este proceso transforma una prenda inspeccionada y embolsada en prendas colocadas dentro de cajas estándares -en composición y tamaño-, para su posterior envío al almacén de productos terminados para su posterior embarque, aquí se realizan los controles de empaque y embalaje en función a las normativas del país al que se exporta.

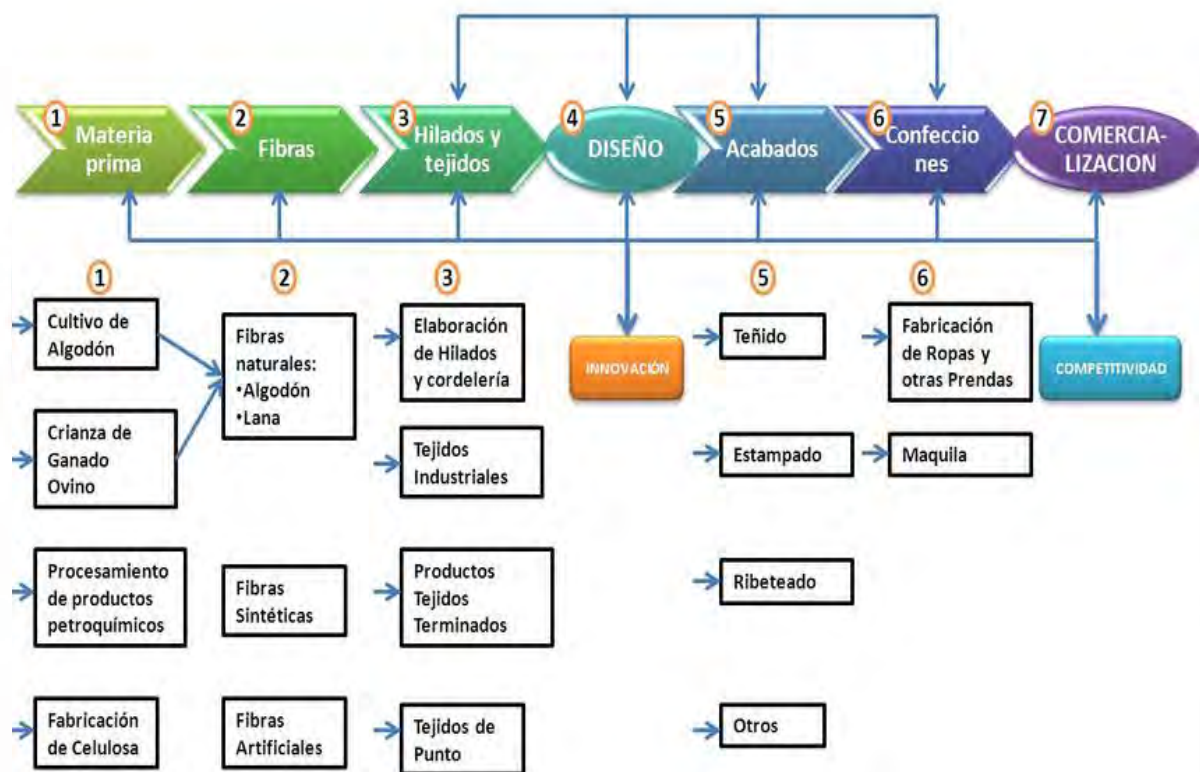


Figura 48. Perú: Cadena de productividad del sector textil.
Tomado de “Sector Textil Colombia,” por Brigitte y Marcela, 2012, noviembre, 2.
Recuperado de <http://blogeertextil.blogspot.com/>

La siguiente etapa y transversal a todo el proceso es el control de calidad, aquí el producto de salida de cada etapa del proceso es revisando minuciosamente desde el corte, costura, lavado hasta el proceso de acabado; el control de calidad va comprobando en el proceso que las especificaciones técnicas del producto se vayan cumpliendo. En todo proceso es importante realizar el control de mermas y desperdicios para realizar mejoras y mejorar la

productividad. La Figura 47 muestra el proceso de producción del sector confecciones.

Una de las ventajas del Perú en este sector es disponer de todas las etapas de la cadena productiva, lo que se llama integración vertical. La Figura 48 muestra la cadena productiva del sector textil.

Materia prima. La materia prima que utiliza el sector confecciones son fibras naturales y fibras sintéticas. Entre las fibras naturales tenemos: algodón, lana de Alpaca y otros pelos fino. El algodón es el principal insumo de origen natural para la industria textil y confecciones. El Perú produce cinco variedades: Tangüis, Pima, Supima, Del Cerro y Áspero, de las cuales las dos primeras representan en conjunto el 90% de la producción algodонера nacional, también se produce algodón de tipo ecológico en la zona de la selva. La combinación de la semilla, la tierra y el clima hace que el algodón Tangüis tenga una fibra larga, gran resistencia, color blanco brillante, mejor absorción de los tintes y gran capacidad de absorción de la humedad, este se siembra en Lima, Ica y Arequipa. El algodón Supima, posee una hebra más corta que la Pima aunque tiene mayor resistencia y uniformidad. El algodón Del Cerro se produce en Lambayeque y la variedad El Áspero se produce en San Martín y Ucayali.

El algodón Pima (*Gossypium barbadense* o *Gossypium hirsutum*), se cultiva en el norte del Perú en la ciudad de Piura, ciudad que contiene un micro clima que favorece el cultivo de uno de los mejores algodones del mundo tanto por la longitud de su fibra como por el grado de madurez. El algodón Pima tiene una fibra extralarga, gran finura, resistencia, color blanco brillante, uniformidad y suavidad. Esta fibra sólo es comparable en el mundo con el algodón egipcio, de Sudán y el Pima Americano. El alto porcentaje de humedad, de la zonas donde se cultiva hace que la fibra del Pima peruano se cubra por una cera natural, que posteriormente resulta en un tratamiento distinto en el teñido, que dota a los tejidos de una suavidad particular al toque y una brillantez natural, caracterizada por la famosa revista

Land's End como “Peruvian Pima, soft as a hair of an angel” (Ortega, 2004).

La superficie cosechada de algodón a nivel nacional ha venido disminuyendo progresivamente y siguiendo un comportamiento cíclico, durante el período 2000-2010, su pico lo alcanzó el año 2000 con un área cosechada de 93,558 hectáreas, mientras su punto más bajo fue el 2009 con una superficie de 40,640 hectáreas. A nivel regional los principales productores el último año han sido las siguientes regiones: Ica con 23,530 has, Lambayeque con 4,345 has., San Martín con 2,503 has., Lima con 2,426 y Piura con 2,332 hectáreas respectivamente. Entre los dos primeros concentran casi el 70% de la superficie cosechada de algodón a nivel nacional. La Figura 49 muestra la superficie sembrada de los principales cultivos de algodón según región. Campaña agrícola (2013-2014).



Figura 49. Superficie sembrada en hectáreas de los principales cultivos de algodón según región 2013-2014.

Tomado de “Revista de Confecciones Peruanas en Cifras,” por Punto y Plano, 2014, 8 (27).

La Tabla 25 ofrece información sobre la superficie cosechada (ha) en los últimos 10 años por departamento.

Tabla 25

Perú: Superficie Cosechada (ha) de Algodón Total por Regiones (2004-2014)

Departamento	Años									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ancash	6987	6008	5335	5543	2899	1706	477	1505	3120	1892
Arequipa	959	731	472	624	700	556	332	377	470	145
Ayacucho	8	2	4	2	2	2	--	--	--	--
Cajamarca	--	--	48	44	24	23	19	--	--	--
Huánuco	1476	2673	1809	1253	566	395	164	136	72	78
Ica	38386	39473	38264	35300	33193	23120	19228	24353	29169	22711
Junín	--	--	135	--	--	--	--	--	--	--
La Libertad	18	37	344	879	942	70	969	1464	1360	900
Lambayeque	2238	9822	8030	10498	12154	4904	1206	5579	6189	1419
Lima	10178	9573	9109	7247	5710	2294	1115	2429	1554	1121
Lima Metropolitana	--	--	--	--	--	--	--	4	3	3
Pasco	20	22	--	20	34	--	--	--	--	--
Piura	15510	17790	14184	16271	9132	3395	2396	5959	6603	1284
San Martín	5092	3885	11267	6147	4427	3977	1840	3835	1938	1455
Ucayali	8036	3234	2786	5600	724	198	217	170	208	383
Total	88908	93250	91787	89428	70507	40640	27963	45811	50686	31391

Nota: Tomado de "Acceso a Base de Datos: Serie Histórica de Producción Agrícola – Compendio Estadístico," por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

Durante el período 2004-2010, se ha tenido un descenso de -56% en el número de hectáreas dedicadas al cultivo de algodón. Casi todas las zonas algodonerías registraron caídas en dicho período, como es el caso de Piura con -90%, Ancash con -81%, San Martín con -77%, Lima con -73% e Ica con -35%. La única región que expandió su área dedicada al algodón fue Lambayeque con 1733% al pasar de 237 hectáreas a cosechar 4,345 hectáreas el 2010. Respecto a la variación porcentual, en el 2009 hubo una fuerte caída, tanto a nivel nacional como regional, por ejemplo la caída promedio a nivel nacional fue de -42%, a nivel regional, la principal caída fue de Piura con -62%, en tanto que la menor caída afectó a San Martín, con una disminución de 10% en su área cosechada. Para el último año, la caída fue menos pronunciada, a nivel nacional hubo un descenso de -0.8%, mientras las caídas más fuertes a nivel regional fueron de -37% en San Martín y en Piura fue de -31%. El descenso en

la cosecha de algodón a nivel nacional se puede observar en la Figura 50.

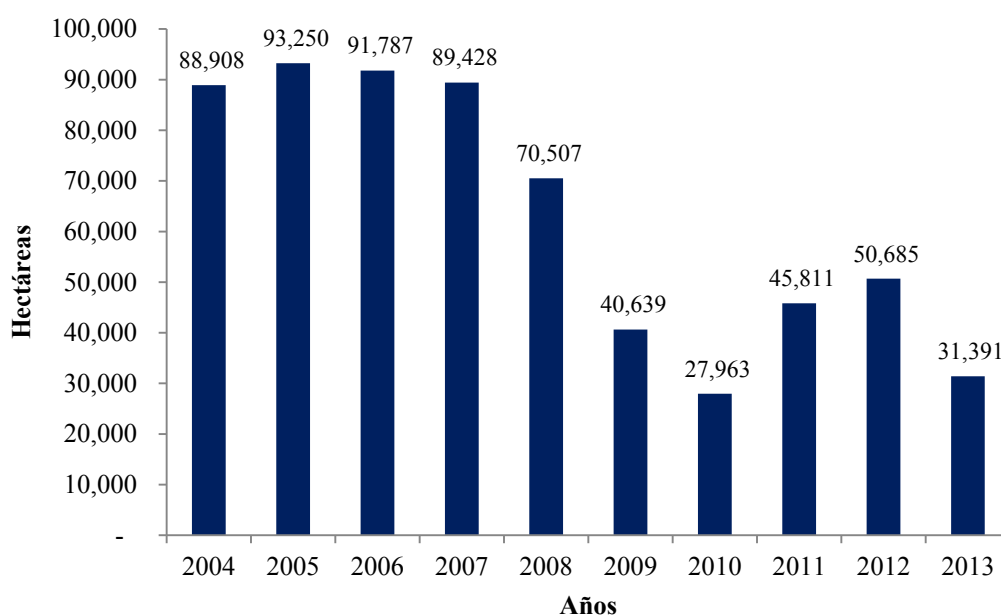


Figura 50. Perú: Algodón rama-superficie cosecha (ha) periodo 2004-2013. Tomado de “Acceso a Base de Datos: Serie Histórica de Producción Agrícola – Compendio Estadístico” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

En cuanto al rendimiento (t/ha) de producción de algodón, han tenido un crecimiento moderado pero constante a lo largo de la década, aunque con algunos baches como en el 2002 y el 2010, alcanzando su pico en el 2007 con un rendimiento nacional promedio de 2.41 t/ha. Del total de regiones, son cinco las regiones con rendimientos por encima del promedio nacional, dentro de estas destacan La Libertad con un rendimiento promedio de 3 t/ha, destacando asimismo las regiones de Lima, Ancash, Lambayeque y Arequipa. Sin embargo, estos rendimientos no llegan al rendimiento promedio mundial, por lo que no se hace atractivo para los agricultores. Es necesario el mejoramiento genético para mejorar el rendimiento y aumentar su competitividad. La Figura 51 muestra la variación del rendimiento por kg/ha en el periodo 2004-2013.

Otro aspecto que influye en la producción de algodón es el precio por kilogramo que se paga en chara. A nivel nacional, los precios al productor de algodón han seguido una

dinámica cíclica, donde el punto más alto se dio en el año 2010, llegando a pagar hasta S/. 2.96 por kg. de algodón rama, mientras que los precios más bajos se pagaron el año 2000 a S/. 1.86 por kg. de algodón rama. A nivel regional, los precios más altos se pagan en Ica, en promedio S/. 2.4 por kg. Entre las regiones que menos paga, se encuentra Cajamarca con S/. 0.96 por kg. La Figura 52 muestra el precio en chacra.

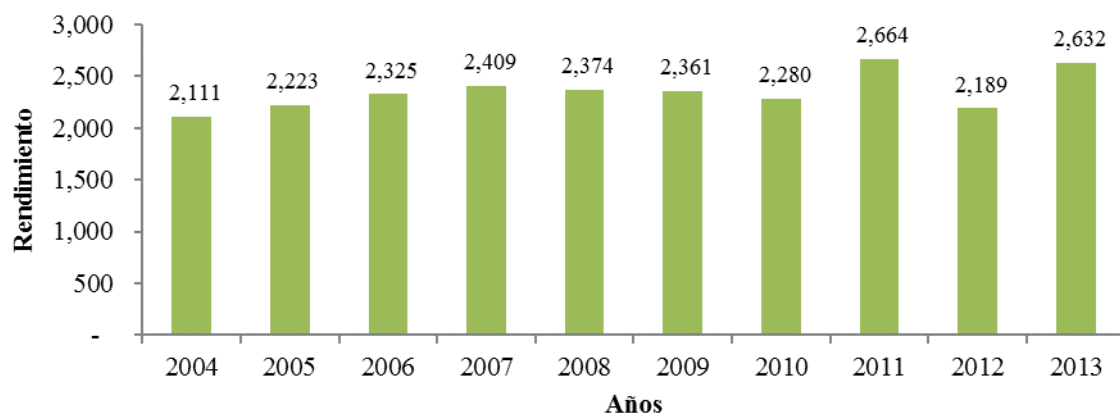


Figura 51. Perú: Algodón rama, variación del rendimiento kg/ha periodo 2004-2013. Tomado de “Acceso a Base de Datos: Serie Histórica de Producción Agrícola – Compendio Estadístico” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

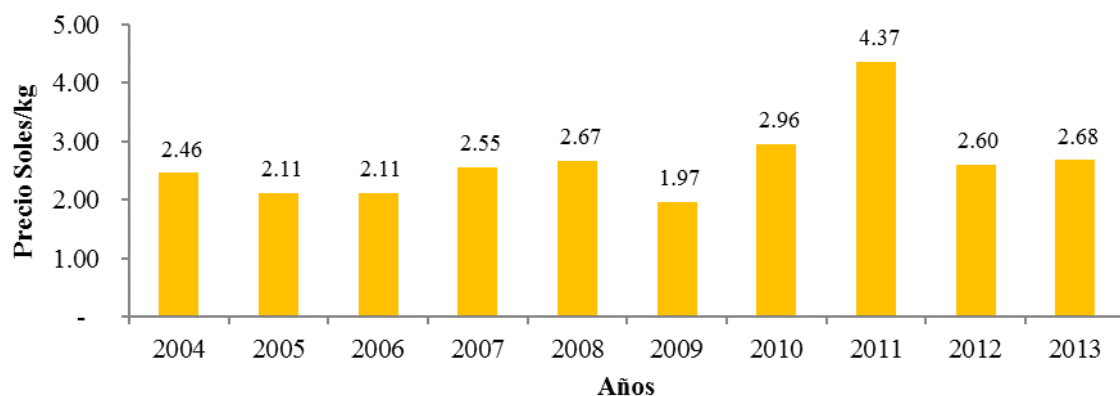


Figura 52. Perú: Algodón rama precio en chara (soles/kg) 2004-2013. Tomado de “Acceso a Base de Datos: Serie Histórica de Producción Agrícola – Compendio Estadístico” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

Otra etapa crítica en la cosecha es la falta de tecnificación de la mano de obra y las malas prácticas contaminan la materia prima obligando a un proceso de escojo y limpieza, que hace que se pierda cantidad de algodón cosechado y aumenta los costos. Según el

Ministerio de Agricultura y Riego (2010) los costos directos para la producción de una hectárea de algodón fueron de S/. 6,140.88 en el que los insumos representan un 40% de los costos directos, de los cuales el 27% es el costo de fertilizantes. Asimismo, los costos de mano de obra comprenden el 44% del costo directo total, en especial los costos de labores culturales, que es 14%, así como los costos de cosecha (27% del total). Para el cálculo de costos directos de producción en Algodón, (caso Ica) se consideraron: insumos; maquinaria y equipos y mano de obra. (p. 21-22).

Por otra parte las hectáreas de cultivo de algodón van disminuyendo siendo remplazada por productos agrícolas como la quinua. El volumen producido de algodón a nivel nacional ha tenido una conducta bastante irregular durante el período 2004-2014. Su pico se dio en el 2007 cuando se produjo 215,439 toneladas de algodón a nivel nacional, descendiendo a casi la cuarta parte para el 2010. Dos departamentos producen más del 70% del volumen total producido. En el último año, la producción nacional fue de 63 mil toneladas, de las cuales, Ica produjo 42 mil toneladas, Lambayeque produjo 4 mil, en tanto Lambayeque produjo 5 mil toneladas, Lima 3 mil y Ancash un poco más de mil toneladas, respectivamente. La Figura 53 muestra la producción de algodón enrama a nivel nacional en el periodo 2004-2013.

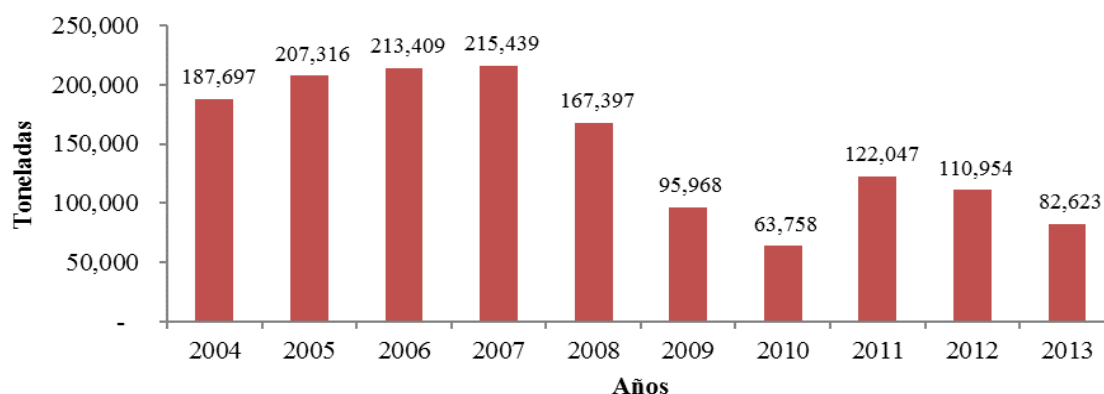


Figura 53. Producción de Algodón rama a nivel nacional 2004-2013.

Tomado de “Acceso a Base de Datos: Serie Histórica de Producción Agrícola – Compendio Estadístico” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2015. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

La producción nacional de algodón no abastece la demanda de la industria nacional, siendo necesaria la importa del algodón Pima principalmente de Estados Unidos. Así vemos que en el periodos 2013 la producción del algodón en rama fue de 82,623 toneladas, sin embargo, tuvimos que importar 59,549 toneladas. Según Falcone (2010), “Pese a tener problemas estructurales en la producción nacional de algodón: informalidad en el campo, pequeña propiedad agrícola, falta de una ley de aguas para hacerla rentable frente a cultivos como el arroz en el norte, el deterioro de la calidad de nuestros algodones por falta de desarrollo genético, etc., es necesario que se ejecute el plan de compensaciones al agricultor ofrecido por el gobierno, ante la eliminación de los aranceles al algodón proveniente de Estados Unidos”. Asimismo, hizo hincapié en la importancia de incrementar recursos para desarrollar programas de investigación que nos ayude a mejorar y tecnificar los procedimientos de cultivo de algodón peruano” (p.37-41).

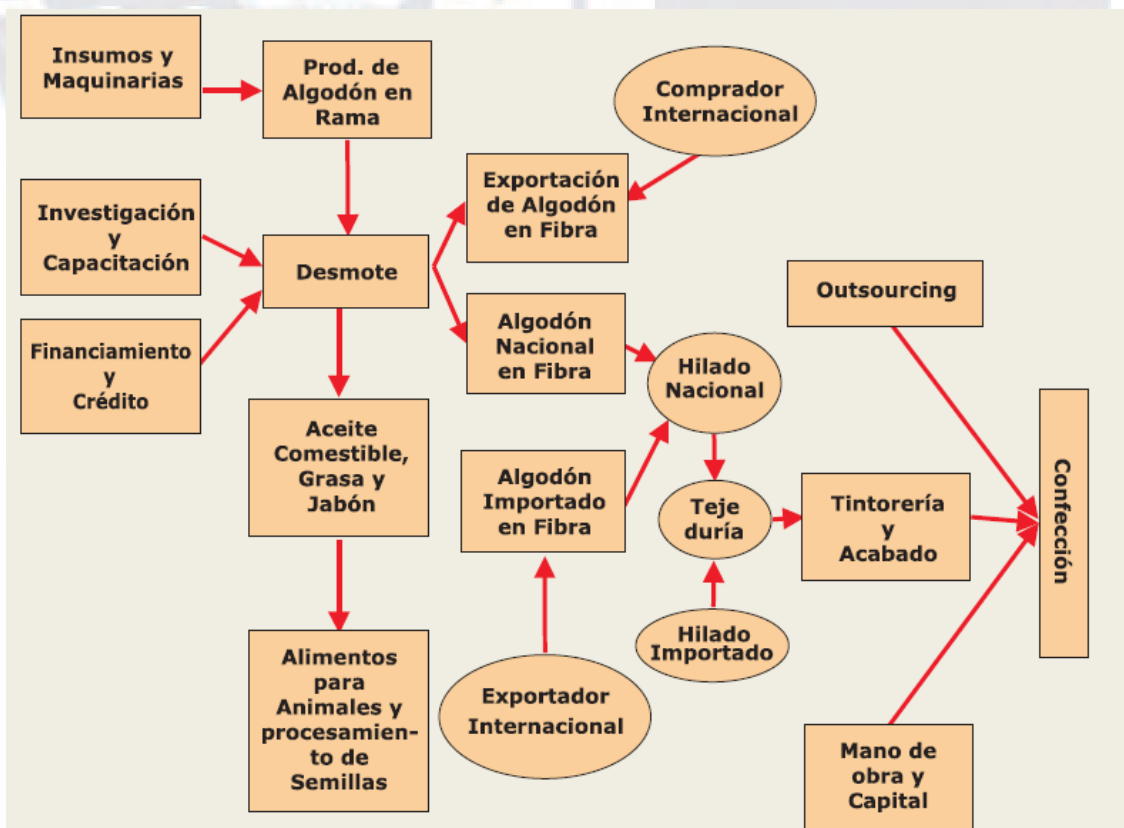


Figura 54. Perú: Cadena productiva confecciones de algodón.

Tomado de "Perú: Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013, Plan Operativo Exportador del Sector Textil y Confecciones," por MINCETUR, 2004, p.13. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/Otros/Bid/pdfs/MINCETUR-Textil.pdf>

Por lo expuesto, la superficie cosechada de algodón a nivel nacional, ha venido disminuyendo progresivamente y la producción a nivel nacional ha sido irregular, los rendimientos también son irregulares, los precios en chacra tienen altibajos al momento de la comercialización. Estas dificultades se trasladan a toda la cadena de valor en especial a la producción de confecciones que tiene que importar o mezclar algodón con fibra sintética. La Figura 54 detalla la cadena productiva de confecciones del algodón.

En referencia a las confecciones de lana de alpaca existen dos tipos de camélidos: (a) alpaca de raza Huacaya, de fibra rizada y corta, crece de 9 a 12 cm al año es la más abundante, 85% de la producción total de lana de Alpaca; y (b) Alpaca de raza Suri de fibra lacia ligeramente ondulada y sedosa, crece de 10.4 a 20 cm. al año. Para el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el Perú concentra el 80% de población mundial de Alpaca; seguida de Bolivia con 8%, Australia 6%, y los demás países (INIA, 2014).

A nivel nacional, según el Censo Nacional Agropecuario del 2012 (CENAGRO), la población en el 2012 fue de 3'685,516 alpacas, de las cuales el 99% se encontraba en poder de personas naturales (pequeños criadores) y el 1% restante en diversas formas organizativas (medianas y grandes empresas, cooperativas, asociaciones, comunidades campesinas, etc.). La población de alpacas se encuentra distribuida en 17 departamentos, siendo Puno y Cusco los que concentran la mayor producción con 1'459.903 y 545.454, respectivamente. Le siguen Arequipa (468.392); Huancavelica (308,586); Ayacucho (230.910) entre otras Regiones. Cabe precisar que la raza Huacaya representa el 80,4% del total de la población, seguida de la raza Suri con 12,2%, y las cruces el 9.2%. Uno de los rubros que ha mejorado sustancialmente en el marco de esta actividad es la exportación de pelo fino cardado de alpaca, en el 2013, registró un incremento de 26.2% con respecto al año 2012, lo cual ha significado un aumento del 28.6%, respecto a su valor. Es importante destacar que en los últimos años el precio promedio de este producto ha mejorado en el mercado internacional.

(Ministerio de Agricultura y Riego, 2014). De acuerdo a lo informado por el INIA (2014) el gobierno peruano implementó dos centros alpaqueros uno en Puno (1002 alpacas), y el otro en Ayacucho (938 alpacas). Implementado con infraestructura, maquinaria y equipos para potenciarlas con actividades de empadre controlado, inseminación artificial y transferencia de embriones para fortalecer el mejoramiento genético del ganado de los pequeños criadores.

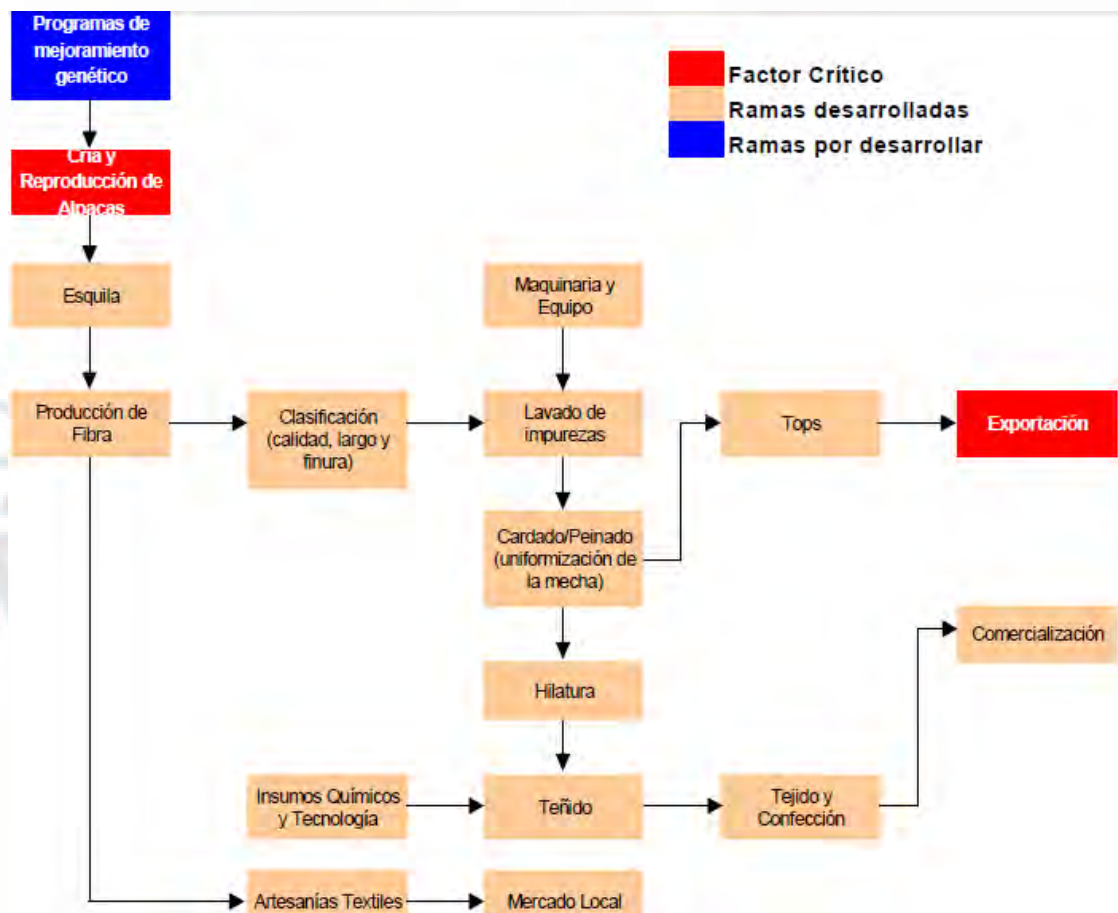


Figura 55. Perú: Proceso productivo en confecciones de Alpaca.

Tomado de “Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Prendas de Alpaca,” por MINCETUR (2015). Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Tejido_Prendas_de_Alpaca.pdf

Para la obtención de la lana de alpaca se realiza la esquila, la primera esquila se realiza a los 18 meses de edad. Por lo general, la esquila se realiza de manera rústica y tradicional, utilizando cuchillos y todo material que corte la fibra (incluido el vidrio). Lo ideal es que se realice con tijeras o lapiacos. En esta etapa es necesaria la realización de programas en mejoramiento genético, a fin de contrarrestar el aumento en el grosor de la fibra, resultante

del deterioro genético de los animales. La clasificación es un proceso manual en el cual el vellón es separado en diferentes grupos de calidades y colores. El lavado inicia el proceso industrial por el cual se libra de impurezas a la fibra. En el cardado y peinado se eliminan los pelos cortos y restos pequeños, uniformizándose la mecha, que termina cuando se forma el top de alpaca; En el proceso del hilado, se elaboran los hilos de diferentes calidades, mezclas y títulos. Luego, mediante el uso de tecnología de punta, se continúa con el teñido para presentar la fibra en una amplia gama de colores. Por último, se elaboran las prendas en tejidos de punto o tejidos planos. La Figura 55 muestra el proceso productivo en la confección de prendas de Alpaca.

