

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSTGRADO**



Plan Estratégico de la Empresa Topitop

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

PRESENTADA POR

Luis E. Caballero Caballero

Igor L. Loza Geldres

José L. Luna Morales

Guillermo J. Menacho Tito

Jesús Zurita-Ares

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, Agosto 2015

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras.....	x
Resumen Ejecutivo.....	xii
Abstract.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General de la Empresa Topitop	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	3
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial nacional	13
3.1.3 Principios Cardinales	21
3.1.4 Influencia del análisis en la empresa Topitop	23
3.2 Análisis Competitivo del País.....	24

3.2.1. Condiciones de los factores	25
3.2.2. Condiciones de la demanda	27
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	30
3.2.5. Influencias del análisis en la Empresa	30
3.3 Análisis del Entorno PESTE	31
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	39
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	41
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos	41
3.5 La Empresa Topitop y sus Competidores	42
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	45
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	45
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	46
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	46
3.5.5 Rivalidad de los competidores	47
3.6 La Empresa Topitop y sus Referentes.....	48
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	48
3.8 Conclusiones	48
Capítulo IV: Evaluación Interna	51
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	51

4.1.1 Administración y gerencia (A).....	52
4.1.2 Marketing y ventas (M)	53
4.1.3 Operaciones, Logística e Infraestructura (O).....	55
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	65
4.1.5 Recursos humanos (H).....	70
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	70
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	71
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	71
4.3 Conclusiones.....	71
Capítulo V: Intereses de la Empresa Topitop	74
5.1 Intereses de la Empresa Topitop	74
5.2 Potencial de la Empresa Topitop.....	78
5.3 Principios Cardinales de la Empresa Topitop	80
5.4 Matriz de Intereses de la Empresa Topitop.....	83
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	84
5.6 Conclusiones.....	87
Capítulo VI	89
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)	89
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	89
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	93
6.4 Matriz Interna y Externa (MIE)	96
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	97
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	98

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	100
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	103
6.9 Matriz de Ética (ME)	104
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	105
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	106
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	108
6.13 Conclusiones	108
Capítulo VII: Implementación Estratégica	111
7.1 Objetivos de Corto Plazo	111
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	117
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	118
7.4. Estructura de la Empresa Topitop	120
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	122
7.6 Recursos Humanos y Motivación	122
7.7 Gestión del Cambio.....	124
7.8 Conclusiones	124
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	126
8.1 Perspectivas de Control.....	126
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	127
8.1.2 Procesos Internos	128
8.1.3 Clientes	128
8.1.4 Financiera.....	130
8.2 Tablero de control Balanceado (Balanced Scorecard)	131

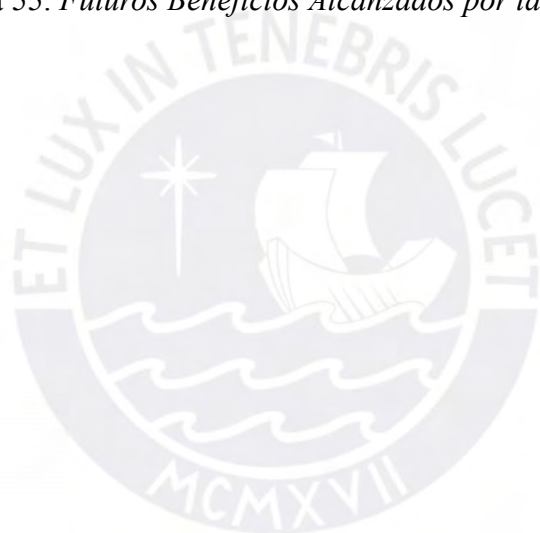
8.3 Conclusiones.....	132
Capítulo IX: Competitividad de la Empresa Topitop.....	134
9.1 Análisis Competitivo de la Empresa Topitop.....	134
9.1.1 Poder de negociación de los compradores.....	135
9.1.2 Amenaza de los entrantes.....	136
9.1.3 Amenaza de los sustitutos.....	137
9.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	137
9.1.5 Rivalidad de los competidores.....	138
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Empresa Topitop.....	139
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Empresa Topitop.....	140
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	144
9.5 Conclusiones.....	147
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	148
10.1 Plan Estratégico Integral.....	148
10.2 Conclusiones Finales.....	148
10.3 Recomendaciones Finales.....	152
10.4 Futuro de la Empresa Topitop.....	152
Referencias.....	155

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ranking de Empresas Textiles por Ventas</i>	2
Tabla 2. <i>Nueve Criterios para Evaluar una Visión</i>	8
Tabla 3. <i>Nueve Criterios para Evaluar una Misión</i>	10
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú</i>	13
Tabla 5. <i>Estructura de la población en el Perú</i>	15
Tabla 6. <i>Tratados de Libre Comercio de Perú</i>	23
Tabla 7. <i>Producción minera en Perú en el contexto internacional en el 2004</i>	25
Tabla 8. <i>Ranking de producción minera en 2012</i>	26
Tabla 9. <i>Productividad del trabajo, 1972-2007 en US\$</i>	29
Tabla 10. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE): Topitop</i>	42
Tabla 11. <i>Participación mundial por porcentajes en exportaciones e importaciones</i>	47
Tabla 12. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Manufactura</i>	48
Tabla 13. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Retail</i>	49
Tabla 14. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR): Manufactura</i>	50
Tabla 15. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR): Retail</i>	51
Tabla 16. <i>Relación entre Gerencias, Áreas, Sección y Puesto</i>	52
Tabla 17. <i>Ventas por Empresa Textil</i>	54
Tabla 18. <i>Lista de operaciones en la división de manufactura de Topitop</i>	59
Tabla 19. <i>Capacidad productiva de la Empresa Topitop</i>	64
Tabla 20. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa Topitop</i>	66
Tabla 21. <i>Estado de Situación Financiera</i>	67
Tabla 22. <i>Ratios financieros seleccionados de la empresa Topitop</i>	68

Tabla 23. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	73
Tabla 24. <i>Matriz de Intereses de la Empresa Topitop</i>	83
Tabla 25. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	89
Tabla 26. <i>Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA</i>	90
Tabla 27. <i>Exportaciones de la empresa Topitop y sus principales competidores</i>	94
Tabla 28. <i>Importaciones de textiles y confecciones en países seleccionados</i>	95
Tabla 29. <i>Matriz de Decisión Estratégica de la empresa Topitop</i>	99
Tabla 30. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	101
Tabla 31. <i>Matriz de Pruebas de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)</i>	103
Tabla 32. <i>Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias de la Empresa Topitop</i>	104
Tabla 33. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	105
Tabla 34. <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo de la Empresa Topitop</i>	106
Tabla 35. <i>MEPC para División de Manufactura</i>	108
Tabla 36. <i>MEPC para División de Retail</i>	109
Tabla 37. <i>Objetivos de corto plazo para OLP1</i>	112
Tabla 38. <i>Objetivos de corto plazo para OLP2</i>	112
Tabla 39. <i>Objetivos de corto plazo para OLP3</i>	113
Tabla 40. <i>Objetivos de corto plazo para OLP4</i>	114
Tabla 41. <i>Objetivos de corto plazo para OLP5</i>	115
Tabla 42. <i>Objetivos de corto plazo para OLP6</i>	116
Tabla 43. <i>Objetivos de corto plazo para OLP7</i>	117
Tabla 44. <i>Políticas por Estrategia</i>	119
Tabla 45. <i>La perspectiva interna</i>	127

Tabla 46. <i>La perspectiva de procesos</i>	129
Tabla 47. <i>La perspectiva de clientes</i>	130
Tabla 48. <i>Perspectiva financiera</i>	131
Tabla 49. <i>Instituciones colaboradoras del clúster de Gamarra</i>	142
Tabla 50. <i>Principales empresas del clúster</i>	143
Tabla 51. <i>Estrategias a desarrollar para la evolución del clúster de Gamarra</i>	146
Tabla 52. <i>Plan Estratégico Integral</i>	150
Tabla 53. <i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados</i>	153
Tabla 54. <i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Empresa Topitop al Entorno Externo</i> ..	154
Tabla 55. <i>Futuros Beneficios Alcanzados por la Empresa Topitop en el Entorno Interno</i>	154



Lista de Figuras

Figura 1. <i>Modelo Secuencial del Proceso Estratégico</i>	xiv
Figura 2. <i>Distribución de la población en Perú</i>	14
Figura 3. <i>Regiones geográficas históricas de Perú</i>	17
Figura 5. <i>Desempeño de la Prosperidad. Países seleccionados, 1999-2009</i>	31
Figura 6. <i>Indicador de los factores más problemáticos para hacer negocios</i>	33
Figura 7. <i>Indicador de Riesgo País en puntos básicos</i>	34
Figura 8. <i>PBI real del Perú (en US\$ miles de millones)</i>	36
Figura 9. <i>Modelo de Porter de las cinco fuerzas</i>	44
Figura 10. <i>Ciclo Operativo de una Industria</i>	56
Figura 11. <i>Cadena de Suministro de la Industria Textil</i>	58
Figura 12. <i>Cadena de Valor de la Empresa Topitop</i>	58
Figura 13. <i>Actividades primarias de la Cadena de Valor de la división de manufactura</i>	59
Figura 14. <i>Actividades primarias de la Cadena de Valor de la división de retail</i>	60
Figura 15. <i>Proceso de Producción de Empresa Topitop S.A</i>	61
Figura 16. <i>Ganancia Neta de los Ejercicios 2011-2014 de la empresa Topitop</i>	65
Figura 17. <i>Rotación de Inventarios de los Ejercicios 2011-2014 de la empresa Topitop</i>	68
Figura 18. <i>Grado de Liquidez de los Ejercicios 2011-2014 de la empresa Topitop</i>	69
Figura 19. <i>Grado de Endeudamiento de los Ejercicios 2011-2014 de la empresa Topitop</i>	69
Figura 20. <i>Rentabilidad sobre ventas</i>	69
Figura 21. <i>Crecimiento Económico de Perú entre los más altos de América Latina</i>	82
Figura 22. <i>Mayores Empresas del Sector Textil en Perú</i>	83
Figura 23. <i>Matriz PEYEA para la empresa Topitop</i>	92

Figura 24. <i>Matriz BCG de la empresa Topitop</i>	96
Figura 25. <i>Matriz IE para la empresa Topitop</i>	97
Figura 26. <i>Matriz de la Gran Estrategia para la empresa Topitop</i>	98
Figura 27. <i>Organigrama de Corporación Topitop</i>	122
Figura 29. <i>Cuadro de Mando Integral de la empresa Topitop</i>	133
Figura 30. <i>Mapa estratégico de la empresa Topitop</i>	134
Figura 31. <i>Evolución de la teoría de la competitividad</i>	135
Figura 32. <i>Cadena de valor y actividades de creación de valor.</i>	139
Figura 33. <i>Cadena de valor del clúster de Moda Textil.</i>	142
Figura 34. <i>Resultado final del plan estratégico-AVAC</i>	155



Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico de la empresa Topitop. Esta empresa es una de las principales compañías del sector textil peruano que ocupa uno de primeros lugares del ranking exportador. Topitop cubre casi toda la cadena de producción textil, desde la fabricación del hilado pasando por sus diferentes etapas de producción hasta la venta *retail* de prendas de vestir. Luego de casi tres décadas de aprendizaje competitivo y mejora continua, Topitop es una empresa con gran experiencia de innovación en confecciones, que se refleja en una marcada preferencia del consumidor final del Perú y del exterior, prueba de ello son sus numerosos locales en el mercado local e internacional así como la preferencia por sus prendas por parte de marcas internacionales tales como Hugo Boss, Massimo Dutti, etc.

Topitop cuenta con dos unidades de negocios claramente diferenciadas, la unidad de manufactura y la unidad de *retail*. Una de las grandes ventajas competitivas que tiene Topitop en el mercado peruano nace precisamente de esa alta integración vertical. Esto le permite reducir tiempos de producción y de respuesta a los clientes y consumidores de sus productos.

Los grandes desafíos de Topitop son continuar siendo una empresa manufacturera competitiva a nivel internacional y ser capaz de competir con la competencia que proviene de Asia y otros países emergentes; y convertirse uno de los grandes retailers de prendas de vestir en el continente sudamericano.

Abstract

In this document we have developed the Strategic Plan for the company Topitop. This company is one of the leading companies in the Peruvian textile industry and it occupies one of the first places in the ranking of the Peruvian textile exporters. Topitop covers almost the entire textile production chain, from elaboration of the thread passing through the manufacturing of the fabrics and the garments to the final stage of selling them to final customer. After nearly three decades of competitive learning and continuous improvement, Topitop is a company with great experience in apparel innovation, reflected in a strong preference by the final consumer of Peru and abroad, proof of this is the number of stores locally and internationally and the preference for its products by brands such as Hugo Boss, Massimo Dutti, etc.

Topitop has two business units clearly differences, the manufacturing unit and the retail unit. One of the major competitive advantages that Topitop possess in the Peruvian market arises precisely from its high vertical integration. This allows it to reduce lead times and responsiveness to customers and consumers of their products.

In the future Topitop faces some big challenges. The first one is to remain competitive, both nationally and internationally in the manufacturing and retail textile industry. Right now Topitop is facing the growing competition of Asian and other developing countries textile companies. The second challenge is to leverage the brand recognition and market strength that Topitop retail has in Peru to other South American countries and consequently become one of the mayor players in the industry.

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.

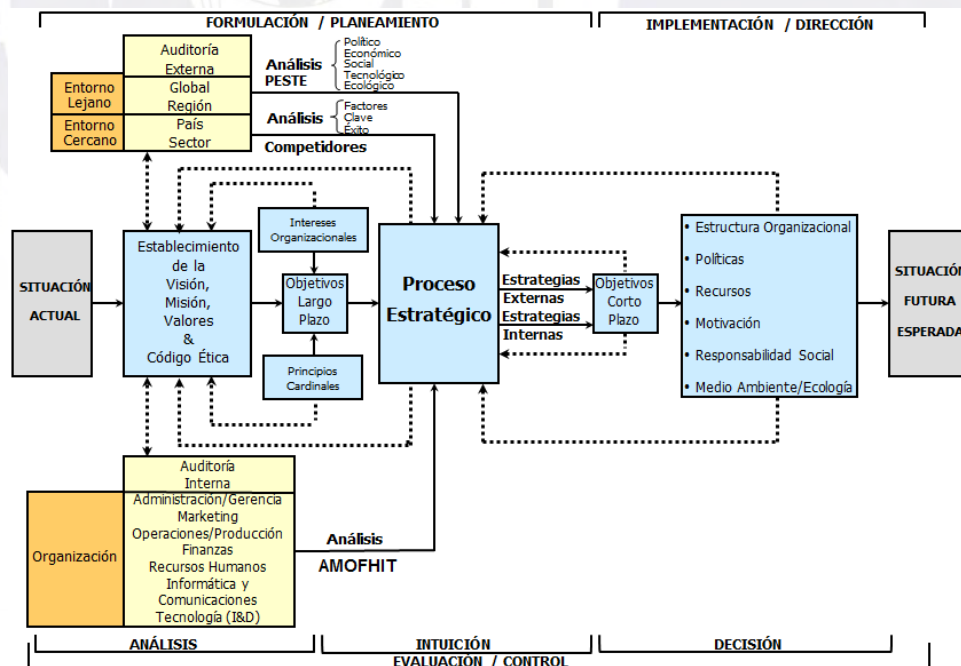


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

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 compite. 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. 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 de la Empresa Topitop

1.1 Situación General

En los últimos años Topitop es una de las empresas de manufactura textil peruana que ocupa los primeros lugares del ranking exportador, según la Tabla 1. La empresa se conformó en el año 1983 y a través de su historia se ha ido integrando verticalmente desde la producción de hilados con su planta en Lurín en el año 2009 hasta la venta retail de prendas desde el año 1986 (Topitop, 2015).

De acuerdo a Manuel Flores, Presidente del Directorio de Topitop (comunicación personal, 25 Febrero, 2015), a partir del año 1995 empiezan las exportaciones gracias a relaciones comerciales con la empresa norteamericana GAP, la cual solicita en principio 800,000 prendas mensuales por un valor anual aproximado de \$36.7 millones de dólares. Posteriormente se suman otras empresas internacionales como Zara y Old Navy, incrementando consecuentemente el volumen y valor de exportaciones. En el directorio de la empresa Topitop los hermanos fundadores siguen teniendo mucho protagonismo. En particular, Manuel Flores fue quien dio forma a la unidad exportadora adquiriendo nuevas tecnologías que impulsaran su producción y eficiencia; al mismo tiempo se comenzó a abrir tiendas en provincias a cargo de Aquilino Flores y de Carlos Flores. Las primeras tiendas fuera de Lima fueron en Chiclayo, Arequipa, Trujillo y Piura. Para el año 2006 su actividad de negocio retail traspasó fronteras nacionales llegando a países como Venezuela y Colombia.

En la parte manufacturera peruana Topitop sigue siendo el líder nacional en este rubro. Sus mayores competidores son Devanlay Perú y Sudamericana de Fibras. Hay que destacar que Topitop no sólo compite con empresas nacionales, sino que también empresas extranjeras situadas en países donde la mano de obra es más económica que en Perú, tales como China,

Bangladesh, Camboya, Costa Rica, etc.

Tabla 1

Ranking de Empresas Textiles por Ventas

Ranking 2013	Empresa	Ventas Netas 2013 US\$ Mill.	Variación en Ventas (%) 12/13
1	Topitop	102.5	-7.6
2	Devanlay Perú	97	-25.4
3	Sudamericana de Fibras	93.7	-4.4
4	Michell y CIA	91	13.1
5	CIA Industrial Credisa Trutex-Creditex	90.7	-1.1
6	Confecciones Textimax	76.7	11.3
7	Hilandería de Algodón Peruano	74.2	12.1
8	CIA Industrial Nuevo Mundo	66.4	-4.0
9	Textil del Valle	57.4	4.0
10	Industrias Vencedor	50.1	14.1

Nota. Tomado de “*Textil/Calzado Las Mayores Empresas del Perú*” de América Economía, 2014. Copyright 2014 por América Economía. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/textilcalzado/>

Gracias al progreso económico que Perú ha tenido en los últimos veinte años, la empresa Topitop se ha visto beneficiada y ha aprovechado para crecer a mayor ritmo que el propio país. De igual modo que la empresa Topitop ha crecido, la competencia también. Cada vez la competencia en el sector retail es mayor, habiendo competidores tanto nacionales como internacionales. Entre las últimas y principales empresas que han llegado a Perú están Zara de España y H&M de Suecia (empezó operaciones el primer semestre del 2015).

La empresa Topitop ha intentado siempre seguir una estrategia de vender prendas de calidad a un precio justo, siendo el algodón el tejido en el que han desarrollado mayor experiencia y conocimiento. Gracias a ello en la mente del consumidor peruano se asocia sus prendas a algodón de buena calidad.

Según palabras del señor Godoy, gerente de Topitop de la unidad de manufactura, (comunicación personal, 25 Febrero 2015), de la capacidad instalada total solo se está usando el

70%. De este total 50% se dirige al mercado internacional y el otro 50% va a Topitop e Inca Knit para la manufactura de prendas. Sus principales clientes internacionales en la actualidad son Hugo Boss, Dolce y Gabbana y Lacoste. En la parte *retail* de venta de prendas la empresa apunta principalmente a los segmentos C y D de la población. Inicialmente, la empresa se concentró en vender prendas a clientes internacionales pero luego de la crisis económica mundial de finales del 2008 tuvo que reenfocar su estrategia y dio mayor peso a sus operaciones de *retail* para contrarrestar la mala situación global.

Un problema que presenta el país es la disminución de proveedores de algodón. En cuanto al algodón “Tangüis” el año 2014 la producción llegó a las 25 mil toneladas mostrando una disminución del 10% en comparación con el año anterior, el algodón pima sufrió una disminución de 25% respecto al año previo. Y se espera que las áreas de sembrío de algodón se sigan reduciendo en el país, debido a un tema de financiamiento (León-Carrasco, 2014). Es por este motivo que la empresa Topitop importa el 70% de sus principales insumos de Estados Unidos. De acuerdo a Manuel Flores (comunicación personal, 2015), en la actualidad la empresa Topitop está iniciando operaciones de manufactura en Honduras entre los meses de marzo y abril, su estrategia es recuperar los clientes que perdió por la crisis económica en el 2009 tales como GAP, Old Navy y Zara. Estas marcas buscan precios bajos pero en la actualidad la mano de obra peruana ya no es tan barata como era hace unos años atrás. Por ejemplo, comparando con Honduras, el costo de la mano de obra allá es aproximadamente un tercio de la peruana.

1.2 Conclusiones

En conclusión, ambas unidades de negocio de la empresa Topitop muestran alta competitividad en la industria textil nacional, compitiendo tanto en mercado doméstico como extranjero. La empresa ofrece productos de alta calidad y buenos diseños. En Perú está

relativamente bien posicionada compitiendo en la arena local con marcas internacionales tales como Zara, H&M y marcas ubicadas en tiendas por departamentos del país. Al mismo tiempo compite con industrias textiles de otros países los cuales buscan los mismos clientes que Topitop en el mundo.



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

2.1 Antecedentes

Los inicios de los hermanos Flores se remontan al año 1966, cuando emprenden un nuevo negocio y crean su primer taller de confecciones de tejidos de punto. Años después, en 1975, se crea la primera empresa que se llamó Creaciones Flores SRL. Pero es a principios de los años setenta que los hermanos Flores dan su primer salto del negocio artesanal. Fue el día en que un comerciante le hizo un pedido de diez mil dólares de camisetas con dibujos de colores. Tuvieron problemas para poder producir esa cantidad debido a su limitada capacidad, ya que en Lima no existían máquinas estampadoras. Esto les motivó a comprar su primera máquina estampadora en Brasil. Por otro lado, el bordado también era subcontratado y la capacidad era limitada, lo que les llevo a adquirir un grupo de máquinas bordadoras. El tercer obstáculo fue la escasez de tela, debido a que las grandes fábricas textiles en el Perú fabricaban la mayor parte de la tela para exportación. En ese momento, la producción de Creaciones Flores ya era de 500 prendas diarias. La reacción de los hermanos Flores fue adquirir una maquina hiladora para producir su propia tela. Esto les permitió incrementar la producción en 100 prendas diarias. Otro obstáculo mayor que encontraron fue la falta de capacidad del mercado local de equipos para teñir telas y el alto costo que esto implicaba. La inversión de estos equipos implicaba cuatro millones de dólares, lo cual era imposible, en aquel momento para la empresa. Industria Metálica fue el principal proveedor de servicios para teñir telas que le permitía tener un producto final de mayor calidad, ya que su teñido era superior a los demás competidores. Con este hecho, los hermanos Flores se dieron cuenta que el proceso que más agregaba valor en su cadena era el teñido y se plantearon adquirir equipamiento para eso. En 1983, finalmente se crea Topitop, en ese momento una organización mucho más formal, mejor constituida y con mayor infraestructura que las anteriores.

Fundada por los hermanos Flores, Topitop se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de vestir. En 1995 abren sus primeras tiendas comerciales en Lima, Chiclayo y Arequipa. En este mismo año, la empresa comenzó a exportar al mercadolatinoamericano. A partir de 1997 ingresa a EE UU, Europa y Asia incrementando sus ventas al exterior con marcas como GAP, Zara y Old Navy. En 1997 su facturación total (ventas internas y exportación) alcanzo cuatro millones de dólares.

En el 2002, la empresa Topitop ya vendiamás de 500,000 prendas mensualmente a través de su cadena nacional de tiendas y sus ventas de exportación por 36,7 millones de dólares. En el 2003, las ventas alcanzan los 13 millones de dólares. En el 2007, se inicia el negocio retail en el extranjero en Caracas, Venezuela con la marca “*Peruvian Pima.*” Luego se expande en Colombia con la adquisición de Jeans & Jackets en el 2008, que contaba con 13 locaciones en Bogotá. Finalmente anuncia el 2013 la expansión en Ecuador, al anunciar la apertura de dos tiendas y próximos a abrir tres más (Gestión, 2013).

Con la crisis del 2009 GAP, Zara y Old Navy disminuyen drásticamente el volumen de compra, afectando las exportaciones de Topitop. La razón es el patrón del consumo en su principal mercado de exportación, EEUU y por lo tanto de sus clientes norteamericanos. Los hermanos Flores optaron por buscar otras marcas como Hugo Boss, que podía pagar un poco más por un producto de mayor calidad. Por otro lado, se incrementó las ventas del mercado local con marcas como New York, Xiomi, Hawk y Topitop. En el 2009, además, inauguran su primera planta hiladora en Lurín. En el 2010, las exportaciones al exterior se redujeron en 8.27% en comparación al 2009 con un monto de 89.22 millones de dólares.

Todo crecimiento debe ser basado en tener una estructura que soporte el mismo y para

eso toda organización debe enfocarse en tecnología, que es un pilar importante para lograr eso y Topitop no es la excepción, que mejoro su eficiencia operativa en base a un poderoso ERP. Su crecimiento fue acompañado discretamente por los cambios en su departamento de Tecnologías de Información. De tener algunos desarrollos básicos, Topitop pasó a generar un verdadero ERP textil y *retail* que le ha servido para sustentar el enorme crecimiento que ha tenido esta empresa textil peruana. *GeneXus* fue la plataforma que eligieron (Canales, 2014).

Topitop siguió creciendo y expandiéndose a nivel nacional. El consumo interno y la demanda crecía y Topitop estaba preparado para separar satisfacer la demanda a través de productos de calidad. Según Semana Económica, en el 2012, en el mercado local, Topitop ya tenía una presencia importante en los niveles B, C y D a los que llegan a través de sus tiendas propias, con buena ubicación, infraestructura y presentación. Contaban con 30 tiendas propias, 15 de las cuales estaban fuera de Lima, como Trujillo, Piura, Chiclayo, Arequipa, Huaraz, Huancayo, Cuzco, Cajamarca, Iquitos, Sullana, Talara, Piura, Abancay y Yurimaguas (Mathews, 2012).

Al año 2013, según América Economía (2014) Topitop vende más de 200 millones de dólares y cuanto con más de 6,000 trabajadores. Sin contar el número de trabajadores tercerizados. Eso sitúa a Topitop entre las más grandes de Perú. Además, Topitop cuenta con una nueva planta en Centroamérica, buscando recuperar los grandes clientes que tuvieron como GAP, Zara y Old Navy. De acuerdo a las propias palabras de Manuel Flores, su deseo es llegar a ser el “Zara Latinoamericana” a medio plazo y aspirar a ser un jugador global a largo plazo. Para eso seguirán invirtiendo en la industria *retail* y a su vez seguir mejorando sus plantas de producción que ya son de clase mundial.

2.2 Visión

La visión de toda organización es el reflejo de lo que quisiera llegar a ser en un futuro, por tal motivo involucra un enfoque a largo plazo basado en una evaluación actual y futura no sólo de la organización, en nuestro caso la empresa Topitop, sino también de la industria en la cual opera la empresa siendo analizada. Una visión bien definida debe contener una ideología central y una visión de futuro, al mismo tiempo debe cumplir con las siete características que se presentan en la siguiente tabla que muestra todos los criterios necesarios (D'Alessio, 2014).

Tabla 2

Nueve Criterios para Evaluar una Visión

Dos partes	La ideología central la cual define el carácter duradero de una organización. Es aquello que sirve de inspiración para seguir adelante. Las bases fundamentales y duraderas de la organización son un propósito central y los valores centrales, estos son independientes del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión. La visión de futuro, nace de un análisis introspectivo de la organización acorde con sus posibilidades. Debe ser redactada en el futuro.
Siete características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simple, clara, y comprensible. 2. Ambiciosa, convincente, y realista. 3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios. 4. Proyectada a un alcance geográfico. 5. Conocida por todos. 6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia. 7. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

Nota. Adaptado de Planeamiento Estratégico Razonado (p. 24), por Fernando A. D'Alessio Ipinza, 2014, Perú: Pearson. Copyright 2013 por Pearson Educación de Perú.

Al inicio de los años 60, los hermanos Flores probablemente no pensaban llegar a la posición que mantienen ahora. Ellos son un ejemplo de emprendimiento para Perú y es muy admirable todo lo que han construido de lo poco que tenían en sus inicios. La visión de los hermanos Flores evidentemente ha venido cambiando de acuerdo a su crecimiento y reestructuración que han experimentado en el tiempo. En este momento, Topitop es una empresa internacional que cuenta con infraestructura en varios países como Venezuela, Ecuador y

Colombia y cuenta con profesionales altamente capacitados que les permite ser altamente competitivos en un sector muy complejo y dinámico.

De acuerdo a las palabras de Manuel Flores, la visión de la empresa Topitop es llegar a ser el “Zara Latinoamericano” (comunicación personal, 25 Febrero, 2015). Eso significa que quieren convertirse en el líder del sector *retail* en la región andina, y para ello es necesario ser altamente eficiente en la fase de producción y ser altamente competitivos en *retail*.

De acuerdo a nuestro análisis se propone la siguiente visión para la empresa Topitop: para el año 2025 ser la empresa líder en la fabricación y la comercialización de prendas de vestir en América del Sur, añadiendo valor a nuestros productos y servicios para lograr la máxima satisfacción de todos nuestros clientes a través de nuestra calidad y precios asequibles.

2.3 Misión

La misión es aquello que impulsa a la organización hacia la situación futura deseada, y esta responde a la razón de ser de la empresa. Esta indica lo que la empresa debe hacer para tener éxito, es la guía práctica que la organización debe seguir (D'Alessio, 2014). En la Tabla 3 se muestra los nueve criterios que debe cumplir una buena declaración de la misión de una organización.

En el Perú la mayoría de pequeñas y medianas empresas no tienen una misión o si la tienen no está bien definida ni se basan en ella para operar. Topitop tiene una misión que define su razón de ser como fabricante y comercializador de prendas de vestir. Esta misión se muestra como lo siguiente:

Somos una organización comprometida con la satisfacción de gustos muy exigentes, en el sector de prendas de vestir. Nuestro fin es satisfacer a nuestro público consumidor, mediante un producto diseñado a su medida y gusto personal. Vestir al mundo con prendas de moda casual de

alta calidad (Topitop, 2014).

Nuestro grupo propone la siguiente misión para la empresa Topitop, somos una empresa con raíces peruanas pero con vocación global, comprometida con la comunidad a la que pertenecemos y servimos. Nuestro fin es satisfacer a nuestros clientes mediante la fabricación y venta de un producto de calidad a precio justo.

Tabla 3

Nueve Criterios para Evaluar una Misión

1. Clientes-consumidores	¿ Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización? ¿ Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
2. Productos: bienes o servicios	
3. Mercados	¿ Dónde compete geográficamente la organización? ¿ Cuáles son sus mercados?
4. Tecnologías	¿ Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	¿ Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? Es decir, ¿ cuál es su solvencia financiera ?
6. Filosofía de la organización	¿ Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?
7. Autoconcepto de la organización	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
8. Preocupación por la imagen pública	¿ La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientes/ecológicos ?
9. Preocupación por los empleados	¿ Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Nota. Adaptado de Planeamiento Estratégico Razonado (p. 26), por Fernando A. D'Alessio Ipinza, 2014, Perú: Pearson. Copyright 2013 por Pearson Educación de Perú.

2.4 Valores

Los valores dentro de la Topitop se basan en respeto y satisfacción a los clientes, empleados y accionistas. La satisfacción de los *stakeholders* es el fin de Topitop y se basa en los siguientes valores: (a) respeto a los demás, (b) comportamiento ético, (c) satisfacción del cliente, (d) calidad de servicio, y (e) versatilidad e innovación.

2.5 Código de Ética

Dentro de los valores de la organización se menciona mantener un comportamiento ético y el desarrollo de eso se encuentra en el código de ética. Este código se basa en lo siguiente: (a)

emplea solo a personas que cumplan la mayoría de edad; (b) no discriminación; (c) no permite de ninguna forma el acoso o abuso físico, sexual, psicológico o verbal; (d) todo trabajador será tratado con respeto por su dignidad; (e) valora el capital intelectual de sus colaboradores; (f) crea un ambiente laboral en el cual todos puedan desarrollar su pleno potencial; (g) fomenta el sentido de equipo, la hospitalidad y compañerismo; (h) ofrece a todos sus clientes un estándar de calidad en todos sus productos; y (i) verifica las mismas normas para los talleres externos, así mismo, permitir que se realice cualquier revisión por parte de sus clientes o de terceros autorizados para verificar su cumplimiento

2.6 Conclusiones

Es obligatorio para toda compañía que intenta llegar a un objetivo ambicioso y trascender en el tiempo y que tenga bien definidos puntos como la visión, misión, valores y código de ética. Estos puntos son básicamente la definición de una compañía y a donde desea llegar la organización. Topitop es una empresa que tiene su visión, misión, valores código de ética bien definidos, lo que define bien que son, su razón de ser y a donde quieren llegar, sin embargo no están claros los caminos que los llevara a esos objetivos. A través del tiempo, esta organización ha venido demostrando un crecimiento sostenido y ha sido uno de los mejores ejemplos de emprendimiento en el Perú. Por otro lado, esta organización tiene el potencial y capacidad instalada para seguir creciendo y alcanzando sus metas de corto y largo plazo.

Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es la exploración del entorno y el análisis del sector. Una vez concluido este análisis revelará las oportunidades y amenazas clave y la situación de los competidores del entorno. En un primer momento se utilizará el marco teórico del “Análisis Tridimensional de las Naciones” presentado por Hartmann (1983). Posteriormente se realizará el análisis competitivo y finalmente el análisis del entorno PESTE. Este análisis permitirá elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), de la cual se identificarán las oportunidades propias en el sector, así como las amenazas latentes. A continuación, se presentará la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), donde se identifica la posición propia frente a los competidores, y, finalmente, la Matriz del Perfil Referencial (MPR), la cual permitirá identificar la posición propia respecto de los referentes

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Hartmann (1983) en su estudio del Análisis Tridimensional de las Naciones nombró tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2014).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales se definen como las políticas que hacen que una nación pueda mantener o aumentar su poder (Masgstadt, 2009). El Gobierno peruano, como órgano encargado de la justa ejecución de los diferentes poderes del estado es el encargado de velar por los derechos inalienables del pueblo así como velar por el bienestar, progreso y el desarrollo del país y de su gente. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) estableció en su reporte para la celebración del Bicentenario Nacional seis ejes estratégicos como objetivos prioritarios nacionales hacia el año 2021 (CEPLAN, 2011): (a) derechos fundamentales y

dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente. A parte, las cuatro prioridades son: (a) asegurar la vigencia irrestricta de los derechos fundamentales; (b) consolidar la institucionalidad democrática (c) reformar el sistema de administración de justicia (d) y erradicar la pobreza y la pobreza extrema. En base a los objetivos establecidos en el Plan del Bicentenario, se han evaluado los niveles de intensidad de los diferentes intereses.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú¹

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas		* EEUU, UE (C)		
2 Estado y gobernabilidad			* EEUU, UE (C)	
3 Desarrollo regional e infraestructura			* EEUU, UE, China (C)	
4 Defensa Nacional			* Chile, Ecuador (O)	* Colombia, Brasil (O)
5 Supremacía Regional				* Colombia, Chile (O)
6 Disminuir Corrupción			* EEUU (C)	
7 Democracia y Estado de Derecho		* EEUU (C)		
8 Competitividad del país		*Bolivia, Brasil (O), Colombia, Chile (O)	*EEUU, China (O)	
9 Integración Economía Mundial	*EEUU (C)	*EU, China, México, Chile, Colombia (C)		

Nota: El símbolo (C) representa intereses comunes. El símbolo (O) representa intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país,

Nota: La MIN presentada ha sido desarrollada según el buen entender de los autores, ya que no hay una definida por el Gobierno.¹

corresponden al análisis interno del país (D'Alessio, 2014). Hartmann limitó a siete los elementos del potencial nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar

Demográfico. De acuerdo con el Censo Nacional de 2007, la población del Perú fue de 28 221 000 habitantes y de acuerdo con estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática hasta el 30 de junio de 2014, la población total ascendía a 30 814 175 habitantes con una densidad promedio de 24 habitantes por km² y su tasa de crecimiento anual es de 1,1 %. De acuerdo con la distribución geográfica clásica de costa, sierra y selva, el 52,6 % de la población peruana vive en la costa, el 38 % en la sierra, y el 9,4 % en la selva (ver Figura 2).

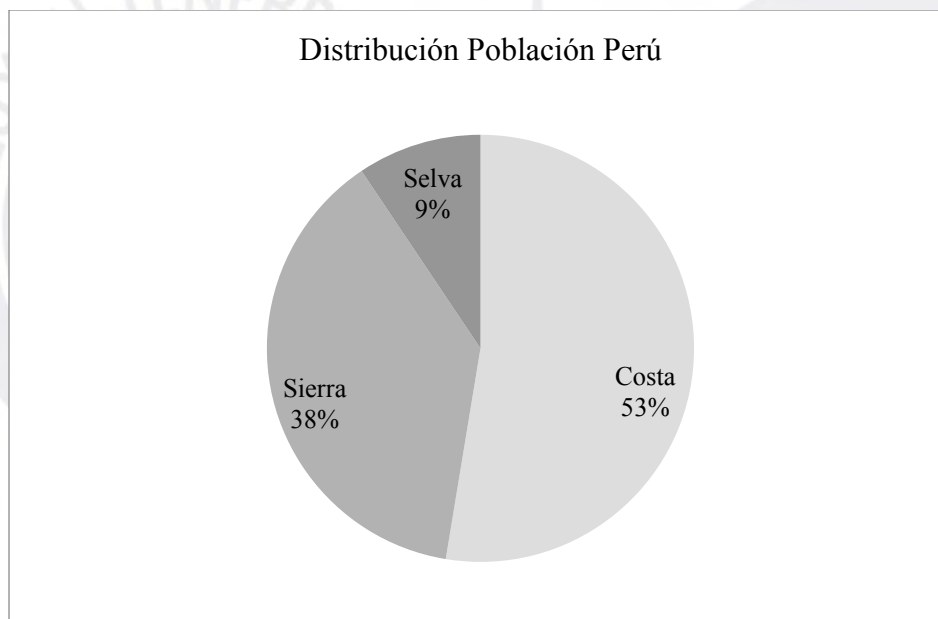


Figura 2. Distribución de la población en Perú.

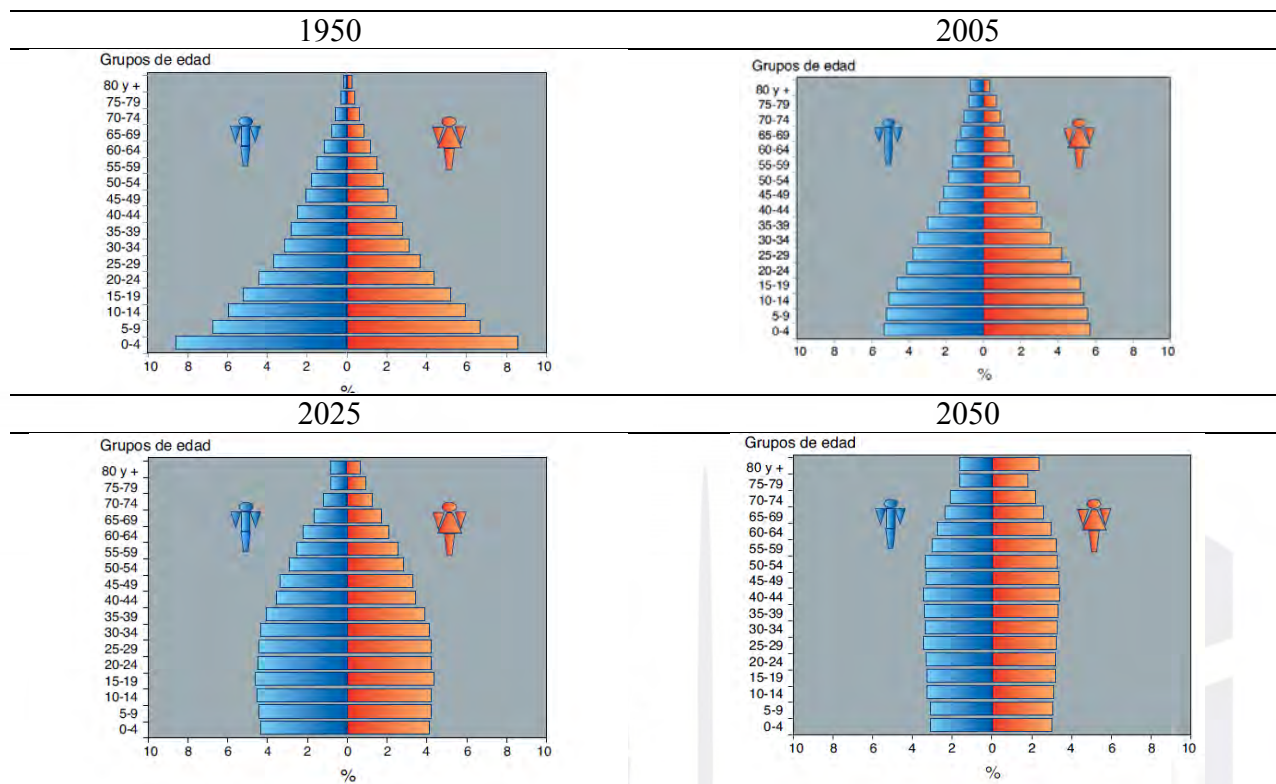
Tomado de "El Perú hacia el 2021" por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/plan_bicentenario_ceplan.pdf

En la Tabla 1 se muestran las pirámides de edades para hombres y mujeres en 1950 y 2005 y los pronósticos para el 2025 y 2050. Se puede ver una transformación en la estructura poblacional del Perú como resultado de la disminución de la tasa de natalidad. Esto anticipa una

reducción significativa del crecimiento de la población hacia los años 2025 y 2050.

