

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
PLANTA DE CONFECCIÓN DE CAMISAS EN LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR

David Jhair Jerry Castillo Pecho

ASESOR:

Eduardo Nicolas Kieffer Begazo

Lima, mayo, 2021

RESUMEN

La presente investigación contempla el estudio estratégico abarcado en cinco títulos: la introducción propiamente del estudio, el análisis del macro-entorno, micro-entorno y sector industrial, y finalmente, el planeamiento estratégico ideal que una empresa debe optar para potenciar fortalezas, aprovechar oportunidades, superar debilidades y enfrentar amenazas con éxito en el sector.

Se demuestra el auge económico del mercado de prendas de vestir soportado en la alta participación que este tiene en el Producto Bruto Interno nacional. Adicional a ello, frente al mercado internacional, el Perú contempla múltiples Tratados de Libre Comercio (TLC) que exoneran los pagos de impuestos y aranceles. Por ello, hoy en día los peruanos se posicionen como el sexto país más exportador del sector confección.

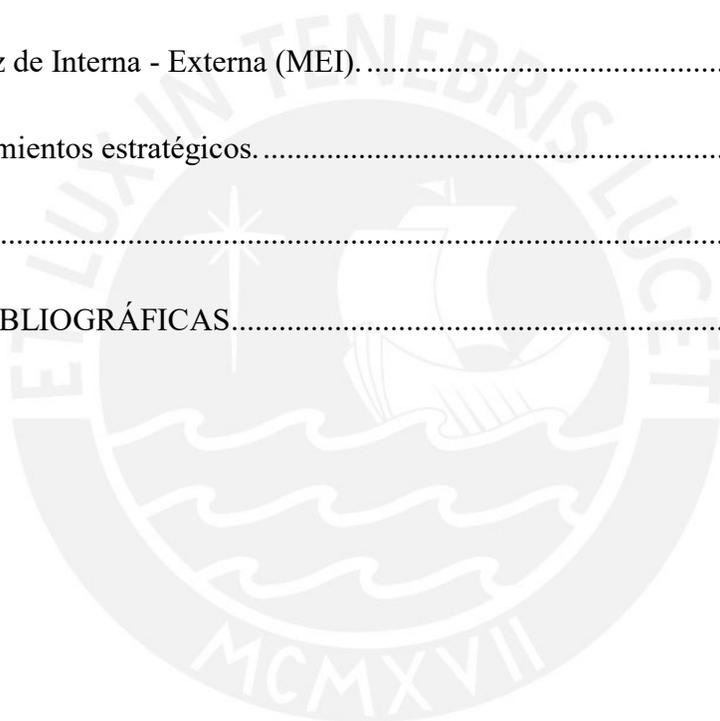
El emporio comercial de Gamarra es un claro ejemplo del dinamismo del sector. Este lugar ubicado en el distrito de La Victoria congrega a los más grandes comercializadores de prendas de vestir. Además, Gamarra es una buena opción de gestionar a pequeña y gran escala una cadena de suministros enfocada en proveedores y compradores debido a que cuenta con ellos en un entorno cercano.

Si bien es cierto que el sector confección posee muchos productos sustitutos, se resaltan dos importantes factores diferenciadores para enfrentar esta amenaza. Primero, la importancia por la apuesta en la tecnología y la búsqueda de la innovación bajo el concepto de Industria 4.0 que no es ajena a las empresas del sector. En segundo lugar, el uso eficiente y eficaz de recursos como la mano de obra especializada y multifuncional, y los distintos niveles de tecnología.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
ÍNDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
1. ESTUDIO ESTRATÉGICO.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO ESTRATÉGICO.....	1
1.2. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	4
1.2.1. Factores demográficos.....	4
1.2.2. Factores económicos.....	5
1.2.3. Factores socioculturales.....	8
1.2.4. Factores ambientales.....	10
1.2.5. Factores tecnológicos.....	11
1.2.6. Factores legales.....	12
1.2.7. Resumen de los factores que más afectan al sector.....	13
1.3. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	14
1.3.1. Descripción y análisis las cinco fuerzas de Porter.....	14
1.3.2. <i>Bechmarking</i> de las empresas de la competencia.....	19
1.4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	22
1.4.1. Participaciones de mercado de los competidores.....	22

1.4.2.	Descripción de los canales de distribución utilizados.....	23
1.4.3.	Tecnologías utilizadas.....	23
1.5.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	25
1.5.1.	Matriz FODA.....	25
1.5.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	29
1.5.3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	30
1.5.4.	Matriz de Interna - Externa (MEI).....	31
1.5.5.	Lineamientos estratégicos.....	32
CONCLUSIONES		35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		37