Para llegar a la comercialización y/o exportación de las prendas de vestir de alpaca, existen agentes: (a) productor alpaquero, criador de alpacas, ubicados en zonas andinas, venden la fibra a ‘rescatistas’, sin considerar categorías o finura de la fibra; (b) rescatista, agente procedente de las mismas comunidades, que entabla una relación comercial con criadores, sobre base de relaciones de confianza con los comuneros. Ellos reciben un capital por parte de los intermediarios minoristas para comprar por cuenta de ellos; (c) acopiador minorista, acopia la fibra de diferentes comunidades campesinas, ubicándose en locales de comunidades cercanas a las estancias de producción de fibra y vendiendo la fibra al acopiador mayorista, generalmente son familiares, compadres o amigos de los acopiadores mayoristas, de los cuales reciben el capital para realizar todo el movimiento comercial; (d) acopiador mayorista, compra la fibra a rescatistas, acopiadores minoristas y productores individuales, en ciudades intermedias importantes (Puquio, Huancavelica y Abancay), actúan ya sea por cuenta propia, arriesgando su propio capital, o por cuenta de alguna empresa textil, su principal función es acopiar volúmenes suficientes como para llenar un camión y enviar la fibra a las dos únicas empresas textiles grandes, ubicada en Arequipa; (e) gran empresa, son dos grupos económicos: Grupo Inca y Grupo Mitchell, ambas compran aproximadamente el

88% de la fibra; (f) agente comercial, personal perteneciente a la gran empresa que compra directamente la fibra al productor alpaquero; (g) tiendas artesanales, pequeños negocios de venta de productos artesanales ubicadas en principales circuitos turísticos; (h) artesano textil, fabricante de confecciones utilizando tecnología artesanal; (i) hilandero artesanal, ubicados por lo general en provincias, se dedica a la fabricación de hilos con maquinaria artesanal; (j) central de cooperativas alpaqueras, se encarga del acopio de la fibra comprada por las cooperativas de base; y (k) cooperativas de base; compran un bajo porcentaje de la fibra esquilada por el productor alpaquero, normalmente ofrece un precio ligeramente superior al de los rescatistas y acopiadores. La compra no es muy alta porque la gran empresa “engancha” gran parte de la producción.

Un factor negativo en la industria de la Alpaca es el bajo volumen de producción de fibra, el cual es insuficiente para satisfacer la demanda. Esta situación se ve reforzada por el lento ritmo de reproducción cuyo periodo de gestación es de 330 días, que además experimenta un riesgo adicional en las malas condiciones de salubridad. Se estima que 120,000 familias están dedicadas directamente a la actividad a lo largo de la cordillera de los andes, de las cuales (95%) tienen hatos de Alpacas, en promedio, entre 50 y 100 animales; de ahí su denominación de alpaqueros. Este volumen de producción no les permite una adecuada rentabilidad, lo que hace que estas familias vivan una economía de subsistencia, con el deterioro de sus niveles de vida y de la Alpaca (Centro de Comercio Internacional, 2015, p. 5).

Las deficientes formas de compra por parte del sector privado a los criadores andinos que privilegian la cantidad antes de la calidad, lleva irremediablemente a un deterioro de la calidad de la fibra. La industria cuenta con importantes empresas exportadoras de hilo y prendas de alpaca, pero aún no se ha podido desarrollar una adecuada articulación entre productores e industriales. Las micro y pequeñas empresas confeccionistas que en su mayoría

son familiares, ubicadas en las principales ciudades turísticas del país, son subcontratadas por las grandes empresas. Según De los Ríos (2010), la cadena industrial de fibra de Alpaca comprende a más de 50,000 familias en actividades conexas como fabricación de tops y prendas de vestir. Además el ingreso familiar de los criadores alto andinos oscila entre los 400 y 900 dólares al año. A esta precaria situación se suma la falta de integración horizontal para ventas conjuntas y abastecimientos de servicios como capacitación, información, financiamiento, etc. (p.17- 20).

Por otro lado existe un bajo nivel de la producción primaria en la cadena textil alpaquera, no existe un organismo técnico del estado peruano que oriente el desarrollo sectorial, lo que hace que las actividades en las regiones no sean coordinadas y se realicen tareas aisladas. La situación económica del productor andino hace imposible que por iniciativa propia se realice el mejoramiento genético de Alpacas. Además las pequeñas empresas confeccionistas de prendas en fibra de Alpaca en su mayoría carecen de asistencia técnica, no existe el apoyo de los organismos gubernamentales para las iniciativas del sector privado, a esto se une el cambio climático y sus efectos negativos (De los Ríos, 2010, p. 45-46).

En la fabricación de prendas de vestir también se utilizan fibras sintéticas, en el 2009 la fabricación de textiles en fibras sintéticas representó el 35%, del total de la producción. Las principales fibras utilizadas son el nylon, el acrílico, el poliéster y el polipropileno. Entre los principales productos exportados de fibra sintética se tiene: T-shirt para hombre, polo shirt para damas y, tank top. La fibra sintética tiene entre sus ventajas: conserva la forma y el color, el suave al tacto y flexible, antialérgica y abrigadora en invierno. La empresa Sudamérica de Fibras (2015) produce fibra Drytex, una fibra textil producida por el método de hilatura en seco con la cual se pueden obtener los mejores hilos para la elaboración de ovillos, conos y tejidos de uso universal, así como prendas de moda y artículos para el hogar.

Su calidad, durabilidad y cómodos precios la convierten en una opción para la producción textil en pequeñas, medianas y grandes empresas.

Integración Vertical. La industria textil y confecciones se encuentra integrada, verticalmente hacia atrás desde el desmote hasta la confección, e integración hacia adelante al estar vinculado al sector comercio. Es entonces la Integración Vertical una ventaja competitiva que valoran las empresas internacionales. Creditex (2015) es la empresa textil con mayor integración vertical en el Perú. En Creditex, la actividad productiva se desarrolla en siete plantas distribuidas a lo largo de la costa peruana: (a) Planta Desmotadoras en Piura y Lambayeque; (b) Hilanderías en Trujillo y Pisco; (c) Planta textil integrada (hilado a tela acabada) en Lima; y (d) Planta de confecciones de prendas Texgroup.

Paquete completo. Un *Full Package* es un esquema de producción que responsabiliza al productor de la elaboración total de la prenda desde el diseño, la tela, la costura, las hebillas, el acabado y se encarga de entregar la prenda terminada al cliente. Esta estrategia garantiza al sector una mayor ganancia, ya que genera mayor valor en la cadena productiva. Este esquema de producción es una ventaja competitiva de las grandes empresas exportadoras peruanas que aprovechan la integración vertical del sector. Por ejemplo Primatex, empresa que tiene integrado sus negocios desde el diseño y desarrollo del producto, fabricación de la tela, acabados especiales y confección hasta la distribución horizontal. Este sistema optimiza los tiempos de entrega y logra costos más competitivos (Primatex, 2015).

Tercerización de servicios (outsourcing). Es una herramienta de gestión a través de la cual una organización puede concentrarse únicamente en su *core business* y no tomar parte en procesos importantes pero inherentes a sus actividades distintivas. Para dichos procesos, existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio. En el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación las grandes empresas tienen etapas del proceso que

tercerizan como estampados, bordado y lavandería, estas etapas por lo general la encargan a pequeñas empresas. Según Molero (2013), "Una de las principales ventajas de participar en estos procesos es que las Mypes reciben amplia información sobre los requerimientos de los mercados de destino y sus estándares de calidad, esta información los prepara para la internacionalización además que las grandes empresas también envían supervisores, de tal modo que la producción tercerizada presente los acabados necesarios para cumplir con los estándares exigidos por los importadores". Se estima que las grandes empresas tercerizan un 20% de su producción en la etapa de confecciones. Según Pasquel (2007), en el caso del sector textil peruano el *outsourcing* puede permitir a las empresas convertirse en organizaciones más competitivas e integradoras en su interrelación con las diferentes cadenas de suministro globales.

Tiempo de entrega. El tiempo de entrega del producto final a manos del cliente es un elemento de competitividad en los mercados internacionales, los clientes piden menores tiempos de entrega, mayor cantidad de diseños y menor cantidad de productos. Dentro del proceso de confecciones es importante optimizar este tiempo, el tiempo de producción de una prenda de punto llega a 45 días y una prenda de tejido plano a 90 días. Luego de la confección es importante el tiempo en que llega la mercancía al cliente. El Perú tiene una ventaja competitiva al estar geográficamente cerca con Estados Unidos, el tiempo de entrega dura 15 días, mientras que los productos que llegan de Asia demoran 30 días. Las grandes empresas tercerizan parte de sus procesos para cubrir la demanda y controla a estos socios estratégicos para cumplir con los estándares de calidad y los tiempos.

Utilización de capacidad Instalada. Según Apoyo Consultoría la capacidad instalada del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos llega a 96.1%. Según Lemor (2003), esto representa a las grandes empresas exportadoras, no a todo el sector. Por otro lado en el compendio estadístico Perú 2014 la tasa de utilización de la capacidad instalada para la

fabricación de prendas de vestir en el 2013 fue de 57.91% y la tasa de utilización de la capacidad instalada para la fabricación de prendas de tejido de punto y ganchillo fue de 50.30%.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Este rubro explora el manejo de las finanzas y la contabilidad, con el objetivo de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten (D'Alessio, 2013). En un entorno competitivo y volátil las empresas peruanas del sector tienen situaciones cíclicas del mercado de deben manejar para mantenerse competitivas diversificando su mercado y productos. La situación financiera de las principales exportadoras del sector se analiza en la Tabla 26.

Tabla 26

Perú: Indicadores Financieros 2013 Top 10

Sub RK 2013	Empresas	Ventas 2013 (US\$ MM)	Variación Ventas (%) 13/12	Utilidad neta 2013 (USD MM)	Variación utilidad (%) 13/12	ROE 2013 (%)	ROA 2013 (%)	Margen Neto (%)	Ranking 2013
1	Topy Top	102,5	-7,6	N.D.	-	-	-	-	348
2	Devanlay Perú	97,0	-25,4	N.D.	-	-	-	-	359
3	Sudamericana de Fibras	93,7	-4,4	N.D.	-	-	-	-	364
4	Michell y Cia.	91,0	13,1	5,5	17,8	8,1	4,7	6,1	379
5	Cia. Industrial Credisa Trutex-Creditex	90,7	-1,1	2,1	-38,8	1,6	1,2	2,3	381
6	Confecciones Textimax	76,7	11,3	N.D.	-	-	-	-	414
7	Hilandería de algodón Peruano-Hialpesa	74,2	12,1	N.D.	-	-	-	-	422
8	Cia. Industrial Nuevo Mundo	66,4	-4,0	N.D.	-	-	-	-	441
9	Textil Del Valle	57,4	4,0	N.D.	-	-	-	-	461
10	Industrias Vencedor	50,2	14,1	N.D.	-	-	-	-	475

Nota. Tomado de "Textil – Calzado," por I. Llosa, 2014. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/textilcalzado>

En el caso de Creditex, por ejemplo, los ingresos por ventas al 31 de diciembre del año 2014, alcanzaron la cifra de S/. 270'199,178. La utilidad neta de la compañía obtenida en el ejercicio 2014 ascendió a S/. 19'826,741. Al 31 de diciembre de 2014 mantiene una hipoteca hasta por US\$ 5'000,000, sobre un inmueble. Las ventas se incrementaron y

mejoraron los márgenes, pasando de un margen bruto de 17.84% el año 2013 a 19.08% el año 2014. Los ingresos totales por ventas en el periodo 2012-2014 resultados financieros se muestran en la Tabla 27 y los estados financieros del 2014 se observan en la Tabla 28.

Tabla 27

Ingresos Totales por Ventas Periodo 2012-2014

Ventas en Soles	2012	2013	2014
Hilado	117,186,655	127,064,778	138,136,314
Tejido	50,728,706	61,478,124	61,615,659
Prendas	57,093,980	55,803,309	55,611,665
Accesorios y otros	680,500	824,965	883,677
Algodón	358,620	593,662	4,060,543
Otros	0	26,445	0
Sub-producto	3,466,830	3,887,871	4,664,013
Pepa dealgodón	3,978,957	1,300,433	1,849,950
Servicios en mercado local	1,287,021	2,617,487	3,377,357
Servicios en mercado exterior	0	0	0
Total	234,781,269	253,597,074	270,199,178

Nota. Tomado de "Memoria Anual 2014," por Creditex S.A.A., 2014. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Creditex%20S.A.A.-Memoria-2014.pdf>

Tabla 28

Creditex: Estados Financieros 2014

	Montos en soles	2014	2013
Ingresos Brutos		291,135,876	303,555,668
Gastos en materiales, materias y útiles: Remuneraciones, sueldos, salarios, participaciones y remuneraciones al Directorio, beneficios sociales, impuestos, castigos, amortizaciones, gastos de administración, ventas, publicidad		271,036,856	294,631,682
Resultados antes de participaciones e impuestos a la renta		20,099,020	8,923,986
Impuesto a la renta corriente y diferido		3,123,888	3,084,593
Resultado neto		23,222,908	5,839,393

Nota. Tomado de "Memoria Anual 2014," por Creditex S.A.A., 2014. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Creditex%20S.A.A.-Memoria-2014.pdf>

Los estados financieros de Michell S.A. muestran que ha diciembre del 2013 se

aumentó el capital de trabajo, para hacer frente al incremento de ventas. El nivel de endeudamiento sobre las ventas pasó de 37.17% en el 2012 a 42.02% en el 2013, pero sin afectar el costo financiero. Se ha mantenido equilibrados los niveles de liquidez de caja y se ha reducir el costo promedio de la canasta financiera de una tasa de 3.77% obtenido en 2012 a 3.55% en el 2013. El gasto financiero, que en el período 2012 fue de S/.3'431,512, ascendió a S/.3'853,786 en el 2013, representando el 1.67% y 1.52% del valor de ventas netas respectivamente. El endeudamiento corriente y no corriente totalizaron S/. 96'757,500 en el 2012 y S/.135'100,605 en el 2013; cifras que representan respecto a las ventas netas un 47.14% y 53.11% respectivamente. (Michell y Cia S.A., 2014).

Tabla 29

Perú: Promedio de Ventas Estimadas de las Empresas del Sector Textil y Confecciones 2013

	Nro. Empresas	Nro. Empresas que proporcionaron información	Promedio de ventas estimadas 2013 (S/.)
Según Tamaño			
Mediana o grande	14	11	69'057,000
Pequeña	46	37	692,946
Según ubicación geográfica			
Lima	16	12	37'195,833
Regiones	44	36	7'498,829
Según sub sector			
Textil	19	17	30'939,813
Confecciones	41	31	6'895,871

Nota. Tomado de “Estudio de demanda laboral y de oferta de educación técnico productiva, superior tecnológica y superior universitaria en tres sectores económicos (construcción, tecnologías de la información y comunicaciones, y textil y confecciones) para ocho regiones del país, y elaboración de perfiles profesionales,” por SASE CONSULTORES S.A.C., 2013, p. 34. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Demanda%20laboral%20y%20oferta%20educativa%20Construcci%C3%B3n,%20textil%20confecciones,%20TIC.pdf>

Esta situación financiera no es la misma para todas las empresas, la Tabla 29 muestra los niveles de ventas promedio, resultado de una encuesta a 60 diferentes niveles de empresas del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos. Como se observa, el nivel de ventas promedio de las grandes y medianas empresa en el 2013 fue S/. 69 millones, mientras que en el caso de las pequeñas fue de S/. 0.7 millones. Por otro lado el mayor nivel

de ventas de observa en la ciudad de Lima (S/. 37 millones en promedio) pues concentra la mayor cantidad de empresas, mientras que en las demás regiones el promedio fue de S/.7.5 millones. Por otro lado las ventas de las empresas textiles es aproximadamente cuatro veces mayor que el de confecciones (S/. 31 vs S/. 7 millones).

Otro indicador a considerar, donde confluye la exportación y la producción para el consumo interno, es la variación mensual del Índice de Volumen Físico de la Producción Manufacturera (IVF) que elabora el Instituto Nacional de Estadística que se muestra en la Figura 56 a junio del 2012. Los resultados muestran tendencias negativas en todas las ramas del sector. La producción de hilados y tejidos de fibras textiles cayó en 8.5%; tejidos de punto y ganchillo en 24.9% (desde junio del 2011); y prendas de vestir se contrajo 12.3%. La única al alza fue la rama vinculada a la pesca (cuerdas, cordeles y redes) con un crecimiento del 4.5%.

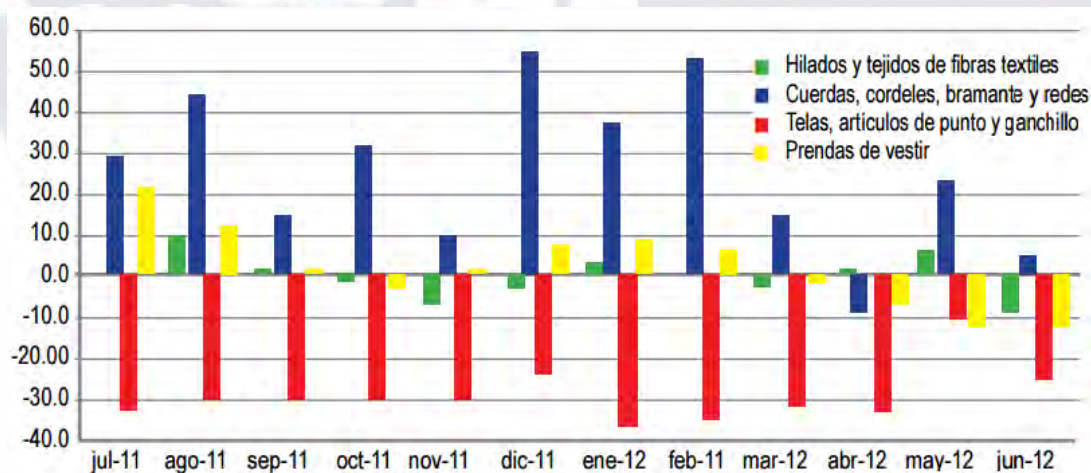


Figura 56. Perú: Variación porcentual mensual del IVF manufacturero.

Tomado de "Situación Actual del Sector Textil Peruano: Nuevas estrategias empresariales ante la crisis en los principales mercados de destino," por M. Reaño, 2012, Industria Peruana, 87, 14. Recuperado de ww2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_872.pdf

Al caer la producción la situación financiera de las empresas se ve afectada considerablemente, por otro lado se ha observado que contrariamente a una disminución en la producción interna, existe un aumento en las importaciones. En lo que iba en el año 2012, el

precio promedio de las importaciones fue de CIF 5.31 US\$/kg. en tanto el precio promedio de la exportación para el mismo periodo fue de FOB 19.68 US\$/kg. Así, para el periodo enero/julio 2012, las importaciones aumentaron 33% en valor y 31% en volumen. Según Reaño (2012), si bien esto puede estar influenciado por las mayores importaciones de textiles básicos, sin duda es una demostración que algo anda mal en el valor importado, y ello está relacionado con mercancías textiles y prendas de vestir que ingresan subvaluadas y a precios dumping. La Tabla 30 muestra el total de importaciones de Enero 2011 a Julio de 2012.

Tabla 30

Perú: Total Importaciones Enero 2011-Julio 2012 (Estadística de acuerdo a fecha de ingreso al sistema de aduanas)

Producto año	2011	2012	Var. (%)	2011	2012	Var. (%)
	Peso neto Kg.			CIF US \$		
			12/11			12/11
Textil básico	123,935.58	162,582.26	31.20	502,602.46	639,642.21	27.30
Prendas del Cap. 61 (Punto)	9,026.22	11,565.86	28.10	122,688.70	170,761.07	39.20
Prendas del Cap. 62 (Planos)	8,456.13	10,887.66	28.80	125,490.05	177,054.46	41.10
Otras confecciones	8,724.12	10,973.87	25.80	34,816.57	53,852.30	54.70
Total importaciones	150,142.06	196,009.66	30.50	785,597.78	1'041,310.036	32.60

Nota. Tomado de "Situación Actual del Sector Textil Peruano: Nuevas estrategias empresariales ante la crisis en los principales mercados de destino," por M. Reaño, 2012, Industria Peruana, 87, 14. Recuperado de ww2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_872.pdf

Por otro lado Soria (2013) realizó una investigación sobre la administración de capital de trabajo en las Pymes del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos ubicadas en el distrito de la Victoria, en el llamado Emporio Gamarra, encontrando los siguientes hallazgos: (a) no cuentan con un modelo formal de flujo de caja proyectado lo que hace difícil el manejo de liquidez y la administración adecuado de efectivo, para el pago de obligaciones y compromisos futuros, nuevas inversiones; (b) no cuentan con políticas de crédito para la correcta administración del Capital de Trabajo, es por ello que tienen riesgo de no recuperar el crédito otorgado a los clientes y tienen un nivel de morosidad que podría causar deudas a corto plazo; (c) no cuentan con un adecuado planeamiento de inventario,

razón por la cual no tienen un nivel óptimo de existencias, teniendo pérdidas de ventas y efectivo e incrementándose los costos de inventarios; y (d) no se efectúan de forma eficiente las negociaciones con los proveedores a fin de concertar una mejora de las condiciones de pago, lo que impide planificar adecuadamente el cumplimiento de las obligaciones.

Costos laborales en relación a la industria y los competidores. En el Perú, la regla general de contratación son contratos a plazo determinado. Los empleadores pueden establecer contratos a plazo indeterminado o por un periodo previsto por la ley en casos específicos. Si es despedido, el trabajador puede demandar a la empresa y cobrar el pago equivalente a un sueldo y medio por cada año de servicios, hasta un máximo de 12 sueldos, y también podría solicitar la restitución del puesto de trabajo. Se permite el cese colectivo, la agrupación gremial de sindicatos, etc. Los beneficios laborales vigentes se muestran en la Tabla 31. Los costos están a cargo del empleador.

Tabla 31

Perú: Beneficios Laborales Vigentes al 2015

Concepto	Monto/Tasa aplicable
Vacaciones	Equivalente a 30 días calendario de descanso, pagándose 1 remuneración mensual.
Gratificaciones legales	2 remuneraciones mensuales por año.
Compensación por tiempo de servicios	1.1666 remuneraciones mensuales al año.
Participación en las utilidades	Entre 5% y 10% de la renta antes de impuestos.
Asignación familiar	S/. 75 mensuales.
Bonificación extraordinaria	9% de las gratificaciones legales (vigente hasta el 31 de diciembre del 2014).

Nota. Tomado de “Guía de negocios e inversiones en el Perú 2014-2015,” por Ernst & Young, 2014, p. 140.

Situación Tributaria. En el Perú, los tributos principalmente recaen sobre las rentas, la producción, el consumo, la circulación de dinero y el patrimonio. Existen además otras contribuciones al Seguro Social de Salud y al Sistema Nacional de Pensiones. La administración y recaudación de los tributos le compete a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria SUNAT y en algunos casos a las Municipalidades. Respecto a la

tributación aduanera la importación de mercaderías se encuentra sujeta al pago de aranceles de importación cuyas tasas ad Valorem vigentes son del 0%, 6% y 11%. Asimismo se aplica el impuesto general a las ventas de 18% en la importación de bienes. Adicionalmente, dependiendo del tipo de mercancía, las importaciones podrían ser agravadas con: el impuesto selectivo del consumidor, derechos antidumping, derechos compensatorios entre otros.

Algunos de los regímenes aduaneros que contempla la Ley General de Aduanas son: Drawback, Reposición de Mercaderías en Franquicia, Admisión Temporal para Reposición en el mismo Estado y Depósito Aduanero. Al mismo tiempo el Perú tiene zonas Francas: Zona Franca de Tacna hasta el 2023, Zona económica Especial de Puno hasta el 2028. En las Zonas Francas se aplica regímenes Tributarios Especiales. Otros con regímenes especiales se han desarrollado para los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios CETICOS. (Guía de negocios e Inversiones en el Perú 2014-2015).

Fuentes de financiamiento. Para una empresa es fundamental la disponibilidad de financiamiento a corto o largo plazo según su envergadura para su funcionamiento. El financiamiento a corto plazo consiste en aquellas deudas contraídas para ser reembolsadas en un plazo no mayor de un año y que son necesarias para sostener gran parte de los activos circulantes de la empresa, como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios que por lo general lo utilizan las Pymes como: (a) crédito de proveedores, consiste en obtener a través de los proveedores créditos en bienes líneas de crédito; (b) línea de crédito, que se obtiene por instituciones bancarias como bancos y cajas municipales. Además las empresas disponen del servicio de financiamiento de préstamos para el capital de trabajo por Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) quien canaliza recursos financieros al mercado a través de otras instituciones financieras intermediarias (IFI). Por otro lado las empresas del sector también pueden acceder a créditos de fuentes de financiamiento con garantía como el factorización de

cuentas por cobrar (Factoring).

Una alternativa que ha ingresado en el 2014 al mercado peruano es Aztec Money, una plataforma online de financiamiento para Pymes exportadoras del sector agroalimentario, textil y de manufactura, que otorgando acceso inmediato a efectivo sin intermediación bancaria ni avales. (La.republica.pe, 2013).

4.1.5 Recursos humanos y cultura organizacional (H)

El sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos es un importante generador de empleo, en especial aquél dedicado al mercado de exportación, que se caracteriza por su cumplimiento de estándares de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. El sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos es uno de los sectores que genera mayor cantidad de trabajo.

Según el INEI en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) en el período 2005-2012, la Población Económica Activa (PEA) ocupada global creció a un promedio de 2.4%, la PEA industrial a 3.6% y la PEA en el sector textil 3.0%. El crecimiento es volátil por estar en función al aumento o disminución de la producción del sector. La Tabla 32 muestra la PEA ocupada Global, Industrial y del sector Textil en el periodo 2005-2012.

Tabla 32

Perú: PEA Ocupada Global, Industrial y del Sector Textil-Confecciones 2005-2012

AÑO	PEA ocupada textil y confecciones	PEA ocupada global	Aporte a la PEA global	PEA ocupada industrial	Aporte a la PEA industrial
2005	368,002	13,124,350	2.80%	1,319,814	27.90%
2006	362,426	13,682,993	2.60%	1,403,219	25.80%
2007	462,303	14,197,152	3.30%	1,599,328	28.90%
2008	485,509	14,459,187	3.40%	1,638,259	29.60%
2009	399,047	14,757,684	2.70%	1,616,078	24.70%
2010	411,244	15,089,871	2.70%	1,645,086	25.00%
2011	440,602	15,307,326	2.88%	1,604,994	27.45%
2012	453,968	15,541,484	2.92%	1,692,681	26.82%

Nota. Tomado de “Informe sobre la situación económica del sector Textil–Confecciones (2005-2012),” por JGR Consultorías, octubre 2013, p. 20.

El número de trabajadores formales, varía en función a la demanda de trabajo, la Tabla 33 muestra el número de trabajadores formales en el sector textil y de confecciones en el Periodo 2008-2012.

Tabla 33

Perú: Trabajadores del Sector Textil-Confecciones en Planilla Periodo 2008-2011

Año	Textiles	%	Confecciones	%	Total Textiles y Confecciones	Total trabajadores en planilla	% total textiles y confecciones respecto del total planilla
2008	54421	50.0%	54401	50.0%	108,822	2,169,404	5.02%
2009	44636	50.6%	43513	49.4%	88,149	2,179,326	4.04%
2010	47998	49.8%	48328	50.2%	96,326	2,436,522	3.95%
2011	48325	48.7%	50911	51.3%	99,236	2,729,488	3.64%
2012*	44587	49.8%	44904	50.2%	89,491	2,639,939	3.39%

Nota. Tomado de “Informe sobre la situación económica del sector Textil-Confecciones (2005-2012),” por JGR Consultorías, octubre 2013, p. 26.

La Figura 57 muestra la composición del empleo formal textil según el tipo de contrato (nro. de trabajadores) en enero de 2012. Por otro lado, la Figura 58 señala la composición del empleo formal en confecciones según tipo de contrato (nro. de trabajadores) en enero del mismo año.

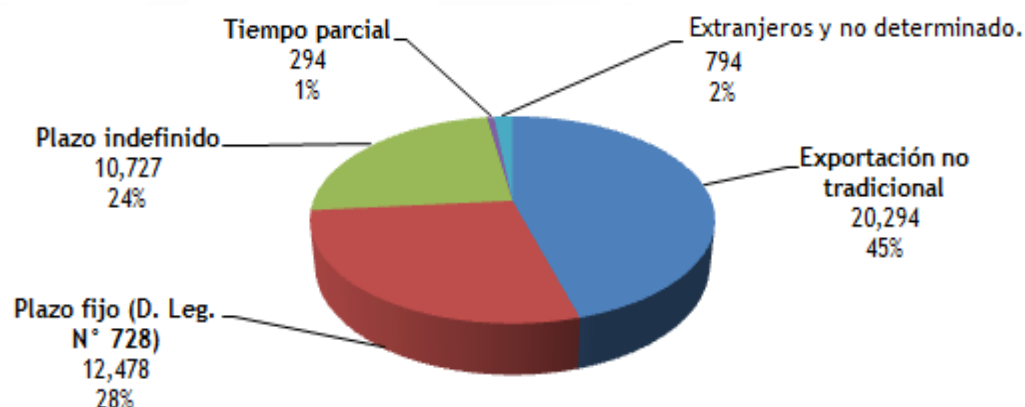


Figura 57. Perú: Composición del empleo formal textil según tipo de contrato (nro. de trabajadores) enero 2012. Tomado de “Planilla Electrónica,” por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), p. 26.



Figura 58. Perú: Composición del empleo formal en confecciones según tipo de contrato (nro. de trabajadores) enero 2012. Tomado de “Planilla Electrónica,” por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), p. 26.

En enero del 2012 el 47% de trabajadores estaba en planilla en la modalidad de exportación no tradicional, el 27% a plazo fijo, el 22% a plazo indefinido, el 1% a tiempo parcial y el 3% otros tipos de contrato. La evolución en el tipo de contrato por género se observa en la Tabla 34.

Tabla 34

Perú: Trabajadores del Sector de Confecciones en Planilla por Tipo de Contrato y Género

Confecciones	2008		2009		2010		2011	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Plazo indefinido	24.2%	22.9%	28.0%	26.0%	27.8%	24.6%	28.5%	24.1%
Tiempo parcial	3.0%	3.2%	1.4%	1.6%	1.5%	1.8%	1.3%	1.5%
Plazo fijo	18.2%	16.1%	19.6%	18.0%	22.0%	20.2%	24.5%	22.9%
Exportación no tradicional	53.3%	56.5%	49.8%	53.2%	47.7%	52.2%	44.2%	50.0%
Resto	1.3%	1.4%	1.2%	1.2%	1.1%	1.2%	1.5%	1.6%
Total absoluto	41,424	38,304	33,459	31,395	36,407	35,475	36,296	37,254

Nota. Tomado de “Informe sobre la situación económica del sector Textil-Confecciones (2005-2012),” por JGR Consultorías, octubre 2013, p. 26.

En el sector confecciones, la proporción tanto de hombres como de mujeres contratadas a plazo fijo se ha incrementado, sucediendo lo contrario en relación a los contratos de exportación no tradicional aunque sigan concentrando la mayor parte de

trabajadores de ambos sexos.