Tabla 5

Estructura de la población en el Perú en 1950 y 2005, y previsión para los años 2025 y 2050.



Nota: Tomado de "El Perú hacia el 2021" por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Quizás lo más importante de este panorama demográfico es que el Perú posee actualmente la ventaja de tener prácticamente todo el período de bono demográfico hacia adelante, lo que le permitiría realizar las previsiones en las políticas públicas, a fin de atender las demandas y oportunidades derivadas de los cambios demográficos

La demografía influencia a la industria textil directamente debido a que el crecimiento de la población y de sus posibilidades económicas tiene un efecto inmediato en la venta de ropa.

Tecnológico y Científico. A pesar del gran avance de Perú en las últimas décadas en temas relacionados con la tecnología y ciencia, Perú sigue muy lejos de países desarrollados.

Una de las mejores maneras para ver el nivel de desarrollo tecnológico científico en el Perú es

analizar cómo aparece Perú en el informe de la WEF de competitividad mundial (WEF, 2014). Si se mira el pilar de la innovación Perú aparece en el puesto 100 (de 144) por debajo de países vecinos como Colombia, Chile e incluso Bolivia. Las peores posiciones se la llevan la calidad científica de las instituciones (117), gasto en I&D (119) y disponibilidad de ingenieros y científicos. Del mismo modo, en pilar de capacidad tecnológica, el peor puesto (117) es para la conexión a banda ancha (principalmente por regiones alejadas de las ciudades).

Elevar la tecnificación y mecanización del campo y acceder a servicios tecnológicos agrarios es necesario para elevar los actuales rendimientos y es fundamental priorizar una solución al problema del algodón, no solo por ser un producto de básico para la industria textil, sino también por ser un elemento clave de la cadena de valor.

Geográfico. Perú es un país situado en el hemisferio sur en la costa oeste de Sudamérica, se extiende por casi 2414 kilómetros a lo largo del Océano Pacífico. Hace frontera con Colombia y Ecuador al norte, Brasil y Bolivia al este, y Chile al sur. Históricamente a Perú se le ha dividido en tres regiones sierra, costa y selva (ver Figura 3).

El clima y la geografía están muy influenciados por la cordillera de los Andes. Al oeste se encuentra la línea de costa, en gran parte árida, que se extiende de 50 a 100 km hacia el interior. La zona de montaña, con picos de más de 6.000m, elevadas mesetas y valles profundos, se encuentra en el centro. Al este, se encuentra la región de la selva amazónica, que se caracteriza por climas tropicales de alta pluviosidad y temperaturas cálidas. La ubicación geográfica del país es una fortaleza relativa del país, ya que se sitúa en el centro de Sudamérica.

Económico. La economía de Perú ha sido una de las más fuertes de América Latina desde el año 2001. La tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) promedió 8,8% en el periodo 2001-2008. Durante la crisis financiera mundial de 2008-2009, la economía de Perú se

desaceleró hasta el 0,9%, pero fue uno de los pocos en América Latina que pudo mantener un crecimiento positivo. La mayor parte del crecimiento de Perú se debe a la exportación de recursos naturales como el cobre, oro, plata, zinc, plomo, mineral de hierro, pescado, petróleo, natural gas y madera.



Figura 3. Regiones geográficas históricas de Perú. Tomado de <http://tikaecological.com/esp/sobre-peru/>

El Sr. Ollanta Humala Tasso, actual Presidente de la República del Perú, ha seguido las políticas de libre mercado ya implantadas por sus predecesores. Perú está alineado con varias organizaciones de integración económica regional. Es miembro asociado del Mercosur (Mercado Común del Sur) y miembro del bloque comercial Andina, CAN (Comunidad Andina de Naciones), y de la Unasur (Unión de Naciones Suramericanas). Perú se unió recientemente con algunas las economías más fuertes de la región para formar una nueva organización, la Alianza del Pacífico. Un año después de la formación de la Alianza, Chile, Colombia, México y Perú acordaron sus normas de funcionamiento el 23 de mayo de 2013, por lo que es la mayor zona de libre comercio en América Latina. Estos cuatro países tienen economías de mercado libre, con

políticas de abrirse al mundo y tienen tasas de crecimiento económico promedio del 5%. Todas ellas constituyen el 35% del producto interno bruto de América Latina (PIB). Los tres miembros de América del Sur ya se han fusionado sus mercados de valores. Uno de los objetivos de la Alianza del Pacífico es promover la integración económica regional mediante la promoción de un mayor comercio dentro de la región, la creación de economías de escala y valor más eficiente cadenas; y coordinar el desarrollo, los servicios y el turismo. Otro objetivo de la Alianza es reforzar y coordinar las relaciones económicas del grupo con Asia. Alan García, durante su segundo mandato de cinco años (no consecutivos), siguió en gran medida las políticas económicas ortodoxas de su antecesor, Alejandro Toledo, concentrándose en la reducción del déficit fiscal. Humala ha seguido el ejemplo con la designación de diferentes equipos económicos de tendencia conservadora que continúan las políticas económicas y comerciales de libre mercado existentes.

El crecimiento rápido económico y relativamente sostenido de Perú ha reducido sustancialmente la pobreza y ha permitido un aumento del empleo. Las tasas de pobreza de Perú han estado cayendo desde el año 2000 según estadísticas oficiales. Los peruanos que viven en la extrema pobreza (según la definición clásica en Perú son aquellos que no pueden comprar la canasta más básica de necesidades para su unidad familiar), se redujo de 24,1% en 2001 a 9,8% de la población total de 30 millones en 2010. El porcentaje de peruanos que viven en la pobreza se redujo de 54,3% en 2001 al 25,8% en 2012. El malestar social ha seguido aumentando en los últimos años, sin embargo, los pobres del Perú han sentido que la prosperidad económica del país no les ha llegado. De hecho, el porcentaje de la población que vive en condiciones de pobreza en algunas de las montañas, la selva y las zonas rurales es más del 60%. La disparidad entre las poblaciones rurales y urbanas sigue siendo notable: a partir de 2012 más de la mitad

(53%) de la población rural vive en la pobreza, mientras que el 16,1% de la población urbana lo hace. La brecha de la distribución del ingreso sigue siendo significativa: el 20% superior de la población gana el 52,6% de los ingresos de la nación, mientras que el 20% más bajo gana sólo el 3,9% de los ingresos. Del mismo modo, los factores pesaron en el Índice de Oportunidad Humana del Banco Mundial, que mide "qué circunstancias (lugar de nacimiento, posición económica, raza o género) personal afectar la probabilidad de acceder a los servicios que son necesarios de un niño para tener éxito en la vida "(educación oportuna, agua corriente, saneamiento, electricidad), han mejorado mucho en Perú desde 1995, pero siguen siendo significativamente menor para la población más pobre del Perú, en comparación con la población más rica.

De 2011 a 2012 la pobreza se redujo en las zonas urbanas en un 1,6% y en las zonas rurales de 3,1%. No obstante, varios factores seguirán impulsando el malestar social: la disparidad económica entre las poblaciones urbanas y rurales sigue siendo muy amplia; las comunidades rurales que sufren, o por temor a un impacto perjudicial sobre el medio ambiente de la minería; y la percepción entre aquellas comunidades que están recibiendo algunos de los beneficios de la minería del auge económico del país.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país rico en cultura y tradiciones. Los primeros habitantes del Perú eran cazadores-recolectores nómadas que vivían en cuevas en las regiones costeras de Perú. Se tiene constancia de población más antiguas del 12000 antes de Cristo. Otras culturas agrícolas desarrollaron cultivos como el algodón, frijol, calabaza y pimientos alrededor de 4000 AC. Más tarde se aparecieron culturas algo más avanzadas que fueron introduciendo poco a poco más desarrollo (Chavín, Nazca, Paracas, etc.) tecnológico y organizativo. A principios del siglo XV, el imperio Inca tenía el control de gran parte de la zona,

incluso extendiendo su influencia en áreas que hoy son de Colombia y Chile. En el siglo XVI, el Reino de España con Francisco Pizarro al mando, conquistaron el Imperio Inca y gran parte del territorio sudamericano. Pizarro posteriormente fundó la ciudad de Lima en 1535 nombrándola capital del virreinato. Los siguientes 300 años estuvieron bajo el control de la Corona Española, con Lima convirtiéndose en el principal centro político, social y comercial y capital del Virreinato del Perú. La llegada de los españoles y la era colonial significó la introducción de la Iglesia Católica y un intenso mestizaje entre españoles, indios y negros trasladados en calidad de esclavos desde África. Durante el siglo XVII, la explotación minera dominó la economía mercantilista del virreinato, especialmente alrededor de Potosí. Perú siguió siendo fiel a España hasta 1824, cuando el país fue declarado independiente por Simón Bolívar y José de San Martín. En 1866, Perú ganó una breve guerra con España, pero fue humillado por Chile en la Guerra del Pacífico (1879-1883), que dio lugar a la pérdida de salitreras lucrativas en el norte del Desierto de Atacama. Perú también fue a la guerra con Ecuador por una disputa fronteriza en 1941. Durante el siglo XIX y la mayor parte del XX Perú vivió un constante cambio de regímenes de todo tipo y de gobernantes. Levantamientos guerrilleros inspirados en el ejemplo cubanos en 1965 dirigidos por el Ejército de Liberación Nacional no tuvieron éxito, pero una serie de huelgas en todo el país, junto con una insurgencia violenta por el grupo guerrillero maoísta Sendero Luminoso causaron inestabilidad política en la década de 1980. Sin embargo, la elección presidencial de 1990 de Alberto Fujimori y la captura en 1992 de inspiración líderes de Sendero Luminoso cambió el panorama y aunque la democracia establecida desde entonces se ha caracterizado por una relativa debilidad ha traído un período sostenido de paz.

Organizacional y administrativo. Perú es una república democrática representativa presidencial con un sistema multipartidista. El Presidente es el jefe de Estado y de Gobierno. Se

le elige por cinco años. El Presidente designa al Primer Ministro y, con su consejo, el resto del Consejo de Ministros. El Congreso es unicameral elegido por un mandato de cinco años. El poder judicial es en teoría independiente, sin embargo el poder político y otros poderes fácticos la intervienen continuamente y ha sido una constante en toda su historia. El gobierno peruano es directamente elegido, y el voto es obligatorio para todos los ciudadanos de entre 18 y 70. Se considera que la corrupción endémica y la burocracia suponen una gran debilidad al desarrollo del país.

Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú son los servicios militares de Perú, que comprende ejército independiente, la Armada y los componentes de la Fuerza Aérea. Su misión principal es proteger al país de la independencia, la soberanía y la integridad territorial contra cualquier amenaza. Como misión secundaria que participan en el desarrollo económico y social, así como en tareas de protección civil. Perú tiene en general buenas relaciones de amistad con sus vecinos de América del Sur, a pesar de las tensiones con Chile surgen de vez en cuando. El Congreso del Perú provocó nuevas tensiones en el 2005, cuando declaró nuevas fronteras marítimas. Chile sostiene que las fronteras marítimas se habían acordado en los pactos pesqueros firmados en la década de 1950. En el año 2014 se llegó a un acuerdo en la ONU, en que se repartió de manera relativamente salomónica.

3.1.3 Principios Cardinales

Para determinar las oportunidades y las amenazas hay que analizar los siguientes principios cardinales:

Influencia de terceras partes. La política seguida por Perú desde hace más de dos décadas es abrirse al mundo. Esa apertura ha sido constante y sostenida, principalmente basándose en la exportación de materias primas y en la importación de bienes manufacturados y

de consumo. Actualmente Perú forma parte de varias organizaciones supranacionales, hay que destacar la Alianza del Pacífico. Recientemente ha firmado un acuerdo de libre comercio con China que se está convirtiendo en uno de sus principales clientes. Resumiendo, EEUU, los países vecinos, la UE y China son los principales países con los que Perú se relaciona, y de los que su economía está ligada fuertemente. Ejemplo de ello se puede ver cómo ha afectado a la economía el parón en el consumo de materias primas por parte de China.

Lazos pasados y presentes. Debido a la historia de Perú, el país mantiene buenas relaciones comerciales desde hace tiempo con sus vecinos a pesar de que frecuentemente hay intereses opuestos. Por esa misma razón, España es el principal socio comercial en Europa y EEUU en América del Norte.

Contrabalance de los intereses. Perú se encuentra actualmente luchando en diferentes frentes para contrarrestar los intereses opuestos. En primer lugar, en el 2014 la Corte Internacional de la Haya sacó una resolución sobre la disputa marítima entre Chile y Perú. Dicha resolución fue un reparto salomónica de las aguas en disputa. Eso ha ayudado a continuar con el proceso de integración de ambas economías y políticas dentro del marco de la Alianza del Pacífico. Por otra parte, con países como Ecuador, Venezuela y Bolivia tiene políticas opuestas éstos han formado su propia alianza (ALMA) y hasta con Ecuador tiene la intención de adueñarse de territorios peruanos fronterizos en la zona amazónica.

Conservación de enemigos. Como se ha dicho ya en el documento, tanto Chile como Colombia se pueden considerar enemigos naturales y aliados estratégicos de Perú. Enemigos por ser productores de los mismos bienes y servicios y aliados por ser los principales clientes y socios políticos y económicos. Como se puede ver en el informe de competitividad (WEF, 2014) ambos países se sitúan mejor que Perú. Perú debe luchar por liderar las economías de la región

invirtiendo en mejorar la educación, salud, infraestructura y mejorar la igualdad social.

3.1.4 Influencia del análisis en la empresa Topitop

La influencia de la salud económica y capacidad competitiva del país es fundamental para Topitop, ya que el Perú es el principal mercado para la división *retail* y, la división manufacturera se ha visto fuertemente influenciada por la subida del salario mínimo que se ha llevado a cabo los últimos años. Por su parte Topitop debe sacar provecho de las ventajas comparativas de Perú como son sus acuerdos de libre comercio (TLC) con diferentes países, externalizar parte de su producción aprovechando los bajos aranceles, la importación y exportación de bienes a través de sus puertos y el uso de la gran calidad de los tejidos que se producen en Perú.

Tabla 6

Tratados de Libre Comercio de Perú

Tratado	País(es)	Fecha de suscripción	Fecha de entrada en vigencia
TLC Perú-EEUU	EEUU	12 de abril de 2006	1 de febrero de 2009
TLC Perú-Chile	Chile	22 de agosto 2006	1 de marzo de 2009
TLC Perú-Canadá	Canadá	29 de mayo de 2008	1 de agosto de 2009
TLC Perú-Singapur	Singapur	29 de mayo de 2008	1 de agosto de 2009
TLC Perú-China ³	China	28 de abril de 2009	1 de marzo de 2010
TLC Perú-EFTA	Islandia Liechtenstein Noruega Suiza	14 de julio de 2010	1 de julio de 2011
TLC Perú-Corea del Sur	Corea del Sur	14 de noviembre de 2011	1 de agosto de 2011
TLC Perú-Tailandia	Tailandia	19 de noviembre de 2005	31 de diciembre de 2011
TLC México-Perú	México	06 de abril de 2011	1 de febrero de 2012
TLC Perú-Panamá	Panamá	25 de mayo de 2011	1 de mayo de 2012
TLC Perú-UE	Unión Europea	26 junio 2012	1 marzo 2013
TLC Costa Rica	Costa Rica	26 de mayo 2011	1 de junio de 2013

Nota: Tomado y adaptado de www.mincetur.gob.pe

3.2 Análisis Competitivo del País

Porter (1998) introdujo su modelo para el análisis de las áreas de fortaleza y debilidad que puede dar un país, o de la industria dentro de un país, una ventaja o desventaja competitiva (Porter, 1998). El modelo es conocido como "Diamante de Porter" e incluye cuatro elementos clave (vamos a explicar en detalle a continuación):

1. Condiciones de los Factores.
2. Condiciones de la demanda.
3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas
4. Industrias relacionadas y de apoyo

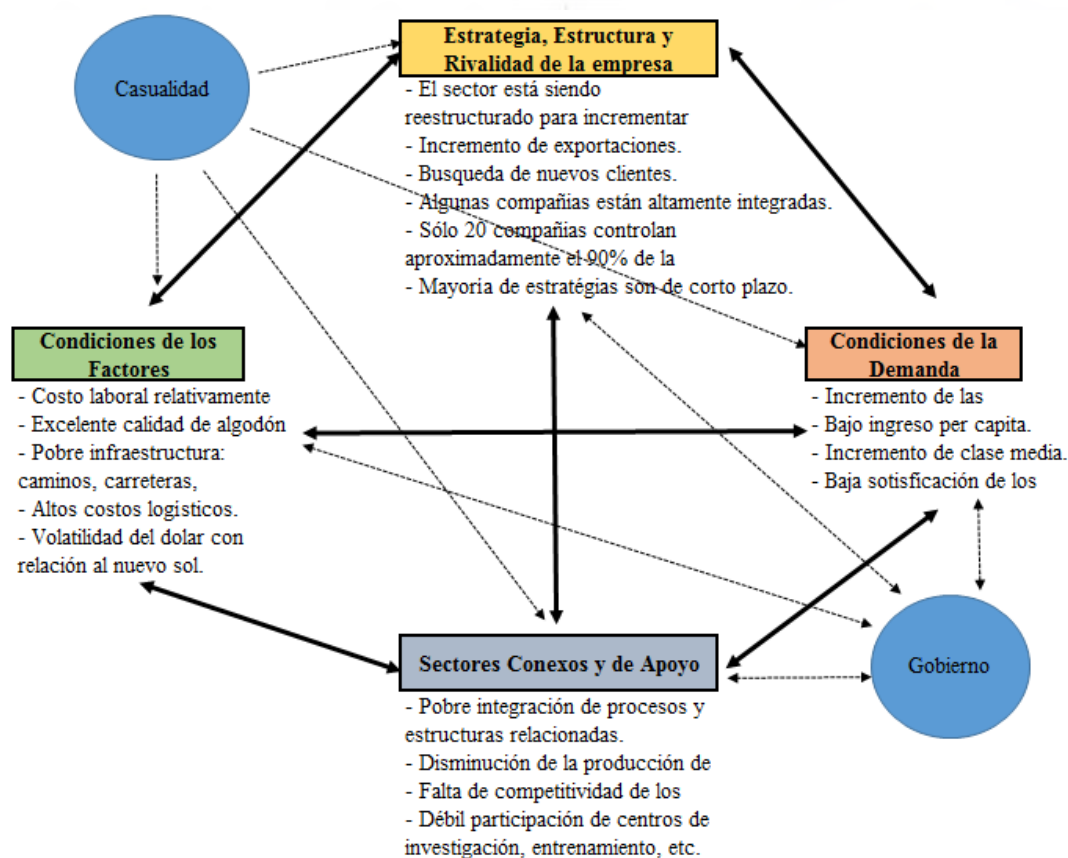


Figura 4. Diamante de Porter adaptado a Perú

Nota: Adaptado de *On Competition* (p. 183), por Michael E. Porter, 2008, Boston: The Harvard Business Review. Copyright 2008 by Harvard Business School Publishing Corporation.

Además, Porter propuso que los cuatro elementos clave todos se influyen entre sí, y que todos ellos están también afectados por azar y por las políticas gubernamentales. Esto se muestra en la Figura 4 a continuación.

3.2.1. Condiciones de los factores

Perú es un país especialmente rico en recursos naturales, como la minería, pesca, etc. De hecho, gran parte de la competitividad del país la basa en estos recursos, sin embargo no se agrega valor a sus productos.

Tabla 7

Producción minera en Perú en el contexto internacional en el 2012.

	Valor (millones \$)	Part. %
China	168,958	25.8
Australia	76,795	11.7
Chile	47,963	7.3
Brasil	38,138	5.8
Rusia	34,929	5.3
Estados Unidos	31,304	4.8
Perú	27,063	4.1
Sudáfrica	23,122	3.5
India	22,778	3.5
Canadá	19,741	3
Total	654,328	100

Nota. Tomado de *Industria Minera Guía de Negocios en el Perú* (p.04), por PricewaterhouseCoopers, 2013, Lima: PricewaterhouseCoopers International Limited. Copyright 2013 por PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L.

Perú es un país especialmente rico en recursos naturales, como la minería, pesca, etc. De hecho, gran parte de la competitividad del país la basa en estos recursos, sin que desgraciadamente se intente hacer mucho más.

Como se puede ver en la Tabla 8, Perú es un gran productor de productos mineros.

Además de esos recursos naturales también es rico en otros:

- Es uno de los doce países con mayor diversidad biológica en el mundo (ecosistemas y especies).

- Gran productor de productos agrícolas y pesqueros: 1er productor mundial de harina de pescado, 2º de espárragos, 7º de maíz, 4º de alcachofas, 6º mundial de café (FAO, 2012)
- Posee una de las mayores reservas de agua dulce del mundo.
- Es además, el primer productor mundial de lana de alpaca, y el más importante exportador de prendas textiles de algodón en América Latina

Tabla 8

Ranking de producción minera en 2012

	Ranking de Latinoamérica	Ranking Mundial
Zinc	1	3
Estaño	1	3
Plomo	1	4
Oro	1	6
Cobre	2	3
Plata	2	3
Molibdeno	2	4
Mercurio	2	4
Selenio	2	9
Hierro	5	17

Nota. Tomado de *Industria Minera Guía de Negocios en el Perú* (p.04), por PricewaterhouseCoopers, 2013, Lima: PricewaterhouseCoopers International Limited. Copyright 2013 por PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L.

Aparte, hay otros factores que condicionan la competitividad del país:

- Factores humanos: aunque Perú cuente con la ventaja de una población joven, el nivel de formación de sus empleados respecto a lo que necesita el país es muy bajo.
- Sistema financiero: el acceso al crédito para las pequeñas y medianas empresas es muy difícil y caro.
- Deficiente infraestructura. Si las infraestructuras de Lima son deficientes comparadas con competidores como Santiago de Chile o Bogotá (por ejemplo el

transporte público), en provincia es todavía peor.

- Bajo nivel de innovación en industria e universidades.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interna, que fue una de las razones del crecimiento económico del país en los últimos años está perdiendo empuje en Perú. En parte de debe al enfriamiento de la demanda internacional de materias primas que es buena parte de las exportaciones del país y a la caída del precio de éstas. Con este cambio en el escenario internacional, fue el consumo interno y la inversión pública y privada lo que mantuvo el alto crecimiento de la economía. Sin embargo, los ciudadanos han empezado a controlar su gasto. Analistas calculan que la demanda interna crecería este año casi un seis por ciento, un ritmo saludable para muchos países pero una moderación para Perú, que la vio expandirse en un rango del 7% al 13% en los últimos tres años. El Banco Central espera que el crecimiento económico se desacelere este año a un nivel por debajo del 5,5% desde el 6,3% del 2012 (Reuters, 2013). Sumándose a la moderación del consumo, el sector de la construcción (un gran generador de empleo y un termómetro de la actividad económica) empezó al final del 2014 una pequeña caída por primera vez en poco más de dos años dando un respiro a la burbuja inmobiliaria de los últimos años. Del lado del gasto público, el Gobierno del presidente Humala está haciendo esfuerzos por compensar la caída en inversión privada. Avivada por proyectos de infraestructura y programas sociales.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Factores favorables. Los factores que se deben considerar como favorables son: (a) grado de inversión alcanzado, (b) crecimiento sostenido, (c) y nivel de cualificación del capital humano

Factores desfavorables. Una de las mejores maneras para ver los limitantes a la

productividad de las empresas en el país es ver cómo aparece Perú en el informe de la WEF de competitividad mundial. De aquí se pueden sacar unas primeras conclusiones (WEF, 2014). A pesar el país ha caído cuatro posiciones hasta el lugar número 65, sigue mejor que la mayoría de sus vecinos. Sin embargo, las preocupaciones sobre el funcionamiento de sus instituciones (118/144), junto con el progreso insuficiente en la mejora de la calidad de su educación (134/144) y la adopción tecnológica (92/144), explican este descenso. Como se puede ver, el mal funcionamiento del estado y la educación son vistos con mucha diferencia los peores indicadores. En particular en el estudio se nombra que se necesita fortalecer sus instituciones públicas (127) mediante el aumento de la eficiencia del gobierno (116), la lucha contra la corrupción (103), y mejorar la infraestructura (88). Además, la construcción de la capacidad del Perú para generar y utilizar el conocimiento y así diversificar su economía hacia actividades más productivas requerirá elevar la calidad de la educación, que ahora no es capaz de proporcionar las habilidades necesarias para una economía cambiante; para impulsar la adopción de tecnología (92), incluyendo una mayor aceptación y uso de las tecnologías de la información-TIC (101); y para aumentar su capacidad de innovación (117), que sigue siendo baja. Estas acciones requieren tiempo para desarrollarse y dar fruto.

Otro limitante a la competitividad es el trabajo informal. En el Perú, entre 1998 y 2008 ha descendido el porcentaje de empleo informal y paro respecto del total de la PEA. El empleo informal bajó de 50% a 46% de la PEA (datos del INEI) mientras el paro se redujo del 6% al 4%. Sin embargo, sigue siendo indispensable que baje todavía más. A su vez, el Perú ha mejorado su competitividad, pero mantiene como debilidad persistente un bajo índice de productividad per cápita. Actualmente el 68% de la PEA trabaja en empresas de no más de cinco trabajadores, en condiciones técnicas y productivas inferiores al promedio latinoamericano (CEPLAN, 2011).

Tabla 9

Productividad del trabajo, 1972-2007 en US\$

Grandes Sectores (años)	1972	1981	1993	2007
Agro y pesca	1071	979	1161	1943
Minería	19237	20721	21014	24369
Industria	6349	6959	4551	9255
Construcción	6526	7234	6583	5564
Comercio y otros servicios	3789	3371	2305	4960
Promedio	3289	3372	2305	4960

Nota: Tipo de cambio 1979 (soles por \$)=229.72 (para los años 1972, 1981, 1993). Tipo de cambio 1994 (nuevos soles por \$)= 3.129 (para el año 2007). Tomado de "El Perú hacia el 2021" por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011, p. 145.

Si se toma en cuenta la productividad de los trabajadores, las diferentes productividades y por lo tanto los sueldos impiden las relaciones interempresariales y limitan a su vez la sustentación de más empleos productivos, confinando a la mano de obra a bajos ingresos o al empleo informal. La productividad del trabajo en los grandes sectores muestra una evolución favorable si consideramos el periodo 1972-2007.

Otro de los limitantes a la productividad es el desigual reparto de la economía en el país. Actualmente Lima concentra el 52,6% del valor agregado bruto (VAB) nacional, al mismo tiempo que la costa concentra el 27,3%, la sierra el 14,9% y la selva el 5,2%. Lima también concentra el 57,2% del VAB de manufacturas y el 62,4% del VAB de servicios. Es además sede del 70% de las diez mil empresas que generan el 98% del PBI nacional, y registra el 43,1% de los principales contribuyentes y el 58,4% de los medianos y pequeños. De hecho, la desigualdad de las regiones respecto de Lima también se registra en los índices de productividad. Mientras Lima Metropolitana tiene una productividad promedio por persona ocupada de 20 698 nuevos soles, en la sierra y la selva alcanza los 9712 y 9504 nuevos soles respectivamente (CEPLAN, 2011). Parte de esta desigualdad es el enorme desequilibrio entre Lima y el resto de capitales de

departamento. De un país de 30 millones de habitantes más de diez viven en Lima Metropolitana.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Factores favorables. En las industrias relacionadas se encuentran los proveedores de materias primas, los distribuidores y las tiendas. Entre las condiciones favorables se puede mencionar el aumento del consumo interno que ha llevado consigo un mayor poder adquisitivo medio en la población que repercute positivamente en la cantidad de las ventas pero también en la calidad. De igual manera ciertas grandes cadenas internacionales como Hugo Boss u Old Navy han reconocido la calidad de los textiles peruanos, tanto en la fase de producción como en la manufactura.

Factores desfavorables. Como aspectos negativos hay que mencionar el encarecimiento de la mano de obra peruana y la agresiva competencia de países del sudeste asiático, tanto de nuevos países competidores como Vietnam o Bangladesh o tradicionales como China.

3.2.5. Influencias del análisis en la Empresa

Perú ha sido una de las historias de crecimiento económico más notables de la última década, tanto en comparación con su propio récord histórico y con sus vecinos o pares. Unas políticas macroeconómicas responsables desde mediados de 1990, la apertura del comercio y un entorno económico internacional favorable han permitido que el país prospere. Las mejoras en la seguridad básica y la estabilidad política presentaron una importante condición previa para estos logros, sin embargo el crecimiento ha sido muy heterogéneo en los distintos segmentos de la sociedad y de diferentes partes del país. Para asegurar que el país sigue un camino apropiado hacia el desarrollo sostenido se debe centrar en algunas políticas básicas como:

- Seguridad ciudadana
- Problema infraestructura nacional. Tanto uniendo regiones como las de la propia

capital (sistema de transporte público)

- Incrementar la conectividad internacional
- Incrementar el nivel de sofisticación de los productos exportados
- Creación de clústeres regionales
- Reducir pobreza e incrementar la igualdad social para evitar futuros problemas
- Cambiar el sistema a educativo con miras a crear un modelo competitivo a nivel internacional.

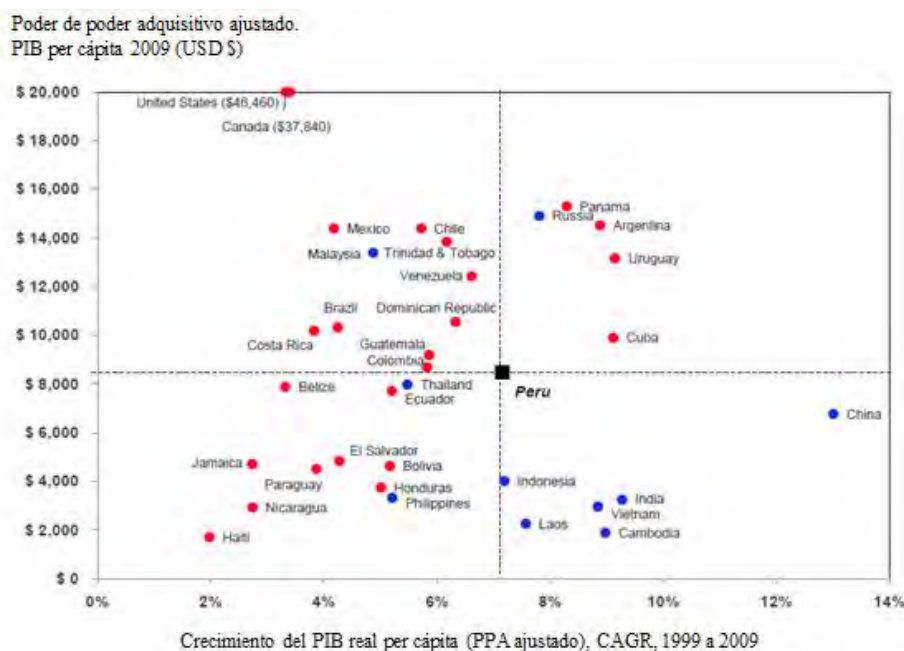


Figura 5. Desempeño de la Prosperidad. Países seleccionados, 1999-2009.

Tomado de "A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru," por Michael E. Porter, 2010. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CAPE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Las leyes en el Perú se promulgan en el marco del cumplimiento de la Constitución Política del Estado, la misma que en el Artículo 70 asegura la inviolabilidad de la propiedad privada, y que los bienes de posesión particular no pueden ser expropiados sino mediante un

proceso judicial, previo mandato de la ley y previo pago de la correspondiente indemnización, la que debe incluir una compensación por el evento perjudicial causado.

Los Poderes del Estado son cuatro: Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral siendo estos cuatro poderes teóricamente independientes uno de otros. El Poder Legislativo es unicameral, es decir no hay senadores y diputados sino un solo estamento de congresistas representados por voto directo y por voto preferencial que son los que representan a las regiones a nivel nacional. De acuerdo de la Constitución, al existir una plena independencia de poderes se garantiza el cumplimiento cabal de las leyes, acuerdos y contratos, en suma el emprendimiento industrial. Tanto el ejecutivo como el legislativo presentan proyectos de ley que son debatidos, aprobados y promulgados por el Presidente de la República. Si bien existe mucha controversia en temas relacionados con la política peruana por temas de diversa índole, gozamos de un sistema democráticamente elegido cada cinco años, en elecciones universales y libres donde votan tanto letrados como iletrados, hombres y mujeres de 18 años a 70 años.

Sin embargo, pese a esta institucionalidad e independencia de poderes, la imagen que poseen las instituciones y los ciudadanos sobre sus fuerzas gubernamentales y políticas no son percibidas como adecuadas y propicias para el emprendimiento económico, siendo que el informe del Foro Económico Mundial en su Índice de Competitividad Global (WEF, 2014) le da al Perú el puesto 124. Cuando en el mismo documento se evalúa la confiabilidad de la ciudadanía en la clase política, Perú aparece en el puesto 137 de un total de 148 países. La Figura 6 muestra la calificación que obtiene el Perú en “Ineficiencia de la burocracia Gubernamental” y “Corrupción” entre otros.

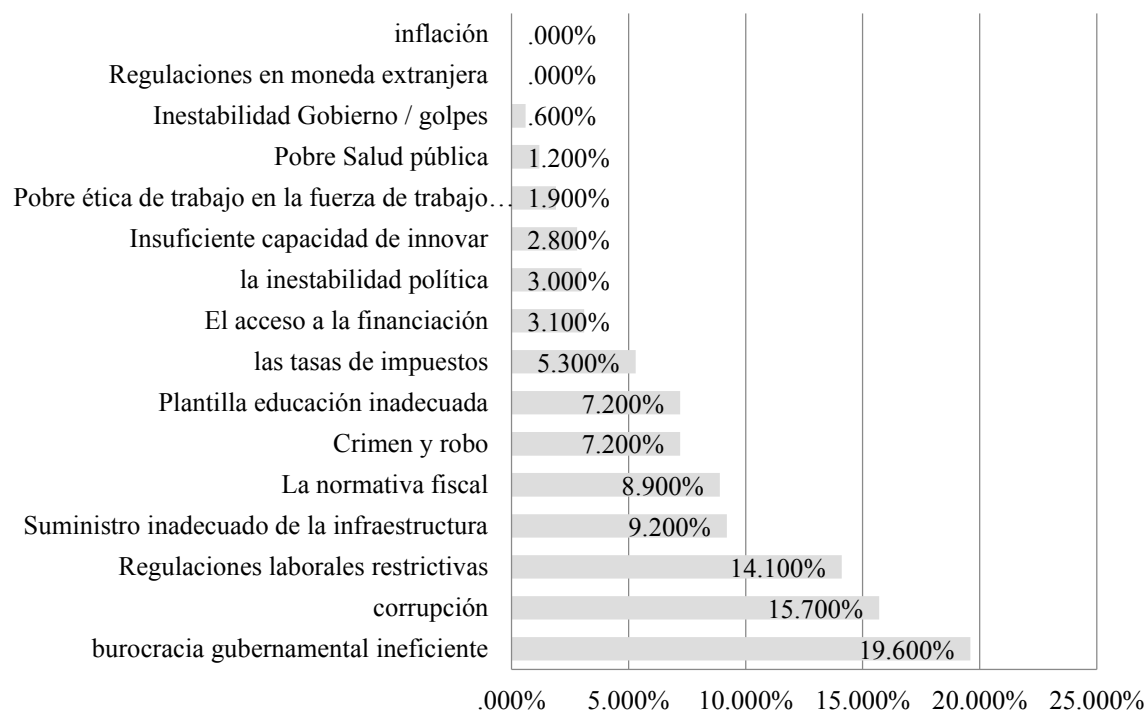


Figura 6. Indicador de los factores más problemáticos para hacer negocios.

Nota. Adaptado de "World Economic Forum" Global Competitiveness Report, 2013-2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Las políticas de lucha contra la pobreza son parte de todos los programas sociales del Perú, teniendo como objetivo principal contribuir al desarrollo humano sustentable a través del desarrollo de capacidades básicas de educación, salud y nutrición que permitan una mayor igualdad de oportunidades de ingreso y superación. Cuando el nivel educativo es alto, la probabilidad de caer en la pobreza es menor. Un elemento fundamental, sin embargo, para un buen desarrollo nacional es mantener un orden interno. Existe una interdependencia que relaciona un mayor el nivel de desarrollo, a una menor posibilidad de que se pierda el control del orden interno. Sin embargo al 31 de diciembre del 2013, Perú alcanzó un ratio de riesgo país de 162 puntos básicos, posicionándose como el segundo más bajo de Latinoamérica. Este puntaje representa menos de la mitad del promedio regional. En el podio de las naciones más violentas de Sudamérica están Venezuela (de lejos), seguido de Argentina (históricamente el país más

tranquilo de la región) y Colombia.

La sociedad peruana se compone de muchos grupos étnicos y culturales diversos que la hacen una de las sociedades más heterogéneas en el continente americano. A lo largo de su historia ha sufrido profundos conflictos políticos y sociales, generando una situación de inestabilidad crónica que dificulta la expresión de una identidad nacional genuina. Y eso se ve reflejado en la política.

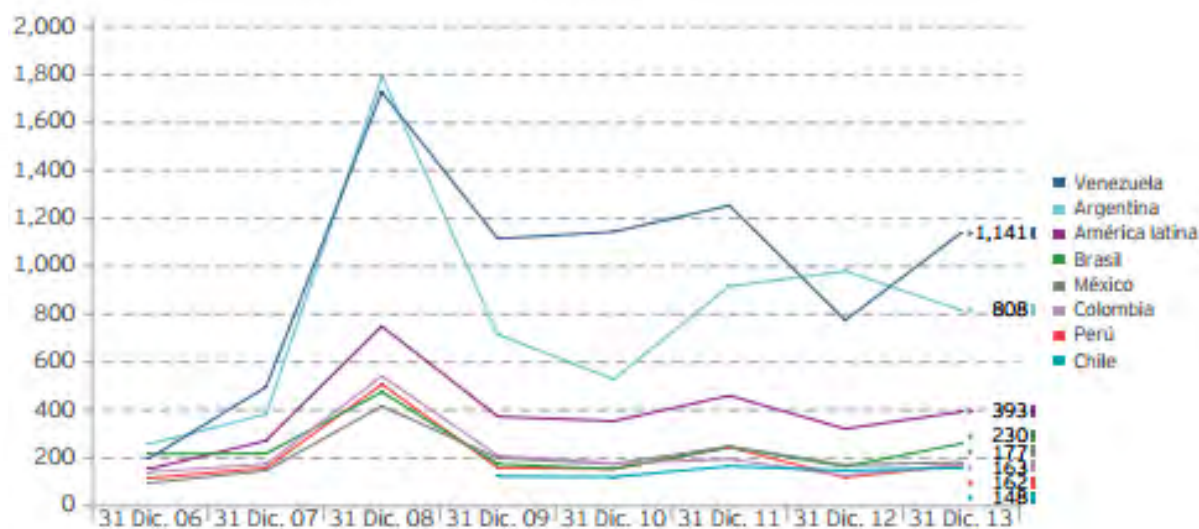


Figura 7. Indicador de Riesgo País en puntos básicos.