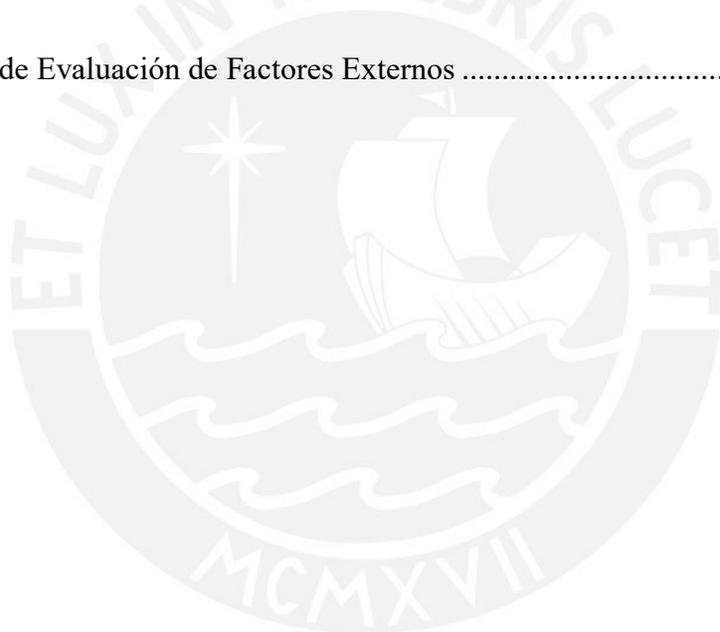


ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.2.1. Evolución de la población ocupada en miles de personas, según trimestres móviles desde el año 2013 al 2020.....	5
Figura 1.2.2. Producto Bruto Interno (PBI) en miles de soles entre los años 2009 y 2019 en el Perú.	6
Figura 1.2.3. Producto Bruto Interno (PBI) en miles de soles entre los años 2009 y 2019 en Lima Metropolitana.....	6
Figura 1.2.4. Valor Agregado Bruto (VAB) del sector fabricación de textiles y prendas de vestir, según clase de actividad económica, 2012-2018 (millones de soles).....	7
Figura 1.2.5. Evolución de los establecimientos y variación porcentual en los años 1993, 2008, 2016 y 2017 en el Emporio comercial de Gamarra.	9
Figura 1.2.5. Población en miles de personas según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana del año 2019.....	9
Figura 1.3.1. Motivo de compra de consumidores en Gamarra.....	15
Figura 1.3.2. Unidades productivas formales e informales de los años 2016 y 2017.....	17
Figura 1.5.1. Matriz cruzada FODA para una empresa nueva en el sector confección.....	28
Figura 1.5.2. Matriz Interna - Externa (EI) para una empresa nueva en el sector confección.....	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.3.1: Empresas líderes del sector textil y confección entre los años 2011 y 2015	16
Tabla 1.3.2: Empresas líderes del sector textil entre los años 2010 y 2015	18
Tabla 1.3.3: Empresas líderes del sector confección en el 2015	19
Tabla 1.3.4: Empresas líderes exportadoras del sector confección en el año 2019	20
Tabla 1.4.1: Empresas líderes del sector confección y respectivas participaciones de mercado..	22
Tabla 1.5.1: Matriz de Evaluación de Factores Internos	29
Tabla 1.5.2: Matriz de Evaluación de Factores Externos	30



1. ESTUDIO ESTRATÉGICO

1.1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO ESTRATÉGICO

El Perú es el sexto país más exportador de camiones, *t-shirt* y camisetas a nivel mundial y posee una participación del 5% del sector a nivel mundial según las cifras *Comtrade* elaboradas por la División de Estadísticas de las Naciones Unidas en el 2019. Los principales países destino para los productos peruanos ya mencionados, identificados con partida de exportación igual a 610510, son Estados Unidos, Brasil y Alemania con participaciones de mercado de 62%, 13% y 5%, respectivamente, según el reporte de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) realizada en el 2020. Las cifras mencionadas anteriormente, explican un panorama macro de la oportunidad de obtener un negocio rentable y consolidar una empresa en el sector industrial de la confección.

Hoy en día, si bien es cierto que la industria textil y confección en el Perú presenta empresas representativas como Topy Top S.A., Devanlay Perú S.A.C. o Industrias Nettalco S.A. (Cavanagh, 2017), por mencionar algunas, este mercado no presenta fuertes barreras de entrada debido a que no existe un dominio predominante en ninguna de ellas. La participación promedio de la empresa que ha liderado el mercado del sector confección es 10% en los últimos años. Solo en el 2012 se presentó una participación de mercado alta de 24.79% por la empresa Devanlay Perú S.A.C. (Cavanagh, 2014), pero esta no se volvió a repetir. Por lo tanto, el sector confección es un mercado que tiende a la competencia perfecta, siendo este un mercado ideal para cualquier nuevo emprendedor.

Día tras día, las empresas invierten en áreas de tecnología e innovación. Las múltiples disciplinas de investigación y desarrollo, junto a los nuevos materiales que se forman o descubren,

son prueba de la migración a la Industria 4.0 que no es nada ajena al sector en estudio (Chávez, 2019). Este mercado cada vez más competitivo, exige a las empresas de confección a apostar por diseños personalizados según la necesidad del cliente. Por esta misma razón, existen mercados nichos de clientes que buscan su prenda ideal que satisfagan características tanto de moda como comodidad.

El mercado de prendas de vestir ha representado, en promedio, en estos últimos 10 años (desde el 2010 hasta el 2019) el 0.8% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional. En unidades monetarias a valores constantes, este valor asciende a 3700 millones de soles por año (INEI 2020). Por esta misma razón, no es de extrañar que, según INEI, en promedio al año, surgen 7 mil empresas nuevas en el sector (entre grandes, pequeñas y medianas empresas).