El número de trabajadores está en función del tamaño de la empresa, las empresas grandes tienen mayor cantidad de trabajadores. El aumento de número de trabajadores está en relación con el aumento de la producción-exportación, sin embargo, se ha observado empresas que han invertido en maquinaria moderna y nuevas tecnologías en parte de sus procesos, aumentado su producción pero no el número de trabajadores. Por el contrario, en microempresas, cuando aumenta la producción aumenta el número de trabajadores. La Tabla 35 muestra el número de trabajadores en planilla según el tamaño de la empresa.

Tabla 35

*Perú: Trabajadores del Sector Confecciones en Planilla Según el Tamaño de la Empresa
Periodo 2008-2011*

AÑO	TEXTILES				CONFECCIONES			
	De 1 a 10	De 10 a 100	Más de 101	TOTAL	De 1 a 10	De 11 a 100	Más de 101	TOTAL
2008	2.9%	16.0%	81.1%	29,406	11.6%	13.5%	74.9%	79,727
2009	4.1%	17.2%	78.7%	23,619	16.1%	15.9%	68.0%	64,854
2010	4.4%	15.3%	80.4%	24,838	16.8%	15.5%	67.7%	71,882
2011	4.6%	14.0%	81.4%	26,213	18.0%	15.5%	66.5%	73,550

Nota. Tomado de "Informe sobre la situación económica del sector Textil-Confecciones (2005-2012)," por JGR Consultorías, octubre 2013, p. 26.

Según SASE Consultores (2013), las empresas textiles tiene en promedio 2.5 veces más trabajadores que las de confecciones (313 vs 140) y en ambos casos la cantidad de personal se ha incrementado respecto al 2012 (7% en textil y 4% en confecciones), por el aumento de las ventas. Las principales ocupaciones en el sector textil-confecciones son: inspector de control de calidad, supervisor de tejidos, costura, estampado, técnico de máquinas tejedoras y otras, patronista, diseñador de prendas de vestir, costurero de prendas de vestir (operario), tejedor (operario), operario de acabados, remallador de plato (operario),

confeccionador de tejido de punto. Según el Modelo de Proyecciones del Empleo Peruano, elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) por encargo del MTPE en el 2013 se espera un crecimiento de 6% de empleo en el sector. Tabla 36: Participación estimada del empleo en los sectores fabricación de prendas y fabricación de textiles a nivel nacional según el Modelo de Proyecciones del Empleo Peruano, 2012-2020.

Tabla 36

Participación Estimada del Empleo en los Sectores de Fabricación de Prendas y Textiles a Nivel Nacional 2012-2020

Sector	Participación del empleo a nivel nacional (%)					Ranking	
	2012	2014	2016	2018	2020	2011	2020
Fabricación de prendas de vestir	1.5%	1.4%	1.3%	1.3%	1.2%	13	16
Fabricación de textiles	2.1%	2.1%	2.1%	2.2%	2.2%	12	11

Nota. Adaptado de “Modelo de Proyecciones del Empleo Peruano, 2012-2020,” por la OIT, 2013, p. 51. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_236122.pdf

Por otro lado, según la oficina técnica de difusión del INEI (2012), el emporio de Gamarra laboraron 51,512 trabajadores en el 2012. De este total, 31,706 personas (61,6%) trabajaron en tiendas comerciales, 13, 982 en establecimientos manufactureros (27,1%), 2,476 (4,8%) en almacenes y depósitos y el resto (6,5%) en otros servicios complementarios como restaurantes, alojamiento, actividades profesionales, entre otros. De cada diez personas ocho trabajaban en la fabricación o en la comercialización de textiles y prendas de vestir. Es decir, 39,763 trabajadores laboraron en 17,809 establecimientos.

De igual modo, existieron 4,293 establecimientos de fabricación de prendas de vestir que daban empleo a 10,875 personas; 998 locales que fabricaban textiles con 2,321 trabajadores, 4,442 comercios mayoristas de textiles y prendas de vestir con 10,079 empleados; y 8,076 establecimientos comerciales minoristas dedicados a la venta de estos productos con 16,488 personas ocupadas, es decir un promedio de dos vendedores por

establecimiento. Además el 60.4% de los empleados eran mujeres. En el caso del Comercio, esta cifra alcanza el 81,5%, en Manufactura 45,4% y en Servicios el 29,5%. Además del total de empleos generados, el 59,9% tenía entre 18 y 29 años y el 21,1% entre 30 y 39 años, es decir, que el 81,0% tenía entre 18 y 40 años de edad.

Respecto al nivel de estudios el 21.0% de los trabajadores tenía estudios superiores: el 15,9% ha seguido estudios superiores no universitarios y sólo el 5,1% ha realizado estudios universitarios. Asimismo, el 70,2% alcanzó a estudiar la educación secundaria y el 8,8% estudió la primaria o no tiene ningún nivel de estudios (Presidencia del Consejo de Ministros, 2012).

Reclutamiento y selección de trabajadores. Para la selección de mandos medios u operadores por lo general las convocatorias se realizan a través de avisos en periódicos o radios. Otro medio, es acudir a las entidades de formación como los Centros de Educación Técnica Productiva (CEPROS) o el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), que envía egresados o estudiantes para prácticas en sus diferentes modalidades. En la selección se utilizan pruebas psicológicas de habilidades, aquí se valora aspectos como: rapidez, coordinación, destreza manual, agudeza visual y en actitudes, trabajo en equipo, integridad, responsabilidad innovación.

Algunas empresas del sector tienen el proceso de selección inclusive el de contratación tercerizado. Se ha encontrado como común denominador el sistema de convocatoria a través de referencia, el decir, el mismo trabajador trae familiares o amigos para que postulen. En el caso de las pequeñas empresas la selección es por recomendación. El sector tiene dificultades en encontrar personal calificado como técnico de maquinaria, cortador, remallador, inspector, diseñador, costura, entre otros. A esto se une las actitudes de los jóvenes como falta de compromiso, falta de iniciativa y poca proactividad.

Otro aspecto que se ha evidenciado es la predominancia del sexo en los operadores de

maquinarias, según lo manifestado por los responsables de producción y selección para la operación de maquinarias es necesario características físicas que se acondicionen a la altura y dimensiones de las máquinas, en otros casos por la tecnología que se maneja, lo que hace más difícil la selección. Sin embargo, también se evidencia la alta especialización de los trabajadores que tienen años en este sector, así como su alta capacidad para adaptarse a diferentes escenarios, fortaleza que es aprovechada para que enseñen a las nuevas generaciones. Además destaca la habilidad innata para el aprendizaje.

Régimen laboral. En cuanto al régimen laboral, en 1978, el gobierno peruano aprobó el Decreto Ley 22342, Ley de Promoción de Exportación No Tradicional, este régimen estableció el régimen laboral temporal para el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación beneficiando a sus trabajadores con seguro social, vacaciones, participación en utilidades, compensación por tiempo de servicio (CTS), jubilación, licencia pre y post natal, entre otros. Sin embargo, según lo indicado por el secretario general de Industrial Global Unión Raina Jyrki (2013), este decreto sujeta a los trabajadores del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos a contratos eventuales, sin derecho a estabilidad laboral, los salarios bajos amenazan el futuro desarrollo de esta industria. Empresas como Nike, Wrangler y Calvin Klein, se preocupan por las condiciones en que se produce su ropa y estas condiciones son adversas.

Por otro lado según Luis Salazar (2013), presidente de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), indicó que este decreto ha permitido la formalización en el sector textil. A su vez según la Asociación de Exportadores (Adex), las empresas exportadoras son las más fiscalizadas del país. Aseveró que debido a la fluctuación e incertidumbre del mercado es imposible que los contratos sean permanentes. Además que la mayoría de empresas tiene menos de 20 trabajadores (SNI, 2013).

Nivel de salario. El nivel salarial está en función de la especialidad, grado de estudio

y/o dificultad del puesto de trabajo. La Figura 59 muestra el salario promedio según ocupación en soles.

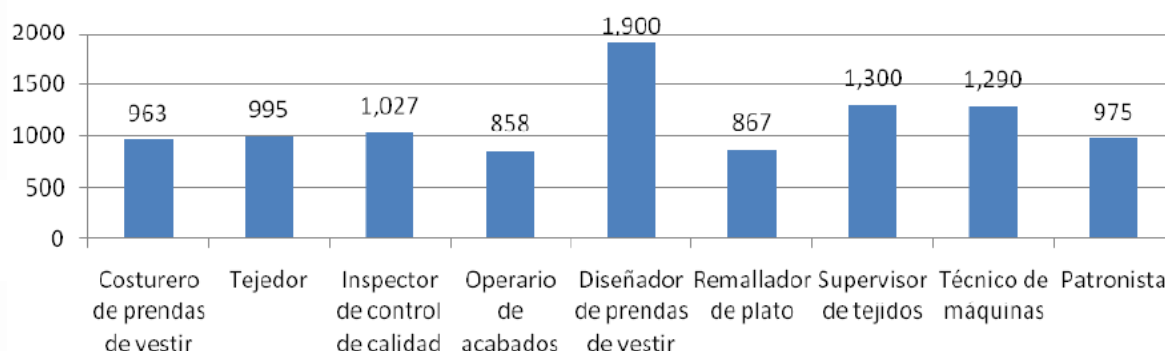


Figura 59. Perú: Salario promedio según ocupación en soles.

Tomado de “Entrevistas a 60 empresas del sector textil y confecciones, aplicadas entre agosto y setiembre del 2013”.

La evolución de las remuneraciones mensuales en el sector confecciones en el periodo 2008-2011 por tipo de contrato y sexo se observan en la Tabla 37. Se observa que los hombres y mujeres que son contratados a plazo indeterminado perciben mayor remuneración. Por otro lado en el resto de contrataciones el promedio mensual no superan los 1,000 nuevos soles, estando incluso en algunos casos por debajo de los 750 nuevos soles.

En cuanto a la educación, existe una demanda insatisfecha, según las empresas los operarios aprenden en la misma fábrica, es decir, la empresa invierte en su capacitación. En el Perú para la preparación de ingenieros la Universidad Nacional de Ingeniería ofrece la especialidad de Ingeniería Textil, la Universidad de Ciencias Aplicadas ofrece el programa de Diseño y Gestión de Moda, la Universidad Tecnológica del Perú ofrece la carrera de Ingeniería Textil y de Confecciones y la Universidad Nacional Mayor de San Marco ofrece el programa de Ingeniería textil y confecciones. Las universidades enseñan desde la transformación de la fibra hasta la obtención del producto final de consumo masivo. Sus áreas de acción laboral incorporan actividades de planeamiento, dirección, evaluación, operación, mantenimiento, adaptación tecnológica, diseño, aplicación y administración de centros de producción textil y de confecciones, para alcanzar estándares de productividad y

calidad.

Tabla 37

Perú: Remuneraciones Mensuales en el Sector Confecciones por Tipo de Contrato y Sexo

CONFECCIONES	2008		2009		2010		2011	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
A plazo indeterminado	1,223	942	518	1,208	1,236	957	1,323	1,043
A tiempo parcial	995	891	951	872	866	694	970	780
Por inicio o incremento de actividad	900	789	693	914	905	794	983	859
Por necesidades del mercado	904	780	805	910	960	819	1,044	888
Por Reconversión empresarial	639	578	791	614	594	576	700	671
De exportación no tradicional LEY 22342	1,051	916	648	1,081	1,136	955	1,218	1,031

Nota. Tomado de “Informe sobre la situación económica del sector Textil–Confecciones (2005-2012),” por JGR Consultorías, octubre 2013.

Para la preparación de Técnicos en diversos procesos de la producción textil el SENATI tiene la especialidad de Textil, la Especialidad de Confecciones, y el Centro Tecnológico Textil Confecciones (CTTC) que realiza ensayos de laboratorio textiles y capacitación específica en gestión productiva. En la capacitación ofrece programas como: Textilería en Fibras de Camélidos Andinos; Controlista de calidad Textil; Mecánico Textil en género punto; Mecánico Textil en Hilandería; Mecánico Textil en Tejeduría Plana; Prensista Offset; Procesos de producción Textil; Química Textil; Procesos de Producción de Prendas de vestir; Tecnología del Diseño y Desarrollo de Prendas de Vestir; Confecciones Textiles; Mecánico de mantenimiento de máquinas de confección textil (SENATI, 2014).

En referencia al diseño de moda, El Centro de Altos Estudios de la Moda (CEAM) forma profesionales técnicos en: diseño de moda, Gestión Textil, forma diseñadores de moda. Además ofrece el diplomado en Fashion management, y curso de entrenamiento como: fashion blogger; patonaje sobre maniquí; diseño digital, styling, entre otros. (Centro de Altos Estudios de la Moda, 2015). Por otro lado, el Instituto de Diseño y Comunicación es un

Instituto Público que ofrece la carrera de Diseño de Modas. Así mismo la escuela de modas Chio Lecca ofrece carreras profesionales en diseño de moda y gestión; marketing y comunicación de moda y programas de entrenamiento como: diseño de moda internacional, diseño textil, diseño de moda digital, entre otros (<http://www.chio-lecca.edu.pe>). Otras instituciones que ofrecen programas y cursos de entrenamiento son el Instituto de moda y diseño MAD (<http://www.mad.edu.pe>).

En todos los casos la mayoría de instituciones de formación ofrecen a sus estudiantes algún servicio de apoyo a la inserción laboral dependiente, siendo el más común la información sobre oportunidades de empleo y condiciones laborales, la cual obtiene principalmente de fuentes secundarias (INEI y otras instituciones). Otros tipos de servicio más o menos frecuentes son los convenios y/o acuerdos para que sus egresados practiquen o trabajen en empresas, la orientación sobre estrategias de búsquedas de empleo, y el ingreso a la bolsa de trabajo de la institución.

Según SASE Consultores (2013) es necesaria la actualización y/o realización de los perfiles ocupacionales de: (a) inspector de control de calidad; (b) supervisor de tejido; (c) estampador en tela continua, (d) patronista; (e) diseñador de prendas de vestir; (f) costurero de prendas de vestir –tejido de punto; (g) costurero de prendas de vestir –tejido plano; (h) tejedor en máquina de prendas, piezas o telas; (i) operario de acabados; y (j) remallador de plato. Puesto que son los más demandados por el sector.

Además, según los empleadores es necesario mejorar la calidad de la formación, la falta de personal calificado es una amenaza para el desarrollo del sector. Los problemas que perciben los empleados son una formación muy teórica, que no se adecúa a las exigencias tecnológicas cambiantes del mercado, no se fomenta en los estudiantes la capacidad analítica y crítica, la formación es muy básica y poco exigente; las instituciones no cuenta con la infraestructura, maquinaria y equipo adecuados, actualizados, especializados, en buenas

condiciones; además en algunos CETPROS la calidad de los docentes es baja, no tienen experiencia en empresas para transmitir a sus estudiantes, en las universidades se forma adecuadamente en competencias técnicas pero no ocurre lo mismo con las genéricas. No obstante, algunos empresarios sí establecen niveles de calidad y perciben diferencias entre egresados de instituciones de formación en el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación. (SASE Consultores, 2013)

Según la Torre (2015) es necesario consolidar la cultura de la calidad, la cultura de la atención al cliente, esto se aprende en las escuelas de pregrado. Además debe invertirse para tener buenos profesionales, en especial en el área de diseño, con convenios para mejorar las competencias de los docentes y con intercambios que traigan a los mejores diseñadores y los mejores profesores de las mejores escuelas del mundo. Una *Marca* se crea con diseños innovadores, con conocimiento de tendencias y gestión de marca, hoy deberíamos estar fabricando la tendencia del 2017. Es necesario cambiar la estrategia que ahora seguimos, sino, el ingreso de marcas y confecciones de otros países absorberá la demanda interna (principal cliente de Gamarra) y no pudiendo competir en el mercado externo nuestros clientes extranjeros buscarán nuevos proveedores o nos volveremos solo maquiladores.

Finalmente la educación en el Perú debe formar profesionales de la confección y del diseño de moda competitivos a nivel mundial para que sus creaciones sean reconocidas internacionalmente.

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) han cambiado al ser humano originando una transformación cultural, social y política. Su mayor impacto se evidencia en la actividad económica y empresarial y en los diferentes procesos productivos como adquisición, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y actualización de información. Las TIC han cambiado la organización de las empresas y su relación con sus

clientes convirtiéndose en un diferencial de competitividad. Según Neelie Kroes, vicepresidenta de la Comisión Europea y responsable de la Agenda Digital para Europa, la mitad del crecimiento de la productividad proviene de inversiones en digitalización (Martín y Vizcaino, 2014).

En este contexto, el Perú se ha propuesto lograr una inserción positiva en la denominada sociedad de la información a través del trabajo conjunto de la inversión privada y los diferentes agentes del gobierno como: Ministerio de Transporte y Comunicaciones (www.mtc.gob.pe); Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) (www.osiptel.gob.pe); Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (www.indecopi.gob.pe).

Los estudios realizados sobre el impacto de las TIC en la economía de un país obtienen una importante correlación entre el grado de digitalización y los aumentos de la tasa de empleo y crecimiento del PBI. Según Katz (2015), un aumento de 10% en el índice de digitalización resulta en un incremento del 0.81% en el PBI per capital. Desde la perspectiva país, las TIC contribuyen a la competitividad, proporciona una comunicación en tiempo real entre diferentes zonas geográficas, el acceso a información permite encontrar oportunidades de negocio, se reducen costos y se eleva el nivel tecnológico para producir bienes o servicios de mayor valor agregado. Asimismo, permiten el establecimiento de nuevas redes de contacto empresariales (entre los ofertantes de un determinado producto, los proveedores y los clientes). Además las TIC producen productos y servicios de gran valor agregado. El sector telecomunicaciones es uno de los de mayor crecimiento en la economía mundial y uno de los componentes más importantes de la actividad social, cultural y política global. Por otro lado favorecen la transparencia de información, lo que genera más confianza y certidumbre entre los agentes económicos de un país.

Las Pymes tienen gran importancia dentro del desarrollo del Perú, con el objetivo de

medir el impacto del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) en el desarrollo de una PYME, Microsoft auspició a Boston Consulting Group (BCG) para la realización de un estudio exhaustivo sobre el uso de TICs en Pymes de 24 economías a nivel mundial. El estudio publicado el año 2013, encontró una correlación entre el uso de las tecnologías de la información y el desarrollo de las Pymes. Utilizando la misma metodología Ipsos Perú realizó un estudio equivalente en el 2014, de un total de 106 empresas, el estudio encontró que el 43% de Pymes tiene página web, página en redes sociales, portal en línea, página web para móviles, app para smartphones, y/o usa herramientas de comunicación; el 35% además usan computación en nube y el 22% no usan tecnologías de la información ni herramientas de comunicación. Además se evidenció que las empresas que usan computación en nube y las demás TICs crecieron casi 8% más que las otras en el periodo 2011-2013 y que Skype es la herramienta de colaboración audio/video por Internet más utilizada por las Pymes del Perú.

Por otro lado, la mayoría de los dueños de las Pymes piensa que es importante invertir en redes sociales, soluciones móviles y computación en la nube, ya que estas herramientas mejoran eficiencias internas, proporcionar mayor información para la toma de decisiones, ayuda en la solución de los problemas de los clientes, reducir costos, aumenta la productividad de los empleados y mejora la colaboración. Sin embargo un tercio de los encuestados desconoce el término “big data”. Al mismo tiempo manifiestan su temor respecto a la seguridad de la información, el cumplimiento, la pérdida del control de la información, piraterías, virus, costo.

Valdivia, Pineda y Tito (2014) realizaron un diagnóstico sobre cómo los empresarios de Gamarra manejan las Tecnologías de Información en su gestión logística, y cómo ésta aporta al desarrollo de sus empresas y a las proyecciones de insertarse en el mundo globalizado. Los problemas encontrados en la gestión logística fueron: (a) no cuentan con

información ordenada, la cual dificulta el control de insumos, materiales y productos finales; (b) utilizan como registro de pedidos un cuaderno y a veces la memoria, no existe una programación adecuada de los pedidos; (c) la programación de pedidos se realiza estimando tiempos de forma empírica, ocasionando retrasos en la entrega de los productos finales; (d) la comunicación entre los comerciantes y proveedores y/o clientes es por medio telefónico o directo muy pocos utilizan en correo electrónico; (d) pocos comerciantes tienen presencia en las redes sociales por miedo a ataques cibernéticos, extorsión o por falta de conocimiento; y (c) ocho de cada diez comerciantes no cuentan con un sistema de información dentro de su empresa, por falta de financiamiento, falta de personal calificado que pueda manejarlo, o falta de conocimiento de la existencia de sistemas de gestión de información; por lo que la mayoría opta por tercerizar algunos procesos, enfocándose solo en la venta del producto final.

En el emporio de Gamarra existen más de 24 mil establecimientos. Según Valdivia, Pineda, y Tinto (2014), 15 mil 526 establecimiento se dedican a la actividad de comercio que representa el 64,0% del total de unidades económicas y de acuerdo a la investigación que realizaron éstos no utilizan Tecnologías de la Información haciendo sus procesos ineficientes. Por lo expuesto las TIC, tiene un rol crítico para el desarrollo de las Pymes, para aprovecharlo las Pymes requieren apoyo tanto en conocimiento, capacitación y fomento para el uso de tecnologías innovadoras como la Computación en la Nube; así como mecanismos y políticas que las protejan de los riesgos de seguridad informática que afectan la credibilidad de las TICs como una herramienta válida para el desarrollo y la competitividad.

Aguilar (2014) realizó el “Estudio cualitativo de las variables para el Uso de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC), por las empresas del segmento MYPE”. Entre las barreras que tienen las MYPE para el uso de TIC sobresalió la falta de conocimiento de su uso, aplicaciones y beneficios. Las herramientas que mayormente usan son Internet, celular, computadoras, herramientas que son subutilizadas. Para difundir y

propiciar el uso de TIC, El Estado Peruano debe comunicar los beneficios de la tecnología a las MYPE en forma simple, directa, cercana, en el lenguaje del empresario popular a través de casos reales de éxito.

Muñoz (2004), en su tesis doctoral “La influencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en PYMES del sector Textil. Efecto de la implantación del comercio electrónico” concluyó “ la competitividad de las organizaciones viene dada por las ideas de los individuos, el conocimiento y la tecnología, y de cómo éstas organizaciones sean capaces de capacitarse con la tecnología adecuada, adquiriendo y asimilando el conocimiento tecnológico, de modo que aprendan más y más rápido que sus competidores. El éxito o el fracaso de una organización dependen cada vez más de su capacidad de innovación tecnológica en las TIC. Dado que la mayoría de las PYMEs tecnológicas no son capaces de desarrollar la tecnología que necesitan y que las PYMEs componen el grueso de empresas, deben elegir vías alternativas a asumir actividades de I+D propias si quieren ser competitivas, a través de “socios tecnológicos”. Las mayores dificultades a la implantación y desarrollo del Capital Tecnológico en las organizaciones son culturales y de resistencia al “cambio”. Cada vez se hace más patente la frase: “pensar en global y actuar en local”.

Finalmente, las principales recomendaciones que surgen frente a esta realidad y que deben tomarse en cuenta en la Agenda de la Competitividad son:

1. Diseñar e implementar un programa de divulgación masiva de los principales beneficios de la adopción de TIC en especial para mejorar la productividad y competitividad de las PYMES.
2. Estructurar un plan nacional de apoyo a la adopción de TICs por parte de las PYMES que informe todos los factores internos y externos que afectan negativamente la adopción de estas tecnologías por parte de las PYMES.
3. El gobierno debe, como política, desarrollar servicios públicos en línea o gobierno

- electrónico, tales como compras gubernamentales (e-procurement).
4. En materia de capacitación es necesario tomar en cuenta el grado de adopción de las TICs por parte de la Pymes, así como, entre otros elementos, el sector productivo al que pertenece, su tamaño, el mercado al que abastece y su nivel de encadenamiento con otras empresas.
 5. Lograr la integración de las autoridades nacionales, empresas y de la academia, para facilitar el diseño e implementación de programas en el campo de las TIC.
 6. Diseñar e implementar un sistema de monitoreo que permita, tanto al sector público como al sector privado, evaluar, el avance en la implementación de las políticas con el propósito de ir realizando los cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos planeados en el plan nacional de apoyo a la adopción de TICs por parte de las PYMES.

Es importante mencionar que el gobierno peruano además ha creado el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones (INICTEL) que tiene como misión: Promover y participar en el desarrollo y utilización de las tecnologías de las telecomunicaciones; realizando investigación científica, tecnológica e innovación; capacitación y formación especializada, así como estudios y proyectos, como herramientas para el desarrollo económico y social, contando para ello con personal altamente especializado (<http://www.inictel-uni.edu.pe>).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Si una empresa no es creativa y no realiza innovaciones muere; si una empresa no tiene la mejora continua como parte de su cultura desaparece; si una empresa no tiene la tecnología apropiada para reducir costos y mejorar productos y procesos se evapora. Asignar presupuesto para la investigación, la innovación, la tecnología determina la continuidad de una empresa y el desarrollo de un país.

En cuanto a la investigación y tecnología para mejorar la producción de algodón, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), cuenta con el “Plan Estratégico de Investigación e Innovación Tecnológica para el Mejoramiento de la Productividad y Competitividad de los Cultivos Agroindustriales en el Perú”. Además ha creado estaciones experimentales. La Estación Experimental Agraria (EEA) Donoso en Huaral ubicada en la zona de producción del algodón tipo Tangüis, la EEA Vista Florida en Chiclayo (Piura y Lambayeque) para el tipo de algodón Cerro, la Estación SEEA Chincha (Lima e Ica) y la EEA El Porvenir (San Martín, Bagua y Jaén) zona de producción de la variedad áspera.

Entre los principales trabajos que realiza tenemos: (a) validación de un método de riego por surco y uso de biorreguladores en el cultivo de algodón Pima; (b) producción de semilla genética de las nuevas variedades de algodón del Cerro, (c) evaluación de tolerancia a sequía de líneas avanzadas de algodón; (d) transferencia de tecnología en el cultivo del algodón en variedades de fibra larga y extra larga; y (e) desarrollo y transferencia de tecnología para mitigar los efectos del cambio climático en el cultivo de algodón.

Los principales logros en el desarrollo de nuevas variedades de algodón para la Costa y la Selva del país fueron: (a) algodón áspero “INIA 801 – Shanao” (2004) – Selva; (b) algodón upland “INIA 802 – Utquillo” (2003) – Costa Norte; (c) algodón Del Cerro “INIA 803 – Vista Florida” (2012) – Costa Norte; y (e) algodón de color “INIA 804” (en proceso de mejoramiento) – Selva. Además desarrolló un manual de Manejo Integrado de Algodón del Cerro, para el manejo agronómico, fisiológico y fitosanitario del Cultivo. (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2015).

Por otro lado, la Universidad Nacional Agraria la Molina tiene a su cargo el Programa de Investigación para el Mejoramiento Genético del Algodón, con lo cual ha logrado variedades mejoradas del algodón Tangüis, además, cuenta con el programa de Semilleros de Algodón para producir semilla certificada de algodones: Tangüis, Pima y Cerro. La

Universidad Nacional de Piura, por su parte, cuenta con el Programa de Control Integrado del Algodonero Pima, destinado a combatir algunas plagas de algodón de la zona, además, trabaja para lograr semilla certificada de algodón y tiene un banco de Germoplasma de algodón.

En el sector privado existen instituciones que realizan investigación o transferencia tecnológica para apoyar a los agricultores algodoneiros como la Asociación de Exportadores (ADEX) y el Instituto Peruano de Algodón (IPA). Las metas del IPA son: (a) contar con variedades de semillas apropiadas para las diferentes zonas de la Costa y Selva con periodos vegetativos y rendimientos competitivos por hectárea, continuando con la investigación genética y selección de variedades; (b) incorporar la investigación del algodón en la costa norte para lograr objetivos de productividad en campo sin desmejorar la calidad de nuestras fibras, pero sobretodo lograr reducir la relación entre fibra y semilla, a los niveles de otras variedades competitivas del algodón Pima Peruano; (c) lograr una expansión del área del cultivo del algodón en los próximos cinco años; (d) apoyar la extensión agrícola para incrementar el rendimiento hasta un promedio de 75/80 qq/ha (aproximadamente 3500kg. Alg rama/ha) a nivel nacional; (e) buscar y obtener el apoyo constante de empresas privadas y entidades internacionales para financiar las investigaciones; y (f) generar resultados que mediante la extensión agrícola puedan ser proyectados al agricultor. Uno de sus principales logros es el algodón Pima- Ipa 59 de fibra extra larga y de excelente rusticidad y rendimiento/ha de 80 a 130 qq. (IPA, 2015). Según Fernando Cilloniz (2001), no existe un vínculo entre los centros de investigación y los agricultores que puedan aprovechar los resultados de su investigación, tampoco existe empresas agrícolas que apoyen el financiamiento de los centros de investigación.

En referencia a la innovación e investigación para el sector textil-confecciones con fibras de camélidos que tiene como materia prima la fibra de auquénidos el INIA ha creado

El Programa Nacional de Innovación Agraria en Camélidos (PNIA) para contribuir en el incremento de los niveles de producción y productividad de la crianza de camélidos, generando alternativas tecnológicas para impulsar la crianza sostenible y conservación de la biodiversidad genética. El PNIA en camélidos trabaja en alianza estratégica con otras instituciones nacionales (UNMSM – IVITA, UNALM - Lima, UNA – Puno, UNSAAC – Cusco, UNSCH – Ayacucho, UPCH – LIMA), internacionales (USC – España, UBA- Argentina, UVC - Chile, U Guisse – Alemania, entre otros) para el desarrollo de trabajos en biotecnología reproductiva, mejoramiento genético, sanidad animal y bienestar animal. Tiene como objetivos: (a) generar tecnologías apropiadas para la crianza de camélidos en relación a su ecosistema; (b) promover la crianza de alpacas y llamas de alto rendimiento en calidad de fibra, carne, alta tasa reproductiva y resistencia a enfermedades; (c) contribuir en la producción de reproductores alpacas y llamas para los centros de producción de reproductores y Bancos de Germoplasma; y (d) transferir tecnología validada a la Dirección de Extensión Agraria y a los Proveedores de Asistencia Técnica para medir su impacto y adopción. El Programa Nacional de Innovación Agraria en Camélidos realiza sus investigaciones principalmente en el Centro de Investigación y Producción Quimsachata, ubicado entre provincias de Lampa y San Román de la región Puno, con una extensión de 4 280 ha y una altitud promedio de 4 300 msnm. Cuenta con laboratorios para fertilización in vitro, evaluación de finura de fibra entre otros (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2015).

En referencia a la situación de la industria manufacturera sobre innovación, la encuesta realizada por el INEI 2012 sobre innovación en la industria manufacturera, reveló resultados poco alentadores. De las 7,603 empresas de la industria manufacturera encuestadas, 4,976 realizaron actividades de innovación en el periodo 2009-2011, lo cual equivale al 65,5% del total de empresas. El 25,1% de ellas desarrollaron actividades en la

elaboración de productos alimenticios, el 14,4% en fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo y el 9,3% realizaron innovaciones en prendas de vestir. El 78% de las inversiones en innovación en el 2011 se concentraron en bienes de capital.