Nota. Tomado de "Cámara de Comercio de Lima" Guía de Negocios e Inversión en el Perú, 2013. Fuente BCRP. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/GuiaCamaradeComercio/>

Perú experimentó graves dificultades civiles durante la década de 1980 y la primera parte de la década de 1990, debido al terrorismo político perpetrado por grupos violentos, como Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru. Además de incontables muertes, esto dado lugar a enormes pérdidas económicas en forma de destrucción de la infraestructura, la aparición y agudización de la pobreza y la exclusión social que involucra a grandes grupos de la población, como los pueblos, las mujeres y los niños indígenas. Alberto Fujimori, quien derrotó al terrorismo y logró reinsertar al país en la economía internacional, gobernó el país durante la década de 1990. Sin embargo, su política también tuvo un muy alto

costo que tuvo un impacto en los indicadores sociales (aumento del subempleo y las desigualdades) y de estabilidad institucional (el aumento de corrupción liderada por el Estado, y el autoritarismo). Posteriormente fue elegido Alejandro Toledo, uno de los líderes de la lucha contra el régimen autoritario de Alberto Fujimori. Él fue el primer presidente de Perú de etnia autóctona.

En la agenda política de los últimos presidentes ha estado:

1. La descentralización del Estado: el proceso actual se inició en noviembre de 2002 con la elección de gobiernos regionales constituida en enero de 2003 sobre la base territorial de los departamentos. La descentralización se enfrenta a numerosos problemas prácticos relacionados con la falta de capacidades locales de la administración pública en regiones que siempre han dependido del gobierno central para las decisiones. Las divisiones políticas, culturales y económicas de la sociedad peruana continúan generando tensiones y conflictos sociales. En este marco, es de destacar el carácter participativo del proceso y la recuperación de la planificación como instrumento de gestión del desarrollo regional y local.
2. La lucha contra el narco: según los últimos datos de la ONU, el Perú es actualmente el mayor productor de cocaína del mundo y es especialmente poderoso en las zonas remotas de selva donde la presencia del estado es mínima.
3. La lucha por los derechos de los pueblos indígenas. Aproximadamente un tercio de la población peruana, están en clara desventaja. Casi todos ellos viven en las regiones más pobres del país, con acceso limitado y deficiente a los servicios básicos. La población de habla quechua fue la más afectada durante el periodo de violencia política, lo que representa, según la CVR, el 80% de todas las víctimas. Aunque los

derechos de estas personas están garantizados por la Constitución, las circunstancias actuales muestran que sufren la exclusión social y política y sus necesidades particulares generalmente se pasan por alto.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Son las fuerzas motoras del desarrollo, aquellas que permiten un aumento sostenido de: (a) los niveles de consumo de la nación; (b) los niveles de consumo familiar; (c) la formación de capital público o privado; (d) la salud; (e) el bienestar y (f) la seguridad. El desarrollo económico es un proceso continuo cuyo mecanismo esencial consiste en la aplicación reiterada y sistemática del excedente en nuevas inversiones, con lo cual se incrementa sostenidamente la capacidad productiva del sistema.

El indicador más importante para evaluar si la economía de un país está desarrollándose correctamente es el Producto Bruto Interno (PBI), pues este es el resultado de sumar el consumo efectuado por las familias, el efectuado por el gobierno, las inversiones y las exportaciones deducidas de las importaciones. Un menor crecimiento del PBI implica que cualquiera de estos componentes o más de uno está desacelerado. En el siguiente cuadro se puede observar que el PBI crece sostenidamente desde el año 2000 en adelante.

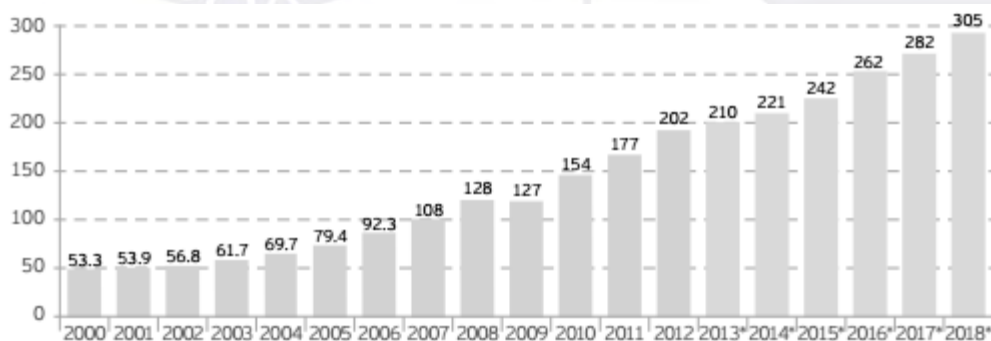


Figura 8. PBI real del Perú (en US\$ miles de millones)

Nota. Tomado de “Cámara de Comercio de Lima” Guía de Negocios e Inversión en el Perú, 2013. Fuente MEF. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/GuiaCamaradeComercio/>

Uno de los aspectos fundamentales es la seguridad económica existente que se ve reflejada en la normatividad jurídica y en este sentido, el gobierno peruano ha promulgado leyes que garantizan los derechos de los inversores bajo un régimen de convenios cuyo objetivo es permitir que los inversionistas proyecten sus inversiones en el largo plazo. En este contexto la firma de contratos de largo plazo se ve respaldada ya que estos instrumentos jurídicos son internacionalmente reconocidos. A pesar de toda esta normatividad y a pesar de que se ha modulado de algún modo el crecimiento desde la política fiscal, monetaria aplicada por el Banco Central de Reserva así como la inversión pública gracias a un acertado manejo económico, aún existe una gran brecha que no se ha logrado salvar entre lo institucional y cultural específicamente en el tema de la corrupción.

Es debido a esta poca institucionalidad, entre otros factores, que un reporte del Banco Mundial sobre el emprendimiento en América Latina indica que en el Perú el crecimiento de las pequeñas empresas se ha estancado y la cifra de empresas informales se ha elevado de manera significativa (Valls, 2014).

En el índice del *Doing Business* del Banco Mundial que muestra la facilidad que poseen los países para hacer negocios, Perú ha caído del puesto 34 al puesto 35 (WEF, 2014). Si bien es cierto que esta ubicación general no es negativa, este retroceso indica que los elementos que conducen a un ambiente positivo para la consecución de un adecuado clima de negocios han sufrido una ligera mella.

Más aún en las últimas décadas el Perú se embarcó en un proceso de reforma normativa e institucional dirigido a que la tramitación de procedimientos administrativos y la prestación de servicios se tornen más eficientes y eficaces, con costos razonables, con enfoque de servicio a la ciudadanía y basados en los principios de simplificación administrativa, existiendo para ello un

Plan Nacional de Simplificación Administrativa, que, entre otras cosas mide en base a encuestas el grado de satisfacción de ciudadanos y empresarios con relación a los trámites efectuados. A pesar de todos estos cambios aún existen brechas en las percepciones de los empresarios (18.5%) y de los ciudadanos (7.7%) sobre el grado de simplificación administrativa.

Si bien como ya se dijo, existe una acertada política económica por parte del Banco Central de Reserva, no deja de preocupar el retroceso que viene sufriendo el sector exportador, al cual no es ajeno el sector Textil Peruano. En los informes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en su análisis de la evolución de las exportaciones no tradicionales se señala que en Enero del 2014 éstas bajaron 22.6% con relación a Enero del 2013.

Por otro lado según ADEX el “Plan del Buen Vivir” del Ecuador está perjudicando las exportaciones de Perú al establecer aranceles de hasta 45% para 2,961 productos, y dicha situación se viene generando desde el año 2013, debido a la persistente actitud del gobierno ecuatoriano de bloquear las exportaciones peruanas, afectando seriamente economía del país, por lo cual urge la necesidad de implementar políticas y estrategias de desarrollo que ayuden a consolidar los esfuerzos que realizan los exportadores para contribuir al progreso económico del Perú. En los últimos años, se ha desarrollado una tendencia a medir el crecimiento económico y denominarlo desarrollo económico. El desarrollo económico como tal, es un proceso muy amplio e importante. Actualmente la tendencia es medir la consecución de logros de diversa índole tanto cuantitativos como cualitativos en los aspectos económico y social, dando especial énfasis al concepto de competitividad, innovación y sostenibilidad y es en estos tres ámbitos donde pareciera no se están haciendo los esfuerzos necesarios para mantener la economía peruana en una senda que la lleve hacia una prosperidad sostenida.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En cuanto a los aspectos sociales, culturales y demográficos, en términos generales se puede decir que el Perú es un país conformado por diversos grupos raciales y con un nivel socioeconómico alto, medio y bajo, donde la población de la costa, sierra y selva posee además patrones culturales característicos aunque también comunes, siendo la religión predominante la católica y el idioma principal del país es el castellano. En cuanto a los conflictos sociales el organismo encargado de controlar y contabilizar los conflictos sociales es la Defensoría del Pueblo y viendo sus registros se puede confirmar que son aproximadamente entre 200 y 250 los conflictos sociales con los que mensualmente debe lidiar la Defensoría Del Pueblo, siendo que el 65% de dichos conflictos son por temas relacionados a la actividad extractiva de la minería, 15% por temas de extracción petrolera y solamente 7% aproximadamente debidos a temas específicamente laborales. Esto nos indica que en el ámbito laboral no existe un clima generalizado de conflictos laborales, a nivel país, sino que muy por el contrario estos son de carácter muy limitado.

Sin embargo, un intento de reforma de las leyes laborales por parte del ejecutivo, llamada Ley Laboral Juvenil, que pretendía autorizar a las empresas a contratar a jóvenes de 16 a 21 años en un régimen especial laboral, con el objetivo de impulsar el trabajo juvenil, fue rechazado por movimientos ciudadanos, que vieron esta ley como una amenaza a la estabilidad laboral de los trabajadores de más de 24 años. Las manifestaciones lograron hacer retroceder al gobierno y la mencionada ley fue derogada por el ejecutivo.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Si tomamos en cuenta los estudios y calificaciones que otorga el estudio del Foro Económico Mundial(FEM) en su Reporte de Competitividad Global para los años 2013-

2014, podemos comprobar que el Perú permanece estable al igual que el año anterior en el puesto 61 en el índice de competitividad general de los países, habiendo obtenido dicha calificación principalmente por ocupar el puesto 20 en desempeño macroeconómico, sin embargo al calificarse al país en nivel de educación, éste ocupa el puesto 134, con una baja capacidad de innovación (puesto 106) y una limitada inversión en investigación y desarrollo (puesto 119) (WEF, 2014). Este mismo informe en el año anterior destacó un retroceso de la mayoría de los países de Latinoamérica en cuanto a capacidad tecnológica. Según el ranking mundial presentado en el informe, Perú en el campo de desarrollo tecnológico, se encuentra detrás de los 11 países latinoamericanos y ocupa el puesto 106, habiendo retrocedido 14 puestos durante el último año. Tampoco le favorece al desarrollo tecnológico el bajo índice de acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías. De acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la cuarta parte de los hogares peruanos (26,3%) cuenta al menos con una computadora, pero solo el 17,7% tiene acceso a internet. El acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías varía significativamente en función del área de residencia. Mientras que en Lima metropolitana el 35% de los hogares cuentan con el servicio de internet, en el resto del área urbana se registra el 15,2%; en el área rural apenas el 0,5% está conectado a la internet (INEI, 2013).

Recientemente, en el 2013, se promulgó la ley 30056 y su reglamento, la cual es una ley dada por el gobierno para otorgar fuertes incentivos tributarios a las empresas que inviertan en Investigación y Desarrollo, permitiendo descontar lo invertido hasta en un 100% del gasto. Para mejorar la situación nacional en el campo tecnológico es necesario que esta medida se complemente con otras de carácter más amplio para que se logre remontar la situación actual. Para ello se requería la previa calificación del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e

Innovación Tecnológica (CONCYTEC)

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Ministerio de la Producción (PRODUCE) es el ente rector del sector industria en el Perú. Existe un reglamento de protección ambiental que regula el desarrollo de las actividades de la industria manufacturera, que es el instrumento que integra las obligaciones y mandatos que tienen que cumplir las empresas industriales manufactureras en materia de protección ambiental. Dicho reglamento establece los lineamientos de la política ambiental del sector, así como las obligaciones específicas de los titulares de las actividades industriales, sea el caso que recién vayan a iniciar operaciones o que las hayan venido realizando antes de la aprobación de sus normas. Este sector industrial manufacturero tiene subsectores tales como los de cemento, papel, curtiembre, textil y fundición, que son industrias que utilizan numerosos recursos naturales y que generan impactos ambientales, especialmente aquellos que no tienen una adecuada cadena productiva.

El clima político, social y económico del Perú es propicio para inversiones textiles, pues se observa estabilidad jurídica, paz social y esfuerzos gubernamentales destinados a lograr un manejo y solución adecuado de los conflictos, así como también hay un nivel adecuado de protección a la inversión, un clima de paz laboral y existe un marco legal adecuado, aunque todavía se deben conjugar esfuerzos públicos y gubernamentales para fomentar las exportaciones en base a la adecuada reciprocidad y respeto a los tratados establecidos con los países vecinos. Se debe sin embargo estar atento al desarrollo de los próximos comicios generales de enero del 2016, los que asegurarán la continuidad del fortalecimiento democrático y la gobernabilidad.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) muestra una lista definida de las

oportunidades que la organización, en este caso Topitop, puede explotar a través sus fortalezas, al mismo tiempo se muestra una lista de aquellas amenazas que deben ser evitadas. La matriz muestra de manera cuantificada las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. El valor promedio es de 2.7, en contraste un valor de 4.0 muestra que la organización está haciendo uso excelente de sus oportunidades y evitando las amenazas (D'Alessio, 2014, pp. 41-42).

El objetivo estratégico de Topitop es mantener la calidad de sus productos enfrentando competidores tanto locales como internacionales haciendo uso de oportunidades que los acerquen a los países importadores de sus bienes. 3.5 La Empresa Topitop y sus

Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el nivel competitivo de la industria, a su vez nos permite determinar la estructura y atractividad de la industria donde Topitop compite. La fuerza de cada uno de los factores determinantes de la rivalidad es una medida importante para establecer la atractividad de la industria (D'Alessio, 2014). En el caso particular de la empresa Topitop se tiene que tener en cuenta que hay que analizar el sector de la manufactura textil y el del *retail* textil, que si bien están muy relacionados, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es diferente para cada una.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE): Topitop

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento económico en distintas zonas del país	0.06	4	0.24
2. Desarrollo económico de países de la región	0.04	3	0.12
3. Tratados de Libre Comercio	0.05	3	0.15
4. Mayor sofisticación de los clientes	0.05	3	0.15
5. Nuevas tecnologías	0.06	3	0.18
6. Recuperación de la economía americana	0.06	2	0.12
7. Mejoramiento de infraestructura logística del Perú	0.06	3	0.18
8. Crecimiento de retail en Perú	0.06	2	0.12
9. Uso otros productos como materia prima	0.04	1	0.04

10. Imagen positiva del Perú ante inversores extranjeros	0.06	3	0.18
11. Uso de buenas prácticas internacionales	0.06	4	0.24
12. Fortalecimiento de la identidad nacional peruana	0.05	3	0.15
Subtotal	0.65		1.87
Amenazas			
1. Incremento de los costos laborales relativos a otros competidores	0.04	2	0.08
2. Proyecciones indican desaceleración de la economía en el Perú	0.04	3	0.12
3. Auge de las manufacturas asiáticas	0.04	2	0.08
4. Disminución en la producción nacional de algodón	0.04	3	0.12
5. Volatilidad en precios de algodón	0.06	2	0.12
6. Informalidad en el mercado nacional	0.04	2	0.08
7. Creciente competencia en retail tanto nacional como internacional	0.04	2	0.08
8. Reducción de la producción de la industria textil en Perú	0.05	3	0.15
Subtotal	0.35		0.83
Total	1.00		2.7

Valor: 4. Responde muy bien

3. Responde bien

2. Responde promedio

1. Responde mal



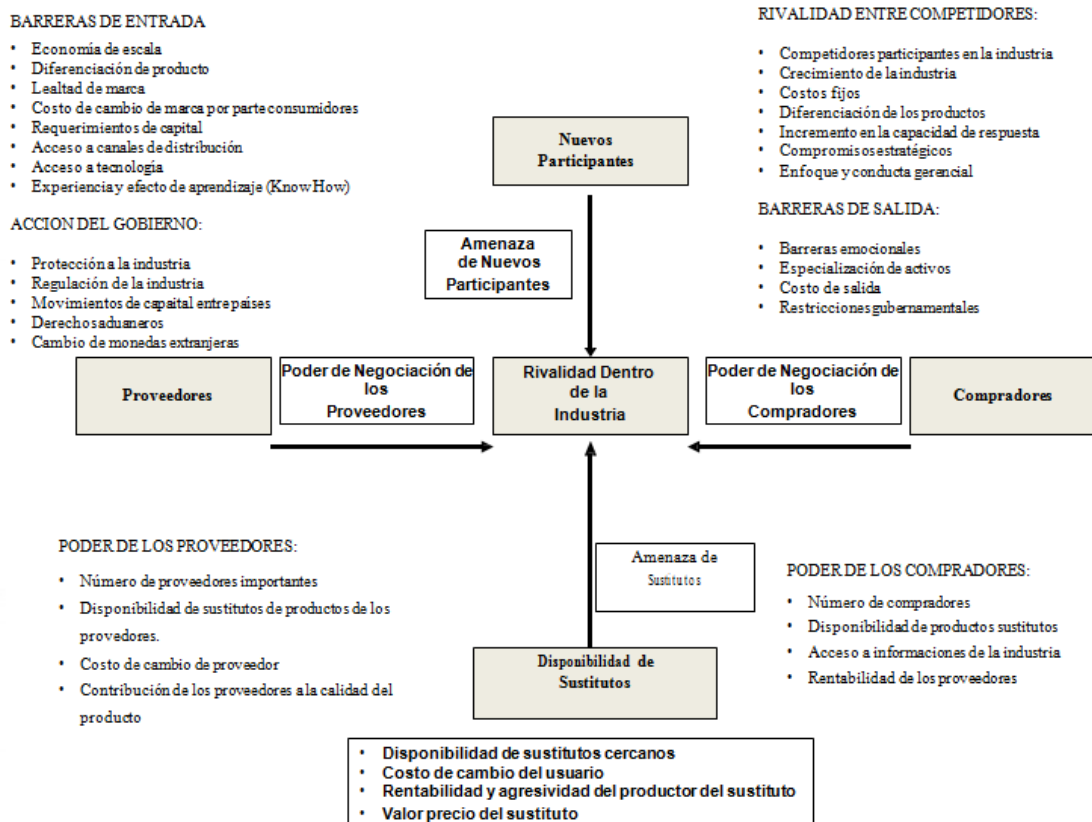


Figura 9. Modelo de Porter de las cinco fuerzas.

Nota. Adaptado de “On Competition,” por Porter, 2008, Harvard Business Review Book, p. 4.

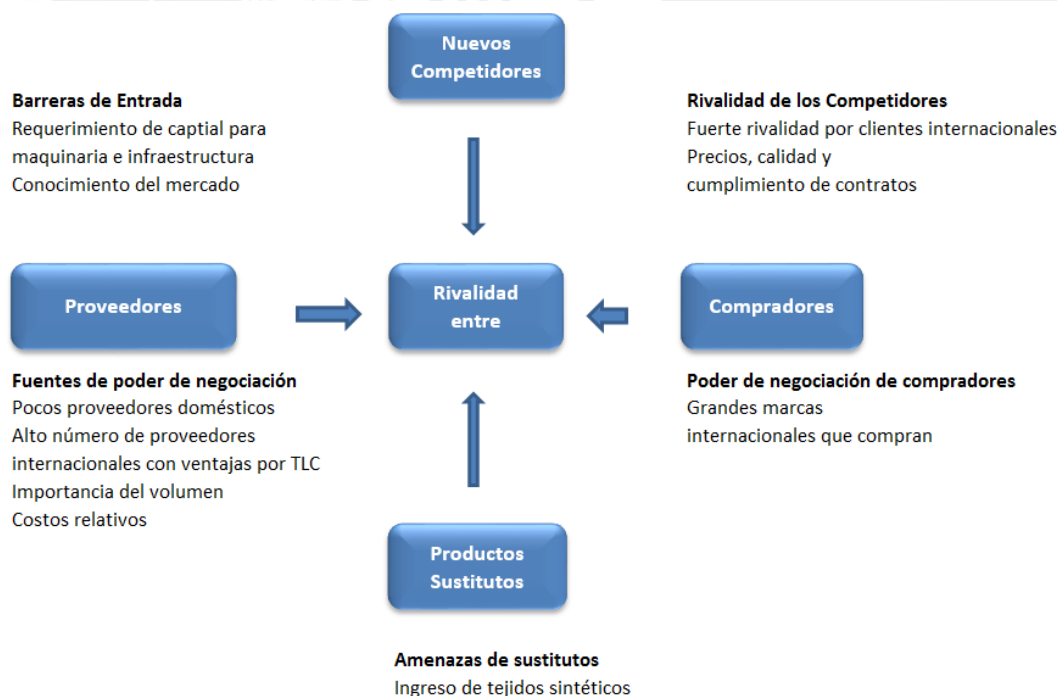


Figura 10. Modelo de Porter de las 5 Fuerzas aplicado a la empresa Topitop

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo a Manuel Flores (comunicación personal, 2015), el suministro de algodón se posiciona como prioridad para la elaboración de sus productos. Lamentablemente, en la actualidad la producción nacional de este insumo se ha visto menguada, por ejemplo según informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) a Abril del 2014 el volumen de producción de algodón rama se redujo en 16,23%, principalmente en los departamentos de Ica y Lima (INEI, 2014). Es por tal motivo que la empresa Topitop solo compra alrededor del 20% de algodón Tangüis a proveedores nacionales y un 80% es importación. La cual se ha visto beneficiada gracias al TLC que se suscribió con EE.UU.

Por parte del negocio *retail* de la empresa, el poder de negociación de los proveedores es medio. Hay que tener en cuenta que gran parte de los productos finales de venta son fabricados por la división de manufactura. De esa forma, aunque funcionen como dos empresas independientes desde el momento que para cada compra Topitop *retail* trata a Topitop manufactura como otra empresa de manera que no pierda competitividad, siempre puede asegurar que se reduzca el poder de negociación de los proveedores utilizando el alto nivel de integración vertical que hay en la compañía.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En este punto los compradores internacionales tienen un gran poder de negociación sobre las empresas productoras. Estos se basan en los ingentes volúmenes de producción que solicitan, es por tal motivo que las empresas tales como Topitop siempre están en la búsqueda de procesos eficientes que disminuyan costos lo máximo posible, y de esta forma mantenerse competitivos en la arena nacional e internacional.

En la industria *retail* textil el poder de los compradores es bajo. Los precios no se pueden

cambiar en el momento de la compra. Sin embargo, como se va a ver a continuación la rivalidad de la industria es muy alta, con lo que consecuentemente si la empresa Topitop no acierta con su estrategia de precios, el cambio de los clientes de Topitop a sus competidores es inmediato.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Si bien las prendas de vestir no tienen un fuerte sustituto, el material con el que estas son elaboradas si presenta diferenciaciones. Topitop se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad y como insumo principal el algodón, pero nuevas tendencias apoyadas por el incremento y volatilidad en el precio del algodón han movido a los productores a utilizar materiales sintéticos en su producción, siendo estos de menor costo (Revista Claridades Agropecuarias, 2013). Afortunadamente, en la actualidad aún se aprecia las fibras naturales sobre las sintéticas es por tal motivo que la amenaza de sustitutos es por el momento baja.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En el entorno nacional la mayoría de empresas en el rubro son pequeñas y medianas, pero estas no tienen el conocimiento suficiente, ni la tecnología ni el capital necesario que se requiere para empezar una fábrica con miras globales. Las principales empresas se basan en economías de escala para reducir el impacto de sus costos fijos sobre su producción y al ser muchas de pequeña envergadura no pueden competir con las ya establecidas.

En el sector retail, Topitop se enfrenta a la amenaza de la entrada de nuevos competidores, y en este caso son grandes empresas internacionales, como Forever 21 y H&M. Estas empresas van a suponer una dura competencia para Topitop. Si bien, Topitop no está centrada en el fast fashion, que es básicamente ofrecer moda a precios bajos, sí que se ve afectada por estas compañías ya que están empezando a cambiar el modo de compra del consumidor peruano.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En esta industria la rivalidad es muy fuerte, el mercado peruano está bastante fragmentado con una buena posición de retailer extranjeros. Es Topitop retail la empresa nacional más fuerte. Sus principales competidores son las chilenas Saga-Falabella y Ripley. Recientemente nuevas marcas extranjeras de EEUU y Europa han incrementado la competencia, como Zara y H&M. Por la magnitud de estas el lograr conseguir esas cuentas resulta muy lucrativo para la empresa debido al volumen que estas solicitan. La siguiente tabla muestra el porcentaje de ropa que es producido del total de producción textil y el número de fábricas por región al 2013.

Tabla 11

Participación Mundial por Porcentajes en Exportaciones e Importaciones de Diferentes Regiones del Mundo en el Mercado Textil Sobre el Total de Ventas.

	Exportaciones	Importaciones
Participación en mercadería total		
Mundial	2.5	2.5
América del Norte	0.5	3.3
América Central y del Sur	2	1.9
Europa	2.1	3
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	0.4	4.6
África	1.7	1.8
Medio Oriente	0.8	2.6
Asia - Oceanía	4.7	1.4
- Australia, Japón y Nueva Zelanda	0.1	3.7
- Asia otros	5.7	0.9

Nota. Adaptado de “Share of clothing in trade in total merchandise and in manufactures by region, 2013” por World Trade Organization, 2014, *International Trade Statistics 2014*, p. 65. Recuperado de https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2014_e/its14_merch_trade_product_e.pdf

En el sector *retail* la rivalidad de los competidores es muy alta. De acuerdo a las estrategias genéricas de Porter (1998), Topitop está compitiendo en costes. Si bien no es líder del mercado en la capacidad de guerra de precios, es el que mejor relación calidad precio ofrece.

Además, como ya se ha comentado la competencia es muy alta, con un mercado altamente fragmentado y una baja fidelización de clientes.

3.6 La Empresa Topitop y sus Referentes

Para la empresa Topitop S.A. se ha tomado como referentes empresas internacionales para lograr hacer un *benchmarking*. Las empresas seleccionadas son Luthai Textiles Co. y Hongdou Group ambas empresas representativas de China, Wilzoni de Taiwan, Hirdarami Group de Bangladesh y Kattan Group de Honduras.

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

Como explica D'Alessio (2014), la MPC identifica a los principales competidores de la organización y presenta alguna de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización con una organización determinada como muestra.

Por otra parte la MPR es una matriz en la que se compara la empresa con organizaciones de referencia (*benchmarking*) que se consideren tienen que estar en la misma industria.

3.8 Conclusiones

La empresa Topitop S.A. muestra gran poder competitivo en el ámbito local pero aún tiene distintos factores claves que debe desarrollar si desea tener una mayor presencia en el ámbito internacional. Teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno podría ser más eficiente para contrarrestar las mismas.

En cuanto a potencial la empresa aún debe desarrollarse para poder competir contra empresas Asiáticas y de América Central, si bien es cierto la competencia internacional crece constantemente Topitop al tener ya clientes fuertes en el entorno puede apalancar esta relación para conseguir nuevos contratos.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Topitop Manufactura

Factores claves de éxito	Peso	Topitop		Devanlay		Sudamericana de Fibras		Confecciones Textimax	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Publicidad	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28
2. Diseño del Producto	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
3. Precios competitivos	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
4. Calidad del Producto	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
5. Volumen de ventas	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
6. Integración vertical	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
7. Número de marcas internacionales con las que trabaja	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14
8. Innovación tecnológica	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
9. Protección al personal	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
10. Calificación del personal	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		3.49		3.28		2.98		2.8

Valor: 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

Tabla 13

Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Topitop Retail

Factores claves de éxito	Peso	Topitop		John Holden		Pieers		Pionier	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Publicidad	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2. Diseño del Producto	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3. Precios competitivos	0.11	4	0.44	4	0.33	3	0.33	3	0.33
4. Calidad del Producto	0.12	4	0.48	4	0.36	3	0.36	3	0.36
5. Cadena de suministro y logística	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24

6. Integración vertical	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7. Concepto en el layout de las tiendas	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8. Innovación tecnológica	0.07	3	0.21	3	0.14	2	0.14	2	0.14
9. Surtido de las mercancías	0.08	2	0.16	3	0.16	3	0.24	3	0.24
10. Ubicación de tiendas	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
11. Entrenamiento al personal	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Total	1.00		3.03		2.95		2.57		2.65

Valor: 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

Tabla 14

Matriz de Perfil Referencial (MPR): Topitop Manufactura

Factores claves de éxito	Peso	Topitop, Perú		Luthai Textile Co., China		Hongdou Group, China		Wilzoni, Taiwan		Hirdaramani Group, Bangladesh	
		Valor	Ponderación	Valor	P.	Valor	P.	Valor	P.	Valor	P.
1. Publicidad	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2. Diseño del Producto	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.24	4	0.32	4	0.32
3. Precios competitivos	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
4. Calidad del Producto	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5. Volumen de ventas	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6. Integración vertical	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Número de marcas internacionales con las que trabaja	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
8. Innovación tecnológica	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
9. Protección al personal	0.06	4	0.24	4	0.23	4	0.23	4	0.24	3	0.18
10. Calificación del personal	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		3.49		4.0		3.92		4.0		3.94

Valor: 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor

Tabla 15

Matriz de Perfil Referencial (MPR): Topitop Retail

Factores claves de éxito	Peso	Topitop, Perú		Zara, España		Gap, USA		H&M, Suecia		Unic
		Valor	Ponderación	Valor	P.	Valor	P.	Valor	P.	
1. Publicidad	0.10	3	0.42	4	0.40	4	0.40	4	0.56	3
2. Diseño del Producto	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4
3. Precios competitivos	0.11	4	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.42	4
4. Calidad del Producto	0.12	4	0.60	4	0.48	4	0.48	4	0.60	4
5. Cadena de suministro y logística	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.32	4
6. Integración vertical	0.06	4	0.30	4	0.24	4	0.24	4	0.40	4
7. Concepto en el layout de las tiendas	0.10	2	0.28	4	0.40	4	0.40	4	0.28	4
8. Innovación tecnológica	0.07	3	0.36	4	0.32	4	0.28	4	0.36	4
9. Surtido de mercaderías	0.08	2	0.24	4	0.40	4	0.32	4	0.24	3
10. Ubicación de tiendas	0.10	4	0.48	4	0.24	4	0.40	4	0.48	4
11. Entrenamiento al personal	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4
Total	1.00		3.03		4.0		3.92		4.0	
Valor: 4. Fortaleza mayor										
3. Fortaleza menor										
2. Debilidad menor										
1. Debilidad mayor										

Capítulo IV: Evaluación Interna**4.1 Análisis Interno AMOFHIT**

Para saber el potencial que tiene la empresa Topitop de alcanzar niveles internacionales y entrar a un nivel superior, es necesario conocer las capacidades y debilidades que tiene esta organización. La estructura y procesos con los que cuenta Topitop son determinantes para saber su potencial de crecimiento. A continuación se detalla un análisis de administración, marketing y

ventas, operaciones, finanzas, recursos humanos, información y tecnología.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La empresa Topitop es considerada una empresa familiar de marcado carácter centralista ya que la autoridad se concentra en la parte superior y desde allí se toman desde medidas de carácter estratégico a largo plazo a medidas de nivel operativo del día a día. Es una empresa familiar porque los miembros de la familia son los gerentes de primer nivel y componen gran parte del directorio. Por otra parte, es una organización formal, ya que tiene bien definidos la estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Organización. Topitop es una empresa familiar que es liderada por miembros de la familia. El directorio y alta gerencia está formada por miembros de la familia. A continuación se detalla los niveles de gerencia y las posiciones clave dentro de la organización Topitop.

Las gerencias de primera y media línea son las que básicamente soportan toda la operación de la unidad de negocio de Topitop manufactura. Adicionalmente, las áreas de back office son parte fundamental para la operación de Topitop.

Tabla 16

Relación entre Gerencias, Áreas, Sección y Puesto

Nivel Gerencial	Área	Sección	Puesto
Alta Gerencia	Directorio Ejecutivo		Presidente del Directorio
	Gerencia General		Gerente General
Línea Media	Gerencia de Administración y Finanzas	Administración	Gerente de Administración Gerente de Finanzas

Primera Línea	Gerencia de Proyectos y Tecnología	Sistemas	Gerente de Proyectos y Tecnología
	Gerencia de Producción	Producción	Gerente de Producción
	Jefatura de Actualizaciones	Mantenimiento	Jefe de Actualizaciones
	Supervisión	Logística	Supervisor de Logística
		Tejedura	Supervisor de Tejedura
		Tintorería	Supervisor de Tintorería
		Costura	Supervisor de Costura
		Corte	Supervisor de Corte
		Acabados	Supervisor de Acabados
		Lavandería	Supervisor de Lavandería

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Análisis del consumidor. Originalmente Topitop atendía segmentos socioeconómicos C, D y E. Actualmente, han incorporado B, ya que cuentan con tiendas en los más exclusivos centros comerciales de Lima y provincias. Tiendas estratégicamente ubicadas a nivel nacional de fácil acceso, acompañadas de campañas como “Cómprale al Perú” del Ministerio de la Producción, y “Hecho en Perú”, de la Sociedad Nacional de Industrias. Topitop cuenta con dos líneas de producción independientes, una para la producción enfocada al mercado nacional y otra para el de exportación a sus clientes que son marcas reconocidas mundialmente.

Adicionalmente, Topitop cuenta con una planta textil, donde se fabrican las telas y tejidos de punto. Mientras que para el mercado nacional se producen semanalmente lotes pequeños de diversos modelos, para la exportación se producen grandes volúmenes de prendas similares. Sin embargo, en ambos casos se utiliza la misma tecnología y equipamiento.

La empresa Topitop no hace un gran gasto en marketing. Utiliza mucho el boca a boca ya que sabe que ofrece una gran relación calidad precio, y un excesivo gasto en marketing repercutiría en gastos extras y subida de precios.

Ventas de productos. Topitop maneja varias líneas de productos en la categoría de ropa

para damas y caballeros, jóvenes y niños. Cuenta con marcas propias como Topitop, New York, Hawk, Paviotti, Xiomi y otras que son comercializadas a través de las tiendas Topitop. Los puntos de venta reciben nuevos modelos en forma semanal. El grupo de diseñadores renueva los diseños constantemente, ya que consideran que la moda es muy dinámica.

Distribución. Topitop basa su negocio en una alta rotación del inventario. Cuenta con una gran variedad siempre novedosa de prendas de buena calidad a precios aceptables. La distribución de los productos de Topitop se hace a través de su cadena de tiendas *retail* propia que cuenta con alrededor de setenta tiendas a nivel nacional. Asimismo, cuenta con tiendas en Venezuela, Colombia y Ecuador. Por otro lado, fabrica para marcas internacionales, principalmente basada en los Estados Unidos. Topitop opera en un mercado que se caracteriza por estar en constante cambio donde hay que ser rápido respondiendo para no quedar fuera del juego, además los productos tienen ciclos de vida corta. Para gestionar la competencia en el comercio minorista de la moda rápida, el modelo de negocio de Topitop se centra en la alta disponibilidad de los productos, y la velocidad de respuesta. Topitop utiliza Internet y otras herramientas de tecnología para obtener información en tiempo real sobre las necesidades y los gustos cambiantes de los consumidores.

Investigación de mercados. Topitop es el líder en exportaciones de la industria textil y calzado. La siguiente tabla muestra el ranking 2013 de las empresas con más ingresos en la industria textil y calzado.

Tabla 17

Ventas por Empresa Textil

Ranking 2013	Empresa	Ventas Netas 2013 US\$ Mill.
-----------------	---------	---------------------------------

1	Topitop	102.5
2	Devanlay Perú	97
3	Sudamericana de Fibras	93.7
4	Michell y CIA	91
5	CIA Industrial Credisa Trutex-Creditex	90.7
6	Confecciones Textimax	76.7
7	Hilandería de Algodón Peruano Hialpesa	74.2
8	CIA Industrial Nuevo Mundo	66.4
9	Textil del Valle	57.4
10	Industrias Vencedor	50.1

Tomado de “Las 500 Mayores Empresas del Perú 2014”, por América Economía, 2014. Recuperado de http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/sector-textil-calzado.php

Actualmente es el más competitivo en la industria textil, ya que cuenta con un canal de distribución directa y por otro lado tiene clientes de nivel mundial que exigen altísimos niveles de calidad en sus productos.

Política de descuentos. Topitop tiene precios muy competitivos y al alcance de todos, ya que cuenta con maquinaria de alta tecnología y procesos que le permiten tener alta productividad y ser muy eficiente en costos. Adicionalmente, Topitop tiene un sistema de descuento de precios, considerando que en la industria textil, el ciclo de vida de los productos es muy corto. Es por esa razón que antes que los productos se vuelvan obsoletos, se les aplica un sistema de descuento, que es una estrategia de aplicación constante para atraer y fidelizar a los clientes. Los productos antiguos se liquidan por medio de remates bajo la modalidad de canasta, que consisten en colocar en una única cesta todas las prendas a un mismo precio.

4.1.3 Operaciones, Logística e Infraestructura (O)

El fin de la unidad de negocio de manufactura de Topitop es producir bienes textiles que a su vez lo distribuirá a través de sus canales. El proceso se inicia con la adquisición de materias primas para la confección de los productos terminados, luego se distribuye a través de su canal

de distribución directo que es la cadena de tiendas *retail* y los clientes en el extranjero. El proceso de confección de prendas de vestir cuenta con una serie de pasos que se detallan a continuación antes de tener el producto final. Topitop cuenta con un ciclo operativo bien definido que se detalla a continuación.

Ciclo Operativo

El ciclo operativo teórico de la empresa Topitop depende de la relación de los siguientes puntos.

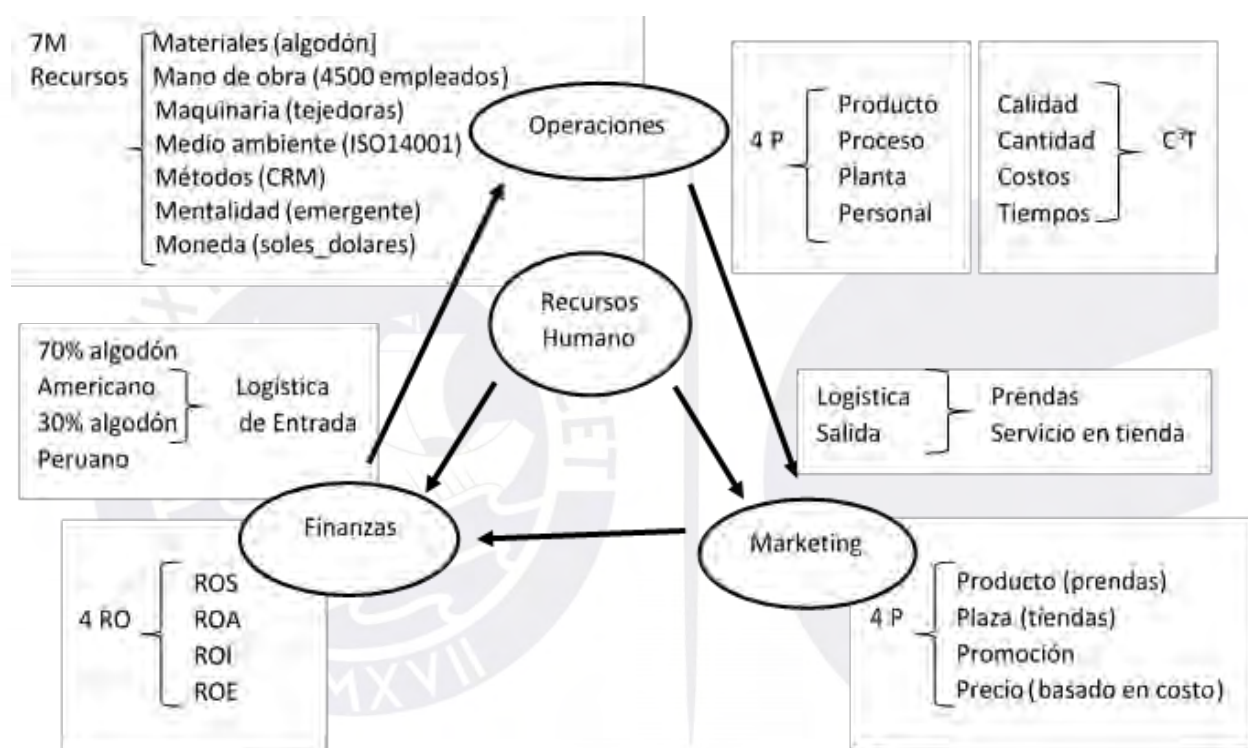


Figura II. Ciclo Operativo de una Industria. Tomado de “La Evaluación Interna”, por Dr. Fernando D’Alessio, 2014, Planeamiento Estratégico Razonado, p. 53. Copyright 2013 por Pearson Educación de Perú.