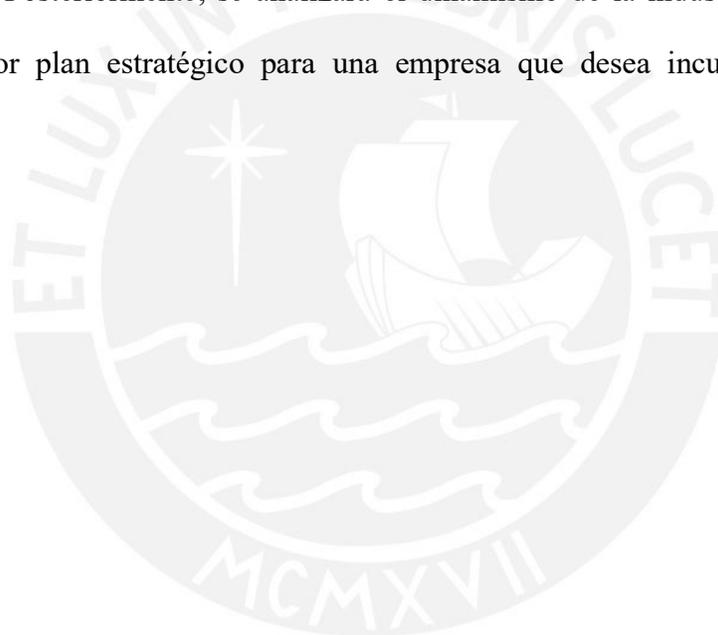
Sumado a ello, el gran crecimiento y estabilidad que hoy en día vive la economía peruana se debe al respaldo de la industria textil y de la confección. Mercado que no solo se explota de manera interna, sino que con sumo éxito y crecimientos notables ha incursionado en el mercado de la exportación (Promperú, 2012).

En lo que respecta al uso de fibras naturales se tiene lo siguiente: para el 2012, el Perú, concentraba el 80% del mercado de la producción de alpaca. Atributos como la suavidad, facilidad para el tejido y adaptabilidad al teñido son muy bien valorados a nivel mundial (Promperú, 2012). Como prueba de ello, el mercado de exportación de prendas y textiles de alpaca desde el 2014 está generando ingresos promedios anuales de 56 millones de soles (Promperú, 2019).

El tejido de especialización peruana es el punto de algodón. Características como suavidad, frescura, finura, brillo y la gran capacidad de absorber los tintes hacen de esta materia prima un concepto competitivo a nivel mundial. Por ello, grandes marcas internacionales como Hugo Boss,

Armani Exchange, Lacoste, Adidas, Polo Ralph Lauren, Zara, Massimo Dutti, The North Face y Petit Bateau, por mencionar algunas, confían su producción a empresas de confección peruanas (Promperú, 2012).

Por las líneas antes expuestas se desarrollarán cuatro grandes puntos titulados análisis del macro-entorno, donde se analizarán los factores demográficos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales; seguido a ello se expondrá el análisis del micro-entorno donde se analizarán las cinco fuerzas de planteadas por Michael Porter y el bechmarking de las empresas de la competencia. Posteriormente, se analizará el dinamismo de la industria y, finalmente, se establecerá el mejor plan estratégico para una empresa que desea incursionar en el sector confección.



1.2. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

En este título se analizará el nivel de impacto de cada factor externo en el sector confección. Se desarrollarán seis factores: demográfico, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal. Finalmente, se resumirán aquellas características que más influyen en las estrategias de una empresa nueva en el sector.

1.2.1. Factores demográficos.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en base al último censo realizado en el año 2017, en el Perú, específicamente en la Región Lima, provincia Lima, existen 8,574,974 peruanos que radican en este lugar. De ellos, 4,168,563 personas son de género masculino (49%) y 4,406,411 (51%) de género femenino (INEI, 2017). Por lo tanto, la industria textil o confección tiene altas opciones de emprender una nueva línea de negocio ya sea enfocándose en el sector masculino con productos como, por mencionar algunos, camisas, pantalones, ternos, y en la población femenina con productos como blusas, vestidos o faldas.

Otro informe realizado por el INEI destaca que toda la población limeña (provincia Lima) comprende a 5,230,300 (64%) personas en condiciones de Población Económicamente Activa (PEA). De estos el 4,824,000 personas ya cuentan con empleo y 406,200 se encuentran en búsqueda de uno (INEI, 2020). Por lo tanto, existe un porcentaje de 7.8% de la PEA dispuesta a trabajar, es decir, existe demanda laboral que cubrir la cual puede ser aprovechada por cualquier empresa del sector, siguiendo las preferencias del colaborador. Esta demanda laboral sigue en aumento desde años anteriores debido a que la población clasificada como PEA ocupada está en crecimiento desde hace 7 años como se muestra en la siguiente figura.

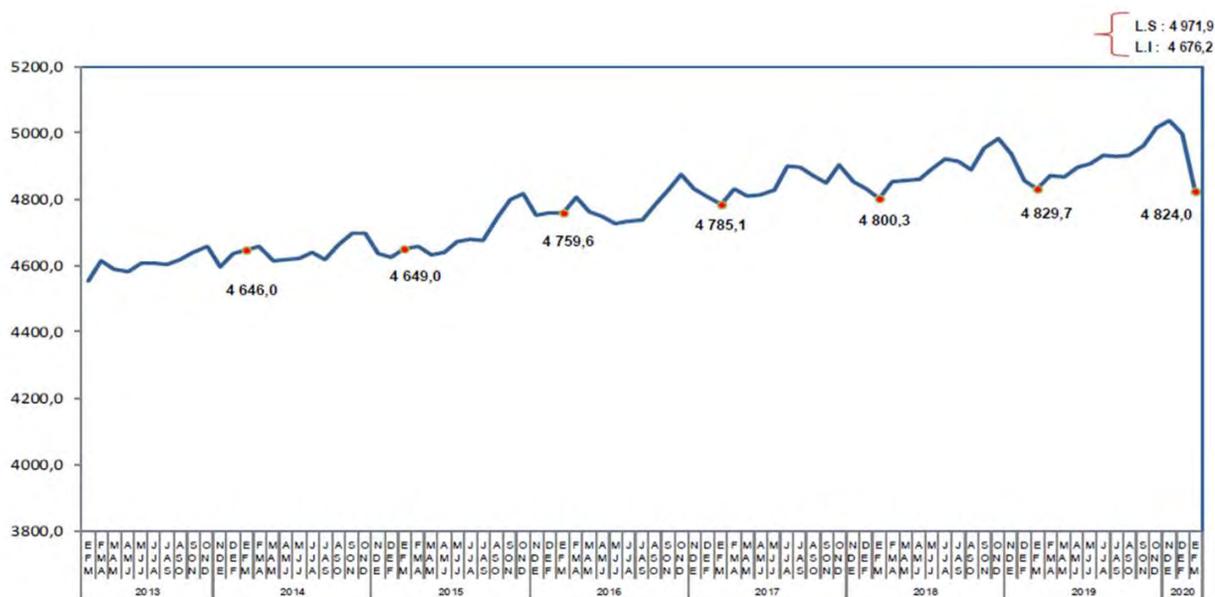


Figura 1.2.1. Evolución de la población ocupada en miles de personas, según trimestres móviles desde el año 2013 al 2020.