Los proyectos de innovación por lo general son financiados por las propias empresas, según la encuesta, de las 4, 976 empresas de la industria manufacturera que realizaron actividades de innovación, el 88.0% de los proyectos fueron financiados por recursos propios, el 59.3% recurrieron a préstamos de la banca comercial y sólo el 0,6% de empresas recurrieron a los apoyos gubernamentales como fuente de financiamiento.



Figura 60. Perú: Obstáculos enfrentados por las empresas de la industria manufacturera que recurrieron a métodos de protección formal de sus innovaciones (porcentaje). Tomado de “Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2012: Principales resultados,” Instituto Nacional de Estadística e Informática, p.10. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1076/index.html

Respecto a la protección de las innovaciones, el 62% de las empresas innovadoras no protegen su innovación. Sin embargo, el 44.7% de empresas del sector textil y el 68.7% del sector prendas de vestir si protegen sus innovaciones. Algunos de los obstáculos que afrontan las empresas al recurrir a los métodos de protección se observan la Figura 60 Perú: Obstáculos enfrentados por las empresas de la industria manufacturera que recurrieron a métodos de protección formal de sus innovaciones (porcentaje).

Por otro lado, el Sistema Nacional de Innovación (SNI) (2014) ha realizado un diagnóstico para identificar las causas y efectos del ineficiente sistema nacional de innovación en el Perú, la Tabla 38 presenta este diagnóstico.

Tabla 38

Perú: Causas y Efectos del Ineficiente Sistema Nacional de Innovación 2014

Problema	1. Débil e ineficiente sistema nacional de innovación.
Causas	2. Resultados de investigación no responden a las necesidades del sector productivo.
	3. Insuficiente masa crítica de investigadores calificados.
	4. Insuficiente información sobre las condiciones del sistema.
	5. Bajos niveles de calidad de los centros de investigación.
	6. Deficiente gobernanza del SINACYT.
	7. Insuficientes incentivos para la innovación.
	Efectos
2. Escasa diversificación productiva.	
3. Bajo nivel de intensidad tecnológica.	
4. Escasa transferencia al mercado de los resultados de investigación.	
5. Inadecuado e insuficiente uso de la tecnología para la solución de problemas sociales.	

Nota. Tomado de “Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación: CREAR para CRECER,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2014. Recuperado de http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf

Frente a esta realidad, el estado peruano viene realizando desde el 2012 estrategias orientadas a mejorar la ciencia, tecnología e innovación (CTI) para ello ha fortalecido el Sistema Nacional de Ciencia, tecnología e innovación (SINACYT), a través de CONCYTEC como entidad rectora, al mismo tiempo ha creado el Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC) y ha puesto en marcha el Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCYT).

Dentro de este esfuerzo ha elaborado políticas que contribuyan al impulso del desarrollo de innovaciones y elevar la producción en las empresas: (a) reconocer los esfuerzos de las empresas en CTI permitiendo que el gasto en I+D se descuenta del impuesto a la renta; (b) creación de un sistema de becas alineado a CTI; (c) reformas en los Centros de

Información Tecnológica (CITES) para incrementar su capacidad de brindar una cartera más amplia de servicios de apoyo a la innovación en las empresas; (d) fortalecimiento de la difusión y gestión del patentamiento; y (e) apoyo a la promoción de emprendimientos innovadores con despegue comercial.

Las empresas grandes y medianas están mejorando las áreas de desarrollo del producto o prendas mediante proyectos de innovación con fondos concursables como FIDECOM-FINCYT, lo cual le permite mejorar los procesos y calidad del producto y ser más competitivos. Desde el 2007 al 2013 el 15% de los proyectos presentados están asociados al sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos, y 12 de los 179 proyectos de innovación finalizados (es decir, el 7%) corresponden al sector. Por ejemplo el proyecto realizado para la optimización del área de diseño, patronaje, tizado y desarrollo de muestras para la empresa N&P Atelier logró con la implementación del CAD- PITEI (2010): (a) Reducir las mermas en 50% en la etapa de corte de tela; (b) reducir los tiempos en más del 92% para la elaboración de un prototipo; (c) reducir los costos de producción en más del 60% en promedio para prendas producidas en la empresa; y (d) aumentar la capacidad instalada para brindar servicio de diseño, patronaje y Tizado a las Mypes del sector textil (SASE Consultores, 2013, p 213).

El sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos está inmerso en esta realidad, lograr altos niveles de competitividad es muy difícil si no se logra que la innovación, tecnología e investigación este en esta industria. Por ejemplo la falta de productividad y competitividad de los agricultores de algodón tiene muchos factores como: regulaciones ineficientes, infraestructura inadecuada, insuficiente apoyo técnico o investigación, comportamiento anti competitivo de algún o algunos participantes del mercado. La Figura 61 muestra un ejemplo de la inversión pública en riego tecnificado e innovación tecnológica en el periodo 2009-2013.

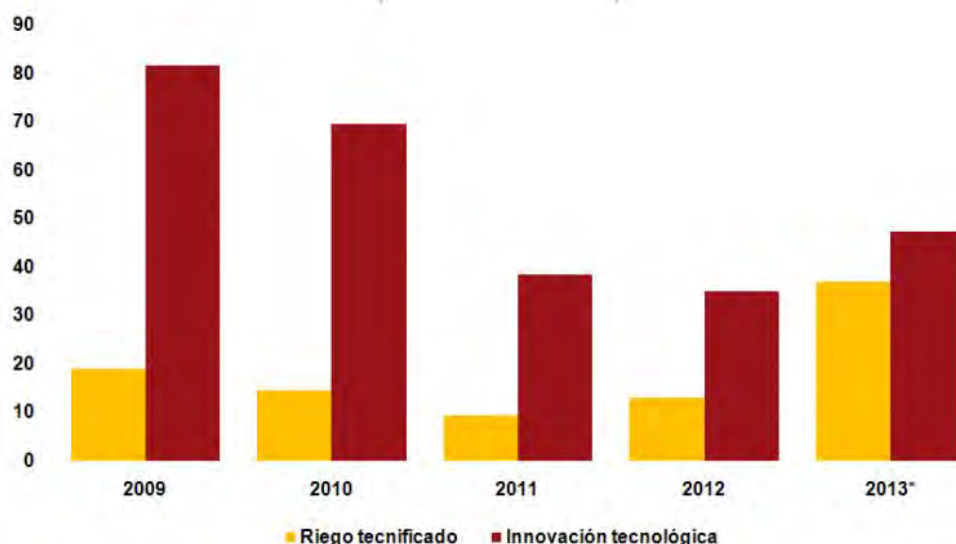


Figura 61. Perú: Ejecución del gasto en grupos funcionales agropecuarios. Riego tecnificado e innovación tecnológica, 2009-2013 (en millones de nuevos soles). Tomado de “Cómo hacer política agrícola de verdad,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2013. Recuperado de <http://ipe.org.pe/comentario-diario/04-2-2013/como-hacer-politica-agricola-de-verdad>

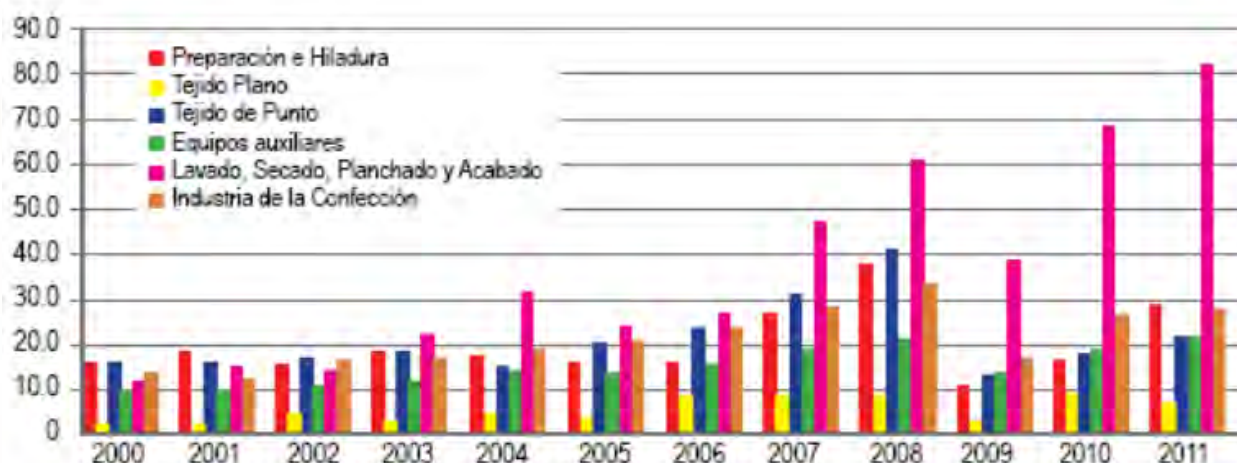


Figura 62. Inversiones en el sector textil confecciones, Perú 2000-2011 (en millones de US\$).

Tomado de “Situación Actual del Sector Textil Peruano: Nuevas estrategias empresariales ante la crisis en los principales mercados de destino,” por M. Reaño, 2012, *Industria Peruana*, 87, 14. Recuperado de ww2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_872.pdf

Además entre los años 2000 y 2011 se ha invertido en maquinaria y equipos de la más alta tecnología para mantener las empresas en competencia en los mercados internacionales. La Figura 62 muestra las inversiones en el sector de confecciones 2000-2011. Las máquinas de costura como remalladoras, recta, recubridora, etc., han sido modernizadas por sistemas

computacionales que producen en menor tiempo y flexibilizan la producción. Del mismo modo el proceso de corte, costura y acabados son automatizados.

En una entrevista realizada a 60 empresas del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos entre agosto y setiembre del 2013 por SASE Consultores (2013) reveló que el 85% de las empresas realizaría inversiones en maquinaria y equipo en los siguientes tres años, principalmente máquinas tejedoras electrónicas, computarizadas y máquinas para confecciones y de costura (línea completa); 65% invertiría en tecnología y 43% en nuevas propiedades. El porcentaje de empresas textiles que espera realizar inversiones en maquinaria superó ligeramente al porcentaje de empresas de confecciones que espera hacer lo mismo (89% vs 83%).

Respecto a la innovación, el 92% de las empresas encuestadas estimó realizar inversiones en innovación en nuevos diseños, modas, colecciones, acabados, fibras, materiales, materia prima (“telas inteligentes”); mientras que el 78% realizaría innovaciones en los procesos que incluye los de teñidos con nuevas técnicas para ahorrar agua y hacerlo más rápido, mejorar los tiempos del proceso de costura, la automatización del proceso de corte y la computarización de la producción. Un 53% realizaría innovación en la organización invirtiendo en la definición de puestos de trabajo y la elaboración de manuales para dichos puestos, la implementación de ISO y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), la incorporación de nuevas áreas como desarrollo de productos e innovación y 53% en la comercialización buscando nuevos canales de ventas, así como, mayor participación en ferias nacionales e internacionales para la promoción y venta de los productos. También aquí el porcentaje de empresas que espera innovar en productos y procesos es mayor en el sub sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación (100% y 95% respectivamente) que en el sub sector confecciones (88% y 71%).

Tabla 39

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS				
1	Alta calidad de la materia prima (fibra de algodón y lana de alpaca peruanos) para la confección de prendas de vestir.	0.07	4	0.28
2	Confeccionar prendas de vestir para clientes de marcas de moda internacionales manejando estándares internacionales.	0.07	4	0.28
3	Integración vertical de la cadena del sector textil y confecciones en la mayor parte de la grandes empresas.	0.07	3	0.21
4	Flexibilidad para la producción de bajo volumen y alto valor agregado.	0.05	4	0.2
5	Carácter emprendedor de las grandes hasta pequeñas empresas.	0.04	4	0.16
6	Alta capacidad de aprendizaje de la mano de obra para adaptarse a diversos escenarios	0.05	3	0.15
	Subtotal	0.35		1.28
DEBILIDADES				
1	Estrategias de dirección y gerencia a corto plazo.	0.06	1	0.06
2	Concentración de las exportaciones en pocos mercados	0.06	1	0.06
3	Mercado local grande dominado por importaciones, con mucha informalidad, contrabando y dumpings	0.05	2	0.10
4	Escasez de materia prima de algodón peruano y fibra de alpaca peruana.	0.08	1	0.08
5	Numerosos productores con poca implementación de Buenas Practicas de Manufactura, cumplimiento de normas y cultura de la calidad.	0.06	2	0.12
6	Mercado compuesto por numerosos productores, baja economía de escala y bajo nivel de asociatividad	0.06	2	0.12
7	Limitadas capacidades en diseño, innovación, conocimiento de mercado, desarrollo de marca para lograr posicionamiento en la industria de confecciones y moda de alta competencia.	0.07	1	0.07
8	Rigidez laboral, costos de mano de obra altos en comparación con los competidores.	0.06	1	0.06
9	Escasez en mano de obra calificada.	0.05	1	0.05
10	Las tecnologías de la información y comunicaciones no son empleadas en forma intensiva en la toma de decisiones, búsqueda de nuevos mercados, la integración productiva y comercial para mejorar su competitividad.	0.04	2	0.08
11	Insipiente inversión pública y privada en Innovación, Investigación, Desarrollo y Tecnología para mejorar la productividad de la materia prima (algodón y fibra de alpaca) y en el proceso productivo.	0.06	1	0.06
	Subtotal	0.65		0.86
Total		1.00		2.14

Valor: 4. Fortaleza mayor

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

4.2 Matriz Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Luego de la investigación de los factores internos y la entrevista con diferentes actores del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos se procedió a la elaboración de la matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos), determinando las Fortalezas y Debilidades en las diferentes áreas funcionales. Se asignó a cada factor determinante de éxito una un peso entre 0 (no importante) y 1 (muy importante) desde la perspectiva de cómo esa fortaleza o debilidad puede impactar en la competitividad del sector. La suma de todos los pesos debe ser 1. Posteriormente se otorgó un valor de 3 o 4 a cada fortaleza y de 1 o 2 a cada debilidad, tomando en cuenta cómo cada factor está contribuyendo a la estrategia actual que desarrolla el sector. La Tabla 39 muestra la Matriz EFI del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación en el Perú.

4.3 Conclusiones

El Sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación en el Perú tienen una serie de fortalezas que deben ser aprovechadas para empoderar el Sector. Existen muchas iniciativas siendo necesario unificarlas y determinar un centro que coordine todas las actividades del sector en todos los niveles para llegar a un plan estratégico que lo haga competitivo en todos sus factores.

Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo

Para el éxito del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación se analiza: a) los intereses del sector, b) los factores potenciales, y c) los principios cardinales.

5.1 Intereses del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

Los intereses que se intenta alcanzar para el éxito del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación son:

Penetración y expansión de nuevos mercados internacionales. Mantener los mercados actuales y aumentar las ventas de los productos existentes. Diversificar los mercados con nuevos perfiles de clientes en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica. Implementar estrategias para producir nuevos productos con alto valor agregado e ingresar a nuevos nichos de mercado. Articular el sector privado y público para generar nueva oferta exportable. Promover la especialización y la mejora de la calidad para acceder a nichos de mercado sofisticados.

Generar valor agregado y posicionamiento de Marca. El sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación debe buscar ser reconocido por la calidad y flexibilidad de su producción. Generar valor agregado con nuevos diseños. Confeccionar prendas de exportación que combinen la moda con elementos diferenciadores. Posicionar marcas propias internacionales en los mercados de destinos. Difundir la industria de las confecciones, resaltando el diseño y la calidad de las prendas.

Inversión pública y privada en innovación, investigación, desarrollo y tecnología. Implementar políticas que promuevan la innovación tecnológica, la investigación, la capacitación y el desarrollo gerencial para hacer el sector competitivo. Fortalecer en las PyMES la capacidad financiera, capacidad técnica, habilidad empresarial, conocimiento del

mercado y articulación de todos los eslabones de la cadena de valor.

Implementar mejores prácticas en la producción y gestión empresarial en todos los actores de la cadena de valor. Fortalecer las competencias de las empresas que atienden al sector en las diferentes etapas de la cadena de valor para elevar su nivel de calidad y productividad. Establecer vínculos de cooperación entre los diferentes sectores que intervienen en la confección de prendas de vestir y textiles de algodón y camélidos. Elevar el nivel de productividad y la calidad de la producción con la implementación de sistemas de gestión de la calidad, gestión del medio ambiente, seguridad y buenas prácticas.

Promover la formalidad del sector y evitar la competencia desleal interna.

Establecer estrategias que promuevan la formalización y evite la competencia desleal entre subsectores.

5.2 Potencial del sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

Los potenciales del sector se evidencian en el análisis AMOFHIT y se consolidan en la matriz EFI. La alta calidad de la materia prima (algodón y fibra de camélidos) y su reconocimiento internacionales una fortaleza que unida a diseños innovadores y creación de prendas de vestir de alto valor agregado permitirán la consolidación de la *Marca Perú*. Por su parte, la heterogeneidad de los productores del sector, con baja economía de escala, enfrenta la falta de implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, incipiente cultura de calidad; ausencia de inversión pública y privada para la innovación, investigación y tecnología. Además de la reducción en la producción de materia prima (algodón y fibra de camélidos).

5.3 Principios Cardinales del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

Los principios cardinales son:

Influencia de Terceros. Los principales destinos de las confecciones de algodón

peruano son Estados Unidos, Ecuador, Colombia, Venezuela, y Brasil. Los principales destinos de confecciones de lana de Alpaca son Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia y Reino Unido. Esto evidencia la poca diversificación en la cartera de clientes, que hace al sector vulnerable a las economías de estos países, limitando el poder de negociación de los productores peruanos. Al mismo tiempo la influencia de las políticas del gobierno peruano impactan directamente en el sector como los tratados de libre comercio y las políticas arancelarias.

Lazos pasados y presentes. En América latina los países comparten una historia milenaria, un pasado que permite predecir el comportamiento de los consumidores y sus preferencias que se presenta como una oportunidad. Así mismo, la relación con Estados Unidos y la apertura a nuevos mercados con los tratados de libre comercio se presentan como oportunidades para fortalecer el sector.

Contrabalance de Intereses. El proceso de contrabalance de intereses debe ejecutarse sin sacrificar las ventajas competitivas del sector, como la producción de fibras naturales oriundas de alta calidad y la integración vertical. Sin embargo, el precio que ofrecen los competidores son una ventaja competitiva que hace que los productos peruanos pierdan mercado.

Conservación de los enemigos. Los enemigos del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación peruanos, han desarrollado ventajas competitivas como reducción de costos de producción manteniendo la calidad y la innovación. Países como Honduras y Guatemala han rediseñado su sector y se presentan como competidores en el mercado de Estados Unidos.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación (MIO)

La Tabla 40 muestra la Matriz de Intereses Organizacionales del sector textil-

confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación.

Tabla 40

Matriz de Intereses Organizacionales del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación

Intereses del Sector	Vital	Importante	Periférico
1. Penetración y expansión de nuevos mercados internacionales.	Gobierno (PROMPERU, PRODUCE, MINCETUR, ADEX) Sector Privado	Estados Unidos. Europa. Brasil	China (**) India (**)
2. Generar valor agregado y posicionamiento de Marca.	Gobierno Sector Privado	Mercado Latinoamericano y local. Mercado Europeo Mercado EEUU	China (**) India (**)
3. Inversión pública y privada en Innovación, Investigación, Desarrollo y Tecnología.	Gobierno Sector Privado Instituto Peruano de Algodón. Instituto Peruano de Alpaca y Camélidos Asociación de Técnicos Textiles. Centros de Innovación Instituciones Educativas	Organismos Internacionales de financiamiento	
4. Implementar mejores prácticas en la producción y gestión empresarial en todos los actores de la cadena de valor.	Gobierno Sector Privado Sociedad Nacional de Industrias	Instituciones de Educación	
5. Promover la formalidad del sector y evitar la competencia desleal interna	Gobierno Sector Privado		

Nota. (**) Países con intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo resultan de las propuestas en conjunto para alcanzar la visión de la industria respaldados en los análisis realizados en los capítulos anteriores. Los objetivos propuestos son:

1. Para el año 2025, el Perú crecerá en un 66% en las exportaciones textiles-confecciones. En el 2014 el Perú exportó US\$ 1,800 millones.
2. Para el año 2025 el Perú deberá pasar de tener 13 empresas a 22 empresas con marcas propias internacionalizadas que nos identifiquen como productores de reconocida calidad.
3. Para el año 2025, el sector textil y confecciones deberá haber reducido la informalidad del empleo del 75% al 20%.
4. Para el año 2025, el sector textil y confecciones deberá invertir en innovación y desarrollo 2% de su PBI. Actualmente los países de la OCDE invierten el 2% de su PBI en Innovación y Desarrollo.
5. Para el año 2025 se habrá capacitado en Buenas Prácticas de Manufactura, normas de exportación y calidad al 100% de las PYMES que interviene en la cadena de valor del sector confecciones de exportación y el 30% contará con certificación de calidad en los procesos de producción.
6. Para el año 2025 el 100% de las empresas exportadoras de textiles y confecciones deberán contar con sistema de gestión de la calidad, gestión de medioambiente y gestión de la seguridad en el trabajo.

5.6 Conclusiones

El sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación debe desarrollar un plan de integración con todos componentes de la cadena de valor, desde la producción de fibras de algodón y camélidos hasta la comercialización y venta del producto

para mejorar su competitividad en el mercado internacional. Al mismo tiempo se debe trabajar en la gestión en todas las etapas del proceso, la gestión de la calidad, las buenas prácticas de manufactura, respeto al medio ambiente y la seguridad. De esta forma la calidad y el alto valor agregado será un diferencial que caracterizará las Marcas Peruanas para su internacionalización y posicionamiento en nichos de mercado exclusivos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se utiliza para realizar las actividades que combinen los insumos para la generación de estrategias que lleven a la organización del presente al futuro deseado. Las matrices (MEFE, PC, MEFI y MIO) junto a cinco nuevas: la Matriz de Oportunidades, Fortalezas, Debilidades y Amenazas (MFODA), la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

En una segunda instancia, en la etapa de salida o decisión, se utilizaron cuatro matrices adicionales para obtener el producto del proceso estratégico (D'Alessio 2008). Estas fueron la Matriz de Decisión (MD), la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME).

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

La matriz FODA es muy importante por las cualidades intuitivas que se exige del análisis, nos permite un análisis sistemático que facilita el relacionamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Los insumos que utiliza la matriz FODA para la generación de todo el proceso de emparejamiento son las matrices EFI y EFE. La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades y, consecuentemente, elaborar estrategias para aprovechar la situación. Por otro lado, las estrategias DO proponen mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades. Siguiendo con las opciones, las estrategias FA usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA mejoran las debilidades y evitan las amenazas.

En el proceso estratégico realizado para el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación, encontramos las siguientes estrategias que se desarrollan en la Tabla 41.

Tabla 41

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

Fortalezas		Debilidades	
<p>F1. Alta calidad de la materia prima (fibra de algodón y lana de alpaca peruanos) para la confección de prendas de vestir.</p> <p>F2. Confeccionar prendas de vestir para clientes de marcas de moda internacional manejando estándares internacionales.</p> <p>F3. Integración Vertical de la cadena del sector textil y confecciones en la mayor parte de la grandes empresas.</p> <p>F4. Flexibilidad para la producción de bajo volumen y alto valor agregado.</p> <p>F5. Carácter emprendedor de grandes y pequeñas empresas.</p> <p>F6. Alta capacidad de aprendizaje de la mano de obra para adaptarse a diversos escenarios.</p>		<p>D1. Estrategias de dirección y gerencia a corto plazo.</p> <p>D2. Concentración de las exportaciones en pocos mercados.</p> <p>D3. Mercado local muy pequeño, informal y dominio de las marcas internacionales.</p> <p>D4. Escasez de materia prima de algodón peruano y fibra de alpaca peruana.</p> <p>D5. Numerosos productos con poca implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, cumplimiento de normas y cultura de la calidad.</p> <p>D6. Mercado compuesto por numerosos productores, baja economía de escala y bajo nivel de asociatividad.</p> <p>D7. Limitada capacidad de diseño, innovación conocimiento del mercado, desarrollo de marca para lograr posicionamiento en la industria de confecciones y moda de alta competencia.</p> <p>D8. Rigidez del mercado laboral, costos de mano de obra altos en comparación con los competidores.</p> <p>D9. Escasez de mano de obra calificada.</p> <p>D10. Las tecnologías de la información y comunicaciones no son empleadas en forma intensiva en la toma de decisiones, búsqueda de nuevos mercados , la integración productiva y comercial mejorar competitividad.</p> <p>D11. Insipiente inversión pública y privada en innovación, investigación y desarrollo de tecnología para mejorar la productividad de la materia prima (algodón y fibra alpaca) en el proceso productivo.</p>	
Oportunidades	F.O Explote	D.O Busque	
<p>O1. Firma de Tratados de Libre Comercio.</p> <p>O2. Reconocida calidad del algodón peruano, la lana de alpaca y vicuña.</p> <p>O3. Incremento del costo de la mano de obra en China.</p> <p>O4. Ubicación geográfica del Perú.</p> <p>O5. Difusión en el exterior de la marca Perú por el estado.</p> <p>O6. Preferencia de productos con materia prima naturales.</p> <p>O7. Crecimiento del turismo peruano.</p>	<p>E1. Penetrar en los mercados de EUA, UE, CAN (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4, O6).</p> <p>E2. Desarrollar mercados: Italia, Francia, Japon, Países Nordicos (F1, F3, F4, O1, O2, O5, O6, O7).</p> <p>E3. Crear marcas peruanas (F1, F4, F6, O1, O2, O5, O6, O7).</p> <p>E4. Crear diseños autóctonos y peruanos (F1, F2, F4, O1, O2, O5, O6).</p>	<p>E11. Penetrar el mercado nacional en la costa, sierra y selva (D5, D6, D9, O6, O7).</p> <p>E12. Utilizar estándares calidad ISO 9001 (D5, D7, O1, O2).</p> <p>E13. Emplear las TIC (D6, D7, D10, O1, O2, O5).</p> <p>E14. Desarrollar inteligencia de mercado (D1, D2, O1, O5).</p>	
Amenazas A	F.A Confronte	D.A Evite	
<p>A1. Baja competitividad del país.</p> <p>A2. Disminución de áreas cultivadas de algodón en el Perú.</p> <p>A3. Altos costos logísticos en el Perú.</p> <p>A4. Reemplazo del algodón y alpaca por otros productos naturales.</p> <p>A5. Falta de inversión en capacitación.</p> <p>A6. Cambio de hábitos de consumo en Estados Unidos y Europa.</p> <p>A7. Alto nivel de informalidad en el país.</p> <p>A8. Inestabilidad política.</p>	<p>E5. Invertir en I + D para mejorar la productividad (F1, F2, F3, A1).</p> <p>E6. Desarrollar competencias en el factor humano para mejorar la calidad de los productos (F1, F2, F6, A1, A5).</p> <p>E7. Usar tecnología de punta en diseño, manufactura y distribución (F2, F5, F6, A1, A3, A7).</p> <p>E8. Mejorar la logística interna y externa (F2, F5, F6, A1, A3, A7).</p> <p>E9. Incrementar en I+D para mejorar las fibras de algodón, alpaca y vicuña (F1, F2, A1, A2, A4).</p> <p>E10. Desarrollar productos usando fibras orgánicas (F1, F2, A1, A2, A4).</p>	<p>E15. Adoptar producción LEAN (D1, A1, A3, D8, D10, D11, A5).</p> <p>E16. Potenciar alianzas estratégicas con proveedores, productores y distribuidores (D8, D11, A1, A3, A5, A7).</p>	

Estrategias FO – Explotar.

- (E1). Penetrar en los mercados EUA, UE, CAN. Debemos aprovechar nuestra presencia en estos mercados para hacer crecer nuestra participación de mercado, aprovechar la cercanía geográfica que involucra menos costos logísticos, valernos de los tratados de libre comercio (TLC) para emplear de la mejor manera las ventajas que nos brindan a fin de disminuir nuestros costos y los aranceles que pagan nuestros productos. Los acuerdos comerciales que se han establecido entre el Perú y los gobiernos de la región. La Alianza del Pacífico (México, Chile, Colombia). Teniendo presente que Estados Unidos es nuestro principal destino debemos sacar provecho del crecimiento económico que se proyecta para ese país.
- (E2). Desarrollar nuevos mercados en Italia, Francia, Japón y Países Nórdicos, con estrategias intensivas e inteligencia de mercado. En estos países debemos poner en valor la imagen ganada respecto a la calidad de nuestros productos a base de fibras de algodón y camélidos, así como de nuestra tradición milenaria. Se trata de aprovechar la actual preferencia en el mundo por las prendas elaboradas con fibras naturales y ecológicas, producidas por los descendientes de la cultura Inca, con diseños autóctonos y peruanos, propios y exclusivos con flexibilidad en la producción y alto valor agregado.
- (E3). Crear marcas peruanas reconocidas por su calidad, que busquen un equilibrio entre lo natural, orgánico y este acompañado de una campaña de difusión mundial que les permita penetrar tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- (E4). Crear diseños autóctonos y peruanos que incluya una moda vanguardista que permita estar en las ciudades y eventos más importantes del mundo de la moda creando una imagen de buenos y competitivos.

Estrategias FA – Confrontar.

- (E5). Invertir en I + D para mejorar la productividad, mediante la mejora de insumos, materia prima y procesos de producción.
- (E6). Desarrollar competencias en el factor humano para mejorar la calidad de los productos.
- (E7). Usar tecnología de punta en diseño, manufactura y producción.
- (E8). Mejorar la logística interna y externa. Disminuir nuestros costos logísticos y ser más competitivos para alcanzar integrarnos en mejores mercados más competitivos.
- (E9). Incrementar la inversión en I+D para mejorar las fibras de algodón, alpaca y vicuña, generando mejoras genéticas y mejores procesos de producción y confección.
- (E10). Desarrollar productos usando fibras orgánicas, aprovechando la actual preferencia en el mundo por las prendas ecológicas.

Estrategias DO – Buscar.

- (E11). Penetrar en el mercado nacional en la costa, sierra y selva.
- (E12). Utilizar estándares de calidad ISO 9001.
- (E13). Emplear las TIC para mejorar nuestras comunicaciones con el mercado de tal manera que nos permita ser más competitivos.
- (E14). Desarrollar inteligencia de mercado que permita anticiparnos a nuestros competidores.

Estrategias DA – Evitar.

- (E15). Adoptar producción LEAN.
- (E16). Potenciar e incentivar alianzas estratégicas con proveedores, productores y distribuidores.

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

La matriz PEYEA permite definir el perfil estratégico del sector textil y confecciones. Según D'Alessio (2013), a través de la matriz PEYEA se considera la posición estratégica total del sector, la cual está determinada por dos dimensiones internas, que son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI). En la Tabla 42 se muestra la matriz PEYEA del sector textil-confecciones con la valoración de los factores determinantes.