Aborda lo que es la realización de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará este proceso. Operaciones involucra el uso de los recursos de la organización que podemos clasificar en 7M’s (D’Alessio, 2004)

Topitop al ser una empresa con aproximadamente 4500 trabajadores consta con un área de recursos humanos dividida para cada unidad de negocio, que selecciona y capacita dependiendo las características requeridas. El área de operaciones representa el 85% de los recursos utilizados en Topitop, debido a las características propias del negocio que es intenso en mano de obra e infraestructura (planta y maquinaria).

Cadena de suministro. Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la demanda de un cliente. La cadena de suministro incluye al fabricante, proveedores, transportistas, mayoristas, minoristas y todos los intermediarios que estén hasta llegar al usuario final. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. La cadena de suministro de la industria textil que inicia desde la obtención de materia prima hasta la comercialización de los productos finales, como canales de distribución, cuenta con una cadena de tiendas de su propiedad. Es decir, están integrados verticalmente hacia delante. La unidad de negocios de manufactura de Topitop tiene como canales de distribución a firmas internacionales del extranjero y a la cadena de tiendas Topitop. El siguiente gráfico muestra la cadena de suministro de la industria textil.

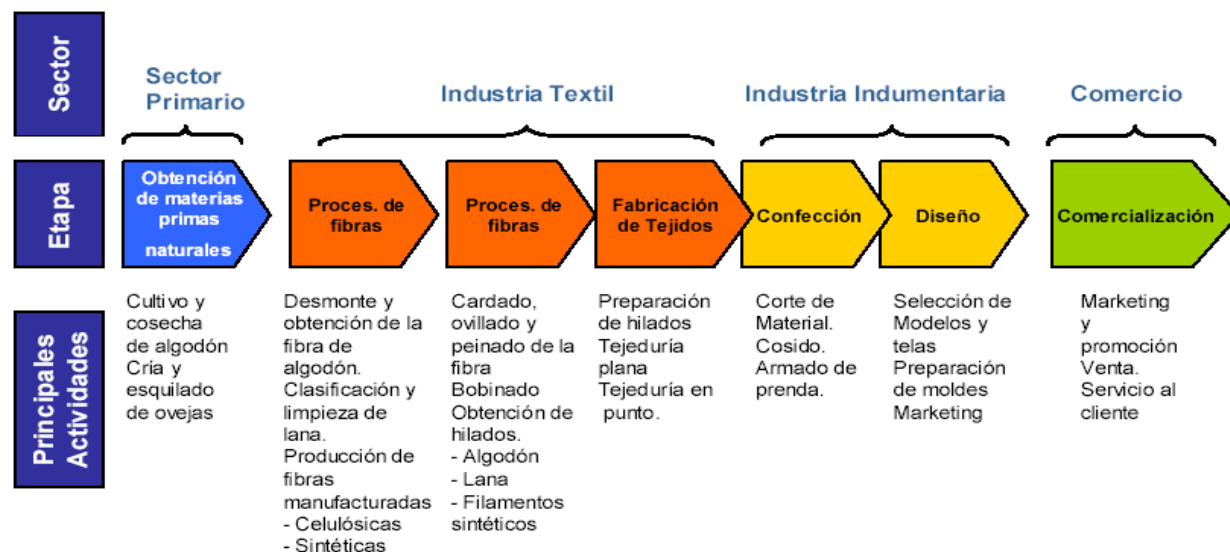


Figura 12. Cadena de Suministro de la Industria Textil

Cadena de Valor: La cadena de valor en la empresa Topitop está bien identificada y cada área está siendo constantemente evaluada en desempeño y comparándola con otras empresas competidoras.

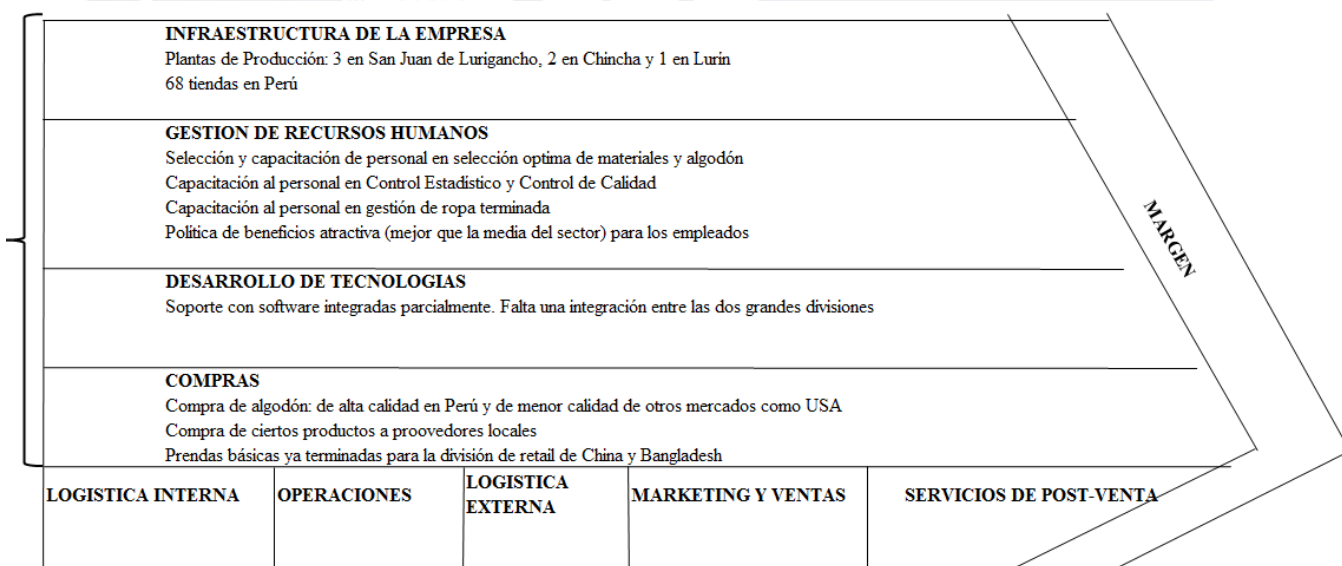


Figura 13. Cadena de Valor de la Empresa Topitop

Nota. Adaptado de “Competitive Advantage,” por M.E. Porter, 2008, *On Competition*. Copyright

2008 por Harvard Business School Publishing Corporation.

Para cada división, hay diferentes actividades primarias que no son gestionadas centralmente. Se detallan a continuación para cada división:

LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA	MARKETING Y	SERVICIOS
Debido a la integración vertical Topitop tiene la gestión de una compleja red de logística interna. Cada fábrica de Perú está especializada en un o varios procesos y hay un continuo trasiego de prendas de unas a otras	Se explica más en detalle a continuación	de las fábricas a las tiendas y a los clientes internacionales	La división de manufactura está encargada de buscar sus propios clientes asistiendo a ferias, contactando directamente o foros especializados	MARGEN

Figura 14. Actividades primarias de la Cadena de Valor de la división de manufactura de la empresa Topitop.

A continuación se explican más en detalle los diferentes procesos que hay dentro de las operaciones para la fabricación de prendas de algodón que sigue la empresa Topitop.

Tabla 18

Lista de operaciones en la división de manufactura de Topitop para la fabricación de una prenda de algodón.

Desarrollo del Producto	Tejeduría	Tintorería	Confección	Estampados	Bordado	Distribución
Diseño y conceptualización de la prenda de vestir a la moda	Transformación de hilo en tejido	Impregnación de color	Control de procesos de manufactura	Seguimiento de últimas tendencias de la moda y digital	Optimización del proceso y los mercerizados	Control de calidad, doblado, planchado, seguimiento de envíos para optimizar el tiempo de entrega

LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS DE POST-VENTA
En las tiendas la capacidad de almacenaje es pequeña pero necesaria para no dejar nunca desabastecida la demanda. Reciben de las fábricas directamente la producción de Topitop y de los almacenes centrales las que vienen de otros productores	Preparación mercancía y especificaciones pre-retail. Reposición de la mercancía de la reserva a superficie de venta. Proceso de venta. Interacción con producto en tienda. Gestión promociones.	Los productos no vendidos son devueltos a los productores	Poca publicidad. Uso de la publicidad generada por clientes satisfechos. En fechas señaladas sí que hay gasto en marketing tradicional. Poco uso de nuevas técnicas de marketing. No tiene implementado CRM.	Servicio de devolución para clientes no satisfechos

Figura 15. Actividades primarias de la Cadena de Valor de la división de retail de la empresa Topitop.

Tipo de Operaciones. La clasificación de operaciones de la unidad de negocio Topitop Manufactura es G1 y a pesar de contar con tecnología de clase mundial, la industria está en la categoría de fuerza laboral intensiva.

Tipo de proceso. Topitop, al ser una compañía que produce bienes en grandes cantidades, su producción es considerada entre lote y masiva de acuerdo a los productos que procesan. La mayoría de productos caen en la categoría de masivo pero algunos están en la categoría de lote.

Proceso de producción. En la Figura 16 se muestra el proceso de producción de la empresa Topitop, este proceso a su vez está dividido en dos segmentos, el primer nivel (upstream) a un segmento industrial y el segundo nivel (downstream) a un segmento de indumentarias y textiles enfocados a un espacio industrial y el hogar.

A continuación, se describen los procesos correspondientes a la producción de prendas de tejido de punto. Esta descripción se realiza en dos etapas. La primera etapa tiene como objetivo producir la tela acabada, y se desarrolla desde el proceso de cardado de hilado hasta el proceso de acabado textil. La segunda etapa tiene como objetivo producir la prenda acabada, y se

desarrolla desde el proceso de corte, hasta el proceso de acabado de prenda. Se incluye además la descripción del proceso de control de mermas y desperdicios, por su importancia en el costo unitario operacional.

El hilado es el proceso que reduce la mecha de hilo a un grado de finura adecuado, dándole la tensión y la torsión necesarias para una resistencia y finura, acorde a lo especificado en la ficha técnica de hilado.

Habilitado de hilado crudo es el proceso en el que los hilados son enviados directamente al proceso de enconado, en el cual son enrollados en conos de cartón, cuya cantidad se especifica en la ficha técnica de tejido, para su posterior tejido. El hilado es teñido de acuerdo a los requerimientos del cliente, establecidos en la ficha técnica. Este hilado teñido, se envía al proceso de enconado para su posterior tejido.



Figura 16. Proceso de Producción de Empresa Topitop S.A

En el desarrollo de Tela se definen las telas a desarrollar, describiendo sus características en una ficha técnica. Estas telas a desarrollar, deben generar una ganancia económica para la

empresa.

En el proceso de tejido se transforma el hilado crudo o previamente teñido en tela acabada, y lista para su proceso de corte. Hay dos tipos de tejidos: tejido circular y rectilíneo.

En el Teñido o proceso húmedo de tela cruda, la tela cruda adquiere el color especificado en su ficha técnica. Existen telas crudas producidas con hilado teñido, que dependiendo de su ruta de teñido, pueden pasar por un proceso húmedo, o ir directamente al proceso de acabado textil.

En el acabado textil se proporciona a la tela teñida, los componentes químicos descritos, en las especificaciones técnicas finales requeridas por el cliente. Este Proceso tiene como objetivo asegurar la fijación de los tintes de la tela y lograr llegar a los encogimientos requeridos por el cliente y que están especificados en la ficha técnica

En el corte se realiza la transformación de la tela acabada en piezas componentes de una prenda, en conformidad con las especificaciones técnicas

El proceso de diseño y desarrollo de prenda, se encarga de transformar los requisitos del cliente en especificaciones técnicas, que serán utilizadas posteriormente en los diferentes procesos de confección. Los resultados de este proceso, podrían incluir en algún caso, no aceptar la realización de un nuevo producto.

Este proceso es clave dentro de la cadena de valor, porque de la eficiencia por determinar las especificaciones técnicas, depende la productividad del proceso de confección.

En relación a la costura, en primer lugar, es importante mencionar que mientras no ocurra un salto tecnológico lo suficientemente importante para reducir el número de operaciones en el proceso de costura de prendas de vestir, la industria de confecciones seguirá siendo una gran demandante de mano de obra directa. Asimismo, y por la misma razón, se hace necesario trabajar

incansablemente en los métodos de trabajo para poder responder rápidamente a las nuevas exigencias del cliente. Estas exigencias, involucran la reducción de hasta tres veces en los tiempos de entrega, y el aumento exponencial de la mezcla de productos requerida.

El proceso de costura, transforma tela cortada en prendas, las cuales tendrán que pasar por el proceso de embellecimiento, antes del control de calidad final y posteriores procesos finales. En el proceso de lavandería se busca obtener ciertas características en la prenda (que no se pueden obtener antes de ser confeccionadas), según el requerimiento del cliente. En el proceso de estampado se impregna un diseño, previamente desarrollado y grabado utilizando tintas. El bordado es el proceso mediante el cual se coloca en la prenda un diseño previamente grabado, y a diferencia del estampado, la fijación se realiza mediante puntadas de hilado, y la mínima cantidad a bordar puede ser una unidad.

Los acabados de prenda transforman una prenda inspeccionada y embolsada en prendas colocadas dentro de cajas estándares para su posterior envío al almacén de productos terminados. Este proceso, también se encarga de resguardar los productos empacados hasta el embarque, el cual debe de cumplir con todas las normativas de seguridad. Unas de las principales medidas de seguridad es tener cámaras de vigilancia y, restringir el acceso solo a personal autorizado.

Capacidad. Topitop cuenta con un selecto grupo de personas que trabaja en cada proceso de la elaboración el producto final, tanto en el Perú como en otros países, que comparten la idea de superar todas las expectativas en cada cliente. “Topitop integra todos los procesos que un comprador puede exigir a una fábrica desde la fabricación de insumos hasta el despacho al detallista, todo en un solo paquete. Esta es una de las claves de la compañía, ya que este proceso innovador asegura conjuntamente el control de toda la cadena y permite cumplir con las exigencias de los mercados más competitivos: calidad, precio y entrega” (Topitop, 2014).

La siguiente tabla presenta la capacidad en cada proceso de la elaboración del producto final.

Tabla 19

Capacidad productiva de la Empresa Topitop

Proceso	Prendas
Corte	2.200,000
Costura	2.050,000
Bordados	200,000
Lavandería	1.800,000
Estampados	1.600,000
Acabados	2.200,000

Tomado de “Capacidad Productiva”, por Topitop, 2015. Recuperado de <http://www.topitop.com.pe/globalscope/index.php>

Calidad. Topitop está enfocado en el mejoramiento continuo de procesos a todo nivel, con el objetivo de obtener certificaciones internacionales de calidad, medio ambiente y manejo de recursos humanos. Actualmente, tienen controles de calidad bien definidos y ya cuenta con una certificación ISO 9001 que garantizan procesos de calidad. Topitop quiere que las políticas de calidad estén presentes en toda la cadena de valor, desde la producción al soporte al cliente. Adicionalmente, sus clientes supervisan las instalaciones y procesos de tal forma que cumplan con los estándares de calidad que ellos exigen.

El objetivo de tener un sistema de calidad es ofrecer prendas y telas acabadas de acuerdo a las especificaciones de los clientes, en los plazos pactados y haciendo un óptimo uso de los recursos de la empresa. Es necesario mantener una infraestructura con tecnología de punta que asegure el poder optimizar los procesos, manejar apropiada y eficientemente el *outsourcing* como complemento y respaldo a los procesos operativos y administrativos, contar con personal ejecutivo, administrativo y operativo altamente calificado, diseñar y elaborar programas

orientados a la satisfacción personal, familiar y social, disminuir los productos no conformes y brindar mejores condiciones para la satisfacción de los clientes.

Control de Mermas y desperdicios. Proceso mediante el cual se analiza las mermas y desperdicios generados de la elaboración de los productos, con el objetivo de realizar un correcto y eficiente balance de línea, con los más altos niveles de productividad.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El manejo económico-financiero en Topitop es conservador y orientado a asegurar el abastecimiento financiero necesario para las inversiones en infraestructura. De esta forma se está permitiendo estar a la vanguardia en los avances tecnológicos del sector y seguir orientado a la optimización de recursos y mejora continua.

A continuación se muestra en la **Error! Reference source not found.** los estados de ganancias y pérdidas de la empresa Topitop. Como se puede ver desde el 2011 ha estado en beneficios aunque realmente ese aporte se debe a la división de manufactura más que a la de *retail*.

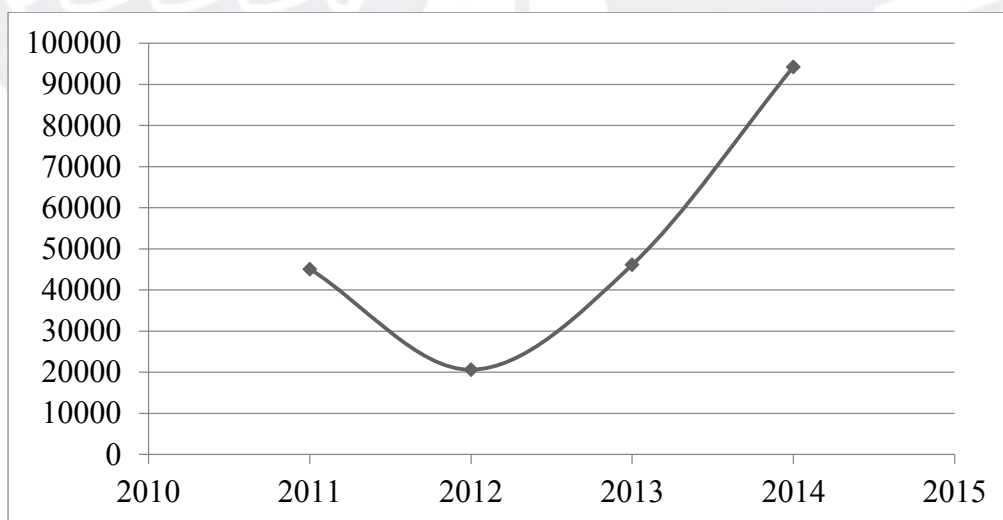


Figura 17. Ganancia Neta de los Ejercicios 2011-2014 de la empresa Topitop en miles de nuevos soles.

Tabla 20

Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa Topitop desde 2011 hasta 2014

Cuenta	2014	2013	2012	2011
Ingresos de actividades ordinarias	648,500.16	601,044.46	632,755.56	661,484.20
Costo de Ventas	(530,246.91)	(499,750.83)	(509,476.00)	(479,775.56)
Ganancia (Pérdida) Bruta	118,253.25	101,293.62	123,279.56	181,708.64
Gastos de Ventas y Distribución	(43,706.52)	(43,903.49)	(42517.92)	(39538.50)
Gastos de Administración	(34,064.00)	(31,990.00)	(32564.00)	(41094.00)
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	866.00	1,092.00	8014.00	14714.00
Otros Ingresos Operativos	15,158.00	14,714.00	5921.00	8805.00
Otros Gastos Operativos	(509.00)	(569.00)	(1452.00)	(3572.00)
Ganancia por actividades de operación	55,997.73	40,637.14	60,680.64	121,023.14
Ingresos Financieros	1,418.00	2,704.00	2992.00	1072.00
Gastos Financieros	(6,296.00)	(10,402.00)	(6622.00)	(4152.00)
Diferencias de Cambio neto	(745.00)	(1,763.00)	295.00	(825.00)
Participación en los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos	204.00	(37.00)	0.00	0.00
Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable	423.00	(3,690.00)	1384.00	1042.00
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	51,001.73	27,449.14	58,729.64	118,160.14
Gasto por Impuesto a las Ganancias	(5,900.00)	(6,835.00)	(12607.00)	(23867.00)
Ganancia Neta de Operaciones Continuadas	45,101.73	20,614.14	46,122.64	94,293.14
Ganancia Neta del Ejercicio	45,101.73	20,614.14	46,122.64	94,293.14

Nota: Datos facilitados por fuentes de la empresa.

Tabla 21

Estado de Situación Financiera

	2014	2013
Activos		
Activos Corrientes		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	9,836.00	17,390.00
Otros Activos Financieros	472.00	54.00
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	145,282.00	161,170.00
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	100,560.00	103,058.00
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	42,620.00	47,230.00
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	94.00	10,104.00
Anticipos	2,008.00	778.00
Inventarios	142,779.00	147,217.00
Otros Activos no financieros	2,570.00	3,028.00
Total Activos Corrientes	446,221.00	490,029.00
Activos No Corrientes		
Otros Activos Financieros	31,130.00	0.00
Inversiones Contabilizadas	5,734.00	5,326.00
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	0.00	0.00
Propiedades Planta y Equipo (neto)	515,476.00	528,278.00
Activos intangibles distintos de la plusvalía	2,328.00	2,224.00
Activos por impuestos diferidos	4,534.00	7,294.00
Otros Activos no financieros	0.00	0.00
Total Activos No Corrientes	559,202.00	543,122.00
TOTAL DE ACTIVOS	1,005,423.00	1,033,151.00
Pasivos y Patrimonio		
Pasivos Corrientes		
Otros Pasivos Financieros	63,506.00	53,296.00
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	37,774.00	39,480.00
Cuentas por Pagar Comerciales	25,934.00	25,912.00
Otras Cuentas por Pagar	11,834.00	13,504.00
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	6.00	64.00
Ingresos diferidos	0.00	0.00
Provisión por Beneficios a los Empleados	13,618.00	10,992.00
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	0.00	0.00
Total Pasivos Corrientes	152,672.00	143,248.00
Pasivos No Corrientes	0.00	0.00
Otros Pasivos Financieros	25,174.00	71,972.00
Pasivos por impuestos diferidos	88,534.00	96,972.00
Total Pasivos No Corrientes	113,708.00	168,944.00
Total Pasivos	266,380.00	312,192.00
Patrimonio		
Capital	313,373.00	321,913.00
Otras Reservas de Capital	39,274.00	38,106.00
Resultados Acumulados	386,396.00	360,940.00
Total Patrimonio	739,043.00	720,959.00

Total Pasivo y Patrimonio**1,005,423.00****1,033,151.00***Nota: Datos facilitados por fuentes de la empresa.*

A continuación se presentan algunas gráficas sobre ciertos ratios financieros interesantes:

Tabla 22

Ratios financieros seleccionados de la empresa Topitop de los años 2011 al 2014.

Año	Rentabilidad sobre Ventas	Grado de Endeudamiento	Liquidez	Rotación de Inventarios
2011	0.14	0.27	1.02	116.00
2012	0.07	0.32	0.71	111.00
2013	0.03	0.30	0.90	110.00
2014	0.07	0.26	0.80	98.00

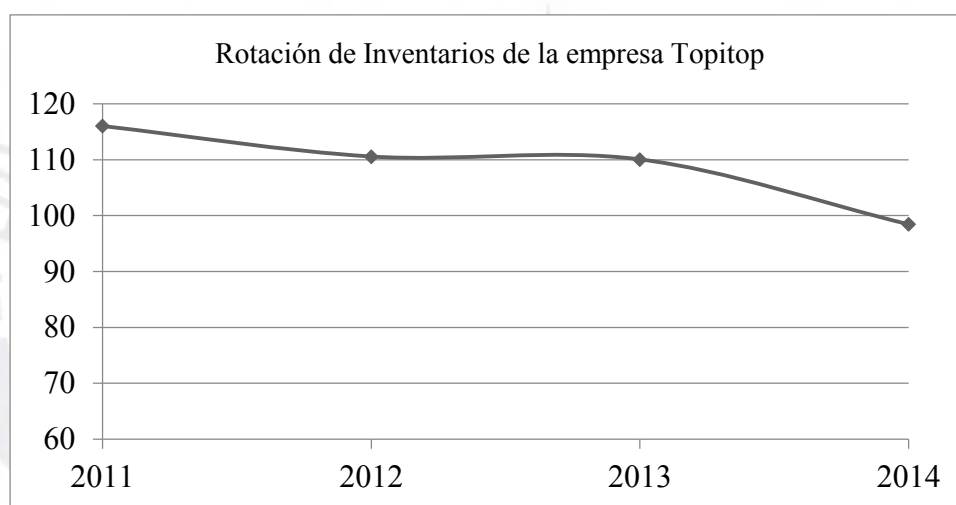


Figura 18. Rotación de Inventarios de los Ejercicios 2011-2014 de la empresa Topitop

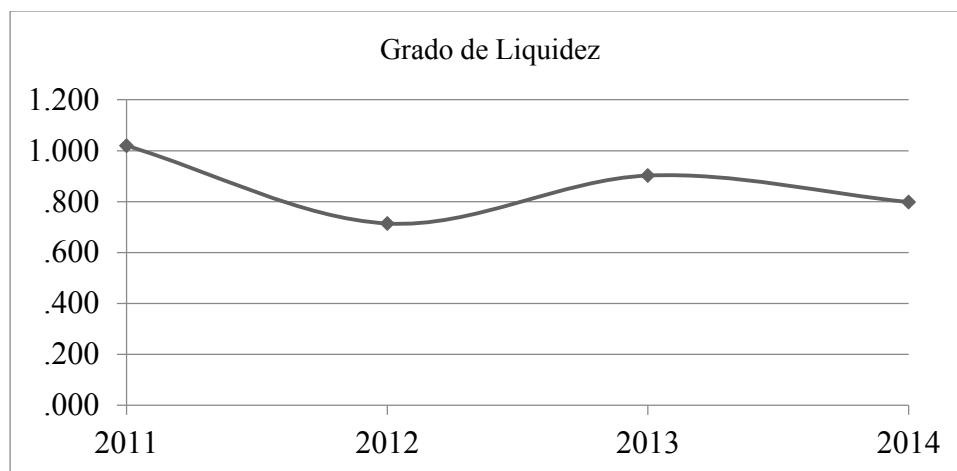


Figura 19. Grado de Liquidez de los Ejercicios 2011-2014 de la empresa Topitop

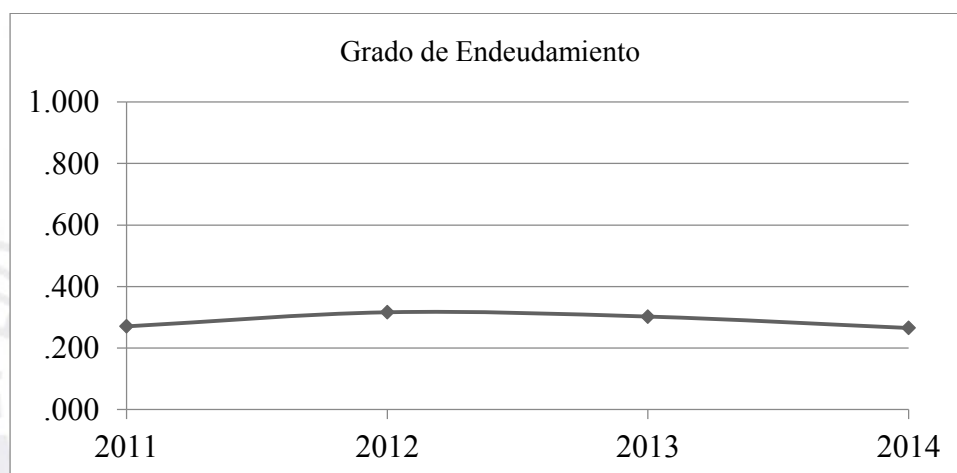


Figura 20. Grado de Endeudamiento de los Ejercicios 2011-2014 de la empresa Topitop

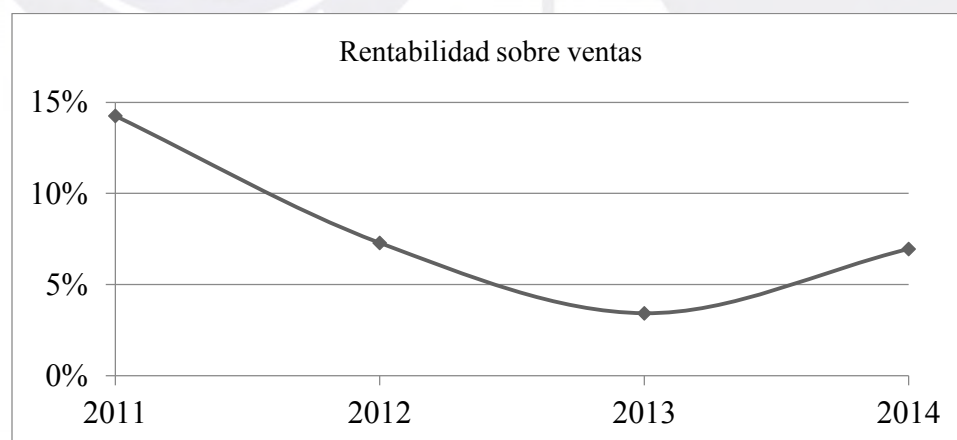


Figura 21. Rentabilidad sobre ventas

4.1.5 Recursos humanos (H)

Siendo el recurso humano lo más importante dentro de una organización y la industria textil muy intensiva en fuerza laboral, Topitop entiende que la capacitación de la fuerza laboral es crucial, con el objetivo de garantizar la calidad de sus productos y así mismo la calidad de sus trabajadores. Topitop cuenta con programas de inducción y capacitación constante al personal con el objetivo de mejorar la productividad y motivar al personal para desarrollar mejor su trabajo. Las empresas dependen de las personas, y el éxito o fracaso de ellas depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurar que el personal tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.

En relación al ambiente laboral, en Topitop se percibe buen ánimo y buena motivación. Además, hay un ambiente participativo para la toma de decisiones se necesita la opinión de cada área, dependiendo de esto las decisiones se hacen reuniones todos los viernes para la programación de nuevos planes y los avances que se tienen en toda la empresa dependiendo de cada área, aparte se mantienen las conversaciones y reuniones entre los mismos supervisores, para el mejor desarrollo de las actividades en la planta.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

“De tener algunos desarrollos básicos, Topitop pasó a generar un verdadero ERP textil y *retail* que le ha servido para sustentar el enorme crecimiento que ha tenido esta empresa textil peruana. *GeneXus* fue la plataforma que eligieron” (CIP Perú, 2014). Según Gustavo López, Gerente de Operaciones, Topitop “tenía en el *back office* un enlatado, un software de mediano nivel; y en la parte industrial tenían soluciones desarrolladas en Visual Basic de manera manual, no automatizada.” Dentro del ERP, se cuentan con módulos especializados para la administración

de relación con proveedores, clientes y la cadena de suministro. Dentro de los atributos de esta herramienta se encuentran la selección y evaluación de proveedores, negociación de contratos, compras, planeación estratégica, planeación de la demanda, cumplimiento en el procesamiento de órdenes, cumplimiento en el servicio, marketing, supervisión de oportunidades de negocio, precios y otros.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Desde el 2010, cuando cambian el logo y se enfocan en moda, Topitop cuenta con un área de investigación y desarrollo enfocado a conocimiento de mercado, materias primas y nuevos productos. Es desde esas fechas que empiezan a dar más valor agregado a sus productos y a sofisticar sus cadena de tiendas *retail*. Adicionalmente, están enfocados a usar nuevas tecnologías que le permitan optimizar el uso de sus recursos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos tiene como fin resaltar y calificar los factores más importantes que determinan el éxito de Topitop. En la Tabla 18, se evalúan estos factores que para Topitop son determinantes.

4.3 Conclusiones

Topitop cuenta con una estructura adecuada para soportar un crecimiento durante los próximos años. Es una compañía orientada al uso de la tecnología y a la mejora continua de sus procesos. Por otro lado, esta empresa se centra en la capacitación constante a su fuerza laboral, ya que esta es parte fundamental en sus operaciones.

Finalmente el hecho de tener su propio canal de distribución ha hecho que la unidad de negocios de manufactura se sofisticue, creando más valor en sus productos terminados, al contar con un departamento propio de investigación y desarrollo. En líneas generales, Topitop está siguiendo

una línea de compañías globales y estableciendo estructuras que le permitan en un futuro cercano convertirse en una empresa global y competir en la arena global.



Tabla 23

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
1. Alta integración vertical	0.08	4	0.32
2. Fuerte relación entre precio y calidad	0.06	4	0.24
3. Uso de economías de escala	0.04	3	0.12
4. Uso de nuevas tecnologías orientadas a la mejora de la productividad	0.04	3	0.12
5. Uso de nuevas tecnologías orientadas a la mejora de la productividad	0.06	4	0.24
6. Uso de estrategia <i>Just in Time</i> y alta rotación de inventario	0.09	4	0.36
7. Constante capacitación a todos los trabajadores	0.02	3	0.06
8. Buen nivel de servicio (lead times)	0.1	4	0.4
9. Fuerte presencia en provincias	0.05	4	0.2
10. Recordación de marca en Perú	0.06	4	0.24
11. Calidad de tejidos con algodón peruano	0.07	3	0.21
Subtotal	0.67		2.51
Debilidades			
1. <i>Layout</i> de las plantas de producción no es el óptimo	0.04	2	0.08
2. Distribución y mix de productos poco eficientes en tiendas	0.06	1	0.06
3. Gran poder de negociación de los compradores internacionales en la unidad de manufactura	0.02	2	0.04
4. Poca inversión en Investigación y Desarrollo	0.03	1	0.03
5. Falta de segmentación en marcas propias	0.02	2	0.04
6. Estructura organizacional débil	0.05	1	0.05
7. Baja inversión en publicidad en comparación a competidores tanto nacionales como internacionales	0.02	2	0.04
8. Baja identidad de la marca Topitop	0.04	2	0.08
9. Débil sinergia entre unidades de negocio (retail y manufactura)	0.05	1	0.05
Subtotal	0.33		0.47
Total	1.00		2.98

Capítulo V: Intereses de la Empresa Topitop

5.1 Intereses de la Empresa Topitop

Los intereses que tiene Topitop como organización están estrechamente relacionados con la visión de la organización. Su principal interés es convertirse en líder regional en el sector textil. Para ello tiene claro que hay que mejorar la rentabilidad y productividad para convertirse en una organización competitiva a nivel mundial debido a que sus principales competidores son empresas manufactureras con bajos costos de producción y altos índices de productividad, para ello están optimizando la distribución de sus plantas en lugares como Honduras, un clúster de la industria textil que le asegura una reducción de costos significativos e inversión en nuevas tecnología.

Si bien es necesario definir los intereses organizacionales, el potencial organizacional y los principios cardinales de la empresa Topitop debemos señalar que la organización tiene que mantener su liderazgo dentro de las empresas manufactureras de la industria textil. La mejor manera para comprender este liderazgo es el análisis de las principales áreas funcionales: administración y gerencia, marketing y ventas, investigación de mercado, operaciones, logística e infraestructura, recursos humanos, cultura, sistemas de información, comunicaciones, tecnología, investigación y desarrollo. Sin embargo como principios cardinales para reconocer las oportunidades y amenazas observamos que existe una competencia entre empresas textiles importantes, Topitop tiene un historial de haber trabajado con marcas internacionales importantes, pero a su vez a nivel *retail* debe competir algunas de esas marcas. Por esa razón la empresa Topitop hace una clara diferencia entre *retail* y manufactura y sus intereses y OLP. La empresa Topitop aplicada diferentes estrategias, pero basándose en las estrategias genéricas competitivas de Porter (2004), Topitop está enfocada en una estrategia de liderazgo de costes. Por ejemplo, en

manufactura aprovecha crear un producto de calidad a bajo precio. En *retail* ofrece igualmente buenos productos a un precio muy competitivo. Aprovecha diferentes ventajas competitivas como la cercanía en la producción, mano de obra barata, una alta eficiencia en la producción, un bajo gasto en marketing y publicidad y así recorta precios y es más competitivo que sus competidores. Como estrategia externa alternativa se puede observar que Topitop desarrolla una estrategia intensiva al aumentar su número de tiendas.

Los intereses organizacionales vitales de la empresa Topitop son:

1. Mantener buenas relaciones comerciales con las grandes marcas en venta y distribución de prendas de vestir.
2. No competir directamente con dichas marcas en el sector *retail* a nivel de precios y público objetivo.
3. Establecer sólidas relaciones de negocios basadas en el cumplimiento de los contratos *outsourcing*, cumpliendo con los parámetros de calidad y bajo precio.
4. Los competidores son: a nivel manufactura las empresas (ver Tabla 1), a nivel *retail* las tiendas por departamento Saga y Ripley.

En cuanto al potencial organizacional Hartman (1983), Topitop tiene las siguientes fortalezas:

1. Aplicación de una economía de escala en la fabricación de prendas de vestir.
2. Manejo de grandes volúmenes.
3. Experiencia de trabajo con grandes marcas.
4. Recursos que permiten optimizar las áreas funcionales clásicas ya señaladas.

Además de la competencia interna el sector textil enfrenta las amenazas de una industria textil globalizada donde algunos países como China, Indonesia, India, Vietnam, México vienen implementando estrategias de economía de escala con una masiva tecnificación, materias primas

y mano de obra barata, investigación y desarrollo de nuevas fibras; es en este sentido que los países se encuentran atentos en la fijación de barreras arancelarias que permitan enfrentar estas amenazas desde una perspectiva de protección de la industria nacional. El Perú ha establecido desde hace muchos años la figura del *Draw Back* para las exportaciones que es un retorno tributario equivalente al cinco por ciento del valor de las exportaciones, las mismas que de igual manera no están sujetas al pago de impuestos y la exoneración del IGV y por otro lado se establecen aranceles para las prendas textiles que vienen del exterior, esto origina que a su vez los países importadores de textiles peruanos fijen sus propias políticas de control arancelario, de igual manera los tratados de libre comercio suscritos con algunos países tales como EEUU, China, etc. reducen las partidas arancelarias para distintos tipos de exportación textil de manera que la industria textil peruana se torne más competitiva.

Países como el Ecuador y Venezuela vienen imponiendo últimamente restricciones de tipo arancelario a las importaciones de textiles provenientes del Perú.

Los intereses que propone la empresa Topitop como organización, se relacionan estrechamente con la visión planteada de la misma, al establecer como su interés primordial la mejora de la rentabilidad y productividad de la misma y su conversión en una organización competitiva a nivel mundial, esto debido a que sus principales competidores son empresas manufactureras que compiten con costos de producción menores y altos índices de productividad, para ello están enfocados en optimizar la distribución de sus plantas en países como Honduras, el mismo que se viene constituyendo en un clúster de la industria textil, gracias a condiciones favorables como bajos costos laborales, lo que asegura una significativa reducción de los costos de manufactura y otras que posibilitan una menor inversión en tecnologías de avanzada.

El crecimiento de la empresa Topitop se vio en los últimos años débilmente reforzada por

un paulatino proceso de cambios en su departamento de TI, que a partir de un desarrollo básico, pasa a generar un verdadero ERP (Enterprise Resource Planning) textil y *retail* que ha servido como plataforma para sustentar el enorme crecimiento que la empresa ha tenido hasta la fecha (Canales& Aldo, 2014).

Por otro lado, la empresa Topitop tiene como una de sus principales metas promover la integración de sus trabajadores y proveedores, fomentando el fortalecimiento de las relaciones entre estos, ya que se entiende que al integrar a su red de proveedores dentro de los procesos de manufactura se logra obtener mayor eficiencia possibilitando además la implementación de herramientas de calidad del modo *Just-In Time* (JIT).

La empresa Topitop, ofrece además educación técnica, formación profesional y soporte psicológico a sus colaboradores y cuenta con un área de Recursos Humanos donde laboran 15 personas, de las cuales ocho son psicólogos. Este marcado interés por el bienestar de su personal laboral ha ido creando un buen clima laboral que ha conllevado a un incremento de la productividad.

Adicionalmente, la empresa Topitop muestra un acucioso interés en el desarrollo de la comunidad. Siendo fieles a sus raíces familiares alto andinas y como parte de su política de responsabilidad social, los hermanos Flores, por intermedio de su empresa Topitop, han establecido un Programa de Voluntariado Corporativo el mismo que es liderado por la Alta Dirección y la Gerencia, que realiza campañas sociales en beneficio del pueblo de Huancavelica, que se ubica en la sierra del Perú, en especial en la comunidad de San Antonio de Cusicancha, lugar de donde son oriundos los directores y fundadores de la empresa . De esta manera la empresa Topitop retribuye la identificación y preferencia que los peruanos muestran hacia esta empresa que es 100% de origen peruano (Dubreuil, 2015).

5.2 Potencial de la Empresa Topitop

La empresa Topitop posee un enorme potencial de crecimiento en las regiones del interior del país, debido a que es reconocida como una empresa peruana y son muy apreciadas por el público consumidor quienes reconocen que sus prendas poseen una muy alta calidad y que son elaboradas en un 100% con fibra de algodón. Desde el año 2012 la empresa Topitop ha venido desplazando tanto en niveles de volúmenes de compra como en niveles de recordación de su marca a las tiendas por departamentos Saga Falabella y Ripley en ciudades como Trujillo.