Recuperado del informe técnico de la Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana realizado por la encuesta permanente del empleo del INEI. Elaborado por el INEI.

Por lo tanto, existe demanda laboral para cualquier empresa que desea emprender un proyecto y/o negocio. Sumado a ello, el 13% de la PEA ocupada pertenece al sector de manufactura, rama requerida para el sector de confección industrial (INEI, 2020).

1.2.2. Factores económicos.

El auge económico en el Perú es soportado por los distintos sectores de producción y servicios que este posee. Este auge económico es reflejado en el crecimiento positivo que ha tenido el Producto Bruto Interno (PBI) a lo largo de los últimos 10 años.

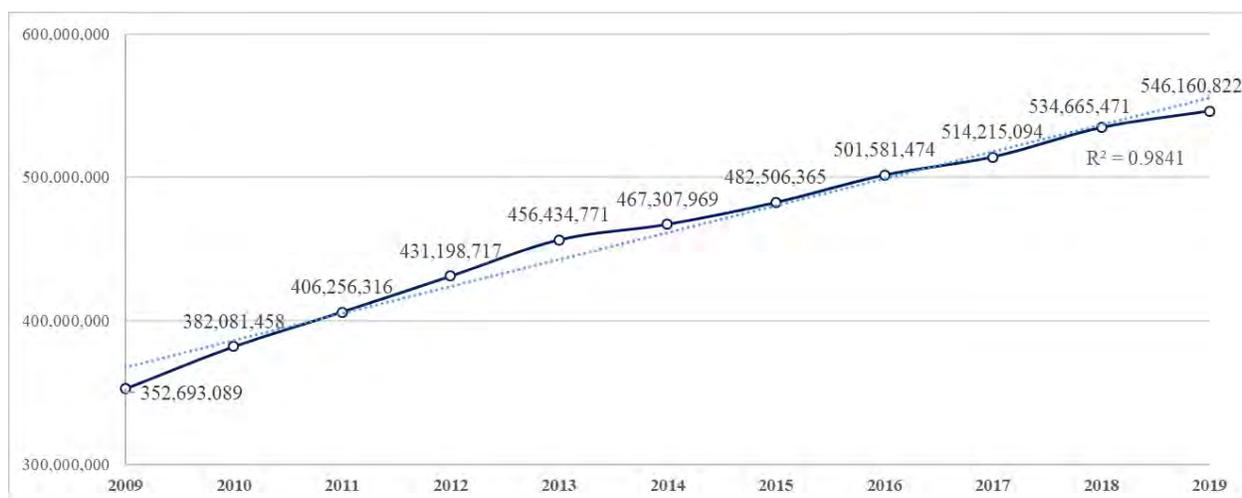


Figura 1.2.2. Producto Bruto Interno (PBI) en miles de soles entre los años 2009 y 2019 en el Perú.

Fuente: INEI. Elaboración propia.

La figura demuestra un crecimiento y comportamiento lineal, es decir, que para futuras estimaciones modelar linealmente esta proyección estará respaldada con un coeficiente de determinación (R^2) igual a 98%. Crecimiento positivo para todas las industrias de producción y servicios en el Perú. Para ser más específicos en el estudio, se elaboró la siguiente figura con la evolución del PBI en Lima Metropolitana, lugar en donde se enfoca el presente estudio.

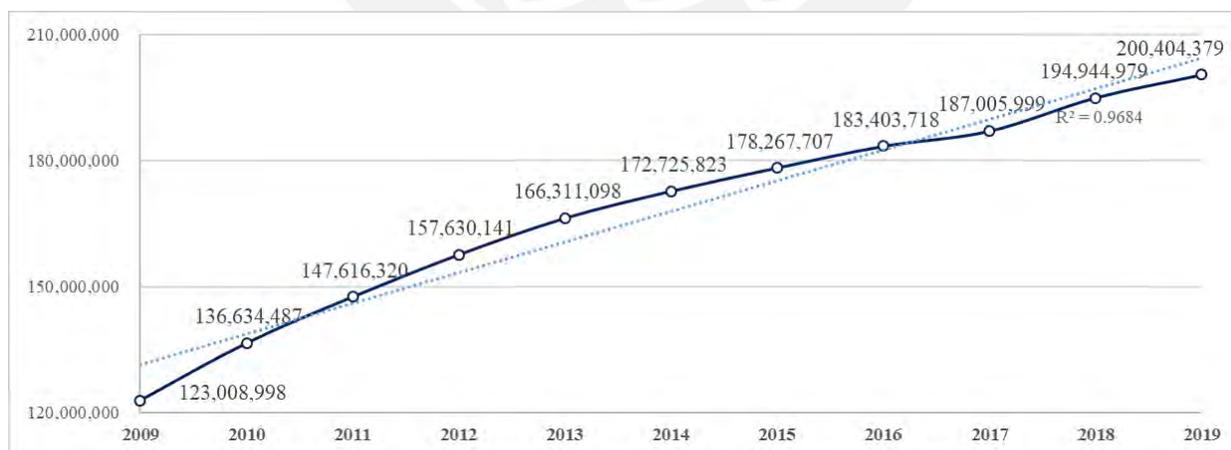


Figura 1.2.3. Producto Bruto Interno (PBI) en miles de soles entre los años 2009 y 2019 en Lima Metropolitana.