6.2.1 Posición estratégica externa

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE). Este grupo de factores se encuentra en un promedio de -3.40. Esto significa que la estabilidad del entorno es regular debido principalmente a que el sector carece de los productos competitivos, existe una rivalidad y un factor crítico de competitividad a las pocas barreras de entrada al mercado peruano, los cambios tecnológicos medianamente estables, y a la variabilidad de precios de la materia prima en especial el algodón. En la actualidad, el entorno mejora debido a que existe estabilidad en una tendencia en el mercado por productos naturales y orgánicos y una estabilidad en el tipo de cambio, con una tasa controlada de inflación, es decir una economía estable para poder desarrollarse.

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI). La calificación promedio obtenida en este factor es de 3.67. Esto implica que la fortaleza financiera en la industria textil y confecciones peruana es buena, por lo que es estable y de crecimiento lento, debido, principalmente, a que la industria cuenta con un alto potencial de utilidades, un conocimiento tecnológico medianamente bajo e intensidad de capital medianamente alto, una utilización eficiente de los recursos y una productividad estacional. Sin embargo, el poder de negociación de los productores es bajo, la entrada al mercado es fácil y la estabilidad financiera es medianamente baja.

Tabla 42

Matriz PEYEA del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos

FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)		
1	Cambios tecnológicos	5
2	Variabilidad de tipo de cambio	4
3	Variabilidad de tipo de la demanda	3
4	Rango de precios de productos competitivos	1
5	Barreras de entradas al mercado	0
6	Rivalidad Presión competitiva	0
7	Elasticidad del precio de la demanda	1
8	Presión de los productos sustitutos	4
9	Tasa de inflación	5
10	Variabilidad de los precios de materias primas	3
	Promedio	2.6
	Promedio-6	-3.40
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)		
1	Potencial de crecimiento	4
2	Potencial de utilidades	5
3	Estabilidad financiera	3
4	Conocimiento tecnológico	4
5	Utilización de recursos	5
6	Intensidad de capital	4
7	Facilidad de entrada al mercado	2
8	Productividad/utilización de la capacidad	4
9	Poder de negociación de los productores	2
	Promedio	3.67
FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA TEXTIL (VC)		
1	Participación del mercado global	1
2	Calidad del producto	5
3	Ciclo de vida del producto	3
4	Ciclo de remplazo del producto	4
5	Lealtad del consumidor	3
6	Conocimiento tecnológico	4
7	Integración vertical	3
8	Velocidad de introducción de nuevos productos	3
	Promedio	3.25
	Promedio -6	-2.75
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA DEL SECTOR (FF)		
1	Retorno de la Inversión (ROI)	4
2	Apalancamiento	3
3	Liquidez	2
4	Capital requerido vs. Capital disponible	3
5	Flujo de caja	3
6	Facilidad de salida del mercado	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	2
8	Rotación de inventarios	5
9	Uso de economías de escala y de experiencia	4
	Promedio	3.11
	Suma valores promedio del eje X	0.92
	Suma valores promedio del eje Y	-0.29

6.2.2 Posición estratégica interna

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC). La calificación promedio obtenida en este factor es de -2.75. Esto significa que la ventaja competitiva de la industria textil y confecciones peruana es aceptable. Lo anterior se debe a que el sector cuenta con una baja participación en el mercado global y una calidad del producto medianamente alto, valoración intermedia en la lealtad del consumidor, integración vertical media solo en las grandes empresas del sector y ciclo de vida del producto avanzado. Sin embargo, la industria cuenta con una calidad del producto medianamente alto, reconocida por los insumos y las técnicas y manualidades empleadas así como los conocimientos tecnológicos medianamente altos en el manejo de las fibras naturales.

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF). Este factor se ubicó en un aceptable 3.11, debido principalmente a que el sector cuenta con una alta rotación de inventario y cuenta con un retorno sobre la inversión medio, utiliza la economía de escala, la experiencia y cuenta con un medianamente bajo apalancamiento. Sin embargo, necesita de un capital alto frente a un capital disponible bajo. Además, su nivel de liquidez es bajo, y su flujo de caja es medio, el riesgo involucrado en el negocio es alto y la salida del mercado.

Posición resultante de la Matriz PEYEA. Al realizar el análisis del polígono presentado, se observa que el vector direccional del sector de acuerdo con las coordenadas (0.92, -0.29) ubica a la industria textil peruana en el IV Cuadrante que corresponde a una postura estratégica competitiva.

Debido a la demanda de los mercados globales como los de EUA, Canadá, UE, Chile y otros con los que se cuenta con Tratado de libre comercio (TLC). El sector textil y confecciones tiene una aceptable ventaja competitiva frente al mercado global, pero requiere fortalecer su capacidad financiera, tener una estrategia de la promoción de sus productos, así como incrementar su productividad. Todo ello le permitirá hacer frente a un mercado difícil

de fuerte competencia. Respecto al análisis externo tenemos una buena fortaleza de la industria, sin embargo, en la estabilidad del entorno se presenta de forma regular. Para hacer frente a la posición estratégica del sector textil y confecciones emplearemos estrategias intensivas y de diferenciación.

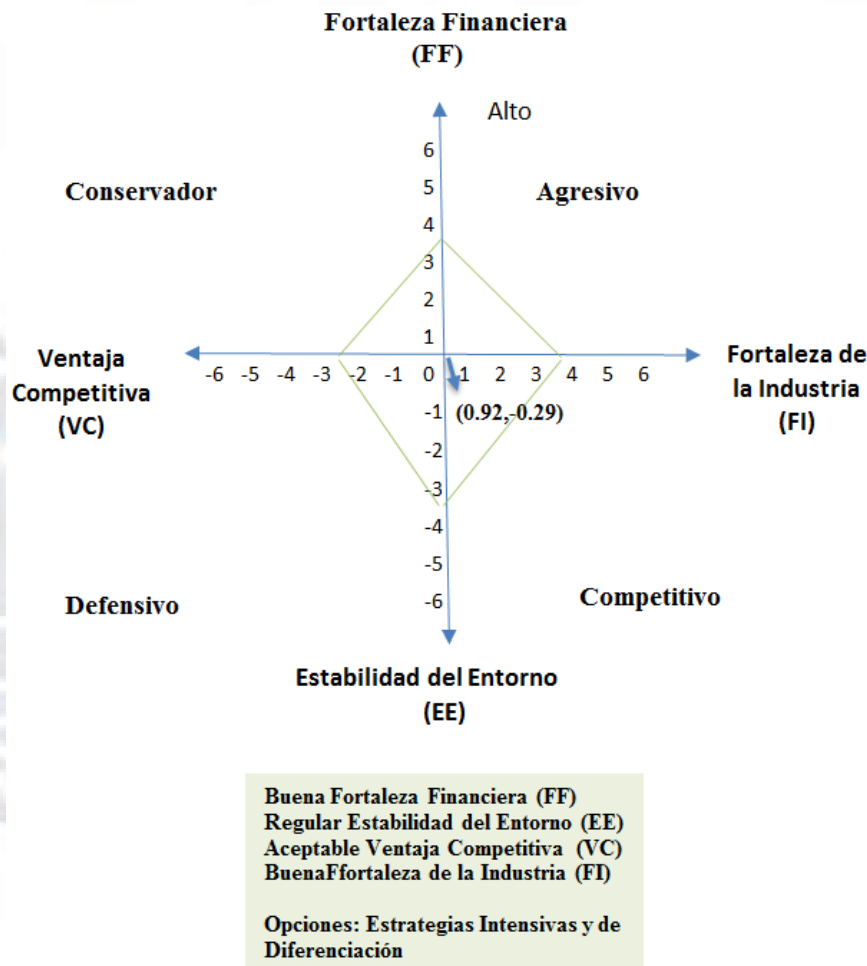


Figura 63. Posición resultante de la matriz PEYEA.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG permite relacionar la participación del mercado con la generación de flujo de efectivo y la tasa de crecimiento de ventas en el sector de la industria analizada. La posición competitiva de cada producto se presenta gráficamente, esta ayuda a determinar la posición competitiva del producto en términos de su participación del mercado y crecimiento de las ventas de la industria, permite evaluar la estrategia global del producto.

Se ha analizado el crecimiento obtenido en ambos subsectores en el año 2013 y se ha

comparado esta información con la disponible en la web de la Sociedad Nacional de Industrias (<http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>) para el 2014 sobre el mercado mundial y el principal exportador en ambas categorías.

Tabla 43

Análisis de Crecimiento y Participación Mundial del Sector Textil y Confecciones

Exportador Expresado en millones de US\$

Sector	Mundo	FOB 2013	FOB 2014	Crecimiento Perú 2014	Participación del Mercado	Tasa de crecimiento
Textiles	305,898	563.23	610.00	8.30%	0.20%	8.30%
Confecciones	460,268	1349.26	1131.23	-16.16%	0.25%	-16.16%
Total	766,166	1912.49	1,741.23	-8.95%	0.25%	-8.95%

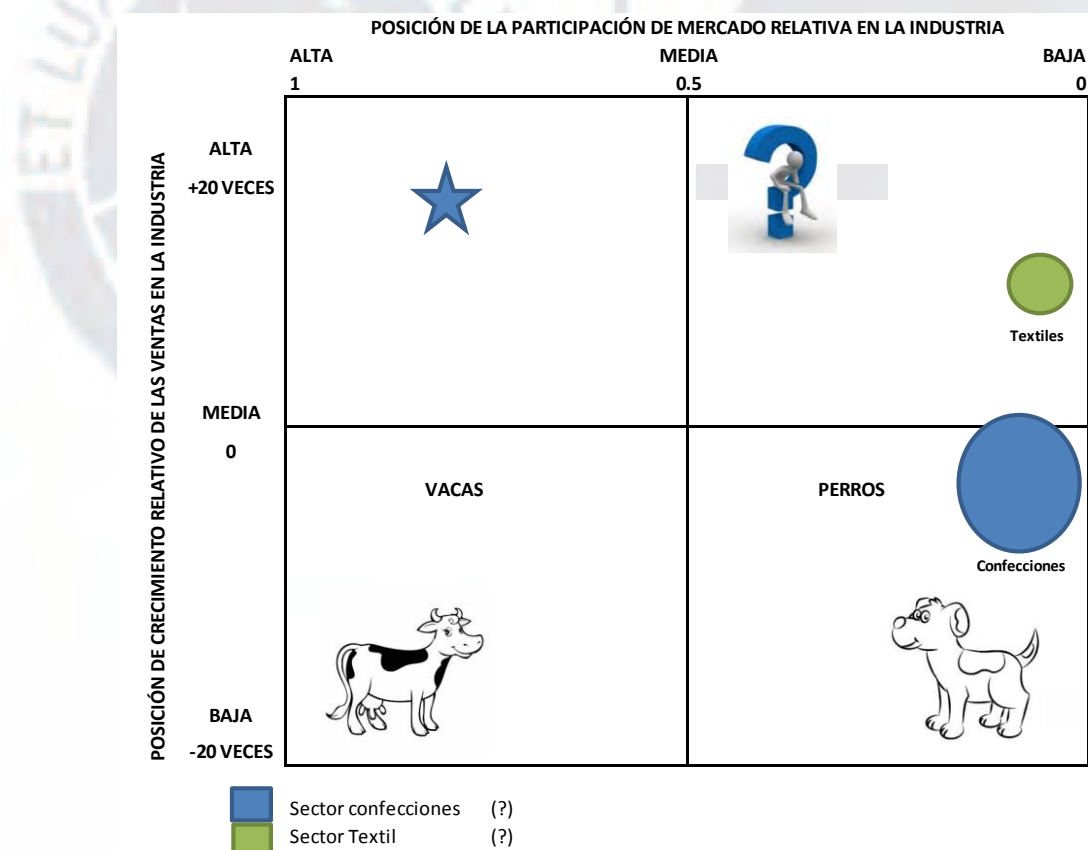


Figura 64. Matriz BCG para el sector de la industria textil peruana de fibras oriundas.

De acuerdo con este análisis, ambos subsectores (textiles y confecciones) se clasifican en el cuadrante de la Matriz BCG correspondiente a productos identificados con “signos de interrogación”. Esta posición si bien no es la óptima, muestra que la industria de prendas de

exportación tiene posibilidades de convertirse en una estrella a través del desarrollo de estrategias adecuadas de crecimiento.

La industria de confección en el Perú está creciendo a un ritmo ligeramente mayor que la industria textil, por la demanda de nuevos mercados abiertos a través de los Tratados de Libre Comercio (TLC) que han permitido a marcas internacionales tener al Perú como un proveedor de calidad.

6.4 Matriz Interna Externa (IE)

La Matriz IE permite evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización a partir del análisis de las fortalezas y debilidades del sector (EFI), así como de las oportunidades y amenazas existentes en el mercado global (EFE).

Esta Matriz para el sector industrial textil peruano, ha sido desarrollada tomando las matrices EFE y EFI analizada anteriormente. Se puede analizar que el eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de EFI y se encuentra dentro del cuadrante correspondiente al sector promedio (2.14). El eje y , corresponde al rango total de puntajes ponderados de EFE, el cual se ubica dentro del cuadrante del sector medio (2.91). Estas dos coordenadas se interceptan en la región 2, celda V, que ubica al sector en una posición estratégica que le permitiría “desarrollarse selectivamente para mejorar”. Para ello, se recomienda adoptar estrategias de penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos.

Las estrategias que están en consonancia con este análisis son:

- Penetrar en los mercados de EUA, UE, CAN aprovechar la cercanía geográfica que involucran menos costos logísticos, aprovechando los tratados de libre comercio (TLC) y los acuerdos comerciales que se han establecido entre el Perú y los gobiernos de la región.
- Crear marcas peruanas que sean reconocidas por su calidad y que sean trabajados

en fibras de algodón y camélidos, buscando la tendencia internacional a lo orgánico. que penetren tanto el mercado nacional como el internacional con una estrategia de comercialización como producto país apoyado por el estado.

- Crear diseños autoctonos que incluya una moda vanguardista que permita estar en las ciudades y eventos más importantes del mundo de la moda creando una imagen de buenos y competitivos
- Desarrollar políticas que promuevan desarrollo tecnológico facilitando el acceso al crédito y otorgando beneficios tributarios al sector privado que invierta de I+D.
- Desarrollar las competencias en el factor humano para mejorar la calidad de nuestros productos.
- Potenciar alianzas estratégicas con proveedores, productores y distribuidores.

En la Figura 65 se muestra la Matriz interna y externa del sector textil confecciones (MIE) peruano.

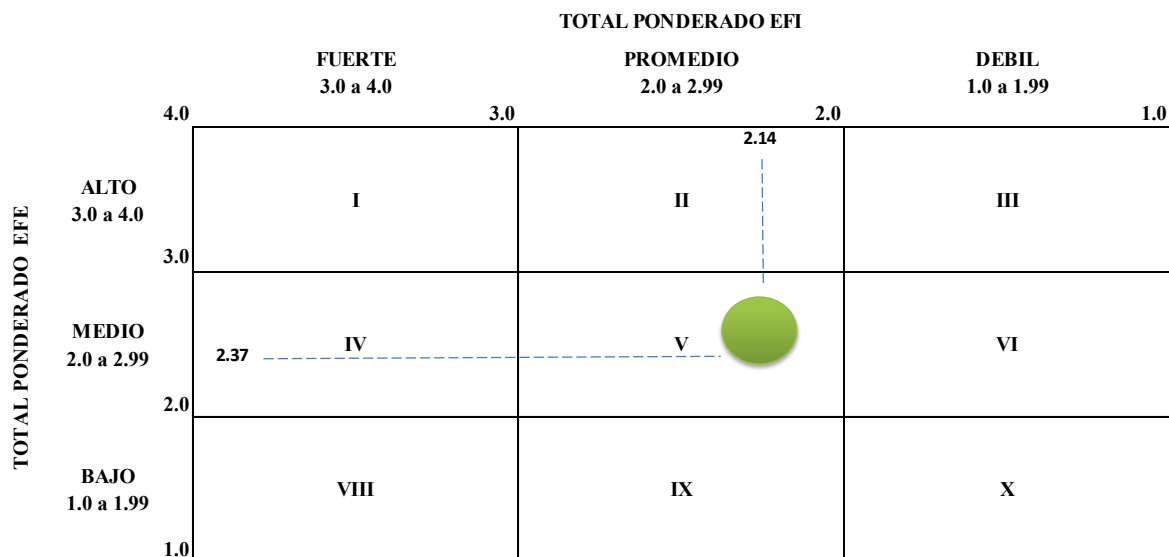


Figura 65. Matriz IE Sector textil y confecciones.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

La Matriz GE basa su análisis en la cartera de negocios de la empresa. Es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la

organización. La situación de una empresa es definida en términos de: a) Crecimiento de mercado, b) Posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Esta matriz permite ubicar al sector de la industria textil y confecciones dentro de cuatro cuadrantes que definen las estrategias a seguir, teniendo en cuenta el crecimiento del mercado y la posición competitiva global del sector.



Figura 66. Reporte de exportaciones no tradicionales por sectores.

Tomado de “Reporte estadístico febrero 2015,” por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2015. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2015/02/Reporte-Estad%C3%ADstico-Febrero-20151.pdf>

Así, se ha constatado que el consumo mundial de la industria textil, prendas de vestir proyectado para el 2017 en EUA principal comprador nuestro tiene un crecimiento del 14.3%, Tabla 44. El mercado estará liderado por cinco potencias para el 2017, dos de ellas de las conocidas tradicionalmente como industrializadas y tres fortísimos emergentes, EUA, China, Alemania, Brasil y Rusia liderarán el mercado mundial, con cifras de gasto de 304.912, 116.122, 58.804, 58.715 y 56.040 millones de euros respectivamente, mientras tanto, la producción anual de fibra en la última década ha sido de 3.4%, tres veces más que el crecimiento de la población en ese mismo periodo de tiempo (1.2%); esto indica un rápido

crecimiento del mercado. ¿Dónde se prevén los mayores crecimientos en este tipo de bienes?

Los cinco países en los que se prevé que haya mayores incrementos en el gasto en prendas de vestir confeccionadas son: (a) Brasil, (b) Australia, (c) Singapur, (d) Rusia, y (e) España con subidas del 43%, 41%, 35%, 34% y 30% respectivamente.

Tabla 44

Consumo Per Cápita de Prendas de Vestir Proyectado al 2017

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variación 2011 - 2017
Alemania	683€	688€	695€	702€	709€	717€	726€	6,3%
Arabia Saudita	139€	143€	147€	151€	155€	159€	164€	17,7%
Australia	519€	545€	571€	599€	629€	659€	704€	35,7%
Bélgica	786€	798€	809€	820€	831€	843€	858€	9,1%
Brasil	178€	191€	205€	219€	234€	251€	276€	55,6%
Canadá	570€	581€	590€	601€	612€	624€	639€	12,1%
China	67€	69€	72€	75€	77€	79€	82€	23,1%
Dinamarca	827€	840€	856€	871€	886€	902€	923€	11,6%
Egipto	82€	85€	87€	90€	93€	95€	99€	20,8%
España	377€	392€	400€	408€	417€	426€	439€	16,4%
Estados Unidos	795€	810€	828€	847€	865€	884€	909€	14,3%
Francia	583€	585€	589€	594€	601€	608€	614€	5,5%
Holanda	738€	762€	786€	812€	838€	866€	903€	22,4%
Hungría	80€	77€	76€	75€	73€	71€	69€	-13,3%
Israel	217€	217€	217€	218€	219€	220€	221€	1,7%
Italia	817€	817€	819€	822€	830€	842€	849€	4,0%
Japón	622€	598€	572€	542€	508€	471€	442€	-28,9%
Korea	372€	384€	393€	400€	402€	404€	413€	11,0%
Noruega	903€	917€	933€	949€	964€	979€	1000€	10,7%
Polonia	147€	152€	157€	163€	170€	177€	186€	26,8%
Reino Unido	656€	671€	689€	707€	728€	749€	776€	18,4%
República Checa	177€	180€	184€	189€	194€	201€	208€	17,4%
Rusia	258€	274€	292€	312€	333€	358€	392€	51,7%
Singapur	317€	331€	345€	358€	372€	385€	405€	27,8%
Suecia	726€	759€	787€	815€	842€	869€	911€	25,6%
Suráfrica	122€	126€	129€	133€	137€	141€	147€	19,9%
Taiwan	227€	230€	234€	237€	240€	244€	248€	9,1%

Nota. Tomado de “El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España,” por EAE Business School. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Ikusmer/el-sector-textil-y-el-gasto-en-prendas-de-vestir-2013>

Sin embargo, el sector de los productos textiles fabricados de fibras naturales solo aumentó un 2.5% a diferencia de las sintéticas que lo han hecho a tasas de dos dígitos. En

general, el sector exportador textil peruano ha registrado una variación negativa de -16,4% en el año 2013, explicada por una menor demanda externa de sus principales productos de confecciones, en el año 2013 sector industrial de prendas de vestir contribuyó con el 4,9% del PBI manufacturero y tuvo una contribución puntual de -1,0 puntos porcentuales en la variación de la producción industrial del mismo año. En el 2014 su crecimiento fue mayor con relación al año anterior -6,8% más que el anterior y tiene buenas perspectivas para los siguientes debido al incremento de la demanda interna y los TLC con EUA, recuperándose lentamente de la crisis, Canadá, Singapur, Australia entre otros.

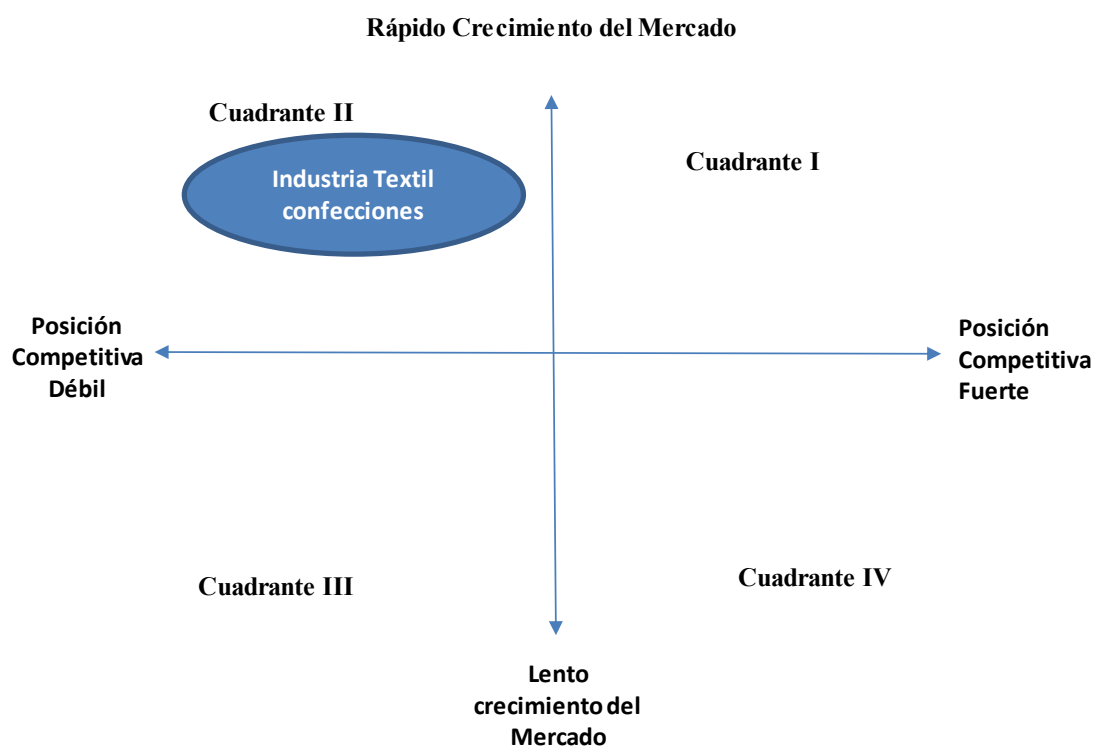


Figura 67. Matriz de Gran Estrategia (GE) para el sector textil y confecciones

A pesar de ello, será necesario que las empresas nacionales respondan a la demanda internacional con los niveles de financiamiento competitivo, productividad adecuada y las estrategias de búsqueda de nicho de mercados adecuados. Por otra parte, del análisis realizado con la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se desprende que la industria textil y confecciones tiene un posicionamiento competitivo débil en relación con los líderes globales.

En consecuencia, la industria textil y confecciones podría considerarse en el

Cuadrante II como un sector de posición competitiva débil en un mercado en crecimiento.

La estrategia de desarrollo de productos debe enfatizar la elaboración de textiles de alto valor agregado con un diseño innovador y propio, empleando fibras naturales (algodón, alpaca), destinado a un mercado global del sector socioeconómico medio-alto y tendencia moderna.

Las estrategias que están en consonancia con este análisis son:

- Penetrar en los mercados EUA, UE, CAN. Debemos aprovechar nuestra presencia en estos mercados para hacer crecer nuestra participación de mercado, aprovechar la cercanía geográfica que involucra menos costos logísticos, los tratados de libre comercio (TLC) para emplear de la mejor manera las ventajas de estos a fin de disminuir nuestros costos y los aranceles que pagan nuestros productos. Los acuerdos comerciales que se han establecido entre el Perú y los gobiernos de la región. La Alianza del Pacífico (México, Chile, Colombia) Siendo Estados Unidos nuestro principal destino debemos sacar provecho del crecimiento económico que se proyecta para ese país.
- Crear marcas peruanas reconocidas por su calidad, que busquen un equilibrio entre lo natural, orgánico y este acompañado de una campaña de difusión mundial que les permita penetrar tanto en el mercado nacional como en el internacional, apoyados en la marca país.
- Crear diseños autóctonos y peruanos que incluya una moda vanguardista que permita estar en las ciudades y eventos más importantes del mundo de la moda creando una imagen de buenos y competitivos.
- Desarrollar políticas que promuevan desarrollo tecnológico facilitando el acceso al crédito y otorgando beneficios tributarios al sector privado que invierta de I+D.
- Desarrollar competencias en el factor humano para mejorar la calidad de los

productos.

- Potenciar alianzas estratégicas con proveedores, productores y distribuidores.
- sector textil.
- Impulsar la producción textil en nichos de mercado de alto valor agregado de bajo volumen; desarrollar y penetrar en mercados de mayor valor agregado con énfasis en Latinoamérica, EUA y UE.

6.6 Matriz de Decisión

La matriz MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ella, durante la ejecución de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Muestra los resultados y las fuentes de donde provienen. A continuación, se presenta la justificación de la elección. La industria textil peruana está ubicada en un sector muy competitivo, por ello, es importante desarrollar estrategias intensivas para lograr su posicionamiento en el mercado mundial de fibras naturales las cuales se resumen:

- Penetrar en mercados actuales, aprovechar la cercanía geográfica que involucran menos costos logísticos, aprovechando los tratados de libre comercio (TLC) y los acuerdos comerciales que se han establecido entre el Perú y los gobiernos de la región.
- Crear marcas reconocidas por su calidad y que sean trabajados en fibras naturales y buscando la tendencia internacional a lo orgánico penetren tanto el mercado nacional como el internacional con una estrategia de comercialización como producto país apoyado por el estado.
- Crear diseños originales que incluya una moda vanguardista que permita estar en las ciudades y eventos más importantes del mundo de la moda creando una imagen de buenos y competitivos.
- Desarrollar políticas que promuevan desarrollo tecnológico facilitando el acceso

al crédito y otorgando beneficios tributarios al sector privado que invierta de I+D.

- Invertir en capacitación para mejorar la calidad de nuestros productos para impulsar la producción textil de calidad.
- Crear alianzas entre empresas del sector textil.