En dicha ciudad, la empresa Topitop obtiene un 80% de recordación de la marca y un 30% de participación en volúmenes de compra. Asimismo, la empresa Topitop le viene quitando participación en ventas a dichas tiendas de origen chileno tanto en Lima como en Arequipa, según se señala en el estudio Retail Peruano 2012 de Arellano Marketing. La empresa Topitop surge a partir del año 2012 como un importante competidor en la competencia en tiendas por departamentos del rubro textil.

La empresa obtiene una gran aceptación en ciudades del interior del país tales como Trujillo, donde ya se ubica como la principal tienda por departamentos en el rubro textil y Arequipa, donde el año 2014 pasó a ser la segunda tienda en importancia en el rubro textil de tiendas por departamentos y en Piura, donde se encuentra entre las tres principales tiendas por departamento. Esta gran aceptación se debe a la alta calidad de sus productos y sus precios accesibles para el público consumidor de los segmentos medios y bajos de los estratos socioeconómicos en los diferentes departamentos del país. El crecimiento de las regiones y el proceso de descentralización mejoró durante los últimos años el nivel económico de los distintos departamentos del país, lo que conllevó a un aumento del consumo (Gonzales, 2012).

La cadena de tiendas Topitop es considerada una tienda peruana y sus competidores más

fuertes son las tiendas por departamentos Saga Falabella y Ripley, ambas tiendas de origen chileno. Las cadenas de tiendas Topitop aspiran a seguir creciendo en base a la expansión de una clase media emergente que viene produciendo grandes cambios sociales y económicos en América Latina, una región que históricamente ha sufrido muchas desigualdades sociales y económicas y poseedora de una débil clase media. Mientras los Estados Unidos de Norteamérica y los países europeos hacen frente a una creciente crisis económica, se acentúa la desigualdad en los niveles de ingresos de su población y atraviesan un estancamiento en los niveles salariales de la clase media, en América Latina viene ocurriendo todo lo contrario. Durante la última década unos 69 millones de latinoamericanos ascendieron en la escalera salarial para ganar el equivalente entre US \$5,000 y US \$8,100 al año, conformando un grupo que ahora representa el 51% de la población en las mayores economías de la región frente al 41% que representaba en el año 2001, según un estudio de José Juan Ruiz, destacado economista del Grupo Santander S.A. (Ferreira et al, 2013)

La empresa Topitop posee un enorme potencial en los mercados internacionales debido a que cuenta con la experiencia necesaria al haber trabajado con empresas que requieren un alto volumen de producción tales como Zara y GAP, cuyos pedidos mensuales superaban las 500,000 prendas (Moffet ,2011). La fábrica ubicada en Honduras, que iniciará sus operaciones en Mayo de 2016, de acuerdo a los datos obtenidos en una entrevista llevada a cabo con el señor Manuel Flores, se encuentra preparada para suplir y recuperar a aquél sector del mercado que busca precios bajos y calidad intermedia.

A continuación pasamos a analizar el potencial de Topitop usando el AMOFHIT. Topitop cuenta con una estructura administrativa y gerencial basada en sus fundadores eso significó una gran ventaja debido a que ellos conocían el mercado interno, buscando la internacionalización

los accionistas deciden profesionalizar la gerencia. En el marketing y ventas, Topitop tiene una gran ventaja en el mercado interno debido que cuenta con una relación calidad-precio que es conocida en el mercado peruano, el ciclo operativo esta de Topitop está basado en las operaciones que son el 85% de los recursos de Topitop, las finanzas de la empresa están distribuidas los resultados de manufactura y las tiendas en Perú que representan el 50% de la facturación de Topitop, una gran ventaja en la parte financiera es que tienen un monto de deuda bajo.

Topitop al ser una empresa con aproximadamente 4500 trabajadores consta con un área de recursos humanos dividida para cada unidad de negocio, que selecciona y capacita a los empleados dependiendo de las características requeridas. El sistema de información de Topitop *GeneXus* los mantiene informados en tiempo real de la necesidad de las tiendas y del consumo diario de cada tienda, esto les permite tener una reacción rápida de los requerimientos. Con el cambio del logo Topitop intenta darle una visión más juvenil a su marca, considerando que la inversión en desarrollar nuevos modelos (moda) Topitop está permanentemente asistiendo a ferias en diferentes países del mundo.

5.3 Principios Cardinales de la Empresa Topitop

Para determinar las oportunidades y amenazas de Topitop es necesario analizar lo siguientes puntos cardinales.

Influencia de terceras partes. Una gran amenaza que enfrentó Topitop fue el incremento de la remuneración mínima vital de 550 a 750 nuevos soles peruanos mensuales en el 2012, lo que afectó seriamente los costos de producción de Topitop debido a que la parte de manufactura de Topitop consta de 3700 trabajadores en sus áreas de costura, corte y confección. La oportunidad de abrir una planta de manufactura en Honduras que tiene un costo de manufactura

de 250 dólares americanos incluyendo los gastos indirectos genera un ahorro de 32% en mano de obra comparativamente con el Perú (RPP, 2012). La apertura de nuevos mercados como Venezuela en el año 2007, Colombia en 2012 y nuevos clientes como Hugo Boss, le permitieron superar la crisis que pasaba la industria textil peruana, debido al incremento de los salarios, y con la caída de las importaciones de Estados Unidos. El buen momento económico que venía atravesando el Perú permitió que su principal comprador (sus propios *retail*) aumentara la cantidad demandada de prendas.

Lazos pasados y presentes. Topitop tenía una relación muy cercana con GAP y Zara que fueron sus primeros clientes internacionales, pero debido a las crisis del 2008 dejaron de comprar en Perú buscando precios bajos para comprar en otros mercados. La pérdida de GAP y Zara como clientes significaron grandes pérdidas para Topitop en el 2009, pero la relación con estos grandes clientes no se perdió y debido a esto Topitop abrirá su planta de manufactura en Honduras buscando recuperar sus clientes (GAP y Zara) que son clientes de grandes volúmenes pero un bajo margen de contribución (Romero Murillo, 2015).

Contrabalance de intereses. Se tiene un conflicto que surge debido a la proporción que se dio para la elaboración de prendas con marca propia y la de sus clientes internacionales como Hugo Boss, Massimo Dutti, estos tiene contratos firmados para la elaboración de un volumen de prendas determinada, estos clientes representan para la Topitop una mayor rentabilidad por prenda elaborada que su cliente principal (sus tiendas de *retail*). El dilema surge en que el señor Manuel Flores es el encargado de conseguir los clientes internacionales y los contratos para Topitop y señor Aquilino Flores es el responsable de todas las tiendas (*retail*), el dilema surge en saber a cuál producción deben de darle prioridad, si a las tiendas propias o a sus clientes internacionales (Topitop, 2015).

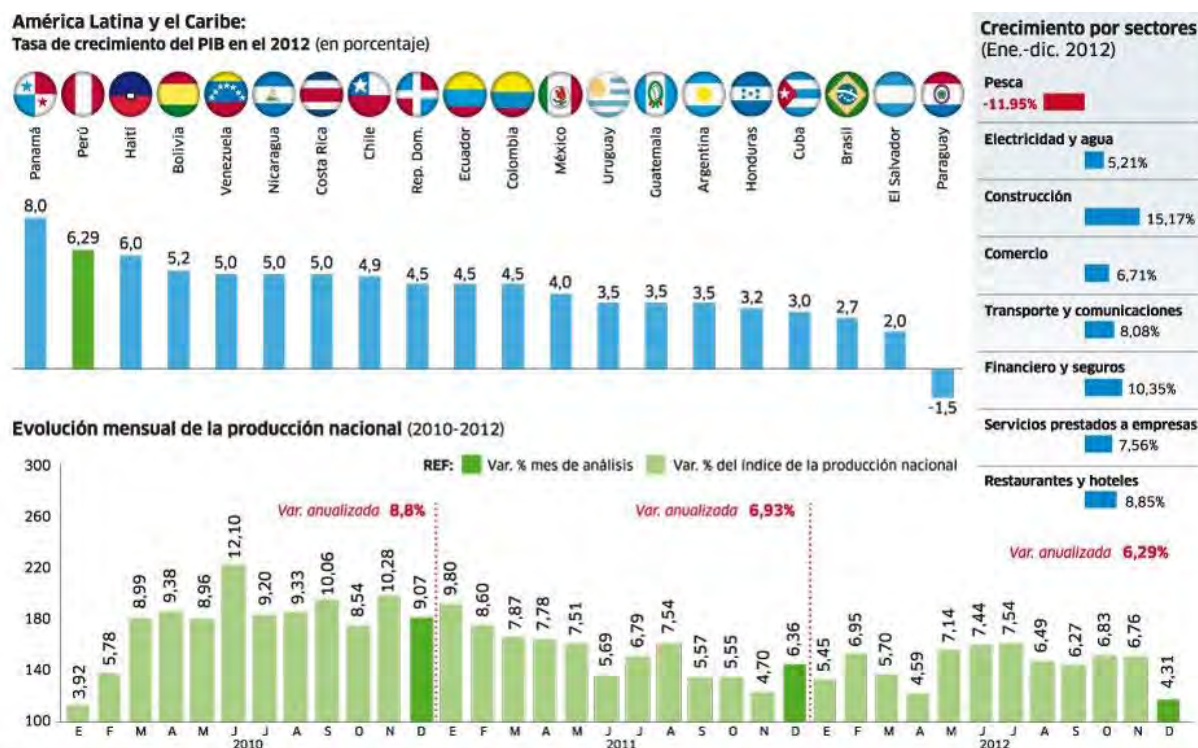


Figura 22. Crecimiento Económico de Perú entre los más altos de América Latina

Tomado de “Crecimiento económico del Perú entre los más altos de los países de América Latina (INEI, 2013)

La conservación de los enemigos. Topitop es una de las tres principales manufactureras del país, en términos de volumen de exportaciones, cuenta con dos competidores principales en el Perú que son Devanlay Perú y Sudamericana de Fibras. Topitop al tener clientes internacionales tiene como competidor a dos clústeres transnacionales. Uno de ellos situado en Centro América que sirve principalmente al mercado Norteamericano y el otro se sitúa en los países del sudeste asiático, principalmente Bangladesh, China e India. Aunque no son clústeres formalmente formados, son concentraciones de productores donde se concentra una gran actividad textil y que suponen un gran porcentaje mundial.

SUB RK 2012	EMPRESA	VENTAS NETAS 2012 (US\$ MM)	VAR. VENTAS (%) 12/11	UTILIDAD NETA 2012 (US\$ MM)	VAR. UTILIDAD (%) 12/11	ROE (%)	ROA (%)	MARGEN NETO (%)	RK 2012
1	DEVANLAY PERÚ ⁽²⁾	127,8	-11,6	N.D.	-	-	-	-	290
2	TOPY TOP ^{(1) (2)}	118,7	10,5	N.D.	-	-	-	-	309
3	SUDAMERICANA DE FIBRAS ^{(1) (2)}	107,4	-4,6	N.D.	-	-	-	-	349
4	CÍA. IND. CREDISA TRUTEX - CREDITEX ⁽²⁾	92,0	-12,9	3,4	-76,6	2,3	1,73	3,7	381
5	CONFECCIONES TEXTIMAX ^{(1) (2)}	89,4	3,7	N.D.	-	-	-	-	386
6	HIL. DE ALGODÓN PERUANO - HIALPESA ⁽¹⁾	81,5	4,4	N.D.	-	-	-	-	414
7	MICHELL Y CÍA.	80,5	0,7	4,7	-30,3	7,4	4,60	5,8	417
8	CÍA. INDUSTRIAL NUEVO MUNDO ⁽¹⁾	71,7	-1,0	N.D.	-	-	-	-	442
9	TEXTIL DEL VALLE ⁽¹⁾	67,4	-7,2	N.D.	-	-	-	-	460
10	INDUSTRIAS FRAMOR ⁽¹⁾	55,9	-16,1	N.D.	-	-	-	-	485

Figura 23. Mayores Empresas del Sector Textil en Perú

Tomado de “Las 500 Mayores Empresas del Perú 2013”, por América Economía (2014)

5.4 Matriz de Intereses de la Empresa Topitop

Tabla 24

Matriz de Intereses de la Empresa Topitop

N°	Interés Organizacional	Intensidad del Interés			
		Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Mejorar la productividad e incrementar rentabilidad		GAP, Hugo Boss, Armani	(Sudamericana de fibras) (Devanley Perú)	
2	Mejorar procesos operativos		GAP, Hugo Boss, Armani	(Sudamericana de fibras) (Devanley Perú)	
3	Incrementar sus tiendas		Open Plaza, Real Plaza.	(Saga Falabella, Ripley)	(H&M, Zara)
4	Generar desarrollo de su comunidad				

La Matriz de intereses de la empresa Topitop, está basada en los intereses de la empresa.

Esta tabla es parecida a la Matriz de Intereses Nacionales pero aplicada a la empresa. Los IO son los fines que Topitop debe alcanzar para tener éxito en su industria y sus mercados.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo propuestos en el presente trabajo para ser llevados a cabo por la empresa Topitop se enmarcan dentro de las teorías del Marketing moderno que sostiene que una empresa debe poseer una visión y misión estructurada y enunciada para poder alcanzar las metas de la organización y tener claramente determinado un planeamiento estratégico señalando lo que espera convertirse en un futuro con dos horizontes de tiempo determinados es decir objetivos de corto y largo plazo. Dichos objetivos deberán asociarse con las áreas de resultados clave (ARC), de manera de poder evaluar sus resultados como parte del desempeño gerencial se debe pues:

1. Diseñar los procesos y trabajos en la organización.
2. Organizar las actividades de la organización.
3. Proveer rumbo y clara dirección de la organización.
4. Conseguir sinergia organizacional.
5. Desarrollar estándares para evaluación y el control.

Si evaluamos el área ARC de la empresa Topitop y escogemos algunas actividades en las cuales dicha empresa destaca por su excelencia señalaríamos las siguientes. A nivel corporativo: salud financiera, a nivel marketing y ventas: precios, a nivel manufactura: eficiencia, calidad y capacidad, a nivel de recursos humanos: reclutamiento, a nivel de finanzas: disponibilidad de capital, como las principales áreas de resultados clave ARC.

Como Estrategias en Acción podemos indicar que la empresa Topitop se destaca en: (a) estrategias genéricas competitivas: liderazgo en costos; (b) estrategias externas alternativas y específicas: intensivas; (c) estrategias internas específicas: calidad total (TQM); y (d) tecnologías

emergentes: JIT.

En cuanto a las estrategias genéricas competitivas podemos observar que la empresa Topitop ha logrado un enfoque amplio basado en el liderazgo en costos (Porter, 2004), ya que ser competitivo en costos de producción es el requisito fundamental para establecer un nivel competitivo en la industria del *outsourcing* textil, puesto que los niveles de calidad óptimos son una exigencia per se de la industria mundial de distribución textil, es decir a determinado nivel exigido de calidad en la ejecución y manufactura de las prendas, se escogerán los proveedores capaces de ofrecer los menores costos de producción aunque no podemos descartar un nivel de excelencia en la mayoría de las estrategias genéricas competitivas como señala D'Alessio (2014, p.92). Todo esto indica que en las estrategias genéricas competitivas la empresa Topitop ha manejado de manera sobresaliente todos los elementos relacionados con el liderazgo en costos. En cuanto a las estrategias externas alternativas se han empleado las de integración: se ha manejado de manera eficaz la integración vertical hacia adelante pues se ha ganado propiedad o mayor control sobre los canales de distribución, la integración horizontal pues se ha podido mantener un nivel de precios *outsourcing* competitivo que mantiene cierto control sobre los competidores. En cuanto al empleo de las estrategias externas alternativas intensivas, se ha logrado la penetración del mercado: producto actual más mercado actual, desarrollo de mercados: producto actual más nuevos mercados, no tanto así las estrategias de diversificación ni defensivas, menos las alianzas estratégicas, aventuras conjuntas ni las fusiones, más si la adquisición vertical de tiendas *retail* en el extranjero D'Alessio (2014, p.93) Como estrategias externas específicas, alternativas y sus modalidades planteamos que la empresa Topitop continúe en su proceso de integración vertical hacia adelante en la modalidad de adquisición vertical, quiere decir que continúe adquiriendo tiendas *retail* en el Perú y el extranjero y efectúe un

movimiento estratégico alternativo de desposeimiento tercerizando la publicidad de la organización y asimismo continúe con el desarrollo de nuevos mercados (estrategia alternativa), subcontrate un equipo de vendedores o *brokers* para ventas internacionales (estrategia alternativa-integración vertical hacia adelante). De igual manera se debe seguir buscando la optimización de las estrategias internas específicas de la empresa con el fin de lograr la consecución de los objetivos y metas trazados.

La visión de Topitop evidentemente ha venido cambiando de acuerdo a su crecimiento y reestructuración que han experimentado en el tiempo. En este momento, Topitop es una empresa internacional que cuenta con infraestructura de nivel mundial y profesionales altamente capacitados que pueden sobrepasar los más grandes obstáculos y ser exitosos cumpliendo grandes retos. A continuación, se definen los Objetivos de Largo Plazo (OLP) de la empresa Topitop, acordes con la misión y visión.

1. Actualmente los ingresos de la compañía no tienen ningún margen de ganancia desde su plataforma web; se debe lograr el 30% de los ingresos desde de la plataforma web para el 2025.
2. La compañía ocupa el tercer lugar en participación del mercado nacional; en el 2025 Topitop debe estar entre los dos primeros lugares en participación de mercado en *retail* en Perú.
3. Actualmente el (ROE) de la compañía alcanza un nivel de rentabilidad del 15%, proyectándose hasta el 2020 alcanzar un nivel de rentabilidad (ROE) de 25% en *retail* y un ROE de 5% en manufactura. Asimismo, un EBITDA del 12% en manufactura.
4. En la actualidad las ventas *retail* en Perú suponen cerca de un 85% de los ingresos de dicha división; para el 2020 las ventas de *retail* deben de venir 50% de mercados

extranjeros y el otro 50% del mercado peruano.

5. Actualmente la producción promedio mensual es de 2,800,000 prendas, debiendo alcanzar antes de 2025 una producción promedio mensual de 7,000,000 de prendas.
6. Topitop no cuenta con una marca Premium; para el 2020 se debe crear una *premium* para hombres y mujeres.
7. Las ventas actuales alcanzan a 280 millones de dólares, las ventas para el 2025 deben ser superiores a 600 millones de USD.

5.6 Conclusiones

Los Objetivos de largo plazo se han alineado a la visión de Topitop, intereses y a los principios cardinales. El principal objetivo es aumentar la productividad, con su nueva planta en Honduras y recuperar algunos de sus principales clientes perdidos durante la crisis que comenzó en el 2008 en EEUU y se propagó por otros países. Otro objetivo importante es seguir incrementando sus tiendas de *retail* en América del Sur y convertirse en la principal manufacturera de América del Sur.

En conclusión para establecer sus objetivos y planes estratégicos de desarrollo futuro la empresa Topitop deberá tener en cuenta las áreas funcionales para el desarrollo de estrategias funcionales alternas que son de la mayor importancia a saber: mercadeo, producción y operaciones, finanzas y administración. Dado el éxito de la empresa Topitop en el mercado peruano y vistas las expectativas del crecimiento a mediano y largo plazo se deben evaluar estos cuatro sectores de manera concienzuda para lograr los objetivos establecidos.

En cuanto a Mercadeo se debe analizar la posibilidad de ingresar paulatinamente a más mercados sudamericanos, norte y sur de América, Europa, Asia, etc. Analizar el potencial no servido, por ejemplo clases socio-económicas A y B, el producto y sus múltiples posibilidades de

diversificación y desarrollo (moda), sobre todo evaluar si se está promocionando correctamente las marcas y la imagen, si se está haciendo una adecuada inversión en publicidad, descuentos, promociones, evaluar los canales de distribución en número y ubicación geográfica, analizar los márgenes obtenidos en las ventas de los productos.

En cuanto a producción y operaciones: aumentar en número de clientes outsourcing, establecer relaciones con proveedores extranjeros, evaluar la fundación de más plantas en vista de los resultados que obtenga la planta de Honduras, analizar la distribución y logística de los productos producidos por la empresa, la línea de productos y el valor agregado a cada proceso, así como la capacidad de ingeniería y el riesgo tecnológico, tener un permanente monitoreo del control de operaciones buscando su optimización, mejorando la productividad de las plantas.



Capítulo VI

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz de oportunidades, debilidades y amenazas es tal vez la matriz más importante y más usada. La razón es que permite hacer un análisis de la situación de la empresa Topitop. El resultado de la matriz FODA se presenta en la Tabla 23.

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

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) se usa para determinar la postura y las estrategias comparativas apropiadas para la empresa Topitop. Como indica D'Alessio (2014) esta matriz ayuda a definir el enfoque estratégico apropiado según: (a) agresivo, (b) competitivo, (c) defensivo y (d) conservador. La matriz PEYEA presenta cuatro cuadrantes, formados por cuatro ejes: (a) la fortaleza financiera (FF), (b) ventaja competitiva (VC), (c) fortaleza industrial y (d) la estabilidad del entorno (EE).

Para elaborar esta matriz hay considerar una serie de factores que afecta a la empresa Topitop y a la industria textil nacional peruana. Los diferentes factores que se han evaluado son los indicados por Rowe et al. (1994). El resultado se muestra en la Tabla 24 y en la Figura 24.

La matriz PEYEA indica que se debe tomar una posición agresiva con un perfil ligeramente conservador. Este resultado tiene sentido teniendo en cuenta que la empresa Topitop está muy bien posicionada en el mercado peruano pero está empezando a sufrir la dura competencia de nuevos competidores entrantes en el mercado como son Zara y H&M y la competencia en el sector manufacturero de otros países con mano de obra más barata. De esta forma las estrategias sugeridas son: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, y (c) liderazgo en costos.

Tabla 25

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

		Fortalezas	
		F1	Alta integración vertical
		F2	Fuerte relación entre precio y calidad
		F3	Uso de economías de escala
		F4	Uso de nuevas tecnologías orientadas a la mejora de la producción
		F5	Uso de estándares de calidad internacionales (<i>International Organization for Standardization</i>)
		F6	Uso de estrategia <i>Just in Time</i> y alta rotación de inventario
		F7	Constante capacitación a todos los trabajadores
		F8	Buen nivel de servicio (lead times)
		F9	Fuerte presencia en provincias
		F10	Recordación de marca en Perú
		F11	Calidad de los tejidos con algodón peruano
Oportunidades		FO Explote	
O1	Crecimiento económico en distintas zonas del país	FO1	Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo (apalancando O3, O12).
O2	Desarrollo económico de países de la región	FO2	Invertir en diseño e investigación de tendencias para lograr un producto usando la calidad y procesos de la empresa (F2, F5, F6, O4, O5)
O3	Tratados de Libre Comercio	FO3	Expandir <i>retail</i> bajo una sola marca de Topitop en los países de la región
O4	Mayor sofisticación de los clientes	FO4	Lanzar programa de franquicias para ingresar a otros mercados
O5	Nuevas tecnologías	FO5	Abrir una base cerca a Estados Unidos para lograr recuperar esos mercados (O6, O7)
O6	Recuperación de la economía americana	FO6	Explotar recursos particulares del país para desarrollar nuevas plantas de lana para desarrollar nueva marca (F10, O1, O2, O9, O12)
O7	Mejoramiento de infraestructura logística del Perú	FO7	Dar apoyo a los productores nacionales de algodón para asegurar la calidad (F1, F3, F4, O1, O9)
O8	Crecimiento de retail en Perú	FO8	Buscar zonas propicias en la región para abrir una planta que aproveche las ventajas competitivas (F2, F5, F6, F7, F9, O3, O6, O7)
O9	Uso de otros productos como materia prima	FO9	Definir la identidad de la marca Topitop en <i>retail</i> con estrategias de marketing (F10, O1, O4, O8, O12)
O10	Imagen positiva del Perú ante inversores extranjeros	FO10	Crear una línea de ropa asociada a la moda y tendencias mundiales
O11	Uso de buenas prácticas internacionales		
O12	Fortalecimiento de la identidad nacional peruana		
Amenazas		FA Confronte	
A1	Incremento de los costos laborales relativos a otros competidores	FA1	Buscar nuevos lugares para abrir plantas y reducir costos laborales
A2	Proyecciones indican desaceleración de la economía en el Perú	FA2	Ampliar el portafolio de la cadena <i>retail</i> con venta de accesorios (F12, A2)
A3	Auge de las manufacturas asiáticas	FA3	Ingresar a otros países en la región con franquicias para reducir costos
A4	Disminución en la producción nacional de algodón	FA4	Implementar nuevas tecnologías en <i>retail</i> para reducir costos laborales
A5	Volatilidad en precios de algodón		
A6	Informalidad en el mercado nacional		
A7	Creciente competencia en el rubro textil tanto nacional como internacional		
A8	Reducción de la producción de la industria textil en Perú		

Tabla 26

Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa	Posición estratégica interna
------------------------------	------------------------------

Factores determinantes de la fortaleza de la industria		FI	Factores determinantes de la ventaja competitiva		(VC)
1	Potencial de crecimiento	4	1	Participación de mercado	3
2	Potencial de utilidades	4	2	Calidad del producto	5
3	Estabilidad financiera	2	3	Ciclo de vida del producto	4
4	Conocimiento tecnológico	3	4	Ciclo de reemplazo del producto	3
5	Utilización de recursos	3	5	Lealtad del consumidor	2
6	Intensidad de capital	4	6	Utilización de la capacidad de los competidores	2
7	Facilidad de entrada al mercado	3	7	Conocimiento tecnológico	3
8	Productividad/utilización de la capacidad	2	8	Integración vertical	4
9	Poder de negociación de los productores	4	9	Velocidad de introducción de nuevos productos	2
	Promedio =	3.22		Promedio - 6 =	-2.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno		EE	Factores determinantes de la fortaleza financiera		FF
1	Cambios tecnológicos	3	1	Retorno en la Inversión	3
2	Tasa de inflación	4	2	Apalancamiento	2
3	Variabilidad de la demanda	3	3	Liquidez	3
4	Rango de precios de productos competitivos	2	4	Capital requerido versus Capital disponible	3
5	Barreras de entrada al mercado	4	5	Flujo de caja	4
6	Rivalidad/presión competitiva	2	6	Facilidad de salida del mercado	4
7	Elasticidad de precios de la demanda	4	7	Riesgo involucrado en el negocio	2
8	Presión de los productos sustitutos	3	8	Rotación de inventarios	4
	Promedio =	- 2.88	9	Economías de escala y de experiencia	5
				Promedio - 6 =	3.33
	X=FI+VC	0.33		Y=EE+FF	0.46

Nota: Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A.J. Rowe et al., 4th ed., p. 259. Reading, MA: Addison-Wesley

La empresa tiene una ventaja competitiva que se ha conseguido a través de una buena gestión desde hace años y por la continua reinversión de procesos y de modelos de negocios. Para ello la empresa Topitop tiene como estrategia la continua formación de sus empleados, especialmente la alta gerencia. Para continuar siendo competitivos en el mercado peruano deben de ser también competitivos en el mercado internacional. La estrategia de internacionalización de Topitop es acertada ya que le permite adoptar las mejoras prácticas de otros mercados y

beneficiarse mutuamente. Tal vez el desafío más grande es pelear contra dos multinacionales del tamaño de Zara y H&M, pero que teniendo en cuenta el grado de penetración en el mercado peruano, su prestigio de calidad-precio sólo debe mejorar los procesos para estar a la altura de ellos dos, y continuar con su acertada estrategia de integración vertical, que al igual que el caso Zara les permite controlar desde el principio los costes, reducir los tiempos de llegada al mercado, y reducción de costes debidos a la uniformidad de procesos y reducción de coste de equipos de trabajo de gestión de proveedores, clientes, etcétera.

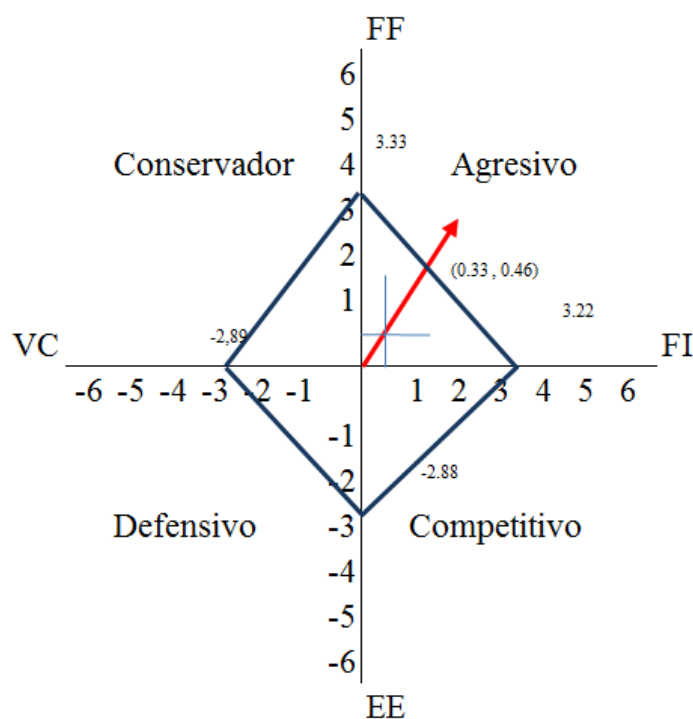


Figura 24. Matriz PEYEA para la empresa Topitop

D'Alessio (2014) destacó que cuando una empresa se encuentra en una posición agresiva se debe utilizar estrategias de exploración de nuevos mercados y productos. En este caso para la empresa Topitop se plantean las siguientes estrategias: (a) continuar con su estrategia de diversificación geográfica en el Perú; (b) penetración a nuevos grupos socioeconómicos (c) expansión internacional; (d) y finalmente la diversificación de tipo de ropa: la empresa Topitop

es referente en la fabricación de ropa de algodón, si ese conocimiento lo traslada a otros tejidos se puede convertir en un referente internacional para toda la industria textil.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG, desarrollada por el *Boston Consulting Group*, es una forma sencilla de analizar el portfolio de productos de una compañía (D'Alessio, 2014, p.111). La matriz provee un gráfico que representa de una manera sencilla y visual el comportamiento en el crecimiento de la industria y su participación en dicha industria. En la **Error! Reference source not found.** se aprecia la tasa de crecimiento en cada país a los que Topitop exporta sus productos, al mismo tiempo vemos su participación en las importaciones del país destino dentro de las importaciones realizadas en el rubro textil y confecciones desde Perú. En la Tabla 27 se observa el valor importado por los países seleccionados y el valor total de sus importaciones en el rubro textil y confección. Para hallar la participación relativa analizamos las empresas Peruanas líderes en los países a los cuales Topitop exporta. De acuerdo con los datos presentados se elaboró la MBCG, la cual se presenta en la Figura 25. En esta se puede apreciar que las vacas lecheras son Venezuela y, con mucha mayor preponderancia, los Estados Unidos de América. En el cuadrante de las estrellas se ubica Alemania con un crecimiento positivo de ventas y un alto posicionamiento en la participación relativa de mercado en el país. Nuestro signo de interrogación es Brasil con alto crecimiento de ventas pero una participación relativa de mercado aún algo somera. En el cuadrante de los perros tenemos Canadá, el cual en realidad se encuentra en un punto medio entre interrogación y perro, los demás países tales como Colombia, Países Bajos, Japón y Ecuador se encuentran por completo en este cuadrante.

Según nuestro MBCG, debemos administrar bien nuestras relaciones con las empresas Norteamericanas a fin de mantener una posición sólida el mayor tiempo posible, el problema con

Venezuela es la inestabilidad política que sufre, motivo por el cual aún se presenta como un país con altos índices de riesgo. Se deben buscar nuevos países hacia donde diversificar nuestras exportaciones a fin de minimizar riesgos.

Tabla 27

Exportaciones de la empresa Topitop y sus principales competidores a países seleccionados

Países a los que exporta Topitop	Valor FOB Exportado año 2013	Valor FOB Exportado año 2014	Crecimiento (Topitop)
Colombia	\$177,964.00	\$156,538.00	-12%
Países Bajos	\$857,266.00	\$609,633.00	-29%
US	\$50,041,552.00	\$38,437,865.00	-23%
Canadá	\$375,838.00	\$366,986.00	-2%
Alemania	\$6,635,241.00	\$7,140,275.00	8%
Japón	\$118,694.00	\$28,339.00	-76%
Venezuela	\$5,213,352.00	\$3,820,102.00	-27%
Brasil	\$5,757,930.00	\$8,486,051.00	47%
Ecuador	\$1,153,036.00	\$61,051.00	-95%

Nota. Valor FOB expresado en miles de dólares americanos. Adaptado de "Exportaciones por empresas peruanas años 2013 y 2014," de VeritradeBusiness. Copyright 2011 por Veritrade.

Países a los que exporta Topitop	DEVANLAY PERU (2013)	INDUSTRIAS NETTALCO (2013)	SUDAMERICANA DE FIBRAS (2013)	CREDITEX (2013)
Colombia	\$711,950.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Países Bajos	\$0.00	\$2,261,509.00	\$0.00	\$0.00
US	\$49,573,136.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Canadá	\$3,580,765.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Alemania	\$0.00	\$5,678,701.00	\$0.00	\$0.00
Japón		\$1,286,601.00	\$0.00	\$0.00
Venezuela	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$306,375.00
Brasil	\$19,805,419.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ecuador	\$0.00	\$0.00	\$8,782,143.00	\$0.00

(continuación Tabla 27)

Países a los que exporta Topitop	% Empresa Peruana líder sobre Valor de Importaciones desde Perú	% Topitop sobre Valor Importaciones desde Perú	Participación Relativa de mercado (Topitop)	
			%	Valor
Colombia	0.76%	0.19%	25%	0.25
Países Bajos	23.25%	8.81%	38%	0.38
US	7.50%	7.57%	101%	1
Canadá	9.65%	1.01%	10%	0.1
Alemania	13.35%	15.60%	117%	1
Japón	4.37%	0.40%	9%	0.09
Venezuela	0.52%	8.78%	1702%	1
Brasil	19.04%	5.54%	29%	0.29
Ecuador	8.11%	1.06%	13%	0.13

Tabla 28

Importaciones de textiles y confecciones en países seleccionados desde Perú en el año 2013

	Países	Valor de Importaciones desde Perú	Valor Total de Importaciones	% Perú sobre Valor Total de Importaciones
1	Colombia	\$93,311,029.00	\$2,318,301,062.00	4.02%
2	Países Bajos	\$9,729,000.00	\$14,561,299,022.00	0.07%
3	US	\$661,295,083.00	\$111,839,151,035.00	0.59%
4	Canadá	\$37,116,023.00	\$13,862,575,070.00	0.27%
5	Alemania	\$42,526,098.00	\$49,076,070,083.00	0.09%
6	Japón	\$29,429,090.00	\$41,021,774,077.00	0.07%
7	Venezuela	\$59,348,024.00	\$1,020,203,020.00	5.82%
8	Brasil	\$104,015,000.00	\$6,803,139,071.00	1.53%
9	Ecuador	\$108,320,088.00	\$839,651,062.00	12.90%

Nota. Valor de importaciones expresados en millones de dólares americanos. Adaptado de "World Integrated Trade Solution," de World Bank. Copyright 2015 por United Nations.

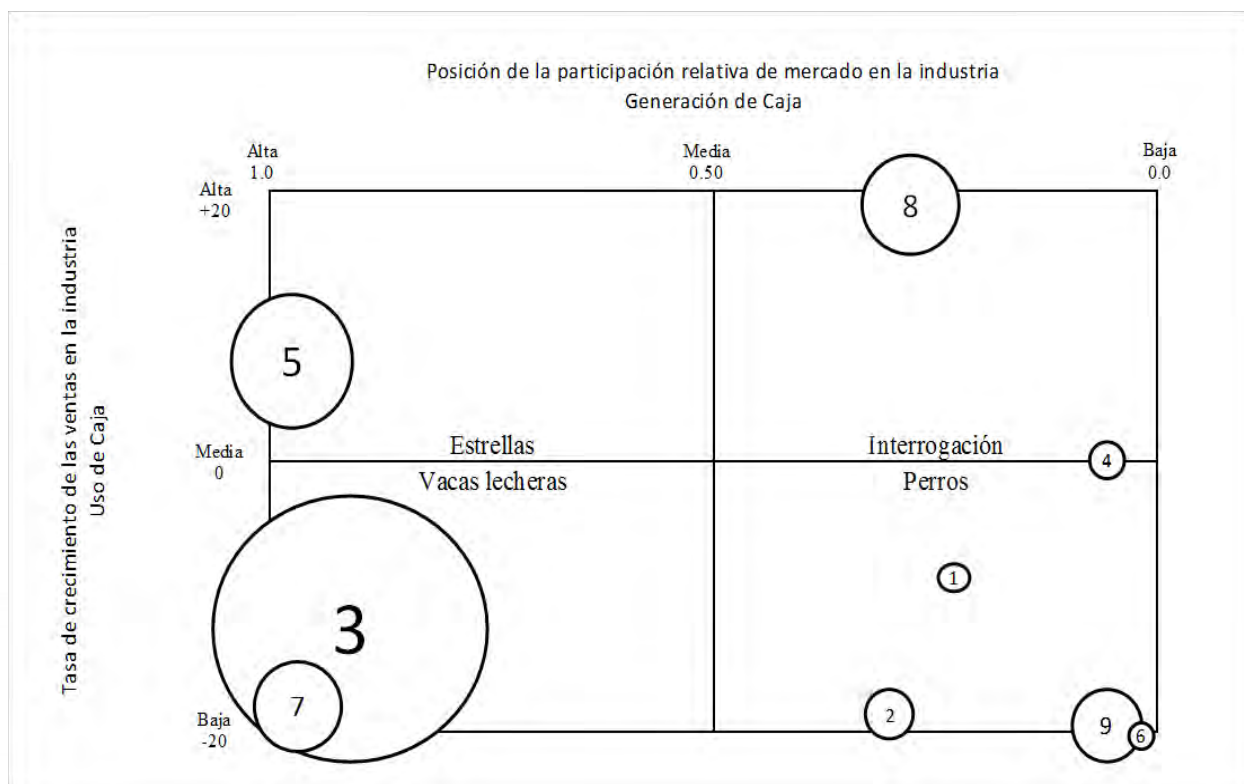


Figura 25. Matriz BCG de la empresa Topitop

6.4 Matriz Interna y Externa (MIE)

La Matriz Interna-Externa fue desarrollada por McKinsey & Company para la General Electric (GE) y es vista como una matriz derivada de la matriz BCG (D'Alessio, 2014, p. 114). La MIE es una matriz de las denominadas de portafolio. La matriz ME consta de dos ejes con tres sectores cada uno. El eje X corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI y el eje Y corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFE. La Figura 25 muestra la MIE de la empresa Topitop, en la cual de acuerdo a los puntajes obtenidos en la MEFE (2.32) y MEFI (2.91) se posiciona en el cuadrante V. De acuerdo a D'Alessio (2014), en esta posición la empresa Topitop debe seguir como prescripción “retener y mantener” a través de estrategias de “penetración en el mercado y desarrollo de productos”.