Fuente: INEI. Elaboración propia.

De ambas figuras previamente mostrados, se concluye el crecimiento económico del país, con ello, más empleo y más oportunidad de generar oferta de bienes o servicios, es decir, oportunidades de insertar un negocio en el país.

A continuación, se muestra la producción en millones de soles que se han invertido en los sectores de textiles y prendas de vestir desde los años 2012 hasta el 2018. Este concepto, también conocido como Valor Agregado Bruto recoge los montos invertidos en todos los procesos que intervienen en la obtención de productos como textiles y prendas de vestir.

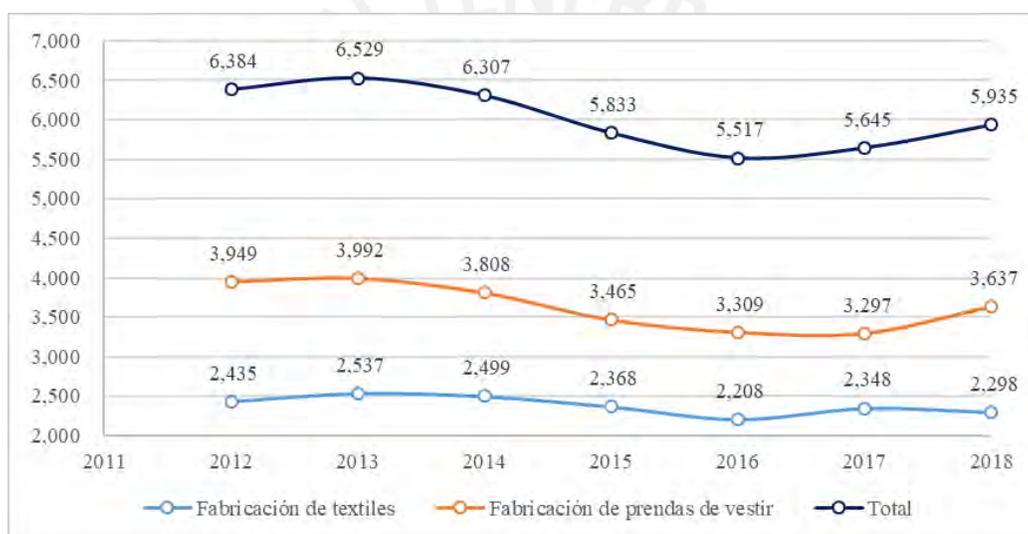


Figura 1.2.4. Valor Agregado Bruto (VAB) del sector fabricación de textiles y prendas de vestir, según clase de actividad económica, 2012-2018 (millones de soles).

Fuente: INEI. Elaboración propia.

En la figura se observa un decrecimiento en los años 2014, 2015 y 2016, ocasionado por muchos factores como la competencia desleal principalmente en el conglomerado llamado Gamarra, ubicado en el distrito de La Victoria, y conocido en el país por concentrar una gigantesca red de microempresarios (incluidos los ambulantes) que generan oportunidades de negocio, es decir, empleos y ventas informales ante el vacío de leyes que rigen el Perú (Flores, 2018). Sumado

a ello, se encuentran los Tratados de Libre Comercio que, si bien traen progreso al país, también ocasionan ofertas por debajo del costo unitario por producto que rigen en nuestro país, ocasionando que una de cada dos prendas de vestir importadas cueste menos de un dólar (Sociedad Nacional de Industrias, 2020).

A pesar de ello, el sector textil y confección, comprenden un crecimiento desde los años 2016. Las exportaciones y las materias primas de calidad reconocidas a nivel mundial han logrado que desde el 2016 al 2018 este sector crezca en 17%. Además, La exportación peruana sumo 1,400 millones de dólares, crecimiento positivo de 10% con respecto a su año predecesor (Promperú, 2019).

1.2.3. Factores socioculturales.

En el punto anterior titulado Factores económicos se mencionó al emporio comercial de Gamarra como un lugar focalizado de trabajadores informales. Sin embargo, el mayor porcentaje de ellos como impulso de crecer y generar más oportunidades optaron por alcanzar la formalidad, es decir, registraron su empresa y consiguieron los permisos municipales respectivos. Gamarra, también y en mayor porcentaje, es un lugar modelo de todo lo que se puede lograr cuando las personas se unen y se esfuerzan por sobresalir. Sumado a ello, muestra en los actores que lo conforman una gala de gran imaginación, dedicación, y en la más amplia definición de capacidad el poder de adaptarse positivamente a situaciones adversas (INEI, 2018). Como prueba de ello se expone el crecimiento de establecimientos formales que ha tenido el lugar en mención.