Tabla 45

Matriz de Decisión del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1. Penetrar en los mercados de EUA, UE, CAN.	X	X	X	X	X	5
E2. Desarrollar mercados: Italia, Francia, Japon, Países Nordicos.	X	X	X	X	X	5
E3. Crear marcas peruanas.	X	X	X	X	X	5
E4. Crear diseños autóctonos y peruanos.	X	X	X	X	X	5
E7. Usar tecnología de punta en diseño, manufactura y distribución.	X	X	X	X	X	5
E9. Incrementar en I+D para mejorar las fibras de algodón, alpaca y vicuña.	X	X	X	X	X	5
E10. Desarrollar productos usando fibras orgánicas.	X	X	X	X	X	5
E11. Penetrar el mercado nacional en la costa, sierra y selva.	X	X	X	X	X	5
E5. Invertir en I + D para mejorar la productividad.	X	X		X	X	4
E6. Desarrollar competencias en el factor humano para mejorar la calidad de los productos.	X	X		X	X	4
E12. Utilizar estándares calidad ISO 9001.	X	X		X	X	4
E13. Emplear las TIC.	X	X		X	X	4
E14. Desarrollar inteligencia de mercado.	X	X		X	X	4
E16. Potenciar alianzas estratégicas con proveedores, productores y distribuidores.	X	X		X		3
E15. Adoptar producción LEAN.	X	X				2
E8. Mejorar la logística interna y externa.	X					1

Tabla 46

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Estrategias Intensivas												Alianza Estratégica		Estrategias Internas																		
	E1. Penetrar en los mercados de EUA, UE, CAN.		E2. Desarrollar mercados: Italia, Francia, Japon, Países Nórdicos.		E3. Crear marcas peruanas.		E4. Crear diseños autóctonos y peruanos.		E11. Penetrar el mercado nacional en la costa, sierra y selva.		E14. Desarrollar inteligencia de mercado.		E16. Potenciar alianzas estratégicas con proveedores, productores y distribuidores.		E5. Invertir en I + D para mejorar la productividad.		E6. Desarrollar competencias en el factor humano para mejorar la calidad de los productos.		E9. Incrementar en I+D para mejorar las fibras de algodón, alpaca y vicuña.		E10. Desarrollar productos usando fibras orgánicas.		E12. Utilizar estándares calidad ISO 9001.		E13. Emplear las TIC.		E7. Usar tecnología de punta en diseño, manufactura y distribución.						
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA				
Factores determinantes del éxito																																	
Fortalezas																																	
F1. Alta calidad de la materia prima (fibra de algodón y lana de alpaca peruanos) para la confección de prendas de vestir.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
F2. Confeccionar prendas de vestir para clientes de marcas de moda internacionales manejando estándares internacionales.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
F3. Integración Vertical de la cadena del sector textil y confecciones en la mayor parte de la grandes empresas.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
F4. Flexibilidad para la producción de bajo volumen y alto valor agregado.	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
F5. Carácter emprendedor de las grandes hasta pequeñas empresas.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
F6. Alta capacidad de aprendizaje de la mano de obra para adaptarse a diversos escenarios.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.20	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Debilidades																																	
D1. Estrategias de dirección y gerencia a corto plazo.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
D2. Concentración de las exportaciones en pocos mercados.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
D3. Mercado local muy pequeño, informal y dominio de las marcas internacionales.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
D4. Escasez de materia prima de algodón peruano y fibra de alpaca peruana.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
D5. Numerosos productos con poca implementación de Buenas Prácticas de Manufactura , cumplimiento de normas y cultura de la calidad.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
D6. Mercado compuesto por numerosos productores, baja economía de escala y bajo nivel de asociatividad.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
D7. Limitada capacidad de diseño, innovación conocimiento del mercado, desarrollo de marca para lograr posicionamiento en la industria de confecciones y moda de alta competencia.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
D8. Rigidez del mercado laboral, costos de mano de obra altos en comparación con los competidores.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
D9. Escasez de mano de obra calificada.	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
D10. Las Tecnologías de información y comunicaciones no son empleadas en forma intensiva en la toma de desiciones, búsqueda de nuevos mercados y la integración productiva y comercial mejorar competitividad.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
D11. Insipiente inversión pública y privada en innovación, investigación y desarrollo de tecnología para mejorar la productividad de la materia prima (algodón y fibra alpaca) en el proceso productivo.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
	1.00		3.43		3.48		3.28		3.22		3.29		3.03		3.08		3.17		3.21		3.1		3.22		3.04		3.03		3.09		3.09		3.09
Factores determinantes del éxito																																	
Oportunidades																																	
O1. Firma de Tratados de Libre Comercio.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.5	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.5	3	0.4	4	0.5	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
O2. Reconocida calidad del algodón peruano, la lana de alpaca y vicuña.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.4	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27
O3. Incremento del costo de la mano de obra en China.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O4. Ubicación geográfica del Perú.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
O5. Difusión en el exterior de la marca Perú por el estado.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.1	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.1	3	0.1	4	0.2	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
O6. Preferencia de productos con materia prima naturales.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
O7. Crecimiento del turismo peruano.	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.1	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.2	4	0.2	3	0.1	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Amenazas																																	
A1. Baja competitividad del país.	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	3	0.45	3	0.5	3	0.5	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
A2. Disminución de áreas cultivadas de algodón en el Perú.	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.1	2	0.1	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
A3. Altos costos logísticos en el Perú.	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
A4. Reemplazo del algodón, alpaca por otros productos naturales.	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.0	1	0.0	4	0.08	1	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04
A5. Falta de inversión en capacitación.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.3	4	0.3	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
A6. Cambio de hábitos de consumo en Estados Unidos y Europa.	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	4	0.08	2	0.04	3	0.06	3	0.06	4	0.1	4	0.1	4	0.08	4	0.08	2	0.04	4	0.08	4	0.08	4	0.08
A7. Alto nivel de informalidad en el país.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.3	3	0.2	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
A8. Inestabilidad política.	0.02	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.1	3	0.1	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08
PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD	1.00		6.87		7.00		6.56		6.68		6.58		6.26		5.98		6.35		6.28		6.35		6.37		6.33		6.26		6.19		6.19		6.19

Tabla 47

Matriz de Rumelt del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

		PRUEBAS				
Estrategias		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
Estrategias Intensivas	E1. Penetrar en los mercados de EUA, UE, CAN.	si	si	si	si	si
	E2. Desarrollar mercados: Italia, Francia, Japon, Países Nórdicos.	si	si	si	si	si
	E3. Crear marcas peruanas.	si	si	si	si	si
	E4. Crear diseños autóctonos y peruanos.	si	si	si	si	si
	E14. Desarrollar inteligencia de mercado.	si	si	si	si	si
	E11. Penetrar el mercado nacional en la costa, sierra y selva.	si	si	si	si	si
Alianzas Estratégicas	E16. Potenciar alianzas estratégicas con proveedores, productores y distribuidores.	si	si	si	si	si
Estrategias Internas	E5. Invertir en I + D para mejorar la competitividad.	si	si	si	si	si
	E6. Desarrollar competencias en el factor humano para mejorar la calidad de los productos.	si	si	si	si	si
	E7. Usar tecnología de punta en diseño, manufactura y distribución.	si	si	si	si	si
	E9. Incrementar en I+D para mejorar las fibras de algodón, alpaca y vicuña.	si	si	si	si	si
	E10. Desarrollar productos usando fibras orgánicas.	si	si	si	si	si
	E12. Utilizar estándares calidad ISO 9001.	si	si	si	si	si
	E13. Emplear las TIC.	si	si	si	si	si

Tabla 49

Matriz de Estrategias y Objetivos a Largo Plazo

VISION: Para el 2025 creceremos en un 66% en nuestras exportaciones y seremos reconocidos a nivel mundial como una de las 30 principales exportadoras de prendas de vestir de calidad, confeccionado con prestigiosas fibras de algodón, alpaca y vicuña, dirigido al mercado de la moda mundial, con diseños innovadores y marcas propias. Estará integrado por un sector formalizado, capacitado y enfocado al fortalecimiento de capacidades que permita consolidar su posicionamiento, de tal manera que, generemos riqueza través del empleo, respetando el medio ambiente, velando por la seguridad y salud de nuestros trabajadores.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Estrategias	OLP 1. Para el año 2025, el Perú crecerá en un 66% en las exportaciones textiles y confecciones. En el 2014 el Perú exporto US\$ 1'800,000 millones.	OLP 2. Para el año 2025 el Perú deberá pasar de tener 13 empresas a 22 empresas con marcas propias internacionalizadas que nos identifiquen como productores de reconocida calidad.	OLP 3. Para el año 2025, el sector textil y confecciones deberá haber reducido la informalidad de 75% al 20% del empleo.	OLP 4. Para el año 2025, el sector textil y confecciones deberá invertir en innovación y desarrollo 2% de su PBI.	OLP 5. Para el año 2025 se habrá capacitado en Buenas Prácticas de Manufactura, normas de exportación y calidad al 100% de las PYMES que interviene en la cadena de valor del sector Textil y confecciones de exportación y el 30% contará con certificación de calidad en los procesos de producción.	OLP 6. Para el año 2025 el 100% de las empresas exportadoras de confecciones deberán contar con sistema de gestión de la calidad, gestión de medioambiente y gestión de la seguridad en el trabajo.
E1. Penetrar en los mercados de EUA, UE, CAN.	X	X	X		X	X
E2. Desarrollar mercados: Italia, Francia, Japon, Países Nórdicos.	X	X	X		X	X
E3. Crear marcas peruanas.	X	X	X			
E4. Crear diseños autóctonos y peruanos.	X	X				
E14. Desarrollar inteligencia de mercado.	X	X				
E11. Penetrar el mercado nacional en la costa, sierra y selva.	X	X	X		X	X
E16. Potenciar alianzas estratégicas con proveedores, productores y distribuidores.	X	X	X			
E5. Invertir en I + D para mejorar la competitividad.	X	X		X	X	X
E6. Desarrollar competencias en el factor humano para mejorar la calidad de los productos.	X	X		X	X	X
E9. Incrementar en I+D para mejorar las fibras de algodón, alpaca y vicuña.	X	X	X		X	X
E10. Desarrollar productos usando fibras orgánicas.	X	X				X
E7. Usar tecnología de punta en diseño, manufactura y distribución.	X			X		X
E12. Utilizar estándares calidad ISO 9001.	X	X	X		X	X
E13. Emplear las TIC.	X	X		X	X	X

Tabla 50

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades sector textil fibra de algodón			Posibilidades sector textil fibra de alpaca		
	Posibilidades China	Posibilidades India	Posibilidades Vietnam	Posibilidades LATAM	Posibilidades China	Posibilidades Italia
E1. Penetrar en los mercados de EUA, UE, CAN.					Si la fibra de alpaca llega a la calidad del cashmere de China, este podría desarrollar crianzas de alpaca e industria propia y/o compra de empresas peruanas.	
E2. Desarrollar mercados: Italia, Francia, Japon, Países Nordicos.	Existen pocas posibilidades de reacción, pues son nichos diferentes de valor agregado y de bajo volumen en relación a estos competidores.		Focalizada en bajo costo, no reacciona frente a estas estrategias que apuntan a un nicho de mayor valor agregado.	No cuenta con la calidad de las materias primas y acabados en el nicho de alto valor agregado.	Compra de la materia prima y de empresas peruanas.	Por tamaño de mercado y por posicionamiento en el sector, no reaccionaría.
E3. Crear marcas peruanas.				Agresividad en marketing y mayor variedad en diseños, competencia de precios, adquisiciones de marcas peruanas.	No reaccionaría por ser un mercado pequeño.	No se es competencia, se podría generar una alianza.
E4. Crear diseños autóctonos y peruanos.				Lanzamiento de campañas de promoción de sus marcas diferenciándose por su ventaja competitiva.		
E5. Invertir en I + D para mejorar la competitividad.	No aplica por tratarse de estrategias internas del sector y por el tamaño reducido del mercado peruano.			Mejorar su competitividad.	No aplica por tratarse de estrategias internas del sector y por el tamaño reducido del mercado peruano.	
E6. Desarrollar competencias en el factor humano para mejorar la calidad de los productos.					No reaccionaría porque la fibra cashmere está mejor posicionado.	No reaccionaría pues cuentan con una elevada ventaja competitiva.
E9. Incrementar en I+D para mejorar las fibras de algodón, alpaca y vicuña.				No cuenta con la calidad de las materias primas y acabados en el nicho de alto valor agregado.	No reaccionaría porque la fibra cashmere está mejor posicionado.	No reaccionaría pues cuentan con una elevada ventaja competitiva.
E10. Desarrollar productos usando fibras orgánicas.					No reaccionaría porque la fibra cashmere está mejor posicionado.	No reaccionaría pues cuentan con una elevada ventaja competitiva.
E11. Penetrar el mercado nacional en la costa, sierra y selva.						
E12. Utilizar estándares calidad ISO 9001.						
E13. Emplear las TIC.						
E14. Desarrollar inteligencia de mercado.						
E7. Usar tecnología de punta en diseño, manufactura y distribución.						
E16. Potenciar alianzas estratégicas con proveedores, productores y distribuidores.				Compra de empresas peruanas o asociarse.		Compra de empresas peruanas.

6.7 Conclusiones

El proceso estratégico del sector de la industria textil confecciones peruana, se ha llevado a cabo empleando diferentes matrices y herramientas que han permitido analizar de manera estructurada la influencia de los factores críticos de éxito externos e internos en el sector.

Así, se han establecido como estrategias claves para el desarrollo de la industria textil y confecciones la creación de productos de exportación con mayor valor agregado, donde el diseño innovador y la calidad de las fibras (algodón y alpaca) sea el elemento diferenciador de estas confecciones.

Para lograrlo, es importante mejorar sustancialmente la competitividad de las empresas textiles y confecciones impulsando su cooperación e integración en la cadena productiva, creando alianzas estratégicas con el sector educativo para contar con recursos humanos especializados e impulsando un proceso de mejora continua de las empresas. Las estrategias que finalmente se deben implementar en la industria textil y confecciones son las siguientes:

Estrategias intensivas.

- (E1). Penetrar en los mercados de EUA, UE, CAN, aprovechar la cercanía geográfica que involucran menos costos logísticos, aprovechando los tratados de libre comercio (TLC) y los acuerdos comerciales que se han establecido entre el Perú y los gobiernos de la región. La Alianza del Pacífico (México, Chile, Colombia) Además, se debe aprovechar el constante consumo en confecciones de la región.
- (E2). Desarrollar mercados: Italia, Francia, Japón, Países Nórdicos, con estrategia de penetración poniendo en valor la imagen de nuestra tradición milenaria. Se trata de aprovechar la actual preferencia en el mundo por las prendas elaboradas

con fibras naturales y ecológicas con diseños propios y exclusivos con flexibilidad en la producción y alto valor agregado.

- (E3). Crear marcas peruanas reconocidas por su calidad acompañadas de una campaña de difusión mundial que les permita penetrar tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- (E4). Crear diseños autóctonos y peruanos que muestren una moda vanguardista que permita estar en las ciudades y eventos más importantes del mundo de la moda creando una imagen de buenos y competitivos.

Estrategias internas.

- (E5). Invertir en I + D para mejorar la productividad, mediante la mejora de insumos, materia prima y procesos de producción.
- (E6). Desarrollar competencias en el factor humano para mejorar la calidad de los productos.
- (E7). Usar tecnología de punta en diseño, manufactura y distribución.
- (E8). Mejorar la logística interna y externa.
- (E9). Incrementar en I+D para mejorar las fibras de algodón, alpaca y vicuña.
- (E10). Desarrollar productos usando fibras orgánicas. Debemos aprovechar la tendencia mundial por los productos orgánicos.
- (E11). Penetrar en el mercado nacional en la costa, sierra y selva. Debemos hacer de nuestra población consuma nuestros productos.
- (E12). Utilizar estándares de calidad ISO 9001. Utilizando estos sistemas de calidad podremos estandarizar los procesos los cuales serán una garantía para la calidad de los productos.
- (E13). Emplear las TIC.
- (E14). Desarrollar inteligencia de mercado que permita anticiparnos a nuestros

competidores y conocer que es lo que está demandando el mercado nacional e internacional.

- (E15). Adoptar producción LEAN.

Alianzas Estratégicas.

- (E16). Potenciar alianzas estratégicas con empresas proveedoras, productoras y distribuidoras.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para cumplir con los objetivos de largo plazo (OLP) se deberán cumplir los siguientes objetivos de corto plazo (OCP).

OLP 1: Para el año 2025, el Perú crecerá en un 66% en las exportaciones textiles de confecciones. En el 2014 el Perú exportó US\$ 1,800 millones.

Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1): El sector crecerá en 4.6% anual hasta el año 2025. La tasa de crecimiento en el 2014 fue de -6.64%.

Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2): El monto de exportación en confecciones alcanzará los US\$ 1,391 millones el año 2016; los US\$ 1,806 el 2020; y los US\$ 2,109 el 2025.

Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3): El monto de exportación en textiles alcanzará los US\$ 600 millones el 2016, los US\$ 724 millones el 2020, y los US\$ 879 millones el 2025.

OLP 2: Para el año 2025 el Perú deberá pasar de tener 13 empresas a 22 empresas con marcas propias internacionalizadas que nos identifiquen como productores de reconocida calidad.

Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1): Al 2018 se habrán internacionalizado 15 nuevas empresas, al 2020 se habrán internacionalizado 19 empresas y al 2025 se habrán internacionalizado 22 empresas.

Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2): Se crearan tres marcas nuevas por año en el sector textil de confecciones.

Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3): Al 2018 el 30% de las empresas exportadoras deberán contar con una estrategia de marketing, al 2021 el 60% de las empresas exportadoras deberán contar con una estrategia de marketing y al 2025 el 100% de las empresas exportadoras deberá contar con una estrategia de marketing.

OLP 3: Para el año 2025, el sector textil y confecciones deberá haber reducido la informalidad de 75% al 20% del empleo.

Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1): Para el 2018 el 35% del empleo del sector textil deberá estar formalizado, para el 2021 el 50% del empleo del sector textil deberá estar formalizado, para el 2025 el 80% del empleo del sector textil deberá estar formalizado

OLP 4: Para el año 2025, el sector textil y confecciones deberá invertir en innovación y desarrollo 2% del PBI Textil.

Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1): Al 2018 se invertirá 0.4% del PBI textil en innovación y desarrollo en diseño, al 2021 se invertirá 0.6% del PBI textil en innovación y desarrollo en diseño, al 2025 se invertirá 0.8% del PBI textil en innovación y desarrollo en diseño.

Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2): Al 2018 se invertirá 0.05% del PBI textil en innovación y desarrollo de las telas, al 2021 se invertirá 0.10% del PBI textil en innovación y desarrollo en diseño, al 2025 se invertirá 0.20% del PBI textil en innovación y desarrollo en diseño.

Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3): Al 2018 se invertirá 0.15% del PBI textil en innovación y desarrollo de procesos de manufactura, al 2021 se invertirá 0.30% del PBI textil en innovación y desarrollo de procesos de manufactura, al 2025 se invertirá 0.5% del PBI textil en innovación y desarrollo de procesos de manufactura.

Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP 4.4): Al 2018 se invertirá 0.15% del PBI textil en innovación y desarrollo de nuevos productos, al 2021 se invertirá 0.30% del PBI textil en innovación y desarrollo de nuevos productos, al 2025 se invertirá 0.5% del PBI textil en innovación y desarrollo de nuevos productos.

OLP 5: Para el 2025 se habrá capacitado en Buenas Prácticas de Manufactura, normas de exportación y calidad al 100% de las PYMES que interviene en la cadena de valor

del sector confecciones de exportación y el 30% contará con certificación de calidad en los procesos de producción.

Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1): Para el 2018 el 30% de las empresas estarán capacitadas en buenas prácticas de manufactura, el 60% para el 2021 y el 100% para el 2025.

Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2): Revisión anual de los procesos productivos para la estandarización y eliminación de actividades que no generan valor.

Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3): Para el 2018 el 10% de las empresas contará con certificación de calidad en los procesos de producción, para el 2021 el 50% y para el 2025 el 100%.

OLP 6: Para el 2025 el 100% de las empresas exportadoras de confecciones deberán contar con sistema de gestión de la calidad, gestión de medioambiente y gestión de la seguridad en el trabajo.

Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP 6.1): Al 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión de la calidad, para el 2020 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.

Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP 6.2): Al 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión del medioambiente, para el 2020 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.

Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP 6.3): Al 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión de la seguridad en el trabajo, para el 2020 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Recursos tangibles. Los recursos tangibles para el logro de los objetivos de corto

plazo del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación requiere la inversión en todas las etapas de la cadena de suministro desde el cultivo de algodón y crianza de camélidos hasta los procesos de transformación y comercialización para la entrega del producto final. La inversión en maquinaria moderna, el uso de tecnologías de información, la implementación de sistemas de control, son indispensable para maximizar la productividad y reducir los costos de producción manteniendo la calidad del producto. El gobierno peruano debe proveer políticas de estado que promuevan la inversión del sector otorgando condiciones de financiamiento atractivas para las medianas y pequeñas empresas.

Recursos intangibles. La economía actual ha dado valor a los recursos intangibles, estos activos intangibles otorgan ventajas competitivas sobre otros competidores y se convierten en un factor diferenciador a la hora de competir en mercados internacionales. Las empresas deben invertir en mejorar los procesos bajo una cultura de calidad, conocer al detalle el segmento del mercado que atiende, innovar sus productos y crear tendencias afianzando el valor de las marcas peruanas. La creatividad e innovación son indispensables en la producción y diseño de productos de alta calidad y moda. En este contexto el gobierno peruano debe proveer políticas que contribuyan a mejorar la competitividad del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación bajo una visión a largo plazo.

Recursos humanos. La calidad del recursos humano es otro factor diferenciador, por lo tanto, las empresas del sector y el estado deben invertir en la capacitación y perfeccionamiento del recurso humano. Teniendo claro las funciones de los diferentes puestos de trabajo y su integración en la creación de valor, la capacitación y perfeccionamiento del recurso humano teniendo en cuenta aspectos como el conocimiento, el trabajo en equipo y la motivación, contribuirán a mejorar la productividad y competitividad del sector.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Políticas para el desarrollo de nuevos productos y mercados.

1. Brindar capacitación a todos los actores de la cadena de valor desde la producción hasta la comercialización sobre los requerimientos de los mercados internacionales y la importancia del cumplimiento de las normas.
2. Promover la innovación y creativas en el desarrollo de productos de alta calidad y valor agregado.
3. Lograr que las empresas del sector cuenten con sistemas de gestión de la calidad.
4. Promover la participación de las empresas nacionales con marcas peruanas en ferias nacionales e internacionales.

Políticas de creación de marcas.

1. Capacitar en los requerimientos y estrategias para la creación de marcas nacionales reconocidas a nivel internacional y dar incentivos a las empresas para lograr este objetivo.
2. El estado deberá apoyar la difusión de marcas peruanas a través de ferias internacionales y facilitar el ingreso a nuevos mercados a través de sus relaciones internacionales y la promoción de la marca Perú.

Políticas de alianzas estratégicas.

1. Las empresas del sector textil deberán aprovechar el programa Innovate Peru.

Políticas de Tecnologías de la Información.

1. Estructurar un plan nacional a apoyo a la adopción de las TICs por parte de la Pymes.
2. Capacitar a todos los actores de la cadena de valor en la utilización de TIC y materializar sus beneficios en la mejora de la rentabilidad y su contribución al crecimiento del sector.

7.4 Estructura del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

En el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación intervienen varios sectores como el agropecuario, la manufactura y comercialización. La calidad de la materia prima (fibra de algodón y camélido) es un factor diferenciador de reconocimiento internacional, fortaleza que debe mantenerse en la construcción de las marcas peruanas. Para ello es necesario proveer políticas y recursos que contribuyan al crecimiento de las hectáreas de cultivo de algodón y la crianza de camélidos en condiciones que maximicen su productividad y calidad.

La diversidad de los actores, hace que la gestión y administración del sector sea difícil por la dificultad en su integración, cada actor desarrolla iniciativas aisladas para su crecimiento lo que no permite el crecimiento sostenible del sector. Frente a esta realidad se propone la creación de un gran cluster que integre a todos los actores de la cadena de valor desde la producción de la materia prima hasta la comercialización. Este cluster estará compuesto por otros cluster especializados que estarán regidos bajo lineamientos y estrategias que logren la integración del sector y el desarrollo de cada etapa de la cadena de valor que le permita desarrollar productos de alta calidad y valor agregado.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Es necesario estrategias que permitan gestionar el sector de forma responsable y sostenible desde la siembra del algodón y la crianza de camélidos, pasando por una producción sostenible y comercialización justa. Las estrategias de las empresas deben de incluir políticas de comercio justo y valor compartido. En relación con la protección y conservación del medio ambiente, las empresas del sector deben de utilizar insumos no contaminantes y tener políticas de desecho de materiales. Las políticas de protección al medio ambiente, responsabilidad social y seguridad son un diferencial que abre mercados

internacionales.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La estrategia de recursos humanos de los actores que intervienen en el sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación debe invertir en la mejora de las competencias de sus trabajadores, para ello se debe potenciar la formación continua, impulsar una cultura de calidad, crear un clima organizacional de confianza y diálogo que permita el crecimiento de sus colaboradores, manteniendo la motivación, promoviendo la innovación y creatividad para la producción de alta calidad y valor agregado. Todas las funciones de los puestos de trabajo, deben contribuir al crecimiento y sostenibilidad del sector y al logro de los objetivos estratégicos.

7.7 Gestión del Cambio

Gestionar la transición hacia una nueva realidad es un reto para las empresas del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación. La gestión del cambio logra sus mejores frutos cuando todo el personal es involucrado entendiendo las razones del cambio y los beneficios que harán competitivo al sector en la producción de confecciones de calidad de alto valor agregado.

7.8 Conclusiones

Luego del análisis estratégico del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación los seis objetivos de largo plazo se lograran con la ejecución de los 18 objetivos de corto plazo que concluyen en la creación de productos de alta calidad y valor agregado con materia prima de reconocimiento internacional (algodón y fibra de camélidos). Para ello es necesario mejorar la competitividad del sector integrando todos los actores de la cadena de valor, creando alianzas estratégicas, invirtiendo en recursos tangibles e intangibles, capacitando los recursos humanos y gestionando el cambio.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Evaluación y Control

Lo que no se mide no se puede controlar, lo que no se controla puede tomar otros caminos que no llevan a la meta o hacen más largo el camino. La implementación de un Plan Estratégico requiere del seguimiento de cada una de las estrategias que se decidieron implementar para el logro de la Visión y los Objetivos a largo plazo, acompañado por la misión. La evaluación y control es un proceso muy dinámico que monitorea el camino para llegar a la Visión. Su estructura, a través de indicadores, permite el seguimiento de la implementación de las estrategias, la medición de los resultados evalúa el impacto del logro de los resultados para tomar acciones en el momento oportuno. En el sector textil y confecciones teniendo la línea base y constituida la Organización que unifique todos los actores (gobierno, sector privado y educación), ejecutarán las estrategias para generar retroalimentación, informando avances y nuevos hallazgos para definir nuevos hitos año a año desde la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, y del aprendizaje y crecimiento interno.

8.1.1 Perspectiva financiera

La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero interno, refleja el estado de las inversiones, la rentabilidad y sus beneficios. Si el sector es rentable, ¿Cómo reaccionarían los accionistas nacionales e internacionales y el gobierno?

8.1.2 Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente nos permite ver cómo el cliente ve el sector, cual es la tendencia de la demanda, lo que nos permitirá diseñar estrategias para mantener a los clientes actuales y mejorar la participación en el mercado. Responde a la pregunta ¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

8.1.3 Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva, relaciona la cadena de valor para detectar oportunidades que contribuyan a las actividades primarias como infraestructura, gestión de los recursos humanos, gestión de aprovisionamiento, gestión del desarrollo tecnológico e innovación (telecomunicaciones, tecnología) ¿Cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?

8.1.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización

En esta perspectiva, se plantean objetivos e indicadores para que la organización aprenda y mejore sus procesos a través de las capacidades de sus trabajadores, de sus sistemas de información, de su cultura organizacional.

8.2 Tablero de Control Integrado

En la Figura 68 se muestra el Mapa Estratégico para la industria textil y confecciones. Estas se presentan mediante relaciones de causa-efecto según el análisis realizado en la formulación estratégica.

8.3 Conclusiones

El proceso de evaluación estratégica para la industria textil y confecciones se ha establecido a través del diseño del Mapa Estratégico y del Tablero de Control Integrado. Estas herramientas han proporcionado una visión integral del Plan Estratégico del sector permitiendo, a partir de las cuatro perspectivas, definir relaciones de causa-efecto, y establecer acciones concretas y mensurables para alcanzar la situación futura deseada. Además, ha facilitado visualizar los procesos de evaluación, medición y comparación de la estrategia para poder intervenir, regular o corregir las estrategias de ser necesario.

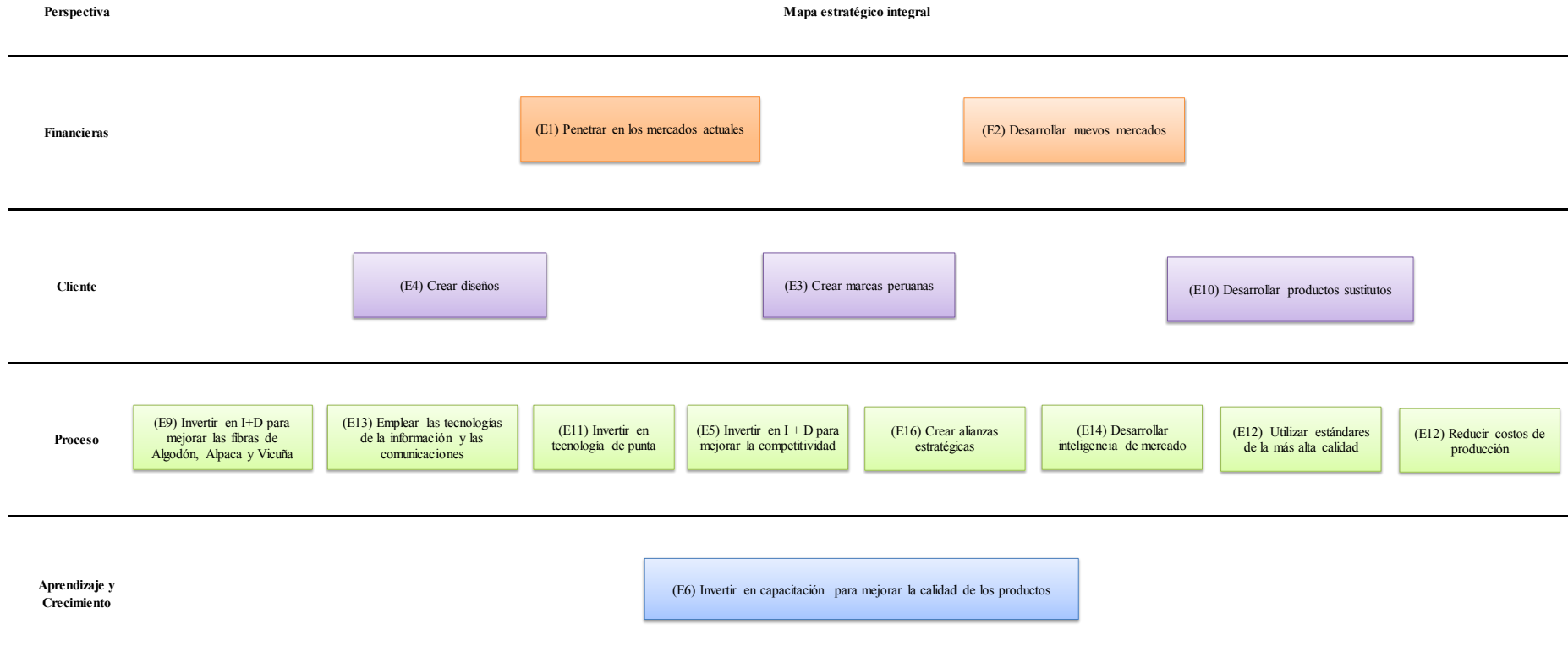


Figura 68. Mapa Estratégico a partir de la metodología propuesta por Robert S. Ksplan y David P. Norton.