TOTAL PONDERADO EFI

		Fuerte	Promedio	Débil
		3.0	2.0	1.0
TOTAL PONDERADO EFE	4.0	I	II	III
	3.0	IV	V	VI
	2.0	VII	VIII	IX
	1.0			

Figura 26. Matriz IE para la empresa Topitop

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El uso de esta matriz se basa en la premisa de que la situación de un negocio es definida por su posición competitiva dentro de mercado y la rapidez que este crece (D'Alessio, 2014). La industria textil en sus vertientes de manufactura y retail en Perú es un sector en claro crecimiento. Asimismo, Topitop goza de una posición competitiva bien posicionada en manufactura como el mayor fabricante de Perú y el segundo más exportador, y en retail el tercero del país justo por detrás de Saga Falabella y Ripley, teniendo en cuenta que éstos dos son tiendas por departamentos y Topitop es una tienda textil con un completo portfolio de productos destinados a clientes con diferentes necesidades dependiendo de las ocasiones de venta. Las estrategias sugeridas por el cuadrante en el que sitúa son:

1. Desarrollo de mercados
2. Penetración de mercado
3. Desarrollo de productos

4. Integración vertical hacia adelante
5. Integración vertical hacia atrás
6. Integración horizontal
7. Diversificación concéntrica

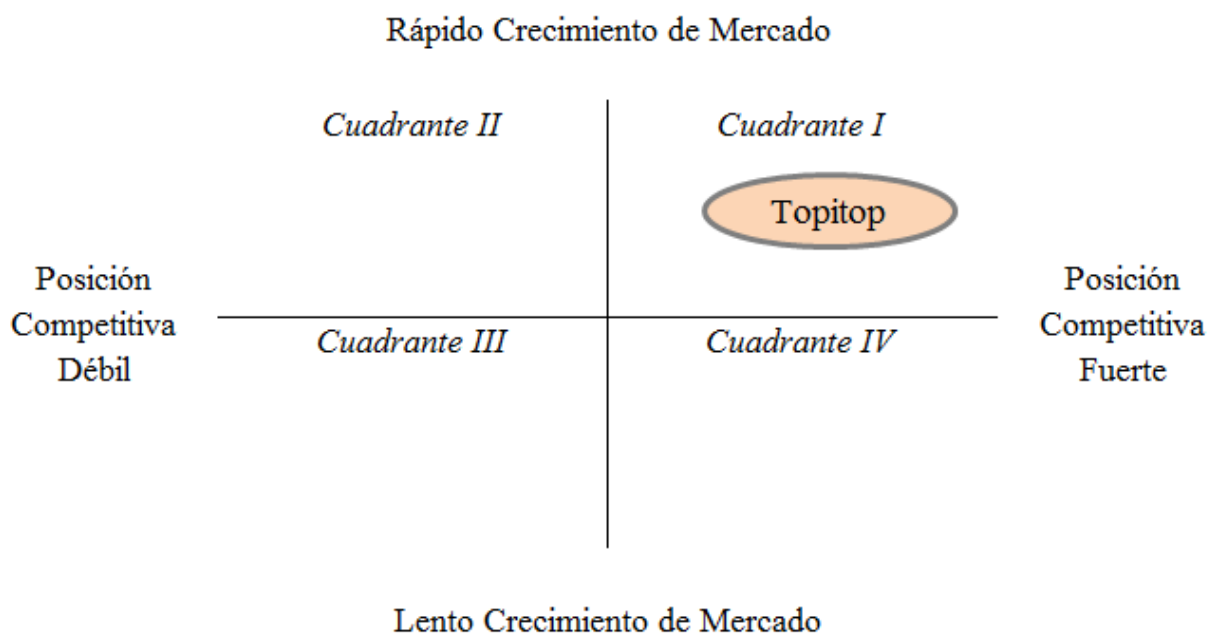


Figura 27. Matriz de la Gran Estrategia para la empresa Topitop

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de Decisión Estratégica es una matriz muy importante dentro de la fase de decisión ya que sintetiza las estrategias resultantes de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE y se compara el número de veces que se repiten las estrategias para cada matriz. De esta forma, si las diferentes estrategias salen más de tres veces, se consideran suficientemente relevantes para retenerlas en el proceso de diseño del plan estratégico.

En la **Error! Reference source not found.** se representa la matriz DE para la empresa Topitop. Como se puede observar, de un total de 21 estrategias se han retenido 16.

Tabla 29

Matriz de Decisión Estratégica de la empresa Topitop

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	¿Se acepta?
E1	Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo apalancando la calidad de los tejidos.	x	x		x		3	Sí
E2	Invertir en diseño e investigación de tendencias para lograr un producto con mayor valor agregado usando la calidad y procesos de la empresa.	x					1	
E3	Expandir <i>retail</i> bajo una sola marca de Topitop en los países de la región.	x	x		x	x	4	Sí
E4	Lanzar programa de franquicias para ingresar a otros mercados.	x	x		x	x	4	Sí
E5	Abrir una base cerca a Estados Unidos para lograr recuperar ese mercado.	x	x	x	x	x	5	Sí
E6	Explotar recursos particulares del país para desarrollar nuevas prendas a través de terceros (uso de lanas para desarrollar nueva marca).	x			x	x	3	Sí
E7	Dar apoyo a los productores nacionales de algodón para asegurar volumen de la materia prima y su calidad.	x					1	
E8	Buscar zonas propicias en la región para abrir una planta que provea una mejora en costos y otras ventajas competitivas.	x	x	x	x	x	5	Sí
E9	Definir la identidad de la marca Topitop en <i>retail</i> con estrategias de <i>branding</i> en Perú	x	x		x	x	4	Sí
E10	Crear una línea de ropa asociada a la moda y tendencias mundiales.	x	x		x	x	4	Sí
E11	Optimizar distribución de productos en tiendas para maximizar recursos y aumentar el ticket promedio.	x	x				2	No
E12	Desarrollar manual con las ventajas de cada TLC firmado por Perú o los lugares donde se tengan operaciones, buscando comparar las ventajas de hacer negocios con distintos países de manera clara y poder enfocarnos en los países a los que se les pueda dar la mejor oferta.	x		x			2	No
E13	Invertir más en marketing para fortalecer la identidad de la marca Topitop ubicando sus	x	x		x	x	4	Sí

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	¿Se acepta?
	tiendas como centro dónde encontrar prendas para toda la familia.							
E14	Asistir a ferias internacionales como expositores y representantes de marca Perú para diversificar nuestra cartera de clientes mostrándonos como una empresa innovadora.	x	x	x	x	x	5	Sí
E15	Construir planta de fabricación en un mercado con menores costos laborales	x	x	x	x	x	5	Sí
E16	Invertir en I&D en área de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevos procesos productivos	x	x	x			3	Sí
E17	Renovar plataforma de IT integrando a los clientes y proveedores	x	x	x	x	x	5	Sí
E18	Buscar nuevos lugares para abrir plantas y reducir costos laborales y de transporte	x	x	x	x	x	5	Sí
E19	Ampliar el portafolio de la cadena <i>retail</i> con venta de accesorios y otros productos complementarios	x	x				2	No
E20	Ingresar a otros países en la región con franquicias para reducir riesgos.	x	x	x			3	Sí
E21	Implementar nuevas tecnologías en <i>retail</i> para reducir costos laborales	x	x	x	x	x	5	Sí

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento - son reunidas en la Matriz de Decisión Estratégica. En esta matriz se retienen las estrategias con mayor repetición y otras que se consideren pertinentes para el proceso (D'Alessio, 2014). De las matrices resultantes se van a combinar las estrategias FO5, FO8, FA1 y DA1 por ser similares en el objetivo de abrir planta fuera de Perú para reducir costes, mejorar procesos y buscar mayores ventajas competitivas. Del mismo modo se hará con FA3 y FO4 por tener ambas como objetivo abrir franquicias tanto en Perú como en países vecinos.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Para la elaboración de la MCPE se han utilizado las estrategias retenidas en la MDE. El resultado se puede ver en la **Error! Reference source not found.**

Tabla 30

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la empresa Topitop

		E	1	E	2	E	
		Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo apalancando la calidad de los tejidos		Expandir <i>retail</i> bajo una sola marca de Topitop en los países de la región		Lan de f par: otro	
Oportunidades							
O1	Crecimiento económico en distintas zonas del país	0.06	2	0.12	1	0.06	3
O2	Desarrollo económico de países de la región	0.04	4	0.16	4	0.16	4
O3	Tratados de Libre Comercio	0.05	4	0.20	3	0.15	4
O4	Mayor sofisticación de los clientes	0.05	2	0.10	4	0.20	4
O5	Nuevas tecnologías	0.02	2	0.04	3	0.06	3
O6	Recuperación de la economía americana	0.06	4	0.24	1	0.06	2
O7	Mejoramiento de infraestructura logística del Perú	0.06	3	0.18	4	0.24	3
O8	Crecimiento de <i>retails</i> en Perú	0.06	1	0.06	1	0.06	3
O9	Uso de otros productos como materia prima	0.04	1	0.04	3	0.12	2
O10	Imagen positiva del Perú ante inversores extranjeros	0.06	4	0.24	4	0.24	4
O11	Uso de buenas prácticas internacionales	0.06	4	0.24	3	0.18	3
O12	Fortalecimiento de la identidad nacional peruana	0.05	4	0.20	3	0.15	3
Amenazas							
A1	Incremento de los costos laborales relativos a otros competidores	0.04	4	0.16	2	0.08	2
A2	Proyecciones indican desaceleración de la economía en el Perú	0.04	3	0.12	4	0.16	4
A3	Auge de las manufacturas asiáticas	0.04	3	0.12	4	0.16	3
A4	Disminución en la producción nacional de algodón	0.04	1	0.04	1	0.04	1
A5	Volatilidad en precios de algodón	0.06	1	0.06	1	0.06	1
A6	Informalidad en el mercado nacional	0.04	2	0.08	4	0.16	3
A7	Creciente competencia en el rubro textil tanto nacional como internacional	0.04	4	0.16	4	0.16	3
A8	Reducción de la producción de la industria textil en Perú	0.05	4	0.20	4	0.20	4
Fortalezas							
F1	Alta integración vertical	0.05	3	0.15	3	0.15	3
F2	Fuerte relación entre precio y calidad	0.06	4	0.24	4	0.24	4
F3	Uso de economías de escala	0.18	3	0.54	4	0.72	4
F4	Uso de nuevas tecnologías orientadas a la mejora de la productividad	0.05	3	0.15	2	0.10	3
F5	Uso de estándares de calidad internacionales (International Organization for Standardization)	0.06	3	0.18	3	0.18	3
F6	Uso de estrategia Just in Time y alta rotación de inventario	0.06	3	0.18	4	0.24	3
F7	Constante capacitación a todos los trabajadores	0.05	3	0.15	4	0.20	3
F8	Buen nivel de servicio (lead times)	0.04	3	0.12	3	0.12	3
F9	Fuerte presencia en provincias	0.05	3	0.15	4	0.20	3
F10	Recordación de marca en Perú	0.04	2	0.08	1	0.04	2
F11	Calidad de los tejidos con algodón peruano	0.04	3	0.12	4	0.16	3
Debilidades							
D1	Lay-out de las plantas de producción no es el óptimo	0.04	1	0.04	1	0.04	1
D2	Distribución y mix de productos poco eficientes en tiendas	0.04	2	0.08	3	0.12	3
D3	Gran poder de negociación de los compradores internacionales en la unidad de manufactura	0.05	3	0.15	4	0.20	1
D4	Poca inversión en Investigación y Desarrollo	0.04	3	0.12	3	0.12	3
D5	Falta de segmentación en marcas propias	0.04	2	0.08	3	0.12	3
D6	Estructura organizacional débil	0.05	3	0.15	3	0.15	3
D7	Baja inversión en publicidad en comparación a competidores tanto nacionales como internacionales	0.03	4	0.12	3	0.09	3

D8	Baja identidad de la marca Topitop	0.03	3	0.09	3	0.09	3
D9	Débil sinergia entre unidades de negocio	0.04	2	0.08	2	0.08	3
Puntaje de atractividad		2.00		5.73		6.06	
¿Se acepta?				Sí		Sí	
				E	8	E	9
				Invertir más en marketing para fortalecer la identidad de la marca Topitop ubicando sus tiendas como centro dónde encontrar prendas para toda la familia		Asistir a ferias internacionales como expositores y representantes de marcas para diversificar nuestra oferta de clientes mostrándonos una empresa innovadora	
Oportunidades							
O1	Crecimiento económico en distintas zonas del país	0.06	3	0.18	4		0.24
O2	Desarrollo económico de países de la región	0.04	3	0.12	3		0.12
O3	Tratados de Libre Comercio	0.05	2	0.10	2		0.10
O4	Mayor sofisticación de los clientes	0.05	3	0.15	4		0.20
O5	Nuevas tecnologías	0.02	3	0.06	3		0.06
O6	Recuperación de la economía americana	0.06	3	0.18	2		0.12
O7	Mejoramiento de infraestructura logística del Perú	0.06	3	0.18	3		0.18
O8	Crecimiento de retail en Perú	0.06	3	0.18	3		0.18
O9	Uso de otros productos como materia prima	0.04	3	0.12	4		0.16
O10	Imagen positiva del Perú ante inversores extranjeros	0.06	4	0.24	3		0.18
O11	Uso de buenas prácticas internacionales	0.06	3	0.18	3		0.18
O12	Fortalecimiento de la identidad nacional peruana	0.05	3	0.15	2		0.10
Amenazas							
A1	Incremento de los costos laborales relativos a otros competidores	0.04	2	0.08	2		0.08
A2	Proyecciones indican desaceleración de la economía en el Perú	0.04	2	0.08	3		0.12
A3	Auge de las manufacturas asiáticas	0.04	3	0.12	2		0.08
A4	Disminución en la producción nacional de algodón	0.04	3	0.12	2		0.08
A5	Volatilidad en precios de algodón	0.06	2	0.12	2		0.12
A6	Informalidad en el mercado nacional	0.04	3	0.12	3		0.12
A7	Creciente competencia en el rubro textil tanto nacional como internacional	0.04	3	0.12	3		0.12
A8	Reducción de la producción de la industria textil en Perú	0.05	2	0.10	3		0.15
Fortalezas							
F1	Alta integración vertical		2	0.10	3		0.15
F2	Fuerte relación entre precio y calidad	0.05	4	0.24	4		0.24
F3	Uso de economías de escala	0.06	3	0.54	3		0.54
F4	Alta productividad en relación a los competidores nacionales	0.18	3	0.15	3		0.15
F5	Uso de nuevas tecnologías orientadas a la mejora de la productividad	0.05	3	0.18	3		0.18
F6	Uso de estándares de calidad internacionales (International Organization for Standardization)	0.06	3	0.18	4		0.24
F7	Uso de estrategia <i>Just in Time</i> y alta rotación de inventario	0.06	3	0.15	3		0.15
F8	Constante capacitación a todos los trabajadores	0.05	2	0.08	3		0.12
F9	Buen nivel de servicio (lead times)	0.04	3	0.15	3		0.15
F10	Fuerte presencia en provincias	0.05	3	0.12	2		0.08
F11	Consolidación de costos a nivel corporativo	0.04	3	0.12	3		0.12
Debilidades							
D1	<i>Layout</i> de las plantas de producción no es el óptimo	0.04	2	0.08	1		0.04
D2	Distribución y mix de productos poco eficientes en tiendas	0.04	3	0.12	1		0.04
D3	Gran poder de negociación de los compradores internacionales en la unidad de manufactura	0.05	2	0.10	3		0.15
D4	Poca inversión en Investigación y Desarrollo	0.04	2	0.08	3		0.12
D5	Falta de segmentación en marcas propias	0.04	3	0.12	2		0.08
D6	Estructura organizacional débil	0.05	2	0.10	3		0.15

D7	Baja inversión en publicidad en comparación a competidores tanto nacionales como internacionales	0.03	3	0.09	2	0.06
D8	Baja identidad de la marca Topitop	0.03	3	0.09	2	0.06
D9	Débil sinergia entre unidades de negocio	0.04	3	0.12	3	0.12
Puntaje de atractividad		2.00		5.60		5.70
¿Se acepta?				Sí		Sí

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt es un filtro que aplica cuatro diferentes criterios a las estrategias anteriormente planteadas. Esos criterios son: consistencia, consonancia, ventaja competitiva y la factibilidad. Evidentemente, sólo las matrices que pasen los cuatro criterios serán retenidas.

Tabla 31

Matriz de Pruebas de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo apalancando la calidad de los tejidos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Expandir <i>retail</i> bajo una sola marca de Topitop en los países de la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Lanzar programa de franquicias para ingresar a otros mercados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Buscar zonas propicias en la región para abrir una planta que provea una mejora en costos y otras ventajas competitivas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Explotar recursos particulares del país para desarrollar nuevas prendas a través de terceros (uso de lanas para desarrollar nueva marca)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Definir la identidad de la marca Topitop en <i>retail</i> con estrategias de <i>branding</i> en Perú)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Crear una línea de ropa asociada a la moda y tendencias mundiales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Invertir más en marketing para fortalecer la identidad de la marca Topitop ubicando sus tiendas como centro dónde encontrar prendas para toda la familia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Asistir a ferias internacionales como expositores y representantes de marca Perú para diversificar nuestra cartera de clientes mostrándonos como una empresa innovadora	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Invertir en I&D en área de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevos procesos productivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Renovar plataforma de IT integrando a los clientes y proveedores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Implementar nuevas tecnologías en retail para reducir costos laborales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz es un filtro que busca prevenir que se vulneren los aspectos relaciones a los derechos, la justicia y el utilitarismo.

Tabla 32

Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias de la Empresa Topitop

Impacto Ético V - Viola N - Neutral P- Promueve	1. Impacto en el derecho a la vida	2. Impacto en el derecho a la propiedad	3. Impacto en el derecho de libre pensamiento	4. Impacto en el derecho a la privacidad	5. Impacto en el derecho a la libertad de expresión
Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo apalancando la calidad de los tejidos	N	N	N	N	
Expandir <i>retail</i> bajo una sola marca de Topitop en los países de la región	N	N	N	N	
Lanzar programa de franquicias para ingresar a otros mercados	N	N	N	N	
Buscar zonas propicias en la región para abrir una planta que provea una mejora en costos y otras ventajas competitivas	N	N	N	N	
Explotar recursos particulares del país para desarrollar nuevas prendas a través de terceros (uso de lanas para desarrollar nueva marca)	P	P	P	P	
Definir la identidad de la marca Topitop en <i>retail</i> con estrategias de <i>branding</i> en Perú)	N	N	N	N	
Crear una línea de ropa asociada a la moda y tendencias mundiales	N	N	N	N	
Invertir más en marketing para fortalecer la identidad de la marca Topitop ubicando sus tiendas como centro dónde encontrar prendas para toda la familia	N	N	N	N	
Asistir a ferias internacionales como expositores y representantes de marca Perú para diversificar nuestra cartera de clientes mostrándonos como una empresa innovadora	N	N	N	N	
Invertir en I&D en área de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevos procesos productivos	N	N	N	N	
Renovar plataforma de IT integrando a los clientes y proveedores	N	N	N	N	
Implementar nuevas tecnologías en <i>retail</i> para reducir costos laborales	N	N	N	N	

Impacto Ético V - Viola N - Neutral P- Promueve	7. Impacto en el derecho al debido proceso	8. Impacto en la distribución	9. Equidad en la administración	10. Normas de compensación	11. Fines de la estrategia
Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo apalancando la calidad de los tejidos	N	P	P	P	
Expandir <i>retail</i> bajo una sola marca de Topitop en los países de la región	N	P	P	P	

Lanzar programa de franquicias para ingresar a otros mercados	N	P	P	N
Buscar zonas propicias en la región para abrir una planta que provea una mejora en costos y otras ventajas competitivas	N	P	P	N
Explotar recursos particulares del país para desarrollar nuevas prendas a través de terceros (uso de lanas para desarrollar nueva marca)	P	P	P	P
Definir la identidad de la marca Topitop en <i>retail</i> con estrategias de <i>branding</i> en Perú)	N	N	N	N
Crear una línea de ropa asociada a la moda y tendencias mundiales	P	P	P	P
Invertir más en marketing para fortalecer la identidad de la marca Topitop ubicando sus tiendas como centro dónde encontrar prendas para toda la familia	N	P	P	P
Asistir a ferias internacionales como expositores y representantes de marca Perú para diversificar nuestra cartera de clientes mostrándonos como una empresa innovadora	N	P	P	P
Invertir en I&D en área de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevos procesos productivos	N	P	P	P
Renovar plataforma de IT integrando a los clientes y proveedores	N	P	P	P
Implementar nuevas tecnologías en <i>retail</i> para reducir costos laborales	P	P	P	P

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta sección se presenta las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas y las de contingencia se muestran en la Tabla 33.

Tabla 33

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
E1	Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo apalancando la calidad de los tejidos
E2	Expandir <i>retail</i> bajo una sola marca de Topitop en los países de la región
E3	Lanzar programa de franquicias para ingresar a otros mercados
E4	Buscar zonas propicias en la región para abrir una planta que provea una mejora en costos y otras ventajas competitivas

- E5 Explotar recursos particulares del país para desarrollar nuevas prendas a través de terceros (uso de lanas para desarrollar nueva marca)
- E6 Definir la identidad de la marca Topitop en *retail* con estrategias de *branding* en Perú)
- E7 Crear una línea de ropa asociada a la moda y tendencias mundiales
- E8 Invertir más en marketing para fortalecer la identidad de la marca Topitop ubicando sus tiendas como centro dónde encontrar prendas para toda la familia
- E9 Asistir a ferias internacionales como expositores y representantes de marca Perú para diversificar nuestra cartera de clientes mostrándonos como una empresa innovadora
- E10 Invertir en I&D en área de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevos procesos productivos
- E11 Renovar plataforma de IT integrando a los clientes y proveedores

Estrategias de Contingencia

- E12 Implementar nuevas tecnologías en *retail* para reducir costos laborales

En este caso, las dos estrategias de contingencia serán consideradas como retenidas debido a que su valor en la matriz CPE fue casi cinco y por ser de interés.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La matriz de Estrategias versus OLP (MEOLP) verifica si las estrategias están alineadas con los OLP de la empresa Topitop.

Tabla 34

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo de la Empresa Topitop

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
	Antes de 2025 el 30% de los ingresos deben venir de la plataforma web	En el 2025 Topitop debe estar entre los dos primeros lugares en participación de mercado en <i>retail</i> en Perú	Hasta el 2020 alcanzar un nivel de rentabilidad (ROE) de 25% en <i>retail</i> y 5% en manufactura. Asimismo, un EBITDA del 12% en manufactura.	Al 2020 las ventas de <i>retail</i> deben de venir 50% de mercados extranjeros y el otro	Antes de 2025 llegar a una producción promedio mes de 7.000.000 de prendas	Al 2020 crear una <i>premium</i> para hombres y mujeres	Las ventas en 2025 deben ser superiores a 600 millones de USD.

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
	Antes de 2025 el 30% de los ingresos deben venir de la plataforma web	En el 2025 Topitop debe estar entre los dos primeros lugares en participación de mercado en <i>retail</i> en Perú	Hasta el 2020 alcanzar un nivel de rentabilidad (ROE) de 25% en <i>retail</i> y 5% en manufactura. Asimismo, un EBITDA del 12% en manufactura.	Al 2020 las ventas de <i>retail</i> deben de venir 50% de mercados extranjeros y el otro	Antes de 2025 llegar a una producción promedio mes de 7.000.000 de prendas	Al 2020 crear una <i>premium</i> para hombres y mujeres	Las ventas en 2025 deben ser superiores a 600 millones de USD.
E1	Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo apalancando la calidad de los tejidos			X		X	
E2	Expandir <i>retail</i> bajo una sola marca de Topitop en los países de la región	X		X			
E3	Lanzar programa de franquicias para ingresar a otros mercados	X	X	X			X
E4	Buscar zonas propicias en la región para abrir una planta que provea una mejora en costos y otras ventajas competitivas		X	X	X		X
E5	Explotar recursos particulares del país para desarrollar nuevas prendas a través de terceros (uso de lanas para desarrollar nueva marca)			X		X	
E6	Definir la identidad de la marca Topitop en <i>retail</i> con estrategias de <i>branding</i> en Perú)	X	X			X	
E7	Crear una línea de ropa asociada a la moda y tendencias mundiales		X			X	X
E8	Invertir más en marketing para fortalecer la identidad de la marca Topitop ubicando sus tiendas como centro dónde encontrar prendas para toda la familia	X	X				X
E9	Asistir a ferias internacionales como expositores y representantes de marca Perú para diversificar nuestra cartera de clientes mostrándonos como una empresa innovadora		X	X	X		
E10	Invertir en I&D en área de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevos procesos productivos			X	X		X
E11	Renovar plataforma de IT integrando a los clientes y proveedores	X	X				
E12	Implementación de nuevas tecnologías en <i>retail</i> para reducir costos laborales	X	X				

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos permite de una forma clara confrontar las estrategias retenidas con las posibilidades de los competidores, sustitos o entrantes con la finalidad de depurar la implementación de las estrategias. La MPCS permite evaluar posibles reacciones de los actores anteriormente animadores así como de los socios estratégicos o aliados. Los resultados están en la **Error! Reference source not found.** y la Tabla 34.

6.13 Conclusiones

En esta sección se ha hecho un estudio detallado del proceso estratégico. La forma que se ha utilizado ha sido la generación de matrices de las cuales se han obtenido diferentes estrategias. Algunas han conseguido pasar todos los filtros, y otras han quedado por el camino. Como se ha podido ver, este capítulo es central en el proceso estratégico, sin embargo, la calidad de las estrategias retenidas depende de los insumos obtenidos de capítulos anteriores. Al final de este capítulo se han obtenido 13 estrategias retenidas.

Tabla 35

Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para División de Manufactura.

		Devanlay	Creditex	Competidores Países Emegentes	Posibilidad Socio/Aliado
E1	Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo apalancando la calidad de los tejidos				PromPerú. Otras empresas peruanas
E2	Expandir <i>retail</i> bajo una sola marca de Topitop en los países de la región				
E3	Lanzar programa de franquicias para ingresar a otros mercados				
E4	Buscar zonas propicias en la región para abrir una planta que provea una mejora en costos y otras ventajas competitivas	Hay posibilidad que copien estrategia		Pueden subir calidad a sus productos y eficiencia a sus procesos	

E5	Explotar recursos particulares del país para desarrollar nuevas prendas a través de terceros (uso de lanas para desarrollar nueva marca)		
E6	Definir la identidad de la marca Topitop en <i>retail</i> con estrategias de <i>branding</i> en Perú)		
E7	Crear una línea de ropa asociada a la moda y tendencias mundiales		
E8	Invertir más en marketing para fortalecer la identidad de la marca Topitop ubicando sus tiendas como centro dónde encontrar prendas para toda la familia		
E9	Asistir a ferias internacionales como expositores y representantes de marca Perú para diversificar nuestra cartera de clientes mostrándonos como una empresa innovadora		PromPerú y grandes clientes internacionales (Armani o Hugo Boss)
E10	Invertir en I&D en área de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevos procesos productivos	Hay posibilidad que copien estrategia	Pueden subir calidad a sus productos y eficiencia a sus procesos
E11	Renovar plataforma de IT integrando a los clientes y proveedores	Pueden forzar a proveedores y clientes no entrar alegando mayor gasto y pidiendo exclusividad	
E12	Implementación de nuevas tecnologías en <i>retail</i> para reducir costos laborales	Pueden esperar a ver qué hace Topitop y después copiar sin gastar en pruebas y corrigiendo errores	

Tabla 36

Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para División de Retail.

		Saga Falabella	Ripley	Nuevos Entrantes (fast fashion): H&M
E1	Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo apalancando la calidad de los tejidos			
E2	Expandir retail bajo una sola marca de Topitop en los países de la región	Apostar por marcas propias más baratas		Guerra de precios
E3	Lanzar programa de franquicias para ingresar a otros mercados	Bloqueo en centros comerciales donde tiene presencia		Franquicias con más prestigio
E4	Buscar zonas propicias en la región para abrir una planta que provea una mejora en costos y otras ventajas competitivas			

E5	Explotar recursos particulares del país para desarrollar nuevas prendas a través de terceros (uso de lanas para desarrollar nueva marca)			
E6	Definir la identidad de la marca Topitop en <i>retail</i> con estrategias de <i>branding</i> en Perú)	Usan imagen más universal para vender moda		
E7	Crear una línea de ropa asociada a la moda y tendencias mundiales	Ofrecer más moda aprovechando economía de escala (presencia en más países)		Los nuevos entrantes en Perú ya son tendencia mundial. Sólo tienen que importar. Venden moda más barata
E8	Invertir más en marketing para fortalecer la identidad de la marca Topitop ubicando sus tiendas como centro dónde encontrar prendas para toda la familia	Contraataque de marketing	Contraataque de marketing	Contraataque de marketing
E9	Asistir a ferias internacionales como expositores y representantes de marca Perú para diversificar nuestra cartera de clientes mostrándonos como una empresa innovadora			
E10	Invertir en I&D en área de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevos procesos productivos	Externalización de la innovación a especialistas.		Alto nivel de eficiencia y tecnológico. Ya tienen economía de escala.
E11	Renovar plataforma de IT integrando a los clientes y proveedores			
E12	Implementación de nuevas tecnologías en <i>retail</i> para reducir costos laborales			

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2014), la etapa del proceso estratégico en la cual se lleva a cabo la implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas de forma que se lleguen a hacer realidad los objetivos. Consecuentemente, el proceso de implementación será exitoso sí y sólo sí se logran los objetivos estratégicos. En caso particular de este plan estratégico aplicado para la empresa Topitop, para lograr que las estrategias se traduzcan en acciones en la empresa Topitop, se necesita que dichas estrategias vayan acompañadas de un liderazgo de tipo transformacional desde el principio del plan estratégico hasta el final.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En las siguientes tablas, se encuentran los OCP planteados para el logro de los OLP de la empresa Topitop, definidos anteriormente. Se han establecido un total de 25 OCP para poder cumplir los ocho OLP establecidos previamente. Los cuatro primeros OCP han sido planteados para cumplir el OLP 1, que es lograr tener una participación del diez por ciento de la venta a través del canal de comercio electrónico para el año 2020.

Los tres primeros OCP están ligados al lanzamiento de la plataforma web y el cuarto OCP está ligado a expansión de la plataforma a otros países de la región. Tomando en cuenta la estrategia de expansión del *retail* bajo una misma marca en los países de la región y considerando que el *retail* y la plataforma web van de la mano, la OCP 1.4 está ligada al OLP 1 y esta a su vez lo está con la estrategia.

En relación con el OLP 2, que indica que para el 2020 Topitop debe estar entre los dos primeros lugares en participación de mercado en *retail* en Perú, se debe tener objetivos ambiciosos de expansión, los cuales están soportados por los OCP 2.1 y OCP 2.2. Los OCP

indican lo siguiente:

Tabla 37

Objetivos de corto plazo para OLP1

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 1.1	En 2015 desarrollar plataforma web amigable, segura y completa. Buenas políticas para dar garantías de entrega, cambio y devolución.	2015	0%	2016	100%
OCP 1.2	En 2015 y 2016 agresivas campañas de marketing con ligeros descuentos respecto tiendas	2015	Gasto en publicidad menor a 2%	2017	Gasto en publicidad de 5%
OCP 1.3	En 2017 unir todo el sistema IT <i>retail</i> y manufactura para reducir tiempos de entrega. Implementar ERP (SAP)	2015	Número de plataformas IT >2	2018	Fin implementación SAP
OCP 1.4	En 2017 implementar el <i>e-commerce</i> a otros países de la región	2015	Países con venta online = 0	2018	Países con venta online = 4

Tabla 38

Objetivos de corto plazo para OLP2

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 2.1	Antes de 2022 abrir 30 tiendas más a nivel nacional (actualmente 40 provincia y 28 en Lima)	2015	68	2021	98
OCP 2.2	Al 2018 estar entre las 20 primeras marcas más valoradas en el Perú (según el ranking internacional Brand-Asset Valuator, BAV) invirtiendo en marketing y publicidad.	2015	Sin presencia	2018	Entre las 20 primeras

El OCP 2.1 es muy ambicioso y requiere una fuerte inversión, sin embargo es fundamental para lograr el OLP 2. Abrir más tiendas y quitar mercado a sus competidores será fundamental para lograr ubicarse entre los dos primeros lugares en participación de mercado. Por

otro lado el OCP 2.2 además de contribuir con posicionamiento y recordación de marca, contribuirá con el objetivo de obtener mayor participación de mercado.

En relación al OLP 3, que indica mejorar la rentabilidad en *retail*, alcanzando un ROE 25% y un EBITDA DE 12%, se crearon cuatro OCP que son necesarios para poder cumplir el OLP 3.

Tabla 39

Objetivos de corto plazo para OLP3

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 3.1	Al 2016 consolidar las áreas comunes de compras finanzas, logística, recursos humanos y sistemas para las dos unidades de negocios.	2015	Número de departamentos comunes: 2 para cada área de soporte	2016	Reducción de duplicidades: ningún área de soporte duplicada
OCP 3.2	Al 2016 cambiar el mix de productos y optimizar el layout de las tiendas para mejorar el margen de contribución en 20%.	2015	Ventas por m ² /mes: 100\$	2018	Ventas por m ² /mes: 200\$
OCP 3.3	Al 2017 reducir lead times para ser capaces de sacar al menos 4 colecciones por temporada (8 por año).	2015	75 días de rotación de inventario	2017	45 días
OCP 3.4	Antes de 2018, aprovechar la gran cantidad de proveedores locales creando una plataforma común para facilitar la comunicación, reducir tiempos y reducir costos. Esto va acompañado de una homologación de ciertos proveedores para ajustarse a las especificaciones de calidad de Topitop.	2015	No hay plataforma común	2018	Una plataforma común ya operativa: 100%

El OCP 3.1 está relacionado a compartir costos entre la unidad de negocios *retail* y manufactura.

De esta forma la corporación reducirá costos, que finalmente resultaran en una mejora en el EBITDA y el ROE. El OCP 3.2 está orientado a mejorar el margen de contribución, que a su vez ayudara a mejorar el EBITDA y ROE. El OCP 3.3 está enfocado a mejorar la rotación. Una mayor rotación y un mejor margen de contribución ayudarán rápidamente a mejorar el EBITDA.

Finalmente el OCP 3.4 está relacionado también a mejorar lead times en regiones lejanas, construyendo una red de socios estratégicos en toda la región y homologándolos para mantener la calidad de productos. El OLP 4 está relacionado a la expansión de Topitop a otros países de la región y el objetivo al 2020 es lograr que las ventas retail provengan en un 50% de mercados extranjeros el otro 50% del mercado peruano. Para lograr ese objetivo, se han diseñado cuatro OCP.

Tabla 40

Objetivos de corto plazo para OLP4

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 4.1	Al 2015 tener toda la información financiera y de mercado para invertir en estos proyectos	2015	0%	2016	100%
OCP 4.2	Al 2015 tener toda la estructura legal para desarrollar franquicias	2015	0%	2016	100%
OCP 4.3	Al 2016 desarrollar procesos para apoyar franquiciados a través de un manual de operaciones	2015	0%	2016	100%
OCP 4.4	Al 2016 participar en ferias de franquicias en Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Argentina y Bolivia	2015	Asistencia a ferias de franquicias: 0	2016	Asistencia a ferias de franquicias: 2/país

El OCP 4.1 es el primer paso para proceder al plan de expansión y se trata de analizar todos los mercados de la región y dimensionar la inversión necesaria para implementar todos los proyectos. El OCP 4.2 y 4.3 también es parte de la fase previa y se trata de desarrollar un marco legal para el plan de franquicias, considerando que en algunos casos la forma de entrar a nuevos mercados será a través de franquicias. Finalmente el OCP 4.4 se trata de tener presencia en algunos mercados y ofrecer el producto Topitop en los principales eventos o ferias.

Tabla 41

Objetivos de corto plazo para OLP5

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 5.1	Al 2016 recuperar el 60% de la producción generada para clientes internacionales perdidos durante la crisis de 2008 (GAP y Old Navy entre otros).	2015	Producción recuperada: 0%	2016	Producción recuperada: 60%
OCP 5.2	Al 2018 conseguir al menos cuatro marcas nuevas como clientes con especial interés en U.S.A. y Europa.	2015	Nuevos clientes: 0	2018	Nuevos clientes: 4
OCP 5.3	En el 2017 tener oficinas comerciales fuera de Sudamérica (especialmente en Estados Unidos y Alemania) para captar clientes en la unidad de manufactura.	2015	Oficinas comerciales fuera de Sudamérica: 0	2018	Oficinas comerciales fuera de Sudamérica: 4
OCP 5.4	Al 2018 abrir nueva planta de acabados en un país con menores costos laborales para mejorar nuestros costos y ser más atractivos a posibles clientes.	2015	Plantas fuera de Perú: 0	2018	Plantas fuera de Perú: 1

El OLP 5 está relacionado a la unidad de manufactura y se trata de llegar a una producción de 5,000,000 unidades por mes en el 2020. Para lograr este objetivo se han establecido cuatro OCP que ayudaran a obtener el objetivo final. Definitivamente recuperar el mercado perdido en años anteriores ayudara a recuperar producción pero otros mercados también son buena opción. El OCP 5.1 plantea recuperar para el 2016 el 60% de la producción perdida en clientes de los Estados Unidos. Además, para el 2017, el OCP 5.2 plantea obtener al menos cuatro nuevas marcas de los Estados Unidos y Europa. Para poder cumplir ese objetivo se abrirá operaciones a nivel comercial en Estados Unidos y Alemania. Finalmente, con el objetivo de reducir costos y ser más competitivo, el OCP 5.4 propone abrir una planta en otro país que ofrezca un mejor ambiente de negocios para Topitop y de esta forma poder ser más competitivo.

El OLP 6 es crear al 2020 una marca Premium para hombres y mujeres. Esto le permitirá a Topitop llegar a otros segmentos de mercado y poder mejorar ventas y margen de contribución. Para lograr este objetivo se proponen tres objetivos de corto plazo.

Tabla 42

Objetivos de corto plazo para OLP6

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 6.1	Antes del 2018 invertir en I&D para mejorar los diseños	2015	Inversión en I&D < 1%	2018	Inversión en I&D > 2.5%
OCP 6.2	Antes de 2018 abrir cadena de tiendas enfocadas a hombre y mujer de clase media alta para ofrecer una moda más clásica y casual	2015	Número de tipo de tiendas: 1	2018	Número de tipo de tiendas: 3
OCP 6.3	Antes de 2020 abrir tiendas "piloto" en ciudades importantes de mundo (París, New York y Madrid entre otros) para dar a conocer el producto peruano y crear nombre. Ir de la mano de PromPerú	2015	Número de tiendas piloto: 0	2020	Número de tiendas piloto: 4

El OCP 6.1 es implementar antes del 2018 un potente departamento de I&D que permita obtener diseños innovadores que marquen tendencia. El OPC 6.3 propone abrir tiendas en Lima y algunas provincias del Perú, mientras que el OCP 6.2 propone abrir tiendas piloto en las ciudades más importantes del mundo. El OLP 7 propone lograr una venta de \$400,000 y para esto se proponen dos objetivos a corto plazo, considerando que otros OCP mencionados anteriormente contribuyen al logro de este OLP.

El OCP 7.1 está relacionado a obtener un posicionamiento de marca en todos los mercados que participa Topitop, que además otros OCP mencionados anteriormente, contribuirá a incrementar las ventas. Por otro lado, en manufactura, el objetivo principal de esta unidad será recuperar algunos clientes perdidos y captar nuevos de los Estados Unidos y Europa.

Tabla 43

Objetivos de corto plazo para OLP7

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 7.1	Al 2022 estar entre los 5 primeros puestos en recordación de marca en cada país donde abramos operaciones.	2015	En Perú no está ni entre los 20 primeros	2022	Número de países en los que está entre los 5 primeras marcas de moda en recordación: 4
OCP 7.2	Para el 2018 recuperar clientes perdidos en US y obtener nuevos clientes. (GAP y Old Navy)	2015	Clientes recuperados: 0	2018	Clientes recuperados: 2

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

El proceso de implementación depende de la factibilidad de los objetivos de corto plazo. Para que los objetivos sean factibles se debe asignar básicamente cuatro recursos fundamentales: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, (d) tecnológicos.

Topitop es una empresa que está entre las principales en participación de mercado, tanto en manufactura como en *retail*. Los objetivos a corto plazo son ambiciosos e implican una inversión considerable en ambas unidades de negocio. Tradicionalmente Topitop ha tenido sobre un 10-15% de deuda en su grado de endeudamiento. Sin embargo, la gerencia es consciente que para financiar un rápido desarrollo de la firma, el grado de apalancamiento podría ser mucho mayor.

En relación a lo físico, la maquinaria y nueva planta es lo más resaltante y crucial para poder obtener los objetivos de corto y largo plazo. Recuperar las cuentas perdidas en los Estados Unidos es una meta muy importante para Topitop, ya que esto es fundamental para cumplir sus objetivos a largo plazo. Siendo el mercado americano el más grande y atractivo para Topitop, encontrar una planta que les permita ser más competitivos es absolutamente necesario.

Por otro lado, el recurso humano es como siempre una pieza fundamental para el logro de

los objetivos y asignar los recursos necesarios es imprescindible. El personal debe cumplir las normas de seguridad y calidad que requiere Topitop para satisfacer a sus clientes. Para esto es necesario adaptar buenas prácticas y obtener certificaciones de calidad, de medio ambiente y de seguridad. Ir al siguiente nivel implica para Topitop ser una empresa socialmente responsable y capaz de compartir valor con todos los protagonistas involucrados en su cadena de suministro. Asimismo, es necesario formar un área que se encargue de crecer a nivel regional por el lado *retail* y otra unidad comercial para la manufactura que se encargue de obtener clientes de US y Europa.

Finalmente, en lo que respecta a la tecnología, la asignación de recursos va directamente relacionado a la productividad y la competitividad. Topitop necesita ser cada vez más eficiente y competitivo para poder diferenciarse de sus competidores. Actualmente, en la industria *retail*, cuenta con *lead times* más cortos respecto a sus competidores debido a que cuenta con la fábrica en Perú y a sus procesos y tecnología que contribuye con eso. Asignar un presupuesto anual para la reinversión en tecnología es fundamental y es lo que hace actualmente Topitop con sus propios recursos.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son generadas por el directorio y la alta gerencia de Topitop. Estas políticas facilitan la implementación de las estrategias y están sometidas a principios de la ética, la legalidad, y la responsabilidad social. Las políticas permiten solucionar problemas relacionados con asuntos de manejo personal, finanzas, compras y toma de decisiones; con lo cual es posible evitar conflictos y, por ende, hacer más productivo la compañía. La siguiente tabla muestra las políticas propuestas para cada estrategia.