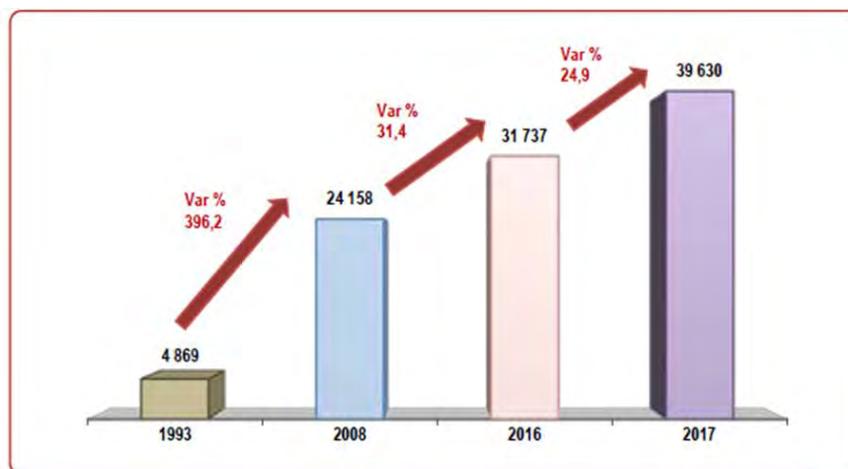


Figura 1.2.5. Evolución de los establecimientos y variación porcentual en los años 1993, 2008, 2016 y 2017 en el Emporio comercial de Gamarra.

Recuperado del informe anual titulado Características de las empresas del emporio comercial de Gamarra en el año 2018. Elaborado por el INEI.

Este lugar es escogido por excelencia de muchos peruanos, por la variedad y costos bajos que ofrece. En Lima Metropolitana, según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), el 72% de peruanos pertenece a los niveles socioeconómicos C, D y E. Son estos niveles en mención, principalmente, que optan por el emporio comercial de Gamarra. Como consecuencia, más oferta de empleo y mayor flujo de comercialización.

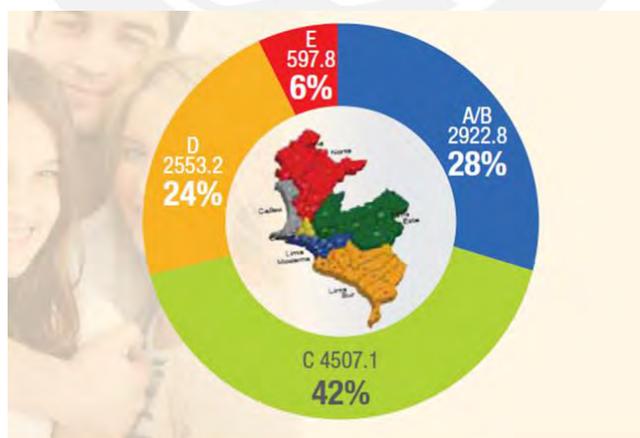


Figura 1.2.5. Población en miles de personas según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana del año 2019.

Fuente: INEI. Elaborado por CPI. Recuperado de la revista Market report del año 2019.

Gamarra es un nombre marcado en la mente de los peruanos, por ello, no es de extrañarse que empresas peruanas de confecciones reconocidas quieran establecer un punto de venta en este lugar. Por ello, es importante el análisis a fondo de dinamismo y estructura de mercado, así como la descripción de empresas competidoras para comprender el pensamiento del consumidor de prendas de vestir.

1.2.4. Factores ambientales.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la industria de la moda es la industria más contaminante debido a que es responsable del 20% de las aguas residuales globales y del 10% de las emisiones globales de carbono. Por ello, según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), muchas de las empresas del sector optan por una producción y comercialización sostenible (América Retail, 2019).

En el Perú, el tratamiento de residuos sólidos y sus respectivos impactos ambientales es regido por la Ley General de Residuos Sólidos (Ley N° 27314) establecida en el 2004, y reforzada con un nuevo enfoque en la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos (D.L. N° 1278) establecida en el 2017. Esta segunda ley, a diferencia de la primera que estaba enfocada en el destino final de los residuos sólidos, se enfoca en la reducción de estos en cada punto de la cadena de suministros.

Si bien es cierto que la cultura de factor ambiental y ecológico en el Perú es nueva, ya existen empresas que apuntan por la sostenibilidad de su producción. Sumado a ello, la cultura de la prevención y el cuidado ambiental es soportado por muchos grupos ambientales no gubernamentales que de alguna manera influyen en el comportamiento del consumidor. Crear un proceso productivo eco-amigable es fundamental para cualquier negocio emprendedor,

principalmente en el sector manufacturero, debido a que este marcará un punto diferencial entre la competencia de dicho sector.

1.2.5. Factores tecnológicos.

La industria Textil y confección requiere de mano de obra calificada. Principalmente el sector confección, debido a que sus productos finales contienen atributos diferenciados que se logran con la especialización de una mano de obra calificada. Es decir, la forma en la que una prenda es pasada por las máquinas de confección es una marca diferencial de dicha prenda de vestir. La forma de pasar por la máquina recta o máquina bordadora; la forma que tienen las plantillas para camisas y blusas trazadas por la ruta por donde pasara la cortadora de telas, son algunos ejemplos de esta marca diferencial.

No se conoce con exactitud, si existen empresas que hayan logrado una línea de producción de prendas de vestir donde el ser humano no intervenga. Mayormente la tipología de procesos, por la cantidad de procesos semiautomáticos que este sector requiere, según los aspectos tecnológicos de volumen y producción, es en masa.

Si bien es cierto hoy en día, el sector textil y confección se está enfocando en establecerse en una Industria 4.0, esto no significa totalidad de la automatización de los procesos productivos, sino de garantizar las comunicaciones automáticas para que estos procesos se efectúen, así como la planificación respectiva. Por otro lado, la innovación tecnológica apunta a la creación de nuevos materiales que combinen las propiedades del algodón, lana o seda, así como la regeneración de estas (Chávez, 2019).