Tabla 51

Cuadro de Mando Integral del Sector Textil y Confecciones

Perspectiva	Objetivo de largo plazo (OLP)	Objetivos de corto plazo (OCP)	Indicador	Unidades	Meta
Finanzas	OLP 1: Para el año 2025, el Perú crecerá en un 66% en las exportaciones textiles y confecciones. En el 2014 el Perú exportó US\$ 1,800 millones de dólares.	OCP1.1: El sector crecerá en 4.6% anual hasta el año 2025. La tasa de crecimiento en el 2014 fue de -6.64%.	Tasa de crecimiento de las exportaciones	%	2025: 4.6 % x PBI
		OCP1.2: El monto de exportación en confecciones alcanzará los US\$ 1,391 millones el año 2016; los US\$ 1,806 millones el 2020; y los US\$ 2,109 millones el 2025.	Exportaciones	US\$	2016: US\$ 1,391 2020: US\$ 1,806 2025: US\$ 2,109
		OCP1.3: El monto de exportación en textiles alcanzará los US\$ 600 millones el 2016, los US\$ 724 millones el 2020, y los US\$ 879 millones el 2025.	Exportaciones	US\$	2016: US\$ 600 2020: US\$ 724 2025: US\$ 879
	OLP 2: Para el año 2025 el Perú deberá pasar de tener 13 empresas a 22 empresas con marcas propias internacionalizadas que nos identifiquen como productores de reconocida calidad.	OCP2.1: Al 2018 se habrán internacionalizado 15 nuevas empresas, al 2020 se habrán internacionalizado 19 empresas y al 2025 se habrán internacionalizado 22 empresas.	Número de empresas internacionales	Empresas	2018: 15 2020: 19 2025: 22
		OCP2.2: Se crearán tres marcas nuevas por año en el sector textil y confecciones.	Número de marcas internacionales	Marcas	2025: 13 - 22 marcas
		OCP2.3: Al 2018 el 30% de las empresas exportadoras deberán contar con una estrategia de marketing, al 2021 el 60% de las empresas y al 2025 el 100% de las empresas.	Número de estrategias de marketing	%	2018: 30 2020: 60 2025: 100
Cliente	OLP 4: Para el año 2025, el sector textil y confecciones deberá invertir en innovación y desarrollo 2% del PBI Textil.	OCP4.1: Al 2018 se invertirá 0.4% del PBI textil en innovación y desarrollo en diseño, al 2021 se invertirá 0.6% del PBI textil, al 2025 se invertirá 0.8% del PBI textil.	Inversión Innovación y Desarrollo	Nuevos Soles	2018: 0.40% x PBI 2021: 0.60% x PBI 2025: 0.80% x PBI
		OCP4.2: Al 2018 se invertirá 0.05% del PBI textil en innovación y desarrollo de las telas, al 2021 se invertirá 0.10% del PBI textil, al 2025 se invertirá 0.20% del PBI textil.	Inversión Innovación y Desarrollo	Nuevos Soles	2018: 0.05% x PBI 2021: 0.10% x PBI 2025: 0.20% x PBI
		OCP4.3: Al 2018 se invertirá 0.15% del PBI textil en innovación y desarrollo de procesos de manufactura, al 2021 se invertirá 0.30% del PBI textil, al 2025 se invertirá 0.5% del PBI textil.	Inversión Innovación y Desarrollo	Nuevos Soles	2018: 0.15% x PBI 2021: 0.30% x PBI 2025: 0.50% x PBI
		OCP4.4: Al 2018 se invertirá 0.15% del PBI textil en innovación y desarrollo de nuevos productos, al 2021 se invertirá 0.30% del PBI textil, al 2025 se invertirá 0.5% del PBI textil.	Inversión Innovación y Desarrollo	Nuevos Soles	2018: 0.15% x PBI 2021: 0.30% x PBI 2025: 0.50% x PBI
Procesos internos	OLP 3: Para el año 2025, el sector textil y confecciones deberá haber reducido la informalidad de 75% al 20% del empleo.	OCP3.1: Para el 2018 el 35% del empleo del sector textil deberá estar formalizado, para el 2021 el 50% del empleo, para el 2025 el 80% del empleo.	Tasa de informalidad	%	2018: 35% 2021: 50% 2025: 80%
		OCP6.1: Al 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión de la calidad, para el 2021 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.	Gestión de la calidad	%	2018: 30% 2021: 60% 2025: 100%
		OCP6.2: Al 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión del medioambiente, para el 2021 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.	Gestión del medio ambiente	%	2018: 30% 2021: 60% 2025: 100%
Aprendizaje y Crecimiento	OLP 5: Para el 2025 se habrá capacitado en Buenas Prácticas de Manufactura, normas de exportación y calidad al 100% de las PYMES que interviene en la cadena de valor del sector confecciones de exportación y el 30% contará con certificación de calidad en los procesos de producción.	OCP6.3: Al 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión de la seguridad en el trabajo, para el 2020 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.	Gestión de la seguridad en el trabajo	%	2018: 30% 2021: 60% 2025: 100%
		OCP5.1: Para el 2018 el 30% de las empresas estarán capacitadas en buenas prácticas de manufactura, el 60% para el 2021 y el 100% para el 2025.	Capacitación BPM	%	2018: 30% 2021: 60% 2025: 100%
		OCP5.2: Revisión anual de los procesos productivos para la estandarización y eliminación de actividades que no generan valor.	Procesos productivos	Anual	2016 - 2025
		OCP5.3: Para el 2018 el 10% de las empresas contará con certificación de calidad en los procesos de producción, para el 2021 el 50% y para el 2025 el 100%.	Certificación de calidad	%	2018: 10% 2021: 50% 2025: 100%

Capítulo IX: Competitividad del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

9.1 Análisis Competitivo del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

Para analizar la competitividad del sector textil y confecciones tomaremos de referencia el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) elaborado por el Centro de Estudios de la Competitividad de CENTRUM Católica Graduate Business School, cuyos pilares son: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura, y (e) empresas.

Pilar economía. Desde el 2010 el sector confecciones mostró un crecimiento constante que logra su pico máximo en el 2012 2,177 millones de dólares americanos, luego del cual inicia un descenso que a la fecha no es contenido. Los cinco principales mercados (Estados Unidos, Venezuela, Brasil, Ecuador, Colombia) concentran más del 50% de las exportaciones del sector, esta poca diversificación de mercado hace al sector textil y confecciones dependiente de economías como la de Estados Unidos que es su principal cliente. El descenso de las exportaciones a Venezuela (Var -36.1%) y Ecuador (Var -7.5%) también han afectado al sector. Sin embargo, el dinamismo observado en Brasil (Var 15%) y Colombia (Var 6.9%) han reducido la caída. Por otro lado, el crecimiento del sector en el periodo 2007 y 2011 a nivel mundial fue de 3.7% proyectándose un crecimiento anual de 4.2% hasta el 2016. Al mismo tiempo se observa empresas que han logrado un ROE de 8% por encima de los niveles de la industria de las principales empresas internacionales. Las confecciones de tejido de punto siguen siendo el producto bandera, aunque también se exportan confecciones de tejido plano. Cabe aclarar que la exportación de confecciones es más del doble que la exportación en textiles. El crecimiento de la economía de los países latinoamericanos, la cercanía geográfica y una cultura ancestral que los une se presenta como una oportunidad para el sector textil y confecciones peruano. Por ello, el pilar Economía

recibe una calificación de siete (7).

Pilar gobierno. Dentro del Plan Estratégico Nacional Exportador, el Gobierno Peruano tiene como objetivo estratégico mejorar la Competitividad del País por lo que ha desarrollado y desarrolla entre otros, la firma de Tratados de Libre Comercio con las principales economías mundiales que permiten la apertura de nuevos mercados para el sector. Bajo este mismo objetivo el gobierno peruano ha dado impulso a la Marca País promoviendo la participación del sector textil y confecciones en ferias nacionales e internacionales. Por otro parte, las políticas salariales y tributarias son estables en el país, así mismo el gobierno peruano ha iniciado la promoción e inversión en investigación e innovación, elaborando políticas que promuevan que el sector privado invierta en este rubro. Aspecto como: seguridad contractual, administración lenta y corrupta, problemas sociales y negativa a las inversiones extranjeras afectan el crecimiento del país y del sector. Por estas razones este pilar se califica con siete (7).

Pilar personas. En el sector se ve dos grupos diferenciadores, la gran empresa que tiene un recurso humano altamente calificado y que es capacitado constantemente para mantener la mejora continua y la competitividad de la empresa, y la mediana y pequeña empresa, que cuenta con personal poco tecnificado que aprende en el puesto de trabajo. Los niveles de remuneración también varían y se observa escasez de mano de obra. En este contexto este pilar se califica con cinco (5).

Pilar infraestructura. El cuanto a la infraestructura vial interna el Perú viene invirtiendo en carreteras, que aún siguen siendo insuficientes para conectar las ciudades de la Sierra y la Selva con la Costa. La oferta de energía eléctrica sigue en crecimiento para abastecer la demanda. La infraestructura portuaria aun con sus deficiencias va creciendo para atender la demanda. El gobierno sigue invirtiendo en mejorar la banda ancha y las comunicaciones a nivel nacional, por lo que muestra un desarrollo para la competitividad del

País. En cuenta a la infraestructura de las empresas se presentan dos escenarios, el de la gran empresa que invierte en tecnología para producir al menor tiempo la mayor cantidad de prendas y la pequeña industria que utiliza gran cantidad de mano de obra. Aun teniendo personal que no ha completado la secundaria la habilidad innata para el aprendizaje es una fortaleza del sector. El abastecimiento de materia prima propia del país es una gran debilidad que esperamos con el estudio del plan estratégico pueda ser revertido para ser aprovechado. Este pilar califica con siete (7).

Pilar empresas. La estabilidad democrática del país ha generado un ambiente de negocios y el ingreso de nuevos capitales y empresas, a pesar de tener una productividad menor al de la región el alto nivel de emprendurismo es una fortaleza de los empresarios. En el sector, los empresarios tienen un gran conocimiento tanto de los procesos internos del proceso de producción como de negocios internacionales que hacen competitivos sus productos en un selecto nicho de mercado. El 60% de la producción está concentrada en 10 grandes empresas que tienen todas las competencias para generar nuevos productos con mayor valor agregado. Esta experiencia debe aprovecharse para generar asociaciones que permitan emprender acciones para crear Marcas y hacer crecer las otras 1500 empresas que exportan. Con diseños exclusivos de alta moda, con profesionales altamente capacitados en el diseño y en la gestión del sector, que den mayor valor agregado a las prendas. Se debe aprovechar el legado innato de los ancestros peruanos y el valor que el mundo aún le da al Algodón Peruano y que viene alcanzando las fibras oriundas peruanas. Este pilar califica con ocho (8). La Figura 69 muestra de manera integrada los resultados del análisis competitivo del sector textil confecciones.

9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para la Exportación

Se ha identificado la presencia de clúster para el sector textil y confecciones de

Algodón Pima otro para el de Fibras de Alpaca entre otros. Creemos que a la fecha existen muchas buenas iniciativas que se encuentran dispersas y trabajan en forma independiente.

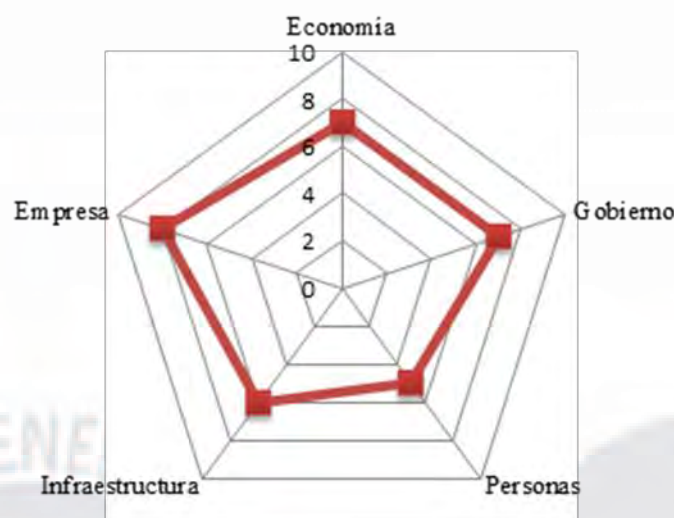


Figura 69. Análisis competitivo del Sector Textil y Confecciones.

Nuestra propuesta es la creación de un gran clúster que integre el sector Textil, Confecciones, Diseño y el Moda. Este gran clúster estará conformado por varios clúster especializados que trabajaran articuladamente en toda la cadena de valor para desarrollar un producto reconocido en los mercados nacionales e internacionales, no solo por la materia prima utilizada sino por el diseño y la moda. Este clúster está conformado por representantes del gobiernos, empresarios y del sector de educación e instituciones especializadas y complementarias en la actividad de la cadena de valor que trabajan articuladamente para mejorar la productividad, la competitividad y rentabilidad de sus empresas.

Este gran clúster estará conformado por un equipo del sector público y otro del sector privado que incluye el sector educación. En primer subgrupo estará conformado por todos aquellos que utilizan como materia prima el algodón peruano y/o, fibra de auquénidos, y el segundo subgrupo estará conformado por todos los que utilizan materias primas importadas. Como sabemos la producción de materia prima Algodón Peruano y Fibra de Auquénidos no abastece la demanda, por lo tanto se tendrá que trabajar planes estratégicos específicos para

dar al sector agropecuario y agroindustrial las herramientas necesarias para crecer y mejorar la oferta y no perder el legado ancestral y el reconocimiento mundial que es una fortaleza y una oportunidad en segmentos de mercado altamente sofisticados.

Garantizando la calidad de la materia primera lo siguiente es trabajar en el proceso productivo, para finalmente proveer el producto para la confección de prendas de vestir. Los agentes que participarían en la propuesta organizativa son:

1. Gobierno: PromPerú, Sunat, Ministerio de Comercio Exterior.
2. Educación: Universidades, Institutos.
3. Entidades financieras.
4. Productores e importadores.
5. Exportadores: Agencia de aduanas, empresas exportadoras.
6. Productores: De Algodón Peruano y fibra de auquénidos.
7. Confecciones y Moda.
8. Servicios adicionales.

Para que el nivel actual del sector sea calificado como un clúster auto sostenido, se requiere que mejore: (a) su nivel de asociación y colaboración; (b) su sistema de capacitación en desarrollo de marcas y de soporte de los servicios educativos y profesionales; así como (c) su capacidad de innovación tecnológica para generar ventaja competitiva.

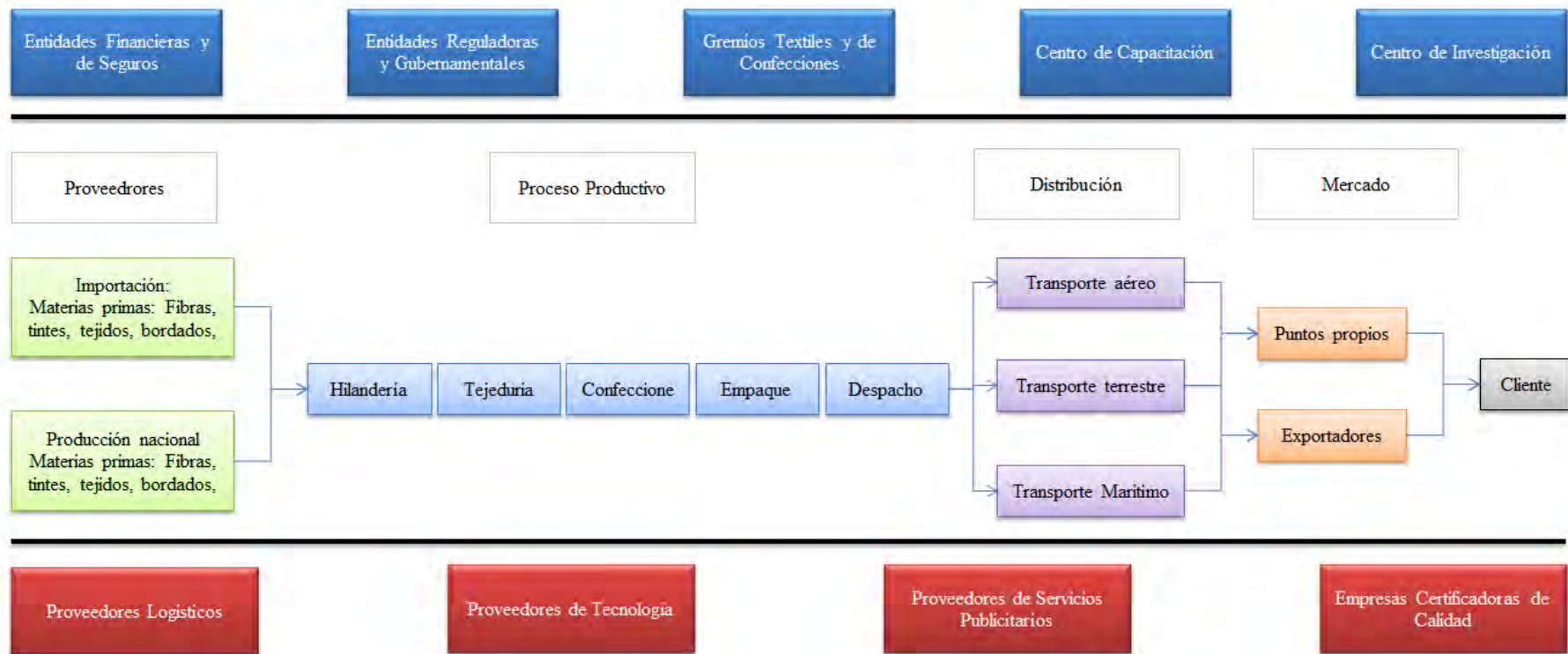


Figura 70. Propuesta de clúster para el sector textil y confecciones.

Capítulo X: Plan Estratégico Integral

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral es la herramienta que permite resumir de manera clara el proceso analítico y la consistencia conceptual de las estrategias para alcanzar la visión propuesta. En él se detallan la visión, la misión, los intereses organizacionales, los objetivos de corto y largo plazo, los principios cardinales, las políticas, los valores, el Código de Ética, el Tablero de Control, las estrategias, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales. En la Tabla 52 se muestra el Plan Estratégico Integral del sector textil-confecciones con fibras de algodón y camélidos para exportación.

10.2 Conclusiones

La elaboración del presente planta estratégico mediante la metodología propuesta por el profesor D'Alesio ha permitido identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las cuales ha sido posible plantear las estrategias propuestas, así como los objetivos de largo y corto plazo que permitirán lograr que el sector textil de exportaciones permita posicionarse a nivel mundial. Entre las principales podemos citar:

- El sector textil y confecciones peruano no ha sabido utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y mucho menos ha podido neutralizar las amenazas que le permitan seguir desarrollándose y expandir su participación en el mercado internacional.
- El Perú es reconocido internacionalmente por la calidad de sus confecciones con fibras de algodón, alpaca y vicuña, esta ventaja competitiva debe ser aprovechada para diferenciarnos de nuestros competidores.
- El sector confecciones peruano cuenta con la experiencia de ser maquiladores de marcas reconocidas a nivel internacional, lo cual es una muestra de que en el Perú se puede producir prendas de la más alta calidad.

- Las grandes empresas peruanas del sector textil y confecciones están integradas verticalmente lo cual les permite enfrentar el mercado externo con éxito. Así mismo estas empresas cuentan con personal capacitado que les permite producir productos de alta calidad, lo cual no ocurre con la mediana y pequeña empresa.
- La flexibilidad del sector textil y confecciones permite enfrentar al mercado con producciones de bajos volúmenes y variedad de productos.
- El Perú en la última década ha firmado diversos Tratados de Libre Comercio lo cual es una oportunidad que debe ser aprovechado para penetrar en nuevos mercados.
- El Ministerio de Relaciones Exteriores tiene entre sus objetivos difundir y posicionar la Marca Perú, lo cual se presenta como oportunidad para que el sector textil y confecciones posicione sus productos en el mundo.
- En el mundo hay una gran preocupación por el medioambiente, lo cual a originado que haya una tendencia mundial por la utilización cada vez más de productos fabricados con insumos naturales y amigables con el medio ambiente. El sector textil y confecciones debe aprovechar esta oportunidad para colocar sus productos con insumos orgánicos.
- Se ha identificado que nuestras exportaciones están concentradas en muy pocos mercados, principalmente el de los Estados Unidos, lo cual hace que sea un sector de alto riesgo y dependiente de las economías de esos mercados.
- La baja rentabilidad del algodón ha originado que los productores opten por cultivar productos más rentables como consecuencia la producción de algodón Pima ha disminuido en los últimos años, por lo que ha sido necesario importar este producto.
- Se ha encontrado que solo contamos con 13 empresas que han desarrollado

marcas propias, lo cual es insuficiente para aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales y posicionarnos en el mundo.

- La gran mayoría de empresas del sector no invierten en I+D+i, no emplean buenas prácticas de manufactura, no cuentan con sistemas de gestión de la calidad, medioambiente, seguridad y salud, lo cual se refleja en su baja competitividad, productividad y costos de producción.
- Las empresas del sector tienen una baja utilización de las TIC, lo cual no les permite trabajar con tecnología de punta.
- A pesar que se ha avanzado en la inversión en infraestructura del país (carreteras, puertos, aeropuertos), aun esta es insuficiente lo cual encarece los costos logísticos del sector.
- En el Perú el 70% de nuestra población económicamente activa trabaja informalmente y el sector textil y confecciones no es ajeno a este fenómeno alcanzando un 75% de informalidad en el empleo, lo cual debe ser revertido para poder potenciar la exportación.

10.3 Recomendaciones

Finalizado el planeamiento estratégico para el sector textil de confecciones enfocado en la exportación podemos concluir con las siguientes recomendaciones:

1. Implementar este plan estratégico a partir de Octubre del 2015.
2. La Sociedad Nacional de Industrial debe liderar la implementación del plan estratégico ya que es el organismo que reúne a la mayor parte de empresas del sector textil y confecciones.
3. Adoptar la organización de cluster de tal manera que se integre a toda la cadena de valor del sector textil y confecciones de tal manera que nos permita enfrentar el mercado nacional e internacional con mejor valor agregado.

4. Implementar todas las estrategias propuestas en el plan estratégico integral.
5. Medir y hacer el seguimiento a los objetivos de corto y largo plazo de acuerdo a lo señalado en el balance score card.
6. Proponer al Gobierno y el Congreso de la Republica el conjunto de normas que deben ser necesarias para promover la inversión en I+D+i que permitan que el sector mejore su competitividad, productividad y sus costos de producción.
7. Desarrollar en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Congreso de la Republica las normas necesaria que permitan reducir la informalidad del empleo que bordea el 75%.
8. Se debe trabajar en conjunto con el Gobierno para que se promuevan la aprobación y modificación de las normas necesarias que permitan incentivar la inversión en el sector.
9. Emplear las TIC ya que con el apoyo de la tecnología podemos hacer que el sector sea más productivo y por ende reducir nuestros costos de producción.

10.4 Futuro del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos de Exportación

El futuro del Sector Textil y de Confecciones del Perú presenta múltiples retos. Los consumidores están cambiando, la tecnología evoluciona a mayor velocidad, la globalización y las comunicaciones mantienen informado en tiempo real al cliente. Los mercados están abiertos y permiten que el consumidor compre de cualquier parte del mundo, lo cual hace que la competencia sea mundial. En ese sentido podemos decir que nos encontramos en el año 2025 y el sector textil y confecciones:

1. El Perú ocupa el puesto 30 en el ranking mundial de países exportadores y productores de textiles y confecciones, logramos avanzar ocho posiciones con respecto al 2015.

2. El Perú exporta más de US\$ 4,500 millones de dólares, sobrepasamos largamente nuestra meta del 66% que nos trazamos diez años atrás.
3. Nuestros productos hechos a base de fibras de algodón y camélidos son conocidos a nivel mundial por su calidad y alto valor agregado, al punto que usar una prenda peruana es sinónimo de distinción y éxito.
4. Hemos logrado formalizar al 90% del empleo en el sector y somos un sector de referencia en el país, lo cual diez años atrás consideraban imposible.
5. Tenemos más de 30 empresas peruanas con marcas internacionalizadas y conocidas en los mercados más exigentes en moda y diseño.
6. Estamos invirtiendo 2.5% del PBI del sector en I+D+i, lo cual ha permitido que el Perú cumpla con su objetivo de formar parte de los países de la OCDE.
7. Todas las empresas del sector emplean las mejores prácticas de manufactura, gracias al empleo de tecnología de punta y alta capacitación del factor humano, lo cual nos permite ser el sector líder en productividad y costos de producción del país.
8. Todas las empresas del sector emplean en la actualidad sistemas de gestión de calidad, gestión del medioambiente y gestión de salud y seguridad en el trabajo lo cual hace que tengamos un sector de clase mundial.

El haber logrado todas nuestras metas demuestra una vez más que la única forma de llegar a ser grandes es soñando en grande, el sector textil y confecciones así lo hizo. Gracias a ello hoy en día nos encontramos con nuestros productos en todas partes del mundo, hemos fortalecido la autoestima e identidad de nuestros compatriotas. Hoy más que nunca nos sentimos orgullosos de nuestro país. Viva el Perú.

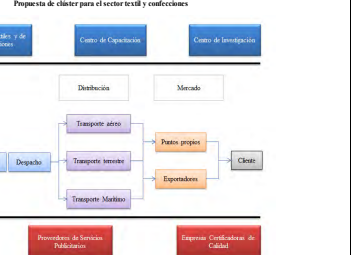
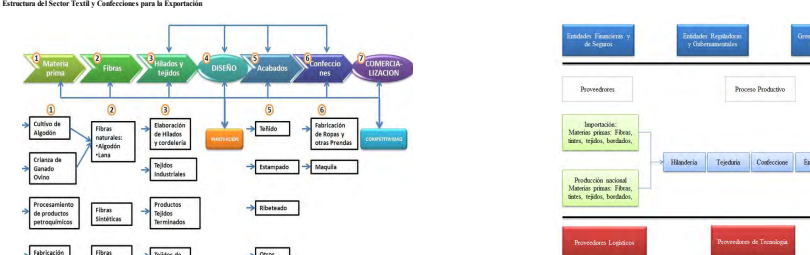
Tabla 52

Plan Estratégico Integral del Sector Textil-Confecciones con Fibras de Algodón y Camélidos para Exportación

VISIÓN		INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS A LARGO PLAZO		PRINCIPIOS CARDINALES																				
Para el 2025 crezcamos en un 66% en nuestras exportaciones y seremos reconocidos a nivel mundial como una de las 30 principales exportadoras de prendas de vestir de calidad, confeccionadas con prestigiosas fibras de algodón, alpaca y vicuña, dirigidos al mercado de la moda mundial, con diseños innovadores y marcas propias. Estará integrado por un sector formalizado, capacitado y calificado al fortalecimiento de capacidades que permita consolidar su posicionamiento, de tal manera que, generemos riqueza a través del empleo, respetando el medio ambiente, velando por la seguridad y salud de nuestros trabajadores.		<p>1. Promoción y expansión de nuevos mercados internacionales.</p> <p>2. Generar valor agregado y posicionamiento de Marca</p> <p>3. Incrementar su participación de mercado a través de agregar a nuevos nichos de mercado</p> <p>4. Innovación pública y privada en Innovación, Investigación, Desarrollo y Tecnología</p> <p>5. Implementar mejores prácticas en la producción y gestión empresarial en todos los actores de la cadena de valor</p> <p>6. Promover la formalidad del sector y evitar la competencia desleal interna</p>		<p>OLP 1.- Para el año 2025, el Perú crezca en un 66% en las exportaciones textiles y confecciones, de tal manera que el Perú exporte US\$ 1.800.000 millones.</p> <p>OLP 2.- Para el año 2025 el Perú deberá tener 13 empresas a 22 empresas con marcas internacionales que nos identifiquen como productores de reconocida calidad.</p> <p>OLP 3.- Para el año 2025, el sector textil y confecciones deberá haber reducido la informalidad de 75% al 20% del empleo.</p> <p>OLP 4.- Para el año 2025, el sector textil y confecciones deberá insertar en innovación y desarrollo 2% de su PBI.</p> <p>OLP 5.- Para el año 2025 se habrá capacitado en Humanas Prácticas de Manufactura, normas de exportación y calidad al 100% de las PYMES que intervienen en la cadena de valor del sector Textil y confecciones de exportación y el 30% contará con certificación de calidad en los procesos de producción.</p> <p>OLP 6.- Para el año 2025 el 100% de las empresas exportadoras de confecciones deberá contar con sistema de gestión de la calidad, gestión de medioambiente y gestión de la seguridad en el trabajo.</p>		<p>1. Influencia con terceros partes: Apertura al mercado TIC: Irlanda con H&M, UI, China, Canadá, Singapur, Corea del Sur, África del Pacífico, Buenos Aires con un creciente mercado de exportaciones privilegiado destino: Ecuador, Colombia, Venezuela, Chile y Brasil.</p> <p>2. Las relaciones pasadas y presentes: Buenas relaciones con países regionales CAN, MERCOSUR, E.U.A, África del Pacífico, Buenos Aires con Chile y China y Computar una buena relación, un pasado que permite producir el comportamiento de los consumidores y su preferencias que se presenta como una oportunidad.</p> <p>3. El fortalecimiento de intereses: 60. Año real actual que se puede concretar en futuro socio estratégico de Chile potencial comercial, se puede hacer una alianza estratégica.</p> <p>4. La conservación de los recursos: ALPACA: EE. UU., China, Australia. ALGODÓN: China, India y Pakistán.</p>																				
ESTRATEGIAS		OBJETIVOS DE CORTO PLAZO		TABLERO DE CONTROL																						
<p>E1. Penetrar en los mercados de E.U.A, U.E.C.A.N</p> <p>E2. Desarrollar mercados: India, Francia, Japón, Países Nórdicos</p> <p>E3. Crear nuevas marcas</p> <p>E4. Crear diseños autóctonos y pensados</p> <p>E11.- Penetrar el mercado nacional en la moda, ropa y calzado</p> <p>E11.- Desarrollar industria de mercado</p> <p>E16. Promover alianzas estratégicas con proveedores, productores y distribuidores.</p>		<p>OC1P 1.- El sector textil en 2025, alcanzará un 66% de crecimiento en el 2025. La tasa de crecimiento en el 2024 fue de 6.64%.</p> <p>OC1P 2.- El monto de exportación en confecciones alcanzó los US\$ 1.391 millones el año 2016, los US\$ 1.800 millones el 2020, y los US\$ 2.109 millones el 2025.</p> <p>OC1P 3.- El monto de exportación en textiles alcanzó los US\$ 600 millones el 2016, los US\$ 124 millones el 2020, y los US\$ 879 millones el 2025.</p> <p>OC1P 4.- Al 2018 se insertó 0.4% del PIB total en innovación y desarrollo de los textiles, al 2021 se insertó 0.10% del PIB, al 2025 se inserta 0.20% del PIB.</p> <p>OC1P 5.- Al 2018 se insertó 0.07% del PIB total en innovación y desarrollo de procesos de manufactura, al 2021 se insertó 0.10% del PIB, al 2025 se inserta 0.20% del PIB.</p> <p>OC1P 6.- Al 2018 se insertó 0.15% del PIB total en innovación y desarrollo de nuevos productos, al 2021 se insertó 0.30% del PIB, al 2025 se inserta 0.5% del PIB.</p> <p>OC1P 7.- Al 2018 se insertó 0.15% del PIB total en innovación y desarrollo de nuevos productos, al 2021 se insertó 0.30% del PIB, al 2025 se inserta 0.5% del PIB.</p> <p>OC1P 8.- Al 2018 se insertó 0.15% del PIB total en innovación y desarrollo de nuevos productos, al 2021 se insertó 0.30% del PIB, al 2025 se inserta 0.5% del PIB.</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Unidades</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tasa de crecimiento de las exportaciones</td> <td>%</td> <td>2025: 4.6% x PIB</td> </tr> <tr> <td>Exportaciones</td> <td>US\$</td> <td>2016: US\$ 1,391 2020: US\$ 1,806 2025: US\$ 2,109</td> </tr> <tr> <td>Exportaciones</td> <td>US\$</td> <td>2016: US\$ 600 2020: US\$ 124 2025: US\$ 879</td> </tr> <tr> <td>Número de empresas internacionales</td> <td>Empresas</td> <td>2018: 15 2020: 19 2025: 23</td> </tr> <tr> <td>Número de marcas internacionales</td> <td>Marcas</td> <td>2021: 16 - 24 marcas</td> </tr> <tr> <td>Número de estrategias de marketing</td> <td>%</td> <td>2018: 30 2020: 60 2025: 100</td> </tr> </tbody> </table>		Indicador	Unidades	Meta	Tasa de crecimiento de las exportaciones	%	2025: 4.6% x PIB	Exportaciones	US\$	2016: US\$ 1,391 2020: US\$ 1,806 2025: US\$ 2,109	Exportaciones	US\$	2016: US\$ 600 2020: US\$ 124 2025: US\$ 879	Número de empresas internacionales	Empresas	2018: 15 2020: 19 2025: 23	Número de marcas internacionales	Marcas	2021: 16 - 24 marcas	Número de estrategias de marketing	%	2018: 30 2020: 60 2025: 100
Indicador	Unidades	Meta																								
Tasa de crecimiento de las exportaciones	%	2025: 4.6% x PIB																								
Exportaciones	US\$	2016: US\$ 1,391 2020: US\$ 1,806 2025: US\$ 2,109																								
Exportaciones	US\$	2016: US\$ 600 2020: US\$ 124 2025: US\$ 879																								
Número de empresas internacionales	Empresas	2018: 15 2020: 19 2025: 23																								
Número de marcas internacionales	Marcas	2021: 16 - 24 marcas																								
Número de estrategias de marketing	%	2018: 30 2020: 60 2025: 100																								
PERSPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA DEL CLIENTE		PERSPECTIVA DE PROCESOS		PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																				
<p>OC1P 1.- El sector textil en 2025, alcanzará un 66% de crecimiento en el 2025. La tasa de crecimiento en el 2024 fue de 6.64%.</p> <p>OC1P 2.- El monto de exportación en confecciones alcanzó los US\$ 1.391 millones el año 2016, los US\$ 1.800 millones el 2020, y los US\$ 2.109 millones el 2025.</p> <p>OC1P 3.- El monto de exportación en textiles alcanzó los US\$ 600 millones el 2016, los US\$ 124 millones el 2020, y los US\$ 879 millones el 2025.</p>		<p>OC1P 4.- Al 2018 se insertó 0.4% del PIB total en innovación y desarrollo de los textiles, al 2021 se insertó 0.10% del PIB, al 2025 se inserta 0.20% del PIB.</p> <p>OC1P 5.- Al 2018 se insertó 0.07% del PIB total en innovación y desarrollo de procesos de manufactura, al 2021 se insertó 0.10% del PIB, al 2025 se inserta 0.20% del PIB.</p> <p>OC1P 6.- Al 2018 se insertó 0.15% del PIB total en innovación y desarrollo de nuevos productos, al 2021 se insertó 0.30% del PIB, al 2025 se inserta 0.5% del PIB.</p> <p>OC1P 7.- Al 2018 se insertó 0.15% del PIB total en innovación y desarrollo de nuevos productos, al 2021 se insertó 0.30% del PIB, al 2025 se inserta 0.5% del PIB.</p> <p>OC1P 8.- Al 2018 se insertó 0.15% del PIB total en innovación y desarrollo de nuevos productos, al 2021 se insertó 0.30% del PIB, al 2025 se inserta 0.5% del PIB.</p>		<p>OC1P 9.- Para el 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión de la calidad, para el 2021 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.</p> <p>OC1P 10.- Al 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión del medioambiente, para el 2021 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.</p> <p>OC1P 11.- Al 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión de la seguridad en el trabajo, para el 2021 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.</p>		<p>OC1P 12.- Para el 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión de la seguridad en el trabajo, para el 2021 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.</p> <p>OC1P 13.- Para el 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión de la seguridad en el trabajo, para el 2021 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.</p>																				
<p>Financiero: presupuesto e inversiones de entidades públicas y privadas. Presupuesto Promotora (marca Perú) Materia Prima (especialmente de alpaca y algodón) Procesos productivos más eficientes. Recursos tributarios.</p> <p>Préstamos bancarios. Fibras. Terminados. Magistral.</p>		<p>Tecnología. Calidad de los insumos, mano de obra y conficción. Sector regulado (mejora gestión) mejora tecnológica y calidad.</p>		<p>Recursos Intangibles Sistemas de información. Marcas. Patentes. Diseño.</p>		<p>OC1P 14.- Para el 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión de la calidad, para el 2021 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.</p> <p>OC1P 15.- Revisión anual de los procesos productivos para la estandarización y eliminación de actividades que no generan valor.</p> <p>OC1P 16.- Para el 2018 el 30% de las empresas del sector textil y confecciones exportadoras deberán contar con certificaciones en sistemas de gestión de la seguridad en el trabajo, para el 2021 el 60% de las empresas y para el 2025 el 100% de las empresas.</p>																				
<p>Operaciones - Establecer procesos y procedimientos para el control de calidad, cantidad, costos y tiempo. - Tecnología en sistemas productivos. - Diseño e innovación de productos. - Innovación en optimización y rendimiento de las materias primas. - Investigación y documentación de técnicas necesarias.</p>		<p>Comercial y Marketing - Posicionamiento como la mejor calidad de algodón y alpaca. - Participación activa en las ferias internacionales de alto prestigio. - E-commerce. - Segmentación de acuerdo al perfil del consumidor y hábitos de consumo. - Asociación con grandes marcas para promoción de materias primas.</p>		<p>Finanzas y Contabilidad - Averarata conjunta con empresas de prestigio en otros países. - Preparación, control y seguimiento presupuestal. - Optimización de costos. Ingresos a través de venta, gestión, empresas. - Administración y gestión de recursos financieros. - Análisis de rentabilidad.</p>		<p>Administración y Recursos Humanos - Capacitación operativa y técnica. - Creación de nuevas áreas especializadas en la estructura organizacional área de diseño de n marketing, marketing. - Cultura asertiva y de cooperación. - Implementación de sistema de medición por resultados.</p>		<p>Sistemas - Implementación de un sistema de información integral. - Ampliación del uso de internet en todo el proceso.</p>																		