Tabla 44

Políticas por Estrategia

No	Estrategia	Políticas
E1	Buscar desarrollar la imagen de marca Perú en el mundo apalancando la calidad de los tejidos	P1 Fomentar el sentido patriótico dentro de la compañía.
		P2 Promocionar la buena calidad de materia prima peruana.
		P3 Promocionar que Topitop <i>retail</i> comercializa la mayoría de sus prendas hechas en Perú.
E2	Expandir <i>retail</i> bajo una sola marca de Topitop en los países de la región	P4 Promover la asistencia a los eventos más importantes de moda en los principales lugares del mundo.
		P5 Promover la innovación y la creación de nuevos diseños a través de constantes <i>wokrshops</i> y programas piloto.
E3	Lanzar programa de franquicias para ingresar a otros mercados	P6 Fomentar el valor de la marca Topitop a nivel nacional
		P7 Promocionar la integración vertical de Topitop a través de los canales adecuados
E4	Buscar zonas propicias en la región para abrir una planta que provea una mejora en costos y otras ventajas competitivas	P8 Capacitar al área comercial sobre el valor de la marca Topitop y la calidad de sus productos
		P9 Promover la participación en los eventos o <i>trade shows</i> más importantes en la industria.
		P10 Fomentar las inversiones responsables considerando el plazo y la estructura capital.
E5	Explotar recursos particulares del país para desarrollar nuevas prendas a través de terceros (uso de lanas para desarrollar nueva marca)	P11 Crear una cultura de responsabilidad social dentro de la compañía
		P12 Fomentar las ventajas de crear valor compartido dentro de la compañía
		P13 Brindar información a través de los canales adecuados.
E6	Definir la identidad de la marca Topitop en <i>retail</i> con estrategias de <i>branding</i> en Perú)	P14 Crear el ambiente necesario para que el directorio y la alta gerencia definan el producto Topitop
		P15 Comparar el producto Topitop con las principales marcas mundiales y establecer un <i>benchmark</i> con la marca modelo.
E7	Crear una línea de ropa asociada a la moda y tendencias mundiales	P16 Comunicar el valor de la marca Topitop en los diferentes segmentos.

		P17	Promover dentro de la organización la orientación a la innovación y calidad.
E8	Invertir más en marketing para fortalecer la identidad de la marca Topitop ubicando sus tiendas como centro dónde encontrar prendas para toda la familia	P18	Fomentar identidad de marca en los empleados y lograr que se identifiquen con la marca.
		P19	Asignar los recursos financieros necesarios para lograr la identidad de marca en el público objetivo.
E9	Asistir a ferias internacionales como expositores y representantes de marca Perú para diversificar nuestra cartera de clientes mostrándonos como una empresa innovadora	P20	Fomentar el valor agregado que tienen los productos Topitop dentro de la organización.
		P21	Promover la participación en los principales eventos a nivel mundial en la industria textil.
		P22	Promover la construcción una red de socios estratégicos a nivel mundial.
E10	invertir en I&D en área de nuevos diseños, nuevos materiales y nuevos procesos productivos	P23	Promover el intercambio de conocimientos con fabricantes de otros países.
		P24	Fomentar dentro de la compañía la competitividad e innovación
E11	Renovar plataforma de IT integrando a los clientes y proveedores	P25	Fomentar la mejora continua evaluando constantemente los procesos y buscando nuevas tecnologías
		P26	Dar el <i>empowerment</i> necesario al departamento TI para proponer nuevas tecnologías que permitan mejorar la competitividad
E12	Implementación de nuevas tecnologías en <i>retail</i> para reducir costos laborales	P27	Fomentar la Integración la unidad de <i>retail</i> y <i>manufacturing</i> a nivel de TI

7.4. Estructura de la Empresa Topitop

Es preciso mencionar que la estructura organizacional actual de Topitop ha sido recientemente reestructurada con el objetivo de dirigirla como una corporación con dos unidades de negocio que son manufactura y *retail*. La unidad que va a liderar los intereses de la empresa Topitop es *retail*, de tal manera que el directorio y gerencia se va a enfocar en reestructurar la organización de esta unidad y por el lado de la unidad de manufactura, la alta gerencia tiene como objetivo recuperar el nivel de producción que tenía en otros años cuando contaba con

clientes grandes de los Estados Unidos.

Reestructuración. En la unidad de negocio *retail* se va a hacer la mayor reestructuración debido a los cambios que ha habido en la industria y los nuevos competidores globales que han abierto operaciones en Perú. El consumidor peruano cada vez es más exigente y las marcas internacionales cuentan con un concepto de tienda y marca bien definidas. A nivel organizacional de la corporación, Topitop tiene departamentos que comparten ambas unidades de negocio que son compras, finanzas, tecnologías de la información, logística y legal. Topitop tiene que trabajar en la sinergia de ambas unidades de negocio y lograr que el personal de las áreas de soporte de ambas unidades este identificado con ambas unidades. Esta sinergia permitirá mejores resultados y ahorro en recursos, que llevan a mejorar la eficiencia en los procesos.

La estructura ideal para Topitop, de acuerdo a las estrategias mencionadas, es contar con un Gerente General capaz de entender las dos unidades y con el liderazgo suficiente para crear sinergia entre las dos unidades. Se tendrá un gerente por cada unidad de negocio y cada uno será responsable por el EBITDA de cada unidad. Por el lado de *retail*, se cuenta con un Jefe de producto por cada categoría de ropa que hay en la tienda, gerentes de ventas regionales, desarrolladores de productos y diseñadores, además de su propio departamento de Recursos Humanos. Por el lado de manufactura, Topitop tiene como objetivo mejorar su competitividad, siendo el principal proveedor de la unidad *retail* y fortaleciendo su ventaja competitiva. Actualmente el Gerente de la unidad manufactura está enfocado en la producción y en la comercialización en conjunto con el Gerente General, que ocupó anteriormente el cargo de Gerente de la unidad de manufactura. La empresa trabaja mucho en la sinergia de ambas unidades de negocio, ya que el objetivo de la organización es fortalecer ambas, liderada por la unidad *retail*.

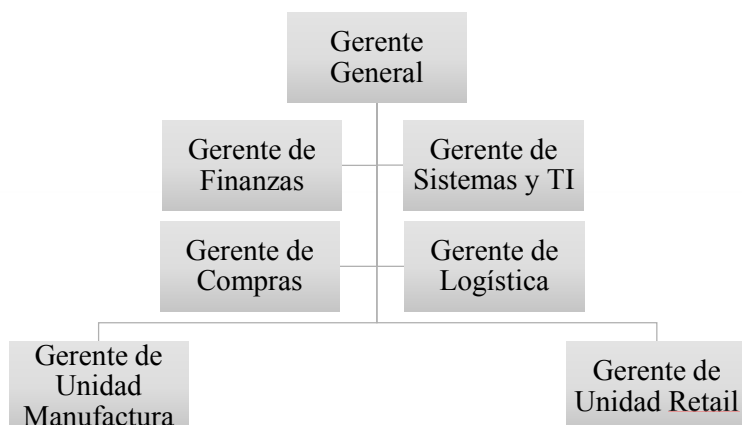


Figura 28. Organigrama de Corporación Topitop

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Como empresa que se inició en la industria de manufactura, Topitop ha considerado temas de medio ambiente, ecología y responsabilidad social. Incluso sus mismos clientes ponen como requerimiento que Topitop cuente con procesos y tecnologías determinadas, además de algunas certificaciones que garanticen procesos relacionados al medio ambiente y responsabilidad social. Para que Topitop cumpla con su compromiso en cuidar temas ambientales y sociales es necesario contar con certificaciones internacionales tales como ISO 9001 para la calidad de servicio y satisfacción de los clientes, ISO 14001 para la gestión de medio ambiente y OHSAS para la salud y seguridad ocupacional de los trabajadores.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El factor humano es el principal recurso de una empresa, por lo tanto, es importante velar por su correcta gestión y desarrollo. Actualmente, Topitop presenta problemas relacionados a su personal en *retail*. Estos problemas son principalmente debidos a la carencia de un plan de capacitación para el desarrollo de competencias. Consecuentemente, la unidad no es productiva y la expansión en los últimos años ha sido considerable por lo que esta unidad presenta problemas

a pesar de tener una importante participación de mercado. Para hacer frente a esto, Topitop cuenta un gerente para cada unidad de negocio. Ambos muy capaces y con experiencia en distintos mercados de Latinoamérica. El manejo *retail* no ha sido el óptimo para Topitop y el objetivo inmediato es revertir la situación actual, trabajando en capacitaciones al personal de las tiendas, mejorando la rotación de empleados.

Por otro lado, se buscara que los objetivos personales de los trabajadores que permanezcan en la organización estén alineados a los intereses de la empresa Topitop, de tal manera que estos generen sinergia suficiente para el logro de la visión. Considerando la implementación de políticas y acciones ante la evaluación de resultados y la repercusión sobre la situación de los trabajadores, se procurara minimizar los impactos negativos y evitar un clima de incertidumbre o temor. En el caso de la desvinculación de aquellos trabajadores con bajos rendimientos y evaluación deficiente, durante el proceso de desvinculación se les otorgaran facilidades e incentivos que les permitan tener un retiro adecuado de la organización.

Adicionalmente, se desarrollara de forma anual un plan de capacitación y de desarrollo del personal de la organización. Este plan buscara que los trabajadores potencien sus competencias, lo cual recae sobre un beneficio para el puerto, dado que contara con personal competente y con alto nivel de productividad. Gracias al plan de desarrollo, el personal estará motivado, pues conocerá las oportunidades de seguir ascendiendo y asumiendo mayores responsabilidades en la organización.

Debido a que los cambios generalmente encuentran resistencia, se debe implementar acciones para minimizarla y tener en cuenta lo siguiente:

1. Identificación de los trabajadores que lideren las áreas y que sean referentes del cambio, para que estos trabajen conjuntamente con aquellos que el cambio los perjudica o sienten

temor a fin de conocer la naturaleza de su resistencia

2. La comunicación es vital en este caso, pues se debe brindar una información clara y precisa que permita a los trabajadores prepararse para el cambio
3. La participación o inclusión en este proceso es otro aspecto importante. Incluir a todos los trabajadores es clave desde la etapa de la planeación hasta la etapa de implementación y puesta en marcha.

7.7 Gestión del Cambio

Con el fin de gestionar adecuadamente el cambio, resulta necesario comprometer a toda la empresa Topitop en las estrategias y la visión, de tal manera que se comunique el objetivo final de las nuevas acciones en curso que se llevaran a cabo. En la unidad *retail* se harán los mayores cambios a nivel organizacional ya que es la unidad que va a liderar los objetivos de la corporación y la unidad que necesita afianzar la identidad de marca para posteriormente expandirse. Para poder lograr eso se debe tener un plan de comunicación bien claro para toda la empresa Topitop. Posteriormente, se debe hacer una evaluación a todo el personal y seleccionar al personal más calificado para liderar los cambios. Finalmente, se hará un plan de entrenamiento a todo el personal nuevo y el que quede luego de la evaluación.

Es importante identificar a la gente influyente en cada área y lograr un acercamiento con ellos y hacerles entender los cambios y los beneficios que estos causaran a los empleados y a la compañía. De esta forma se facilitara el proceso de cambios dentro de la empresa Topitop.

7.8 Conclusiones

La correcta formulación de las estrategias de Topitop dependerá de los recursos asignados (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) para estas estrategias. Los OCP son claros, medibles y precisos y soportan directamente a los OLP. Los OCP se acompañan de las políticas

definidas para enmarcar y facilitar el marco que las estrategias deben seguir. Todas las acciones propuestas se manejan dentro del marco de valores de la compañía y el cambio de la organización a una corporación es fundamental para poder alcanzar los objetivos propuestos. Topitop es una compañía familiar que está tomando forma de una compañía con gobierno corporativo, sin embargo eso será un proceso. Mientras tanto la familia Flores formara parte del directorio y mantendrá el control total de los destinos de la compañía a través de estrategias corporativas que permitan crecer ambas unidades de negocios y/o crear nuevas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Es de suma importancia tener un mecanismo eficaz de evaluación de las estrategias que sea adecuado para la medición y ejecutarlo en el momento oportuno. La evaluación debe contar con un enfoque de corto plazo y de largo plazo. Este proceso implica lo siguiente: (a) cuestionar expectativas y supuestos, (b) generar la revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación (D'Alessio, 2014). La evaluación de las estrategias deberá constar de tres etapas: (a) revisión externa e interna, (b) evaluación de desempeño, y (c) mejoras correctivas.

Revisión externa e interna. Considerando que el entorno económico cambia constantemente, se debe elaborar nuevas versiones de matrices EFI y EFE. La nueva matriz EFI debe reflejar los cambios en las fortalezas y debilidades en aspectos relacionados: (a) operaciones, (b) marketing, (c) finanzas, (d) recursos humanos, (e) sistemas de información, y (f) cultura de la empresa Topitop, entre otros. Por otro lado, la nueva matriz EFE debe enfocarse en la eficiencia con que las estrategias han aprovechado las oportunidades y respondido a las amenazas de los factores externos.

Debido al gran dinamismo interno y externo, D'Alessio (2014) recomienda la elaboración de múltiples matrices FODA a lo largo de todo el proceso estratégico de tal manera que se realicen ajustes progresivos en las estrategias o en las matrices IE y CPE. Con respecto a la MFODA, cabe resaltar que el crecimiento y desarrollo de Topitop está muy sujeto a la demanda externa de sus clientes actuales y posibles recuperación de nuevos cliente.

Evaluación del desempeño. En esta segunda etapa, se utilizan indicadores de gestión para medir si los objetivos de corto plazo y largo plazo han sido alcanzados.

Acciones Correctivas. De acuerdo con los resultados alcanzados, se irán tomando acciones correctivas para alinear las estrategias a los cambios externos e internos del entorno y, de esta manera, aumentar el nivel de competitividad de Topitop, reaccionando de manera oportuna.

8.1.1 Aprendizaje Interno

Los objetivos de la perspectiva de la Empresa Topitop se orientan a la mejora de la calidad de los recursos humanos y están constituidos por los siguientes objetivos: (a) especializar en tecnología de corte, (b) implementar un sistema integrado de seguridad, (c) capacitar al personal del departamento de comercial y compras en los idiomas mandarín e inglés.

Analizaremos estos indicadores de la perspectiva interna buscando obtener el rendimiento esperado y la satisfacción de clientes. Con estos indicadores trataremos de controlar la calidad del proceso, buscando tener una mejor calidad posible al menor costo.

Topitop al encontrarse en plena reestructuración organizacional, está invirtiendo en capacitación permanente como parte de su búsqueda en minimizar costos y optimizar procesos en los que se involucre capital humano.

Tabla 45

La perspectiva interna

N	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 1.3	En 2017 unir todo el sistema IT <i>retail</i> y manufactura para reducir tiempos de entrega. Implementar ERP (SAP)	tiempo de entregas	Cambiar plataformas IT	Compra de nueva tecnología ERP
OCP 3.1	Al 2016 consolidar las áreas comunes de compras finanzas, logística, recursos humanos y sistemas para las dos unidades de negocios.	Número de departamentos comunes.	Reducir costos.	Aumentar sinergias
OCP 3.3	Al 2017 reducir lead times para ser capaces de sacar al menos 4 colecciones por temporada (8 por año).	Días rotación inventario	45 días	Capacitación del personal en métodos de producción

8.1.2 Procesos Internos

Esta perspectiva está estrechamente relacionada con la cadena de valor, los objetivos correspondientes a la perspectiva de procesos busca analizar los procesos internos de Topitop que son: (a) unir todo el sistema IT con el sistema IT de *retail* y manufactura para reducir tiempos de entrega, (b) implementar el e-commerce a otros países de la región, (c) desarrollar procesos para apoyar franquiciados a través de un manual de operaciones, (d) aprovechar la cantidad la cantidad de proveedores locales creando una plataforma común para facilitar la comunicación, reducir tiempos y reducir costos, (e) abrir nueva planta de acabados en un país con menos costos laborales para mejorar nuestros costos, (f) abrir 20 tiendas más a nivel nacional (actualmente 40 tiendas en provincia y 28 en lima).

En la entrevista que tuvimos con el nuevo gerente corporativo (Martin Klaua)“Topitop se encuentra en una reestructuración de su cadena de valor, debido a que contaba con dos unidades de negocio que generaban un costo alto.

8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente es la razón fundamental de Topitop, se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto de alta calidad y novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita. Topitop en el 2009 salió en una búsqueda agresiva de nuevos clientes de los cuales consiguió tender relaciones con Hugo Boss, del cual Topitop es considerado uno de sus 7 proveedores Top. La calidad constante y el buen servicio que Topitop brinda a estos clientes le permite mantenerlos hasta la actualidad.

Tabla 46

La perspectiva de procesos

	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 1.3	En 2017 unir todo el sistema IT <i>retail</i> y manufactura para reducir tiempos de entrega.	tiempo de entregas	Tener información actualizadas de la demanda por tienda	Compra del sistema e implementación
OCP 1.4	En 2017 implementar el e-commerce a otros países de la región	N° de países a los que se exporta	Exportar a todos los países de la Comunidad Andina	Buscar nuevos mercados
OCP 4.4	Al 2016 participar en ferias de franquicias en Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Argentina y Bolivia ^{oo}	Asistencia a ferias de franquicias	Tener varias franquicias en cada país de la región	Asistir al menos a un par de ferias en cada país
OCP 3.3	Antes de 2018, aprovechar la gran cantidad de proveedores locales creando una plataforma común para facilitar la comunicación, reducir tiempos y reducir costos. Esto va acompañado de una homologación de ciertos proveedores para ajustarse a las especificaciones de calidad de Topitop	N° de colecciones por temporada	llegar a tener 8 colecciones	hay actualmente cuatro
OCP 5.3	Al 2018 abrir nueva planta de acabados en un país con menores costos laborales para mejorar nuestros costos y ser más atractivos a posibles clientes	porcentaje de reducción de costo por prenda	Tener un costo internacional como (H&M y Zara)	Apertura de planta en Honduras
OCP 2.1	Antes de 2018 abrir 20 tiendas más a nivel nacional (actualmente 40 provincia y 28 en Lima)	N° de tiendas nuevas	Tener 48 tiendas nuevas	Apertura de tiendas en los distritos populosos de Lima
OCP 6.2	Antes de 2020 abrir tiendas "piloto" en ciudades importantes de mundo (París, New York y Madrid entre otros) para dar a conocer el producto peruano y crear nombre. Ir de la mano de PromPerú	N° de tiendas nuevas	30 tiendas nuevas	apertura en Colombia, Ecuador

En la perspectiva de cliente se busca voltear la mirada hacia: (a) invertir en I & D para mejorar los diseños, (b) abrir cadenas de tiendas enfocadas a hombre y mujeres, ofrecer moda clásica, (c) recuperar el 60% de la producción generada para clientes internacionales perdidos durante periodo de crisis del 2008, (d) conseguir cuatro marcas nuevas en estados unidos.

Tabla 47

La perspectiva de clientes

	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 6.1	Antes del 2018 invertir en I & D para mejorar los diseños	N° de marcas nuevas	Tener 4 nuevas marcas	Contamos con 3 marcas especializadas en diferentes segmentos de mercado: niños, adolescentes y mujeres.
OCP 6.3	Antes de 2018 abrir cadena de tiendas enfocadas a hombre y mujer de clase media alta para ofrecer una moda más clásica y casual	N° de nuevas tiendas	Incremento en el segmento de hombres	Dar mayores espacios para hombres
OCP 5.1	Al 2016 recuperar el 60% de la producción generada para clientes internacionales perdidos durante la crisis de 2008 (GAP y Old Navy entre otros)	N° de nuevos clientes	Recuperar a clientes como (GAP, Old Navy...)	Traslado de planta a Honduras
OCP 5.2	Al 2018 conseguir al menos cuatro marcas nuevas como clientes con especial interés en U.S.A. y Europa En el 2017 tener oficinas	N° de nuevos clientes	Obtener 2 nuevos clientes por año.	Constantes visita a ferias de productores en Europa y USA.
OCP 5.3	comerciales en US y Alemania para captar clientes en la unidad de manufactura	N° de oficinas comerciales	Una oficina por continente	Apertura de oficina en Alemania.
OCP 4.4	Al 2016 participar en ferias de franquicias en Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Argentina y Bolivia	N° de franquicias conseguidas	Una franquicia por cada país mencionado.	Franquicias en Chile y Brasil.

8.1.4 Financiera

Está constituida por los objetivos que aporten a la mejora de la situación económica de la empresa y de los accionistas. Topitop es una empresa familiar que consta de 3 principales accionistas que representa el 90% del accionariado, los objetivos trazados por Topitop en la perspectiva financiera son los siguientes: (a) Al 2016 cambiar el mix de productos y optimizar el layout de las tiendas para mejorar el margen de contribución en 20%, (b) Al 2017 reducir lead times para ser capaces de sacar al menos 4 colecciones por temporada (8 por año).

Con estos objetivos a corto plazo Topitop tiene pensado alcanzar un nivel rentabilidad

(ROE) de 25% en *retail* y un EBITDA de 12% (Martin Klaua)

Tabla 48

Perspectiva financiera

	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 3.2	Al 2016 cambiar el mix de productos y optimizar el layout de las tiendas para mejorar el margen de contribución en 20%	Ventas por m2/mes	incrementar en 100%	Contratar especialistas internacionales para rediseño de tienda
OCP 3.3	Antes de 2018, aprovechar la gran cantidad de proveedores locales creando una plataforma común para facilitar la comunicación, reducir tiempos y reducir costos. Esto va acompañado de una homologación de ciertos proveedores para ajustarse a las especificaciones de calidad de Topitop	Nº de colecciones por temporada	llegar a tener 8 colecciones	hay actualmente cuatro

8.2 Tablero de control Balanceado (Balanced Scorecard)

Esta herramienta desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton llena el vacío entre lo que las organizaciones deberían realizar y lo que realmente hacen. Es una herramienta de evaluación del desempeño que mide el cumplimiento de los objetivos para su corrección en caso de una desviación.

El tablero de control integrado empieza por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ¿Cómo debe Topitop aprender y mejorar? Para alcanzar la visión se pasa a la perspectiva interna, en este punto es necesario tomar en cuenta a los diferentes actores (*stakeholders*), que vienen a ser toda aquellas empresas relacionadas a Topitop y pueden correr corriente de opinión al respecto por ejemplo, proveedores, colaboradores, entre otros y se debe pensar cómo se puede satisfacer e involucrar. La perspectiva de aprendizaje nos permite mejorar la calidad del capital humano. Con la perspectiva de procesos internos podemos medir la mejora y optimización de los

procesos que realizamos dentro de Topitop tanto en manufactura como en *retail*. La perspectiva de cliente invita a dar una mirada a los clientes y, al mismo tiempo, pensar en la satisfacción de estos, Topitop al tener dos unidades de negocio tiene clientes que son los usuarios de sus marcas mediante *retail* y otro grupo de clientes que son las marcas extranjeras. La perspectiva financiera determina los objetivos financieros y como se requiere lograrlos.

8.3 Conclusiones

Los OCP, a través de las estrategias, sirven para alcanzar los OLP. El BSC con las cuatro perspectivas: (a) perspectiva de aprendizaje interno, (b) perspectiva de procesos, (c) perspectiva de cliente y, (d) perspectiva financiera de Topitop, permite para cada OCP reunir las medidas, metas y las iniciativas. En el BSC elaborado se constata que la mayoría de los objetivos se encuentran en la perspectiva de procesos. Este BSC permitirá controlar el avance y medir las metas de cada uno de los OCP, dado que cada uno se menciona medidas para usar y las metas a realizar.

El tablero de control balanceado le permite a Topitop monitorear la evolución de sus OLP mediante los OCP, usando como indicadores las medidas propuestas. Topitop al ser una empresa que se encuentra en un restructuración interna necesita tener esta herramienta para que los directores y la alta gerencia puedan evaluar de manera rápida y acertada el logro de los objetivos planteados por los accionistas.

Estrategia de Productividad

Valor a largo plazo para los accionistas

Estrategia de crecimiento

Perspectiva financiera	Mejorar la estructura de costes	Mejorar la utilización de activos	Nuevas fuentes de ingreso	Aumentar el valor del cliente				
Propuesta de valor para el cliente								
Perspectiva del cliente	Precio	Calidad	Disponibilidad	Selección	Funcionalidad	Servicio	Asociación	Marca
	Atributos del producto / Servicio					Relación		Imagen
Perspectiva de los procesos internos	Procesos de gestión de las operaciones *Suministro *Producción *Distribución *Gestión de riesgo	Procesos de gestión del cliente *Selección de clientes *Adquisición de nuevos clientes *Retención de los clientes existentes *Crecimiento de los negocios con los clientes	Procesos de gestión de innovación *Identificación de nuevas oportunidades *Selección del portafolio de I&D *Diseño y desarrollo *Lanzamiento	Procesos reglamentarios y sociales *Medio ambiente *Seguridad y salud *Empleo *Comunidad				
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno	Capital Humano							
	Capital de información							
	Capital organizativo							
	Cultura	Liderazgo	Alineamiento	Trabajo en equipo				

Figura 29. Cuadro de Mando Integral de la empresa Topitop

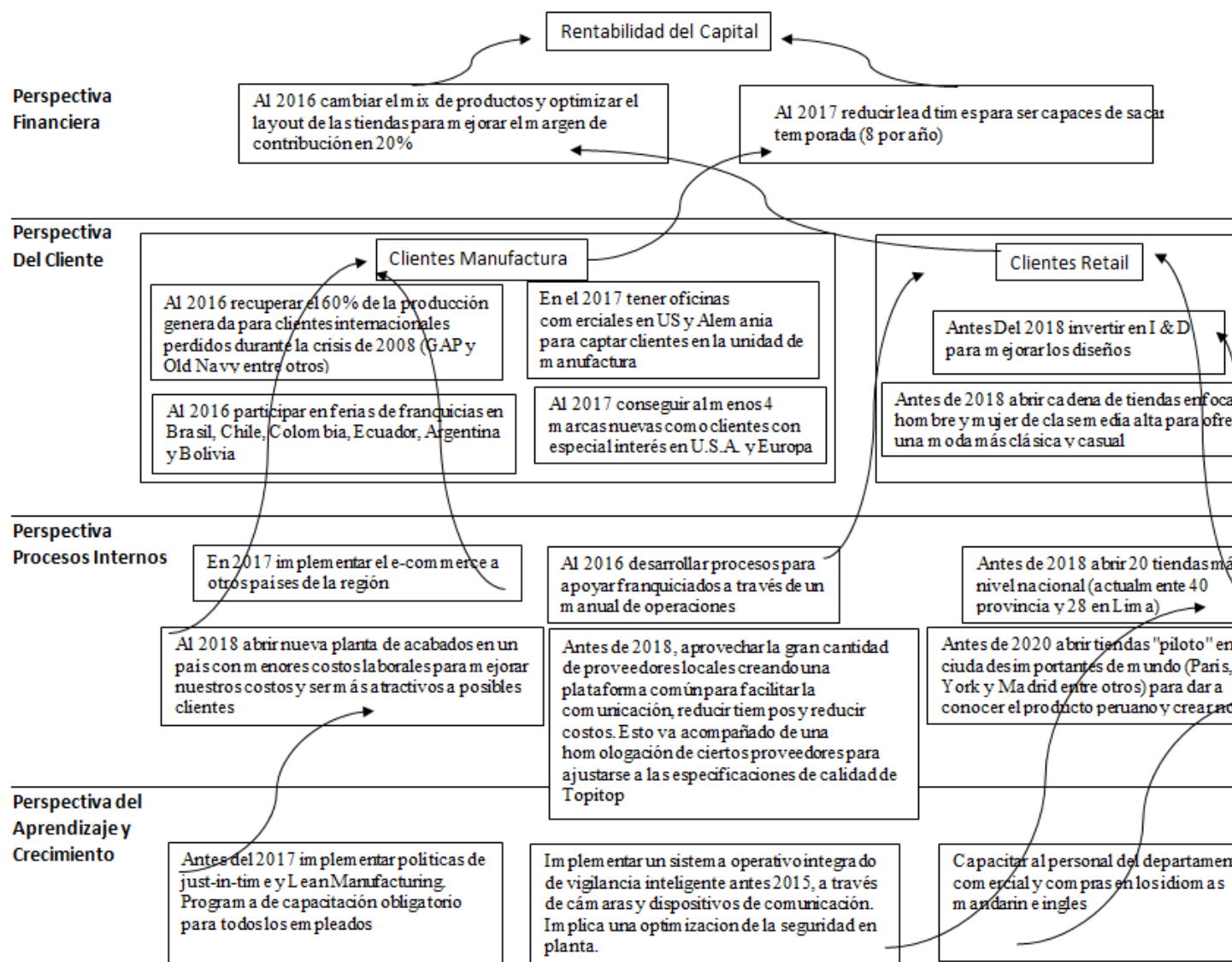


Figura 30. Mapa estratégico de la empresa Topitop

Capítulo IX: Competitividad de la Empresa Topitop

9.1 Análisis Competitivo de la Empresa Topitop

El concepto de competitividad es una noción compleja de explicar, es por ello la existencia de una larga historia de pensadores que han ido alineando distintos aspectos de esta para poder explicarla claramente. Entre aquellos que ayudaron a dilucidar el concepto están los economistas clásicos como Adam Smith y David Ricardo, economistas marxistas con su principal autor Karl Marx. Y otros autores tales como Max Weber, Alfred P. Sloan, Peter F.

Drucker, Robert Solow, Nicholas Negroponte, etc. Al parecer en el año 1990, Michael Porter en su libro *The competitive advantage of nations* logró integrar todas las ideas en un modelo denominado el “Diamante de la competitividad”. En sí, este es un proceso que ha ido tomando forma conforme el paso del tiempo (D’Alessio, 2013, p. 543).

La siguiente Figura XX muestra un resumen de las dos teorías económicas fundamentales y de los estudios más reconocidos mundialmente.

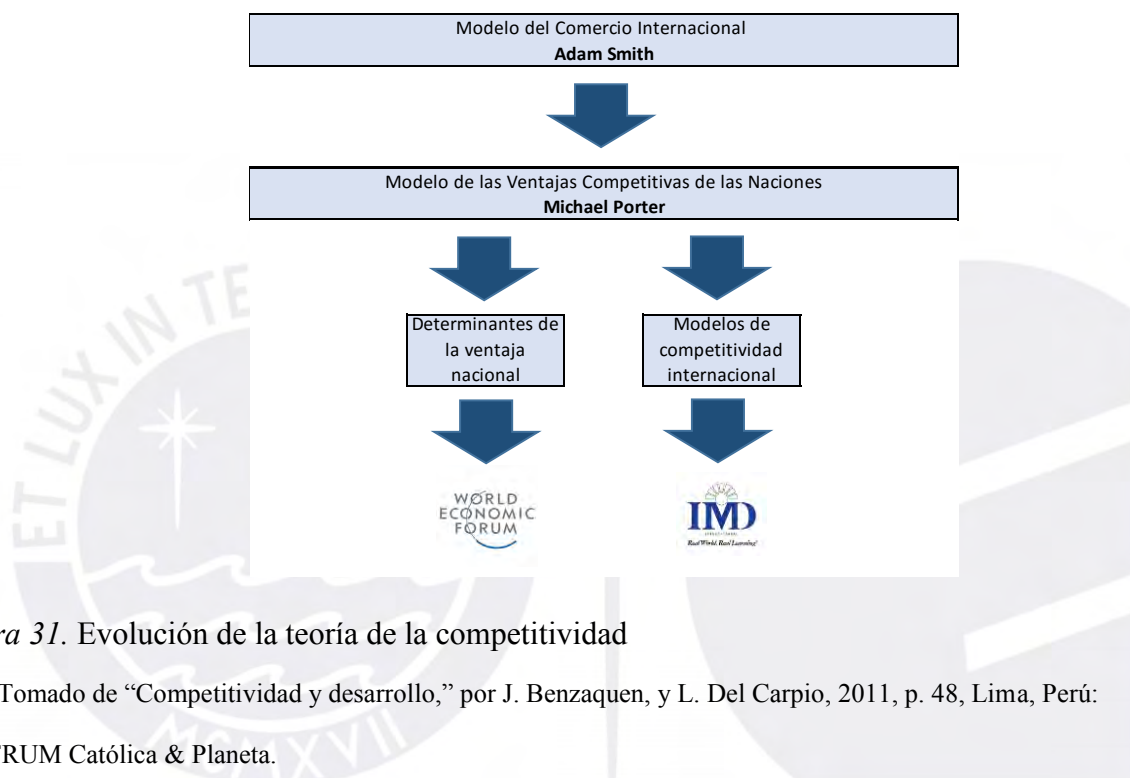


Figura 31. Evolución de la teoría de la competitividad

Nota. Tomado de “Competitividad y desarrollo,” por J. Benzaquen, y L. Del Carpio, 2011, p. 48, Lima, Perú: CENTRUM Católica & Planeta.

Para hacer el análisis competitivo de la empresa Topitop usaremos el modelo las cinco fuerzas de Porter.

9.1.1 Poder de negociación de los compradores

Los compradores son distintos para cada unidad de negocio, en la unidad de manufactura los compradores son marcas internacionales tales Hugo Boss, Massimo Dutti, etc. Estos tienen gran poder de negociación sobre la empresa Topitop ya que sus órdenes son por lo general de gran volumen, en especial los compradores Norteamericanos a los cuales se dirige el 50% de las

exportaciones totales, Topitop necesita de estas empresas para lograr alcanzar economías de escala lo cual minimiza los costos de producción y la vuelve más productiva. Cabe señalar que actualmente la producción que es exportada y vendida a través de sus tiendas está distribuida de la siguiente manera 60% a exportaciones y 40% a tiendas, en comparación de unos años atrás donde al menos el 70% de la producción era exportada.

En la unidad *retail* la empresa Topitop ha logrado mantener un buen balance entre calidad y precio dándole un punto a favor a Topitop. Pero en términos generales los compradores de esta unidad de negocio tienen un fuerte poder de negociación debido a que hay muchos pequeños y medianos competidores que ofrecen productos a bajo precio.

9.1.2 Amenaza de los entrantes

En la unidad manufactura las barreras de entrada para formar una planta que explote de manera adecuada economías de escala y presente ser competitiva internacionalmente son muy altas, en especial por la fuerte inversión que esto representaría. Es por ello que la mayoría de nuevos entrantes en el Perú son pequeñas o medianas empresas que no presentan una amenaza muy fuerte a la empresa Topitop. En el ámbito internacional la amenaza de nuevos entrantes sí es alta-moderada. Los países que presentan los mejores incentivos son los países en vías de desarrollo de Asia y América Central, estos tienen una ventaja comparativa al momento de analizar costos por tal motivo pueden ofrecer productos a menor precio copiando las buenas prácticas internacionales.

En la unidad de *retail* la amenaza es moderada. Nuevas marcas internacionales de prendas de vestir han llegado a la capital y probablemente se dirijan a provincia. Al mismo tiempo muchas pequeñas empresas abren constantemente locales comerciales para ofrecer productos que algunas veces compiten con tiendas de la empresa Topitop. La ventaja de la

empresa Topitop es que tiene presencia en distintas provincias del Perú contando en total con 68 puntos de venta a nivel nacional (M. Klaua, comunicación personal, Junio 3, 2015).

9.1.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es baja por la misma naturaleza del producto. Sin embargo, se puede hacer una distinción en el material de las prendas. En el caso de la empresa Topitop, esta usa algodón para hacer sus tejidos de punto, los sustitutos a su materia prima son los materiales sintéticos y los pelos de animales. Si bien los pelos de animales han sido vistos como un bienpreciado las nuevas tendencias han ido menguando esta visión y aún se prefiere el algodón sobre material sintético, es por esto que actualmente la amenaza de sustitutos es baja.

9.1.4 Poder de negociación de los proveedores

En la unidad de manufactura de la empresa Topitop el señor Manuel Flores, Presidente del Directorio de Topitop S.A., en entrevista personal nos comenta que el suministro de algodón se posiciona como prioridad para la elaboración de sus productos. Lamentablemente, en la actualidad la producción nacional de este insumo se ha visto menguada, por ejemplo según informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) a Abril del 2014 el volumen de producción de algodón rama se redujo en 16,23%, principalmente en los departamentos de Ica y Lima (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

Es por tal motivo que la empresa Topitop solo compra alrededor del 20% de algodón Tangüis a proveedores nacionales y un 80% es importación de fibra americana. Sobre este último nos señala que gracias al TLC que mantenemos con EE.UU. es posible comprar material a un precio más competitivo.

De esto se desprende que los proveedores internacionales no tienen mucha fuerza ya que son muchos los proveedores entre los cuales la empresa Topitop puede escoger, en cambio los

proveedores nacionales sí muestran un poder de negociación de moderado a fuerte. Nuestro algodón Pima, reconocido internacionalmente, ha disminuido en su oferta lo cual da ventaja a los proveedores sobre sus compradores.

En la unidad *retail*, en conversación con el Gerente Comercial de tiendas de la empresa Topitop, el 40% de sus productos son importados principalmente de Asia, los cuales no tienen un poder de negociación muy alto debido a la enorme competencia que existe en sus países de origen. El 60% restante proviene de su unidad de manufactura la cual ofrece un costo favorable.

9.1.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad que se presenta en esta industria es elevada. En la unidad de manufactura la competencia no es únicamente nacional sino que también hay distintos agentes internacionales contra quienes la empresa Topitop debe de luchar para conseguir a los pocos grandes clientes mundiales. La empresa Topitop tiene una estrategia genérica competitiva de liderazgo en costos por ejemplo una mano de obra económica la cual lamentablemente se ha ido encareciendo en los últimos años, restando fuerza a esa ventaja competitiva que poseía la empresa Topitop. Si bien esta estrategia es basada en costos la calidad de los productos manufacturados por Topitop son reconocidos internacionalmente en especial por los recursos naturales que presenta el país, específicamente su algodón Pima.

En la unidad de negocio *retail* la rivalidad entre competidores es alta-moderada. Son pocas las grandes marcas que compiten, la mayoría son pequeñas y medianas empresas que venden prendas en su mayoría importadas pero la calidad de las mismas no se comparan con otras empresas que cumplen ciertos estándares internacionales pero sus precios no son tan competitivos.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Empresa Topitop

La empresa Topitop tiene una estrategia genérica competitiva de liderazgo en costos. Esta estrategia configura la cadena de valor de la empresa de manera tal que las ventajas competitivas se enfocan hacia ese fin. La siguiente figura muestra una cadena de valor general con actividades de creación de valor donde las ventajas competitivas de una empresa se desarrollan.