1.2.6. Factores legales.

Según normativa peruana, se contempla la serie de documento técnico titulado: Normas de Competencia del Profesional Técnico en Fabricación de Prendas de Vestir elaborado por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), institución adscrita al Ministerio de Educación. Con el soporte de una serie de expertos del sector se plantean Unidades de Competencia que indican a detalle el paso a paso recomendado para la fabricación de prendas de vestir desde la concepción del producto bajo la necesidad del cliente hasta el acabado final con los respectivos controles de calidad. El objetivo es capacitar al personal del sector para la realización de sus actividades con los estándares de calidad nacionales e internacionales establecidos (SINEACE, 2016).

El Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), el Perú posee 21 acuerdos establecidos, 5 por comenzar y 5 términos de negociación (La República, 2020).

Los TLC traen beneficios en nuestro país y generan una nueva visión de mercado exportador en las empresas peruanas, pero se debe tener cuidado con qué países se firma este tratado. La Sociedad Nacional de Industrias (SNI), exhorta la revisión del TLC firmado con la India basándose en la siguiente razón: alto nivel de informalidad laboral que existe en dicho país. Según las estadísticas de *Children in India 2018*, al 2011 existían más de 10 millones de niños forzados al trabajo infantil; situación que no pasa en Perú, debido que aquí se rigen las leyes laborales establecidas en ese ámbito (se trabaja con PEA). Esta preocupación también se extendió a la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (SNI, 2020).

1.2.7. Resumen de los factores que más afectan al sector.

De acuerdo al estudio realizado en lo referente al análisis del macro entorno, es importante considerar los siguientes puntos:

- El mercado objetivo debe estar bien definido, no existe preferencia en el género, debido a que existe un balance de población masculina y femenina.
- Se cuenta con un lugar especializado para el sector textil y confección conocido como emporio comercial de Gamarra. Aquí se garantiza la mano de obra calificada y la opción de integrar una cadena de suministros desde la obtención de materias primas, la producción y la comercialización de las mismas.
- Al momento de establecer el proceso productivo se debe tener alta consideración en el destino de los residuos sólidos. Importante considerar la tecnología a emplear y las máquinas semiautomáticas que se requerirán.
- Enfocarse como ente exportador tiene muchos beneficios en el sector confección, como prueba ello está el crecimiento de ingresos monetarios es en este sector, la valorización de nuestros productos en los mercados internacionales y los múltiples TLC firmados con Perú.

1.3. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Este título será abarcado en dos partes. La primera se enfocará en la descripción y análisis de las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter las cuales estudian específicamente el dinamismo de la industria del sector (D'Allesio, 2008). En la segunda parte se expondrá el *benchmarking* de las empresas competidoras bajos los conceptos de participación de mercado y características de éxito particulares.

1.3.1. Descripción y análisis las cinco fuerzas de Porter.

1.3.1.1. Poder de negociación de los compradores.

Esta fuerza se enfoca en el análisis de los factores a considerar para consolidar el mercado de compradores. Muchas de las empresas del sector confección tienen contacto directo con los clientes. El hecho de ser directo no permite la concentración de estos. Por lo tanto, no existe un impacto importante de estos con el ofertante (empresa), por el contrario, permite que este establezca sus propios principios de costo y calidad.

El precio promedio del sector confección es relativamente bajo. Como muestra de lo mencionado se expone un cuadro en modo de figura de los motivos de compra reflejados es la siguiente figura. De esta figura el casi el 43% de los consumidores optan por los precios bajos ofrecidos por Gamarra. Situación no tan diferente en las tiendas *retail* como Saga-Falabella o Ripley. Sin embargo, la variedad que presenta el emporio comercial de Gamarra lo pone en preferencia de muchos compradores.

Motivos	Sexo del encuestado		Edad del encuestado			Total
	Hombre	Mujer	18 a 29 años	30 a 44 años	45 a más	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Por los bajos precios	40,9	44,3	39,8	43,2	45,5	42,9
La calidad de la tela o el material de la prenda	23,6	20,2	19,9	19,7	25,3	21,6
por la variedad de modelos	24,8	27,0	35,1	26,8	16,9	26,1
Porque se venden productos peruanos	4,9	4,9	3,5	6,0	5,1	4,9
Otros	5,8	3,3	1,7	4,3	6,7	4,3
NS/NR	0,0	0,3	0,0	0,0	0,5	0,2

Figura 1.3.1. Motivo de compra de consumidores en Gamarra.

Fuente: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Elaborado por INEI. Recuperado del informe anual titulado Características de las empresas del emporio comercial de Gamarra en el año 2018.

1.3.1.2. Poder de negociación de los proveedores.

Las materias primas necesarias y principales para el sector confección son las telas que se obtienen del sector textil. En el Perú, existen múltiples proveedores de estos; por lo tanto, no existe fuerza alta ni influencia de esto al momento de emprender un negocio.

Por otro lado, es importante destacar el esfuerzo de muchas empresas al apuntar por la tecnología del negocio. La creación de nuevas materias primas y la ventaja que estas traen sobre otros, pueden influir en la decisión de optar por un proveedor u otro (Chávez, 2019). Por ejemplo, últimamente existe una tendencia por la producción eco-amigable y sostenible por lo que usar materia reciclable es una ventaja de un proveedor con otro. Con respuesta a ello surge el algodón reciclable que trae como ventajas reducir en gran medida el consumo de agua y de energía. La cantidad de este recurso para producirlo se reduce al algodón virgen y tiene nuevos destinos de reciclaje de uso simple como aislamiento, cabezales de fregona, trapos para limpieza, por mencionar algunos (Farias, 2019). Sin embargo, la gama de innovación es amplia y que un proveedor se sobreponga sobre todos los demás es muy difícil de consolidar.