1. Ejecución del producto y servicios comparada a la oferta.
2. Análisis post-punto de venta y post-venta de los clientes productivos.
3. Observación por el producto, cumplimiento de los objetivos en los planes acordados.
4. Organizar por los sectores y las materias primas de producción textil.
5. Mayor del bienestar social, la competitividad y la buena imagen internacional del país.
6. Optimización de la generación de valor.

1. Todos los datos financieros deben ser verificados al final de la vista, cumpliendo la misión y respetando los valores.
2. Ninguna acción debe ser tomada sin el consentimiento de las autoridades.
3. Los trabajadores, proveedores e inversionistas deben cumplir con sus obligaciones de valor y gestión del sector.
4. Se incentiva continuamente en los procesos y programas para mejorar la producción.
5. Ante la falta de información de las inversiones, actividades, clientes, competitividad, gobierno y programas, estas acciones deben ser afirmativas para que:
6. Se confirmen y subsanen la responsabilidad de las acciones que voluntaria o involuntariamente se dan en contra de la misión y valores del sector.



Referencias

- ACCEP. (2014). Los centros comerciales en el Perú. Recuperado de http://www.accep.org.pe/picsdb/ini_1416443722_shopp.pdf
- Agenda de Competitividad 2014-2018. Rumbo al Bicentenario. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf
- Aguilar, A. (2014). Estudio cualitativo de las variables para el Uso de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC), por las empresas del segmento MYPE. *Consejo Nacional de Competitividad*. Recuperado de www.cnc.gob.pe/.../Informe%20Estudio%20Exploratorio%20Cualitativo
- Asociación de Exportadores. (2015). *Directorio*. Recuperado de <http://www.directorioadex.com/Web/Dir2/AdexLaInstitucion.pdf>
- Asociación Peruana de Industriales Confeccionistas (APIC). *Que es Gamarra*. Recuperado de <http://www.gamarra.com.pe/category/gamarra/>
- Asociación Peruana de Técnicos Textiles. (2015). *Objetivos*. Recuperado de http://apttperu.com/web/?page_id=39
- Aztec Money, una alternativa de financiamiento para Pymes en Perú. (2013, 12 de diciembre). *La República*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/12-12-2013/aztec-money-una-alternativa-de-financiamiento-para-pymes-en-peru>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2014/nota-de-estudios-32-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015, enero). Reporte de Inflación de Enero. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2015, mayo). Reporte de Inflación de Mayo. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>
- Briceño, R. (2008, mayo). El producto de calidad lo da la tecnología; El servicio de calidad, lo da la gestión. *Negocios Internacionales*, 16-18. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/mayo08%5Cportada.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. (2014). Estudios económicos y financieros: Perspectivas de la economía mundial. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/02/pdf/texts.pdf>
- Cabanillas, A. (2013). El 90% de las confecciones peruanas no tiene marca propia. *Peru21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/90-confecciones-peruanas-no-tiene-marca-propia-2125905>
- Cámara de Comercio de Lima. (2015, febrero). El alto costo de la violencia. Recuperado de <http://www.cameralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION661/Edici%C3%B3n%20digital%20661.pdf>
- Centro de Altos Estudios de la Moda. (2015). *Instituto*. Recuperado de <http://www.ceam.edu.pe/>
- Centro de Comercio Internacional. (2012, octubre). Moda Alpaca: Perfil de Empresas Peruanas: Perú Exporta la fibra más fina del mundo. Recuperado de <http://www.intracen.org/uploadedFiles/Alpaca-Peru-Brochure-FIN-low-res2.pdf>.
- Centrum. (2010). Reporte Financiero Burkenroad Perú – Sector Textil del Perú Septiembre 27, 2010 14. Sector textil del Perú. Recuperado de [http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)
- Certintex. (2015). *Información*. Recuperado de

https://www.facebook.com/Certintex/info?tab=page_info

Cilloniz, F. Madrigal, K. & Pérez, F. (2001). El cluster del algodón en Perú: Diagnóstico competitivo y recomendaciones estratégicas. *Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE*.

Chávez, Y., Nieto, H., Quiñones, M. & Vega, G. (2009). *Empresa Textil Camones*. Universidad Nacional de Ingeniería. Facultad de ingeniería Industrial y Sistemas.

Desarrollo Organizacional. Recuperado de http://issuu.com/hnieto/docs/_ndice452

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2008). Plan Estratégico Institucional de PROMPERU (Reformulado) 2008/2012. *Promperu*. Recuperado de http://media.peru.info/Catalogo/attach/PEI_PROMPERU_REFORMULADO_2008-2012_VF.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2013, 05 de noviembre). Perú podría posicionarse como centro de producción de prendas orgánicas. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-promperu-participara-feria-textil-confecciones-magic-show-las-vegas-514475.aspx>

Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industria. (2014). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/nosotros.html>

Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industria. (2014). Estadística de exportación sector Textil-Confecciones enero-diciembre 2014. *Boletín textil*, Recuperado de <http://comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

Comité de Confecciones de la Sociedad Nacional de Industria. (2014). *Organización*. Recuperado de https://www.facebook.com/comitedeconfecciones/info?tab=page_info.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2014, mayo). *Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación: CREAR para CRECER*. Recuperado de

http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf

Constitución Política del Perú. Recuperado de

<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

Cornejo, P., Fosca, C., Galeas, J. & Peña, L. (2012). *Plan Estratégico para la Industria Textil-Confecciones de Exportación con Fibras Oriundas Peruanas* (Tesis de maestría, Centrum Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Cottonknit (2015). Recuperado de www.cottonknit.com

Creditex S.A.A. (2014). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Creditex%20S.A.A.-Memoria-2014.pdf>

Creditex S.A.A. (2015). *Quienes Somos*. Recuperado de

<http://www.creditex.com.pe/creditex/quienes-somos.html>

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (2da ed.). Lima, Perú: Pearson.

De los Ríos, E. (2010). *Estado de situación del sector textil camélidos en el Perú (diagnóstico nacional)*. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial p. 20.

Devalay Perú S.A.C. (2015). *Sobre la empresa*. Recuperado de <http://7417.pe.all.biz>

Doing Business. (2014). Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas. Recuperado de

http://espanol.doingbusiness.org/~/_/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf

Doing Business. (2015). *Going Beyond Efficiency*. Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>

Ecuador encabeza el ranking de gasto militar en América del Sur. Recuperado de

<http://www.infobae.com/2013/12/21/1532484-ecuador-encabeza-el-ranking-gasto-militar-america-del-sur>

Ernst & Young. (2013). *Guía de negocios e inversiones en el Perú 2012/2013*. Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/GuiaNegociosInversionPeru_2012-2103.pdf?Mobile=1

Ernst & Young. (2014). *Guía de Negocio e Inversiones en el Perú 2014/2015*. 140.

Escalante, Rojas. (2014, 19 de setiembre). ¿Cómo deciden los ejecutivos de la alta gerencia en el país? Según un estudio de la UPC, los ejecutivos todavía deben acercarse más a sus equipos y ser menos cautelosos. *El comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/como-deciden-ejecutivos-alta-gerencia-pais-noticia-1760289>

Estudios Económicos Scotiabank. (2014, 12 de diciembre). Sector textil-confecciones

retomaría exportaciones por US\$ 2,000 millones el 2015. *Gestión.pe*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-textil-confecciones-retomaria-exportaciones-us-2000-millones-2015-2116526>

El Comercio. (2013, 24 de enero). El 50% de los que terminan la carrera de diseño de modas pone su negocio propio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/50-que-terminan-carrera-diseno-modas-pone-su-negocio-propio-noticia-1527440>

El Comercio. (2015). MEF: Perú empleó el 80% de su presupuesto de inversión pública.

Recuperado de: http://elcomercio.pe/economia/peru/mef-peru-empleo-80-su-presupuesto-inversion-publica-noticia-1782318?ref=flujo_tags_514148&ft=nota_7&e=titulo

Embajada de Honduras en Francia. Recuperado de

<http://embajadadehondurasenfrancia.org/industria>

Falcone, E. (2010, julio). Análisis de la Producción Algodonera. *Mundo Textil*, 106, 37–41.

Recuperado de <http://issuu.com/aptt/docs/mt1006ed106>

FIDE, Inversión y Exportaciones. Industria Textil y Confección. Recuperado de:

http://www.investinhonduras.hn/?page_id=40#

Future Brand. (s.f). Made In. El valor del País de Origen para las marcas del futuro.

Recuperado de

http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/MADE_IN_REPORT_ESP.pdf

Ganoza, J. (2014, 14 de julio). *Nomenclatura Arancelaria*. Recuperado de

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=30CC1A1E-3DBF-4245-AABC-127CFEFF198B.PDF>

Gestión. (2014, julio). Sector textil creció 1.6% en el primer cuatrimestre del año.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-textil-crecio-16-primer-cuatrimstre-ano-2102325>

Gestión. (2014). Brecha de inversión en infraestructura se recrudece en sectores energía, transporte y telecomunicaciones. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/brecha-inversion-infraestructura-se-recrudece-sectores-energia-transporte-y-telecomunicaciones-2103534>

Gestión. (2015). BCR: Inversión privada cayó 1.6% el 2014 por magro desempeño de la economía. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/bcr-inversion-privada-peru-cayo-16-magro-desempeno-economia-2124136>

Gestión. (2015, enero). Caída del precio del petróleo beneficiara a industria, minería y construcción. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-caida-precio-petroleo->

beneficiara-industria-mineria-y-construccion-2120226

Gestión. (2015, enero). BCR redujo tasa de interés de referencia a 3.25% para enero.

Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/bcr-redujo-tasa-interes-referencia-325-2120664>

Gestión. (2014, setiembre). Perú cayó del puesto 12 al 20 entre los proveedores de confecciones para Estados Unidos. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-bajo-puesto-12-al-20-entre-proveedores-confecciones-estados-unidos-2107316>

Goya, D. (2014, 29 de agosto). El premio Las Empresas Más Admiradas del Perú 2014 reconoció a las mejores compañías. *Gestión*. <http://gestion.pe/>. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/premio-empresas-mas-admiradas-peru-2014-reconocio-mejores-companias-2106997>

Guía de Negocios e Inversiones en el Perú 2015/2016. Recuperado de

http://www.camaralima.org.pe/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru/

Huamán, J. (2014, abril). Estrategias para la exportación de confecciones. *Exportando.pe*, 10 (4000), 18.

Ignacio Llosa, (2014, junio). Textil / Calzado. *América Economía*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/textilcalzado/>

Inexmoda. Sector textil/confección-diseño y moda en Colombia. Recuperado de

http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/Documento_sectorial_OEcco_Inexmoda.pdf

Índice de Desarrollo Democrático de América latina 2014. Recuperado de <http://www.idd-lat.org/2014/downloads/idd-lat-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Capacidad Instalada: Tasa de Utilización de la capacidad instalada de la industria manufacturera 2013*.

Compendio Estadístico Perú 2014.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2012: Principales resultados*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1076/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). Día Mundial de la población.

Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2014, 14 de noviembre). *INIA apoya a criadores de alpacas a nivel nacional con la creación de dos centros alpaqueros*. Recuperado de <http://www.inia.gov.pe/sala-de-prensa/notas-de-prensa/857-instituto-nacional-de-innovacion-agraria-inia-apoya-a-criadores-de-alpacas-a-nivel-nacional-con-la-creacion-de-dos-centros-alpaqueros>

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2015). *PNIA en Cultivos de Agroindustriales*.

Recuperado de <http://www.inia.gov.pe/programas/agroindustrial>.

ICON-INSTITUT GmbH Private Sector, AVU & Asociados S.L, & SASE. (2008). *Estudio comparado de normas técnicas, nacionales e internacionales, relacionadas al sector textil confeccionado de desarrollo de normas técnicas para la cadenas productivas de algodón, alpaca y vicuña: Informe final*. Recuperado de:

http://www.mincetur.gov.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/8_Informe_Final_TdR_3331Normas_Tecnicas.pdf

Instituto Peruano de Algodón. (2015). *Metas a largo Plaza*. Recuperado de

http://www.ipaperu.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=74

Industrias Nettelco. (2015). *Información de la empresa*. Recuperado de

http://www.nettalco.com.pe/index_esp.html

Infoalpacos. (2015). *Fibra de Alpaca y moda*. Recuperado de <http://infoalpacos.com.pe/fibra/>

Instituto Peruano de Alpaca y Camélidos. (2014). *Que hacemos*. Recuperado de

<http://www.ipacperu.org/quehacemos.php.htm>

Instituto Peruano del Algodón. (2015). *Metas a Largo Plazo*. Recuperado de

<http://www.ipaperu.org/>

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2013, febrero). *Cómo hacer política agrícola de verdad*. Recuperado de <http://ipe.org.pe/comentario-diario/04-2-2013/como-hacer-politica-agricola-de-verdad>

ICTSD Programa sobre competitividad y desarrollo sostenible. (2010). *El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala*. Recuperado de:

<http://www.ictsd.org/downloads/2011/03/el-sector-textil-y-confeccion-y-el-desarrollo-sostenible-en-guatemala.pdf>

Inexmoda. (2010). *Comercio mundial de prendas de vestir y textiles*. Recuperado de

<http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Comercio%20textiles%20y%20confecciones%20Mundial.pdf>

JGR Consultorías (2013, octubre). *Informe sobre la situación económica del sector Textil-confecciones (2005 – 2012)*.

Journal GCG. (2011). *Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016*. Recuperado de

<https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>

Katz, R. (2015). *Elaboración de un estudio de evaluación de impacto de la implantación de*

un arreglo institucional que impulse el desarrollo de las TIC en el Perú. Consejo Nacional de la Competitividad. Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Per%C3%BA%20Impacto%20Econ%C3%B3mico%20Agencia%20Digital.pdf>

La Republica. (2014, abril). Miguel Castilla: Economía peruana crecerá en promedio 6,4 % anual entre 2015-2017. Recuperado de [http://archivo.larepublica.pe/23-04-](http://archivo.larepublica.pe/23-04-2014/miguel-castilla-economia-peruana-crecera-en-promedio-64-anual-desde-2015)

[2014/miguel-castilla-economia-peruana-crecera-en-promedio-64-anual-desde-2015](http://archivo.larepublica.pe/23-04-2014/miguel-castilla-economia-peruana-crecera-en-promedio-64-anual-desde-2015)

Lemor, (2003, 04 de noviembre). *Evaluarán a 250 empresas.* *La Republica.pe.* Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/04-11-2003/evaluaran-250-empresas>

Lima, G. (2014, abril). Estrategias para la exportación de confecciones. *Exportando.pe*, 10 (4000), 19.

Línea Estratégica Objetivo. La Agenda de Competitividad Perú 2014-2018. Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/33/NOTA%20DE%20PRESENTACION%20AGENDA.pdf>

Martín, A. Vizcaíno, D. (2014, 05 de octubre). Digitalización y desempeño empresarial. *El País.* Recuperado de

http://economia.elpais.com/economia/2014/10/03/actualidad/1412328755_055965.html

Mathews, J. (2014, 01 de abril). Dunkelvolk: del Perú. *Semanaeconomica.com* . Recuperado de <http://semanaeconomica.com/escala-global/2014/04/01/dunkelvolk-del-peru/>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2014). *Presentación: Día Nacional de la Alpaca.*

Producto Bandera del Perú. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/censo-nacional-agropecuario/495-dn-alpaca>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2010). *Resumen Ejecutivo: Algodón.* (24). Recuperado de: <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales->

boletines/algodon/resumenejecutivo.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2015). *Acceso a Base de datos: serie histórica de producción agrícola –Compendio estadístico*. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>.

Ministerio de la Producción. (2014). *Reglamento de organización y funciones ROF*.

Recuperado de

<http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/2012/julio/rm343-2012-produce.pdf>

Ministerio de la Producción. (2010). *Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción 2011-2015*.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Plan estratégico nacional exportador 2003-2013 (PENX), Plan Operativo exportador del sector textil y confecciones PENX*. Recuperado de

<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDoQFjAEahUKEwjP5IbU74bGAhULooAKHS7mAC0&url=http%3A%2F%2Fwww.mincetur.gob.pe%2Fcomercio%2FOtros%2FBid%2Fpdfs%2FMINCETUR-Textil.pdf&ei=vRd5VY-SKivEggSuzIPoAg&usg=AFQjCNEH-TYoI82FWrUO7NRbpwcSygsbag&sig2=8-SQg0D9qINyVOYtmKCLQ&bvm=bv.95277229,d.eXY>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). *Plan Estratégico Sectorial Multianual - PENSEM 2012-2016*. 13. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/Otros/Bid/pdfs/MINCETUR-Textil.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Perfil de mercado y competitividad exportadora de prendas de Alpaca*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Tejido_Prendas_de_Alpaca.pdf

f

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). Plan Operativo Institucional.

Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/transparencia/POI_2014_MINCETUR.pdf

Molero, R. (11 de marzo de 2013). Mype genera 15% de ventas externas de textiles y agro. *El*

Peruano. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-mype-genera-15-ventas-externas-textiles-y-agro-3007.aspx#.VRY5tfmG-8w>.

Michell y Cia S.A. (2014). *Memoria Anual de Michell y Cia S.A., 2014: Situación*

Financiera. Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/hhii/TI0003/20140307162201/MEMORIA3232SMV3245322013.PDF>

Muñoz F. (2004). *La influencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en PYMES del sector Textil. Efecto de la implantación del comercio electrónico*.

Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2625/tesisUPV2175.pdf?sequence>.

Ocharan, M. y Bravo, A. (2014, abril). Marcas: Made in Perú en el extranjero. *Exportando.pe*, 10 (4000), 21-22.

Ortiz de Zeballos, F. (2013, 9 de setiembre). Foro Exportaciones Textiles y Competitividad.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. Recuperado de

[https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-](https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=exportaciones+textiles+y+competitividad++comex)

[instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-](https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=exportaciones+textiles+y+competitividad++comex)

[8#q=exportaciones+textiles+y+competitividad++comex.](https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=exportaciones+textiles+y+competitividad++comex)

Ortega, G. (2004). *El Cultivo de algodón en el departamento de Piura: una configuración y diagnóstico de su cadena productiva*. Del repositorio institucional PIRHUA –

Universidad de Piura. Recuperado de

http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1316/ECO_021.pdf?sequence=1

Organización Internacional para el Trabajo (OIT). (2013). *Modelo de Proyecciones del Empleo Peruano, 2012-2020*. 51. Recuperado de

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_236122.pdf

Organización Mundial del Comercio. (2014). Informe Anual 2014. Recuperado de

https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/anrep14_s.pdf

Padilla, D. (abril, 2014). Estrategias para la exportación de confecciones. *Exportando.pe*, 10 (4000), 19.

Patthey, J. (2009). *Internacionalidad de la marca KUNA J. Grupo Inca*. Recuperado de

<http://es.slideshare.net/CADEPERU/francois-patthey-internacionalizacin-kuna-cade09>

Perú podría posicionarse como centro de producción de prendas orgánicas. (2013, 05 de noviembre). Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-podria-posicionarse-como-centro-produccion-prendas-organicas-2080272>

Perú retrocedió en 23 índices de competitividad sostenible a nivel global. (2014). Gestión.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-retrocedio-23-indices-competitividad-sostenible-nivel-global-2101011>

Peru21. (2015, febrero). Combatir la violencia cuesta en el Peru 4.5% del PBI. Recuperado

de <http://peru21.pe/economia/ccl-combatir-violencia-peru-cuesta-45-pbi-2211570>

Perú 2021: País OCDE Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/peru-2021-pais-ocde>

Pineda, L. & Jara, M. (2010). Prospectiva y vigilancia tecnológica en la cadena fibra-textil-

confecciones. Colombia: Bogotá. Editorial Universidad del Rosario.

ProMexico. Es momento de voltear a ver a México. Recuperado de

http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/58/2/folleto_modayhabitat_es.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2012, mayo). *Emporio Comercial de Gamarra*

Alberga más de 24 mil establecimientos. Oficina Técnica de Difusión INEI.

Recuperado de <http://www2.pcm.gob.pe/Prensa/ActividadesPCM/2012/Mayo/09-05-12-a.html>

Pasquel, J. (2007). *Outsourcing: una metodología de negocios para la rentabilidad y competitividad en el sector textil peruano*. (Tesis para optar el título de ingeniero, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial)

Recuperado de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1508/1/pasquel_vj.pdf

Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf

Ponce, R. & Burga, E. (2005, 18 y 19 de mayo). Reconversión productiva de la cadena textil, confección y moda. *Comunidad Andina*. Recuperado de

http://www.comunidadandina.org/pymes/docs/tallermayo2006_ponce.pdf

Prendas de alpaca se abren mercado. (2012, diciembre 22). Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/prendas-alpaca-se-abren-mercado-2109064>

Primatex. (2015). *Full Package: Procesos*. Recuperado de

http://www.primatex.com.pe/home_esp.php

Punto & Plano. (2014, octubre). La revista de confecciones peruanas en cifras. *Punto & plano*, 8(27), 28.

Promperú participará en Feria de textil confecciones Magic Show en Las Vegas. (2014).

Programa general día de la alpaca. (2014, 01 de agosto). Recuperado de:

<http://www.minag.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/censo-nacional-agropecuario/495-dn-alpaca>

Raina, J. (2013, 13 de mayo). Organización mundial pide derogar régimen laboral temporal.

Rpp noticias. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2013-05-13-organizacion-mundial-pide-derogar-regimen-laboral-temporal-noticia_594258.html

Reaños, M. (2012, setiembre). Situación Actual del Sector Textil Peruano: Nuevas estrategias

empresariales ante la crisis en los principales mercados de destino. *Industria Peruana*, 872, 14. Recuperado de

http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_872.pdf

Sakata, L. (2012, 22 de diciembre). Prendas de alpaca se abren mercado. *Peru21.p.*,

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/prendas-alpaca-se-abren-mercado-2109064>

Salas, B. (2014, 28 de octubre). El éxito de la moda peruana está en construir marcas y

conquistar a un consumidor cada vez más infiel. *Gestión.pe*. Recuperado de

<http://gestion.pe/tendencias/marcas-peruanas-moda-deben-producir-calidad-y-entender-consumidor-cada-vez-mas-infiel-2112186>

Sandrea, M. & Boscán, M. (2004). La cadena de valor del sector confección. *Revista*

Venezolana de Gerencia, 9 (26), 336-353. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002608>

SASE Consultores SAC. (2013). *Estudio de demanda laboral y de oferta de educación*

técnico productiva, superior tecnológica y superior universitaria en tres sectores

económicos: construcción; tecnologías de la información y comunicaciones; y textil y

confecciones, para ocho regiones del país, y elaboración de perfiles profesionales.

Recuperado de

http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Estudio_demandalabora_l_ofertaeducativa_final.pdf

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial. (2014). *Reporte Legal*.

Recuperado de

<http://www2.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/content/view/10402/27/http://www2.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/content/view/10402/27/>

Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial. (2015). *Funciones*. Recuperado de <http://www2.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/content/view/10402/27/>

Silva, M. (2014, 23 de abril). Mincetur: Se concretaron negocios por US\$131 millones en eventos de moda. *Peru21.pe*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/mincetur-se-concretaron-negocios-us131-millones-eventos-moda-2180148>

Sistema Integrado de Información de Comercio exterior. (2014). *Industria de la vestimenta y textiles en Perú*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/BoletinPM-PGS2014.pdf>.

Sociedad Nacional de industria. (2013, 24 de mayo). *Reporte Legal: Resumen de noticias laborales periodo 20 de mayo hasta el 24 de mayo del 2012; Normas laborales y notas de interés de índole laboral*. Recuperado de <http://www2.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/content/view/10402/27/>

Sudamérica de Fibras (2015). *Productos*. Recuperado de <http://www.sdef.com/SDF/productos/drytex/ usos>

Textimas. (2015). Recuperado de www.textimax.com.pe

Textiles Camones. (2015). Recuperado de www.textilescamones.com

Textiles del Valle. (2015). Recuperado de <http://www.textildelvalle.pe>

Textiles Only Star. (2015). Recuperado de <http://5361.pe.all.biz>

The Global Competitiveness Report 2014–2015. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Topitop. (2015). Recuperado de www.topitop.com.pe

Triveño, G. (2013, 10 de abril). Alta informalidad en el sector Textil. *Peru21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/alta-informalidad-sector-textil-2125833>

Valdivia, G., Pineda, N. & Tinto, L. (2014). *Tecnologías de la Información aplicadas en la*

Gestión logística en Gamarra. UNIFE, CONSENSUS 19 (2). Recuperado de

<http://www.unife.edu.pe/centro->

[investigacion/revista/N19_Vol2/Artu00EDculo%205.pdf](http://www.unife.edu.pe/centro-investigacion/revista/N19_Vol2/Artu00EDculo%205.pdf)

Valera, R. (s.f). Kimberly-Clark N° 1 en la categoría “Multinacionales” del ranking de Las

Mejores Empresas para Trabajar en América Latina 2014. *Greatplacetowork.com.pw*.

Recuperado de [http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-](http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/846-kimberly-clark-nd-1-en-la-categoria-multinacionales-del-ranking-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina-2014)

[y-noticias/846-kimberly-clark-nd-1-en-la-categoria-multinacionales-del-ranking-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina-2014](http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/846-kimberly-clark-nd-1-en-la-categoria-multinacionales-del-ranking-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina-2014)

Zenga, P. (2010, 22 de setiembre). Chinos pagan hasta US\$ 20 mil por prendas de lana de

vicuña. *Gestión.pe*. Recuperado de [http://gestion.pe/noticia/673051/chinos-pagan-](http://gestion.pe/noticia/673051/chinos-pagan-hasta-us-20-mil-prendas-lana-vicuna-peruana)

[hasta-us-20-mil-prendas-lana-vicuna-peruana](http://gestion.pe/noticia/673051/chinos-pagan-hasta-us-20-mil-prendas-lana-vicuna-peruana)