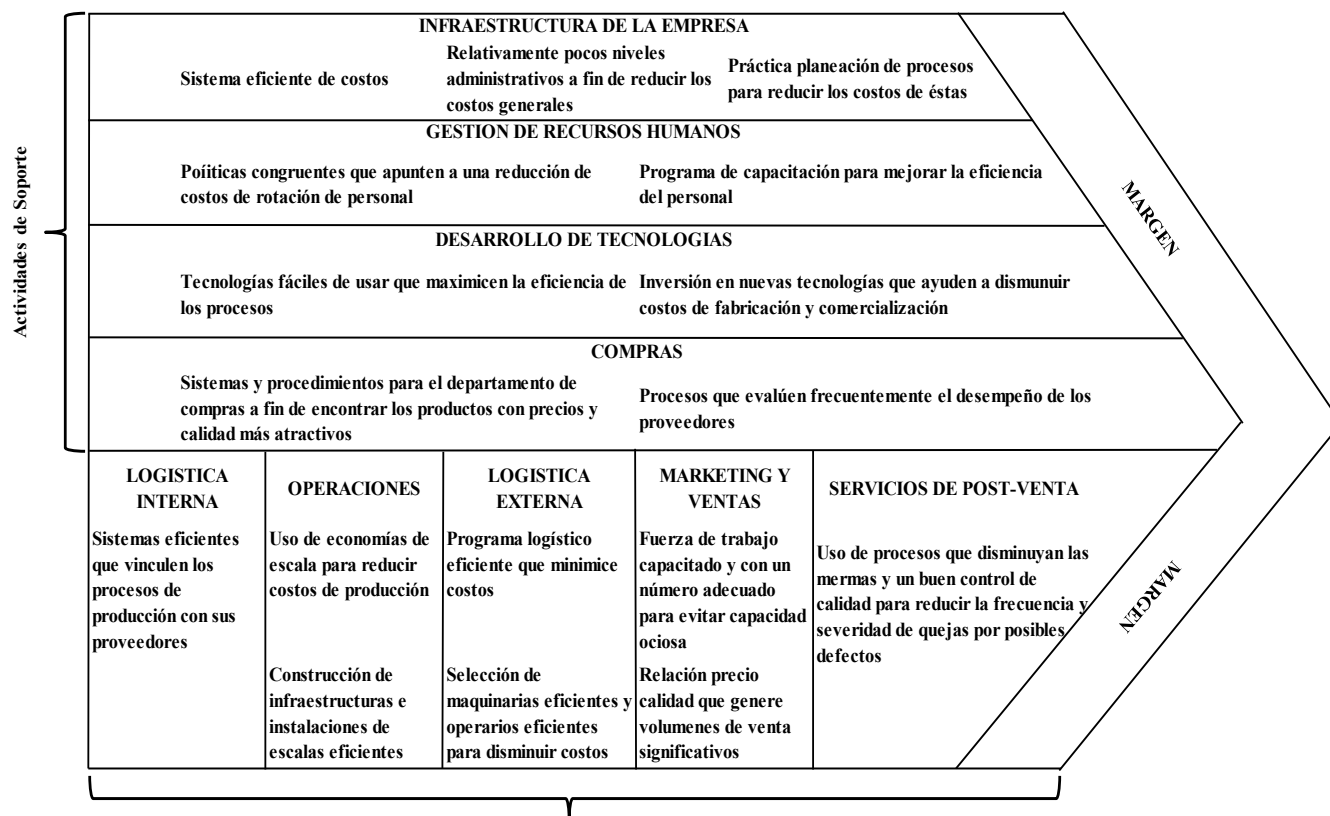


Figura 32. Cadena de valor y actividades de creación de valor.

La empresa Topitop tiene varias ventajas competitivas tanto para la unidad manufactura como para la unidad de *retail*, y al mismo tiempo la integración vertical que desarrolla muestra un gran número de posibilidades de generación de sinergias entre ambas unidades de negocio bajo una sombrilla corporativa.

La unidad manufactura tiene varias actividades que desarrollan las ventajas competitivas de la empresa como el alcance de economías de escala, maquinarias de última generación,

constante capacitación al personal, reconocimiento de la calidad de sus prendas por marcas internacionales, uso de tecnologías de información que reducen mermas y maximizan eficiencia, eficiencia en sus procesos productivos y aplicar buenas prácticas internacionales. Estas actividades apuntan a dos ventajas competitivas generales que son liderazgo en costos, corto tiempo de producción y calidad de las prendas.

En la unidad *retail* algunas actividades que impulsan sus ventajas competitivas son su buen proceso de compras, aperturas de nuevas tiendas en centros comerciales a nivel nacional y abastecimiento de prendas acorde a la temporada. Sus principales ventajas competitivas son la relación costo-calidad de sus productos, el vasto número de tiendas en el país, la recordación de la marca Topitop y la calidad de sus prendas.

Desde un punto de vista corporativo la ventaja competitiva de integrarse verticalmente hasta el punto de comercializar al cliente final le da ventaja en el control de sus costos como por ejemplo crear unidades corporativas en finanzas, logística y compras. Estos puntos generados por sinergias entre ambas unidades le da el apalancamiento para ofrecer buenos precios, minimizar costos y aprovechar los tiempos de producción.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Empresa Topitop

En el Perú se pueden encontrar dos clústeres potenciales, uno se encuentra en el Distrito de La Victoria en Lima (Gamarra) y el otro en la región de Arequipa centrado en la generación de textil de camélidos (alpaca y vicuña). Por razones históricas, estratégicas y geográficas, Topitop está más interesado en el clúster de Gamarra, del cual ha formado parte de manera indirecta casi desde sus inicios. En Perú se tienen en cuenta todos los eslabones de la cadena de valor (materia prima, hilado, textil, confección, y *retailers*) y todos los tipos de tejido: algodón pima, tejidos sintéticos o tejidos a partir de importaciones. Algunas ventajas competitivas del

sector textil en Perú pueden ser: (a) algodón pima como clúster de producción de una materia prima diferencial; (b) pelos finos o camélidos andinos como un clúster distinto de segmento *Premium*; (c) clúster confección *low cost* de Gamarra; y (d) clúster *brand&retail*, incluye empresas productoras, *retailers* puros o diseñadores de moda.

El caso de Gamarra es una experiencia de éxito que comenzó a gestarse hace aproximadamente cuatro décadas. Hoy Gamarra es uno de los principales emporios comerciales de Lima y el Perú. Está ubicado geográficamente en el distrito limeño La Victoria que a su vez es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima. Hablar de clúster en el caso de Gamarra no es exactamente cierto. Si bien comparte muchas características con la definición de clúster dada por Porter (1998). Según Porter es necesario que exista industrias relacionadas que soporten el clúster, en generación de conocimiento y su posterior divulgación, apoyo de instituciones (como por ejemplo bancos y gobiernos, etc.), etc. Por el contrario Gamarra debido a su alta informalidad y a otros factores no facilita la generación de conocimiento y su posterior divulgación. Para empezar no recibe apoyo por parte de los gobiernos y apenas de organismos formales de crédito (bancos), hay una gran producción de prendas falsas, los productores tienen poco poder de negociación, apenas hay exportación (aunque hay esfuerzos individuales notables) y no hay mecanismos de ayuda para mejorar los procesos productivos, acceso y nuevos mercados y desarrollo de innovación.

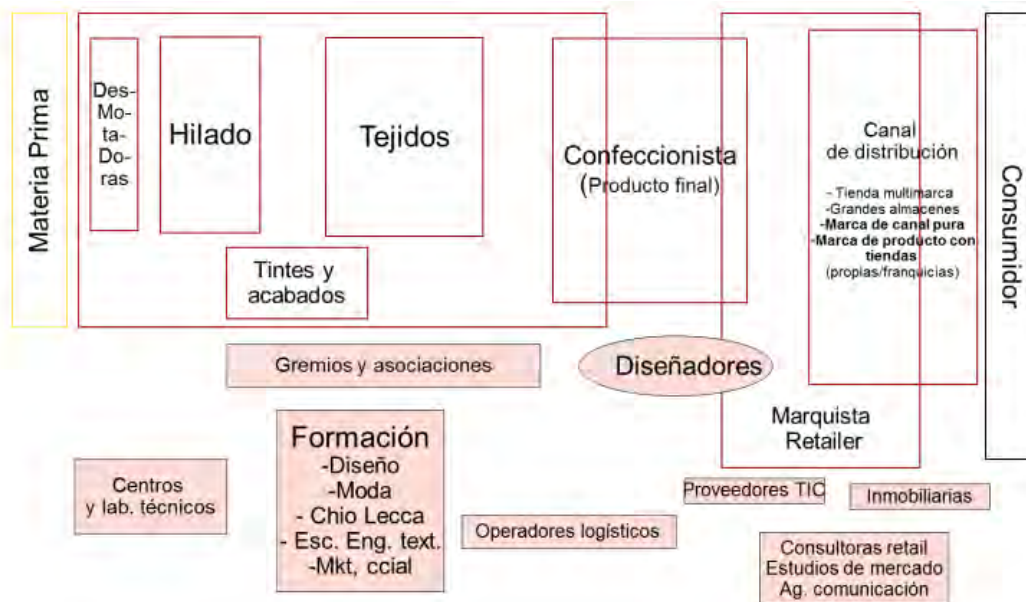


Figura 33. Cadena de valor del clúster de Moda Textil. Adaptado de “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú.,” por J. D’Ávila Quevedo, 2013, p. 241.

El grueso de las empresas peruanas no tiene marca reconocida en los mercados ni tiendas, aunque aquí hay que destacar a la empresa Topitop por su meritorio esfuerzo por crear marca. Aun así hay una tendencia clara a ello por parte de las empresas más competitivas. En cuanto al grado de institucionalidad del clúster de la moda-textil en el Perú, encontramos actualmente las siguientes instituciones (públicas o privadas) que son relevantes para el desarrollo del mismo.

Tabla 49

Instituciones colaboradoras del clúster de Gamarra

Públicas	Privadas
Sociedad Nacional de Industrias (Comité de confecciones)	Chio Lecca fashion School
Senati	CITE Textil Gamarra
ADEX	MAD
	CEAM
	Complejo de Gamarra (Guisado)

Tabla 50

Principales empresas del clúster

Principales empresas del cluster	Posición en la cadena de valor
Creditex	Confeccionista (producto final)
Topitop	Confeccionista (producto final)
Universal	Confeccionista (producto final)
Netalco	Confeccionista (producto final)
Cotton Knit	Confeccionista (producto final)
Textimax	Confeccionista (producto final)
Devanlay	Confeccionista (producto final)
San Jacinto	Hilado y tejido
Nuevo Mundo	Tejido
Textil del Valle	Confeccionista (producto final)
Camones	Confeccionista (producto final)
San Cristobal	Confeccionista (producto final)
Mentha y Chocolate	Confeccionista (producto final)
Diseño y Color	Confeccionista (producto final)
Joaquim Miró	Confeccionista (producto final)
Michelle Belau	Confeccionista (producto final)
Diseñadores (S. Dávila, G. Privat, Fátima Arrieta, Ani Álvarez, Claudia Páez, José Clemente, Ana M. Guiulfo, Karen Mitre,...)	Diseñador

Las ventajas competitivas de Gamarra pueden ser (D'Ávila Quevedo, 2013):

- En primer lugar, existe una fuerte concentración en Lima que permite un núcleo relevante de empresas que hacen de elementos tractores del sector, formando a los diferentes actores y generan un conocimiento.
- Por otro lado, existe una cadena de relaciones cliente-proveedor muy bien trenzada.

Las empresas cooperan entre ellas y por tanto, aunque no sea formalizado, se trabaja en una dinámica clúster.

- En cuanto al posicionamiento, Gamarra tiene el potencial de crear prendas de alto nivel de calidad ya sea por su acabado o por el material.
- La situación del mercado latinoamericano presenta potencial para desarrollar una estrategia de *retail*.
- El negocio de moda-textil es la principal exportación realmente manufacturera del Perú.
- Finalmente, el dinamismo de la zona de Gamarra representa un foco de nuevos emprendedores.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Si se analiza en detalle el clúster de Gamarra:

- Infraestructura exportadora: Gamarra no cuenta con la suficiente implementación de activos para una producción masiva, lo que constituye una gran debilidad para el clúster.
- Apoyo del gobierno: El apoyo del Gobierno peruano es casi inexistente, si no es para obstaculizar el clúster.
- Administración capacitada: La mayoría de los empresarios no tienen preparación formal pero han crecido dentro de la industria, con lo que por una parte es una fortaleza menor por el alto conocimiento de la industria y por otro una debilidad.
- Transparencia y valores: En Gamarra es evidente que hay un alto nivel de informalidad, continuamente se ataca al derecho de la propiedad con la elaboración de prendas falsas adulteración de productos los cuales los clientes usuarios consideran

que son legítimos. Se ha podido comprobar porque existen fábricas que elaboran etiquetas las cuales son aplicadas a productos de fabricantes desconocidos que las utilizan como si fueran productos de marcas registradas.

- Ubicación de áreas funcionales: En el caso del clúster Gamarra, este aspecto es considerado una debilidad menor puesto que tienen desconcentradas sus principales áreas funcionales como alta dirección y producción
- Conocimiento y experiencia manufacturera para la exportación: En el clúster Gamarra el conocimiento y la experiencia manufacturera para la exportación existe, lo que le enfrenta al problema de una exportación mayor es la poca capacidad de asociatividad que tienen los pequeños empresarios y la poca capacidad de fabricar grandes volúmenes para colocarlos en los mercados internacionales.
- Personal capacitado y entrenado: En el clúster Gamarra la fuerza laboral ha aprendido a través del trabajo llegando a un alto nivel de profesionalidad y competitividad. Sin embargo falta resortes claros de trasmisión de conocimiento y formación de diferentes tipos de perfiles.
- Calidad de producto: La calidad del producto de Gamarra se considera como fortaleza mayor porque cuenta entre otros con materia prima nacional de primera calidad, reconocida en el mundo como es el algodón Pima, el cual le da la calidad al producto en su línea de textiles de algodón. Como contraparte de ello, la importación de materia prima textil china le resta calidad a algunos de sus productos.
- Capacidad tecnológica: En Gamarra la inversión en tecnología es baja que se compensa con una alta utilización de mano de obra.

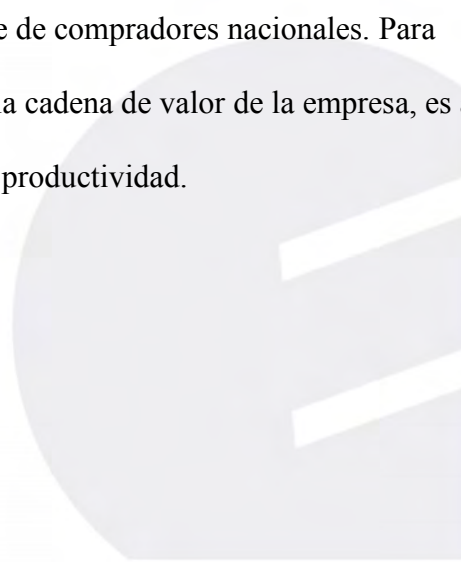
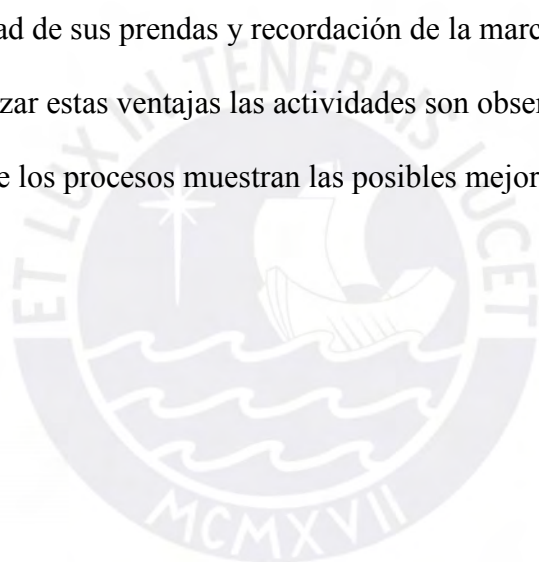
Tabla 51

Estrategias a desarrollar para la evolución del clúster de Gamarra.

Tipo de estrategias	Estrategias
Estrategias de desarrollo de mercado	Expandir su influencia a nuevas áreas del país.
Estrategias intensivas de desarrollo de producto	Innovar para potenciar los equipos y poder elevar los niveles de producción. Formalizar el clúster y formar técnicos en otros países para fomentar el intercambio de conocimiento.
Estrategias expansivas	Expandir las líneas de productos no desarrollados completamente por los competidores para cubrir nichos de mercado no explorados Forzar al crecimiento de las pymes mediante estrategias de fusión y joint-venture. Buscar el posicionamiento de marca en nuevos mercados Externalizar servicios a empresas globales
Estrategias defensivas	Hacer riesgo compartido (Joint venture) con socios estratégicos para el ingreso a nuevos mercados
Estrategias de integración vertical hacia atrás	Trabajar con productores de fibra fomentando la producción de fibra de algodón de alta calidad, ya que es una ventaja competitiva del país.
Estrategias de diferenciación	Establecer políticas de acuerdo a nichos específicos aprovechando la diversidad de productos, su conocimiento en la fabricación y experiencia para ingresar a nuevos mercados
Otras estrategias	Mejorar la cualificación de la fuerza laboral con programas de continuo aprendizaje a través de acuerdos de estado, región, centros de formación profesional y el clúster. Mantener constante innovación con calidad en el producto buscando la satisfacción estacional del cliente Mejorar los niveles de educación difundiendo los beneficios de la asociatividad como elemento importante de respuesta al embate externo Mejorar la cultura organizacional a través de capacitación y aleccionamiento de nuevos hábitos y costumbres de vida Creación de un organismo regular del clúster para fomentar la formalización, desarrollo y representación. Creación de una escuela de formación de técnicos

9.5 Conclusiones

Para entender el ambiente competitivo en el que se desenvuelve la empresa Topitop al contar con dos unidades de negocios debe ser analizada por unidad y luego en conjunto. La unidad manufactura, al tener como escenario la arena mundial, se desenvuelve en un ambiente altamente competitivo, al mismo tiempo el ambiente doméstico tiene agentes que muestran fortalezas para competir con la empresa Topitop y otras empresas alrededor del globo. En la unidad de *retail* textil el ambiente competitivo en el Perú es muy fuerte, en especial en los últimos años en los cuales empresas internacionales decidieron venir al Perú e ingresar en la industria. Las ventajas competitivas de la empresa Topitop son dirigidas a un liderazgo en costos, calidad de sus prendas y recordación de la marca por parte de compradores nacionales. Para alcanzar estas ventajas las actividades son observadas en la cadena de valor de la empresa, es ahí donde los procesos muestran las posibles mejoras para su productividad.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Gracias al análisis profundo y metódico del plan estratégico para la empresa Topitop, es posible tener una visión global de su situación presente y permite deducir conclusiones y recomendaciones para conseguir llegar a su visión futura.

Asimismo, los objetivos deben estar alineados con la visión, misión, políticas, puntos cardinales, valores y código de ética; en los cuales se cimienta su funcionamiento y su desarrollo. Del mismo modo, el tablero de control (BSC) nos permite visualizar la manera en la que se alcanzan los objetivos y también estar atentos a las desviaciones que se pudiesen presentar por algún factor externo o interno.

10.2 Conclusiones Finales

1. Existe una gran oportunidad para seguir creciendo en el negocio textil, tanto a nivel nacional como internacional con diferentes estrategias de penetración y desarrollo de nuevos mercados. Topitop es una marca que exporta aproximadamente 100 millones de dólares al año, pero lo que se debe buscar incrementar esta cifra y a nivel nacional también, para cumplir con los objetivo de largo plazo.
2. Cada objetivo planteado en este estudio tiene trazada una meta de crecimiento que obedece a la resolución de matrices académicas, estableciendo una secuencia y una meta de crecimiento, analizando la situación actual del rubro de confecciones y *retail* textil peruano indica que tanto la empresa Topitop está atravesando una etapa de expansión del sector textil, una competencia creciente, y un mercado que va polarizándose en marcas, competencia de precio-calidad, penetración y posicionamiento de marcas nacionales y extranjeras liderado por la expansión de las tiendas y marcas *retail*.

3. La empresa Topitop debe saber llegar a un equilibrio entre la externalización de parte de su producción a otros países emergentes donde la mano de obra es sustancialmente más barata y aprovechar la calidad de la producción nacional para la fabricación de prendas más complejas y de mayor valor añadido así como la producción que requiera menor tiempo de llegada al mercado.
4. Gracias a este reporte ha sido posible concluir que parte de la ventaja competitiva que la empresa Topitop tiene en Perú es su mayor nivel de tecnología y su alta integración vertical. En el futuro la Empresa Topitop debe seguir explotando y mejorando continuamente esas ventajas de forma que conserve su liderazgo nacional.
5. Desde la crisis de 2008, la empresa Topitop sólo está usando el 70% (según fuentes de la misma empresa) de la capacidad instalada. Uno de los primeros objetivos es lograr que la planta que alcance menos de un 5% de capacidad ociosa. Para ello debe aprovechar la expansión de la rama *retail* de la empresa, ampliando la cadena *retail* y consiguiendo nuevos clientes tanto en Perú y en países donde tienen su cadena *retail*.
6. El uso de las tecnologías de la información y comunicación puede aumentar la productividad media de los empleados (con la debida capacitación) y reducir diferentes lead times en la producción.
7. La empresa Topitop debe seguir una estrategia agresiva de penetración de mercado como desarrollo de nuevos mercados. Esto se ha visto reflejado en las estrategias retenidas de expansión internacional, desarrollo de nuevas marcas para diferentes estratos socioeconómicos.

Tabla 52

Plan Estratégico Integral

Visión:		Para el año 2025 ser la empresa líder en la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y la satisfacción de todos nuestros clientes a través de			
Objetivos de Largo Plazo		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
<p>Misión: Somos una organización comprometida con la satisfacción de gustos muy exigentes, en el sector de prendas de vestir. Nuestro fin es satisfacer a nuestro público consumidor, mediante un producto diseñado a su medida y gusto personal. Vestir al mundo con prendas de moda casual de alta calidad</p>	<p>Los intereses organizacionales de Topitop: Mejorar la rentabilidad, productividad y convertirse en una organización competitiva a nivel mundial Optimizando la distribución tanto fuera como dentro del país. Reducir costos de producción Inversión en nuevas tecnologías.</p>	<p>Antes de 2025 el 30% de los ingresos deben venir de la plataforma web</p>	<p>En el 2025 Topitop debe estar entre los dos primeros lugares en participación de mercado en <i>retail</i> en Perú</p>	<p>Hasta el 2020 alcanzar un nivel de rentabilidad (ROE) de 25% en <i>retail</i> y 5% en manufactura; y un EBITDA de 12% en manufactura</p>	<p>Al 2020 las ventas de <i>retail</i> deben de venir 50% de mercados extranjeros y el otro 50% del mercado peruano</p>
	Estrategias				
	E1				x
	E2		x		x
	E3		x	x	x
	E4		x		x
	E5				x
	E6	x	x	x	
	E7			x	
	E8		x	x	
	E9		x		x
	E10		x		x
	E11	x	x	x	
E12	x	x	x		

Plan estratégico integral (continuación)

Tablero de Control	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1
1.- Perspectiva Financiera. 2.- Perspectiva del Cliente. 3.- Perspectiva de Procesos. 4.- Perspectiva de aprendizaje	En 2015 desarrollar plataforma web amigable, segura y completa. Buenas políticas para dar garantías de entrega, cambio y devolución.	Antes de 2018 abrir 20 tiendas más a nivel nacional (actualmente 40 provincia y 28 en Lima)	Al 2016 consolidar las áreas comunes de compras finanzas, logística, recursos humanos y sistemas para las dos unidades de negocios.	Al 2015 tener toda la información financiera y de mercado para invertir en estos proyectos	Al 2016 reducir en 60% de la producción generada para el mercado internacional durante la crisis (GAP y Oldemark y otros)
	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2
	En 2015 y 2016 agresivas campañas de marketing con ligeros descuentos respecto tiendas	Al 2018 estar entre las 20 primeras marcas más valoradas en el Perú (según el ranking internacional Brand-Asset Valuetor, BAV) invirtiendo en marketing y publicidad.	Al 2016 cambiar el mix de productos y optimizar el <i>layout</i> de las tiendas para mejorar el margen de contribución en 20%	Al 2015 tener toda la estructura legal para desarrollar franquicias	Al 2018 conseguir al menos 4 marcas como clientes especiales internacionales en U.S.A. y Europa
	OCP 1.3		OCP 3.3	OCP 4.3	OCP 5.3
	En 2017 unir todo el sistema IT <i>retail</i> y manufactura para reducir tiempos de entrega.		Al 2017 reducir lead times para ser capaces de sacar al menos 4 colecciones por temporada (8 por año)	Al 2016 desarrollar procesos para apoyar franquiciados a través de un manual de operaciones	En el 2017 tener al menos 10 tiendas comerciales en Alemania para atraer clientes en la manufactura
OCP 1.4			OCP 4.4	OCP 5.4	
En 2017 implementar el <i>e-commerce</i> a otros países de la región		Antes de 2018, aprovechar la gran cantidad de proveedores locales creando una plataforma común para facilitar la comunicación, reducir tiempos y reducir costos. Esto va acompañado de una homologación de ciertos proveedores para ajustarse a las especificaciones de calidad de Topitop	Al 2016 participar en ferias de franquicias en Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Argentina y Bolivia	Al 2018 abrir una planta de acapulco en un país con menor costos laborales para atraer a nuestros clientes más atractivos a precios bajos	
			RECURSOS		
			ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN		
			PLANES OPERACIONALES		

10.3 Recomendaciones Finales

1. La empresa Topitop debe trabajar la marca, ya que el margen que se obtiene cuando se vende en una tienda con una marca bien posicionada es mucho mayor que cuando la marca no lo está. Las marcas que van obteniendo mayor margen son las que en la mente del consumidor tienen valores relacionados con calidad y vanguardia en la moda.
2. Debe implementar unidades de investigación para hacer un seguimiento permanente de las cadenas de valor en el ámbito textil, oportunidades adecuadas de expansión, hacer un seguimiento permanente de la imagen de marca de Topitop y los principales competidores
3. Analizar la industria textil en otros países y la capacidad de *outsourcing* en ellos. Estar atento a nuevos emprendimientos y oportunidades de negocios en el rubro textil a nivel nacional e internacional, por ejemplo licitaciones con gobiernos o marcas importantes.
4. Si la empresa quiere llegar a ser una especie de Zara de Latinoamérica, debe trabajar en varios frentes de manera aún más efectiva de lo que lo está haciendo ahora. Por una parte aumentar la productividad. Por otra reducir los tiempos de llegada al mercado de nuevas colecciones y de reemplazo de stock, así se reduce tanto inventarios como se responde mejor a la demanda. Por último trabajar el diseño y la moda y estar siempre a la última dando lo que el público demanda.
5. Topitop tiene las estrategias de introducción al mercado internacional mediante franquicias y con tiendas propias luego de un estudio de la situación economía del país.

10.4 Futuro de la Empresa Topitop

El futuro que se prevé para Topitop es positivo dadas las oportunidades con las que

cuenta, y las negociaciones avanzadas que tiene con posibles franquiciadores en Chile y Brasil, que son nuevos mercados y con alto poder adquisitivo. A pesar del parón en el crecimiento económico que afronta el país, Topitop viene tomando las medidas para afrontarlas, reduciendo el tamaño de sus tiendas y volviéndose más competitivos en cada una de las 68 tiendas que tiene en el Perú. Considerando que la visión está planteada al 2020, es preciso indicar que las estrategias podrían ser modificadas conforme se realicen las revisiones anuales del presente plan estratégico, para este objeto tenemos el tablero de comando balanceado para hacer una revisión permanente de los objetivos. En conclusión el futuro de Topitop será dirigido por su *retail*, con tiendas propias y franquicias. Siendo su manufactura un soporte principal de su cadena de *retail*, para conservar sus ventajas competitivas que son el ratio de calidad precio y poco tiempo de entrega.

Tabla 53

Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados

Objetivos de Largo plazo	Actual	Futuro
OLP1 Antes de 2025 el 30% de los ingresos deben venir de la plataforma web	0%	30%
OLP2 En el 2025 Topitop debe estar entre los dos primeros lugares en participación de mercado en <i>retail</i> en Perú	3er Puesto	2do Puesto
OLP3 Hasta el 2020 alcanzar un nivel de rentabilidad (ROE) de 25% en <i>retail</i> y un EBITDA de 12%. Alcanzar un ROE de 5% en manufactura	Retail: ROE: 15% EBITDA: 6.80% Manufactura: ROE: 4%	Retail: ROE: 25% EBITDA: 12% Manufactura: ROE: 5%
OLP4 Al 2020 las ventas de <i>retail</i> deben de venir 50% de mercados extranjeros y el otro 50% del mercado peruano	40%	50%
OLP5 Antes de 2020 llegar a una producción promedio al mes de 5,000,000 de prendas	2800000	5000000
OLP6 Al 2020 crear una marca <i>premium</i> para hombres y mujeres		
OLP7 Las ventas en 2020 deben ser superiores a 400 millones de USD	280 Millones USD	400 Millones USD

Tabla 54

Futuro de Beneficios Proporcionados por la Empresa Topitop al Entorno Externo

Beneficios Proporcionados	
Político	Generación de puestos de trabajos.
Económicos	Incremento del ROE al 25% en <i>retail</i> y 5% en manufactura.
Social	Generación de puestos de trabajos para la comunidad.
Tecnológico	Reducción de costos, aumento en la productividad.
Ecológico	Reducción en contaminación ecológica debido a los desechos.
Competitivo	Posición superior a la competencia.

Tabla 55

Futuros Beneficios Alcanzados por la Empresa Topitop en el Entorno Interno

Beneficios Alcanzados	
Administración	Al 2016 consolidar las áreas comunes de compras finanzas, logística, recursos humanos y sistemas para las dos unidades de negocios.
Marketing	Al 2018 estar entre las 20 primeras marcas más valoradas en el Perú (según el ranking internacional Brand-Asset Valuetor, BAV) invirtiendo en marketing y publicidad.
Operaciones	Al 2017 reducir lead times para ser capaces de sacar al menos 4 colecciones por temporada (8 por año)
Finanzas	Al 2016 cambiar el mix de productos y optimizar el <i>layout</i> de las tiendas para mejorar el margen de contribución en 20%
Recursos Humanos	Capacitar al personal del departamento comercial y compras en los idiomas mandarín e inglés
Infraestructura	Antes de 2018 abrir 20 tiendas más a nivel nacional (actualmente 40 provincia y 28 en Lima)
Tecnología	En 2016 unir todo el sistema IT <i>retail</i> y manufactura para reducir tiempos de entrega.

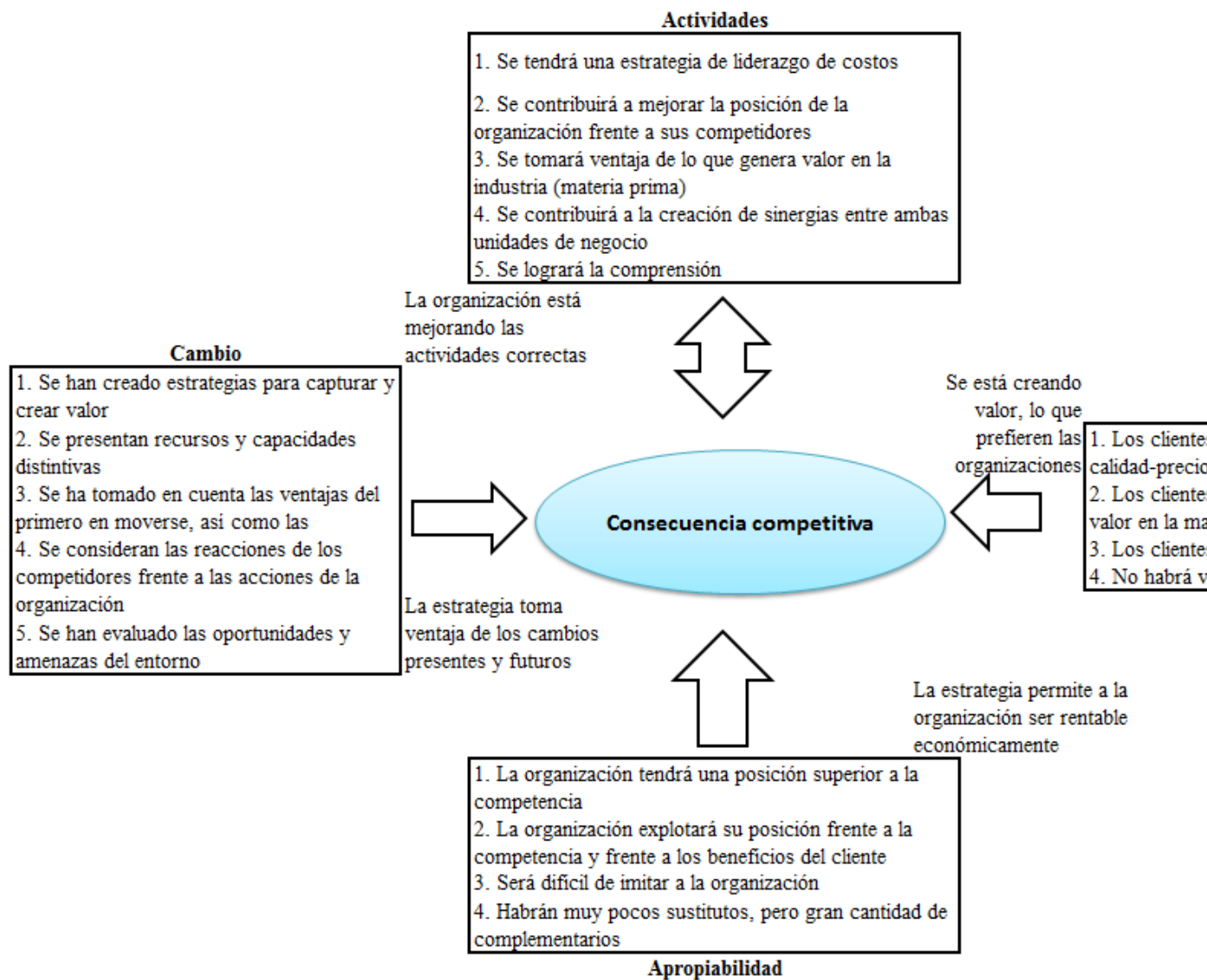


Figura 34. Resultado final del plan estratégico-AVAC

Referencias

- America Economía.(2014). *Ranking de las 500 mayores empresas de Perú*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mayores-empresas-del-peru/textilcalzado/>
- Asociación De Exportadores (ADEX). (2015, 12 de Marzo). *El "Plan del buen vivir" en Ecuador perjudica nuestras Exportaciones*. Recuperado de http://servicios.noticiasperu.com/web_/GUI/GUIPrensa/FrmImprimePdf.php?idPauta

=3328466

Benzaquen, J., & Del Carpio, L. (2011). Noción de competitividad en el tiempo. En G. Alarco (Compilador), *Competitividad y desarrollo: Evolución y perspectivas recientes* (pp. 44-55). Lima, Perú: Planeta.

Blog de la Defensoría del Pueblo (2014) Reporte de Conflictos Sociales. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/blog/la-defensoria-del-pueblo-registro-210-conflictos-sociales-en-enero/>

Canales, A. (2014, 14 de Abril). *Topitop Perú crece de la mano de la tecnología desarrollando sus soluciones con GeneXus*. Recuperado de <http://www.genexus.com/noticias/leer-noticia/casodeexito-peru-topitop-crece-de-la-mano-de-la-tecnologia-desarrollando-sus-soluciones-con-genexus?es>

Carrión Tello, P. (2012, Agosto) PROMPERU-*Oportunidades Comerciales en el Mercado de Canadá*. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=80198279-2F59-476E-BD4D-68FE142E3EE2.PDF>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Claudia de la Barra, M. (2013, 1 de Julio). Topitop y Los Portales apuntan a ser franquicias. *Gestion Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresatopitop-y-portales-apuntan-franquicias-2069932>

D'Alessio, F. (2013). "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (2a ed.). México D. F.,

México: Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados*.

Lima, Peru: Pearson Educación

D'Ávila Quevedo, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Consultoría

solicitada por el Consejo Nacional de la Competitividad Elaborado, Lima, Perú.

Dubreuil, P. (2015, 22 de Enero). Topitop con los niños de Cusicancha. *Diario Rumbo*

Económico. Recuperado de <http://rumboeconomico.com/index.php/negocios/item/316-topitop-con-los-ninos-de-cusicancha>

FAO. (2012). *Producción 2012*. Recuperado de <http://faostat3.fao.org/home/E>

Ferreira, F.H., Messina, J., Rigolini, J., López-Calva, L.F., Lugo, M.A. & Vakis, R. (2013). *La*

movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina. Banco

Internacional de Reconstrucción y Fomento. Washington, DC: The World Bank

Gestión (2013). Economía peruana creció 6.29% en el 2012. *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-629-2012-2059198>

Gonzales, C. (2012, 19 de Julio). Topitop desplaza a Saga Falabella y Ripley en Trujillo. *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/19/empresas/topitop-desplaza-saga-falabella-y-ripley-trujillo-2007930>

Hartmann, F.H. (1983). *The relations of Nations* (6th ed). New York: Mcmillan. (Obra original

publicada en 1957)

Informe Nacional de Competitividad (2014). *Índice de Competitividad Global*. Recuperado

de http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-

2014-Informe.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Evolución de la Pobreza*

Monetaria. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014, Junio). Producción Nacional Abril 2014.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/produccion-abril-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informático (INEI). (2013, 12 de Febrero). Crecimiento

económico del Perú entre los más altos de los países de América Latina. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/infografias/crecimiento-economico-del-peru-entre-los-mas-altos-de-los-paises-de-america-latina-16-02-2013>

León-Carrasco, J. C. (2014, 14 de Noviembre). Producción nacional de algodón alcanzó las

28.500 toneladas este año. *Agraria.pe*. Recuperado de

<http://agraria.pe/noticias/produccion-nacional-de-algodon-alcanzo-las-28500-toneladas--7496>

Magstadt, T. (2009). *Understanding politics – ideas, institutions, and Issues* (8th ed.). Belmont,

CA: Cengage Learning

Mathews, J. C. (2012, 9 de Octubre). Topitop, marca peruana. *Escala Global*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/escala-global/2012/10/09/topitop-marca-peruana/>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2014). Garantías para la Inversión. Recuperado

de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=

[2167%3Aagantias-para-la-inversion&catid=297%3Apreguntas-frecuentes&Itemid=](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2167%3Aagantias-para-la-inversion&catid=297%3Apreguntas-frecuentes&Itemid=)

100143&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas(MEF). (1991, 13 de Noviembre). Garantías para la Inversión.

Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2167%3Agarantias-para-la-inversion&catid=297%3Apreguntas-frecuentes&Itemid=100143&lang=es

Ministerio del Ambiente (2015, 16 de Marzo) Manual de Legislación Ambiental. Recuperado de

http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=570&Itemid=1804

Ministerio del Ambiente (2015, 16 de Marzo). *Manual de Legislación ambiental: “El sector Industrial.”* Recuperado de

http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=570&Itemid=1804

Moffett, M. (2011, 15 de Noviembre). Topitop muestra cómo se crece sobre la clase media. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/topitop-muestra-como-se-crece-sobre-clase-media-noticia-1333974>

Ochoa Fattorini, V. (2013, 4 de Noviembre). Topitop: “Estamos próximos a abrir dos tiendas en Guayaquil”. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/topitop-estamos-proximos-abrir-dos-tiendas-guayaquil-2080123>

Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press

Porter, M. E. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Continental

Porter, M. E. (2010, 12 de Noviembre). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Institute for Strategy and Competitiveness. Urubamba, Perú.

Porter, M. E. (2008). *On competition*. Boston, MA: Harvard Business School.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2010, Julio) Política y Plan Nacional de Simplificación Administrativa. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/145/PLAN_145_Pol%C3%ADtica%20y%20Plan%20Nacional%20de%20Simplificaci%C3%B3n%20Administrativa_2010.pdf

PriceWaterHouseCooper. (2013). *Industria Minera: Guía de Negocios en el Perú*. Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>

Reuters. (2013, 27 de Noviembre). Análisis: demanda interna cae en Perú, pero la minería mantendrá ritmo económico en 2014. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/node/105827>

Revista Claridades Agropecuarias. (2013, Noviembre). El algodón pierde participación frente a las fibras sintéticas. Recuperado de <http://www.infoserca.gob.mx/claridades/revistas/241/ca241-45.pdf>

Romero Murillo, F. (2015, 23 de Febrero). En vísperas del TLC, Perú duplica inversión en Honduras. *Diario La Prensa*. Recuperado de <http://www.laprensa.hn/economia/laeconomia/805026-410/en-v%C3%ADsperas-del-tlc-per%C3%BA-duplica-inversi%C3%B3n-en-honduras>

Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison Wesley.

RPP. (2012, 17 de Mayo). Incremento del sueldo mínimo vital. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://www.rpp.com.pe/2012-05-17-publican-decreto-sobre-incremento-de-sueldo->

minimo-vital-noticia_482770.html

Mathews, J.C. (2012, 9 de octubre). Topitop Marca Peruana. *Semana Económica*.

Topitop. (2014, 13 de Junio). Topitop [Wordpress]. Recuperado de

<https://topitopcax.wordpress.com/>

Topitop. (2015). *Acerca de Topitop*. Recuperado de <http://topitop.com.pe/globalscope/>

Trujillo, J. A. (2014, 8 de Abril). Topitop crece de la mano de la tecnología. Recuperado de

<http://cioperu.pe/articulo/15612/topitop-crece-de-la-mano-de-la-tecnologia/>

Valls, R.(2014, 1 de Abril). La mitad de los trabajadores de América Latina tienen un empleo

Informal. *El País*. Recuperado de <http://internacional.elpais.com/internacional/>

[2014/04/01/actualidad/1396360001_662790.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2014/04/01/actualidad/1396360001_662790.html)

World Economic Forum (WEF). (2010). *The global competitiveness report 2014-*

2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

World Economic Forum (WEF). (2014) *The Global Competitiveness Report*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

World Trade Organization. (2014, 24 de October). International Trade Statistics 2014.