1.3.1.3. Amenaza de productos sustitutos

El sector confección está lleno de productos sustitutos. Por ello, es muy importante definir el mercado nicho a quienes se dirigirá el producto. Esta diferencia marcada por una buena campaña de mercadotecnia y la materia prima que se use reducirá el factor sustituto. Optar por materias primas novedosas que otorguen un valor agregado perceptible por el consumidor garantizará el éxito del producto.

La estacionalidad y la cultura son otros factores importantes a considerar. Estas van de la mano de lo que conocemos hoy en día como moda. La moda es generada por la constante innovación y creatividad en un entorno globalizado, e influye en las decisiones de compra de los consumidores. Por esta razón, los productores deben adaptarse regularmente a las nuevas tendencias del mercado.

1.3.1.4. Amenaza de nuevos competidores

A continuación, se presentan las principales empresas del sector confección entre los años 2011 y 2015 según el libro “Perú: the top 10,000 companies 2017” del autor Jonathan Cavanagh:

Tabla 1.3.1: Empresas líderes del sector textil y confección entre los años 2011 y 2015

Año	Ranking Top del sector confección	Ingresos totales (soles)	Participación en el mercado según ingresos totales (%)
2015	Topy Top S.A.	230,805	10,83
	Devanlay Perú S.A.C.	230,181	10,80
2014	Topy Top SA	249,908	13,61
	Devanlay Perú SAC	278,465	15,17
2013	Topy Top S.A.	273,832	13,82
	Devanlay Perú S.A.C.	268,341	13,54
2012	Topy Top S.A.	283,777	21,21
	Devanlay Perú S.A.C.	331,727	24,79
2011	Topy Top S.A.	307,487	14,39
	Devanlay Perú S.A.C.	435,516	20,38

Nota: La tabla muestra los ingresos totales anuales por años y la participación de mercado respectiva de las empresas del sector confección. Fuente: Perú: the top 10,000 companies 2017 y Universidad Perú. Elaboración propia.

De la tabla expuesta se observa una participación de mercado menor al 15% con excepción del año 2012. Es decir que no existe una empresa que domine a las otras en el sector. Las barreras de entrada del sector confección no están consolidadas y además existe competencia perfecta. Este último punto se explicará más a fondo en el punto de Dinámica de la competencia.

Para reforzar lo antes mencionado, según el informe anual titulado Características de las empresas del emporio comercial de Gamarra en el año 2018 muestra la siguiente información de empresas, para el 2017 incursionaron casi 7 mil nuevas empresas en el sector confección.

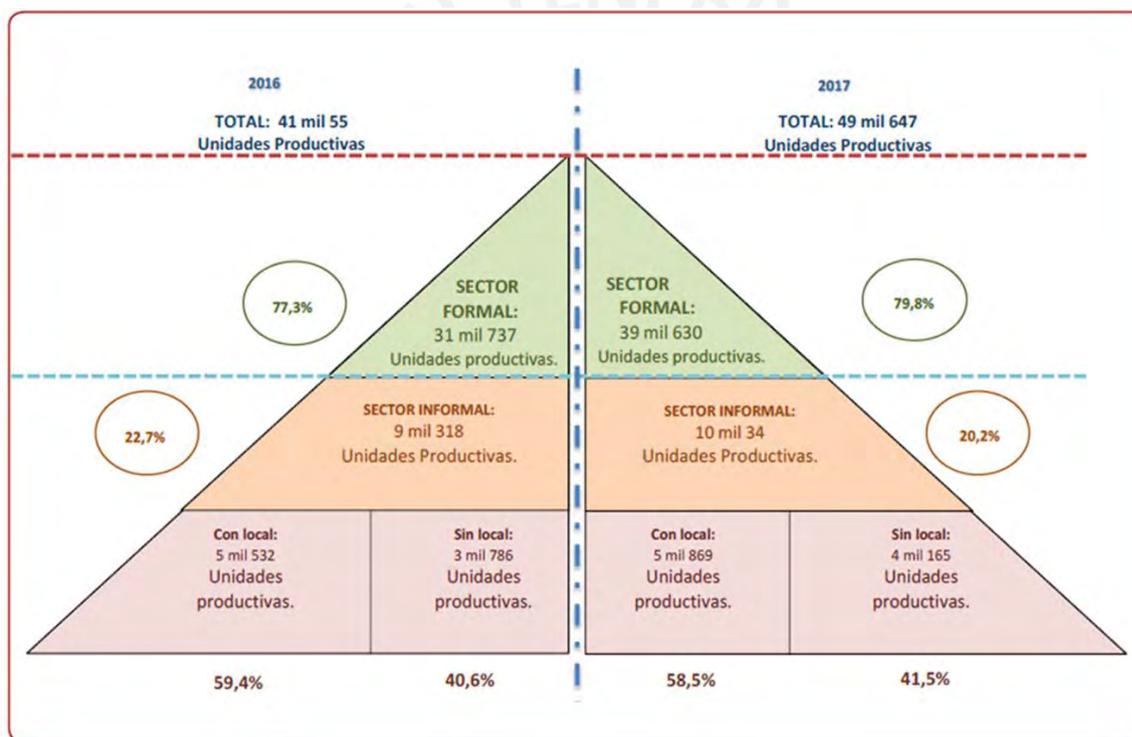


Figura 1.3.2. Unidades productivas formales e informales de los años 2016 y 2017.

Elaborado por INEI. Recuperado del informe anual titulado Características de las empresas del emporio comercial de Gamarra en el año 2018.

Otro factor importante a considerar es la economía de escala producida por gigantes de la manufactura como lo son China e India, que principalmente afectan al sector confección con precios sospechosamente subvaluados (SNI, 2020). Esto produce el efecto *dumping* en el mercado. El Acuerdo general sobre Tarifas aduaneras y Comercio (GATT) propone la siguiente definición:

“Existe dumping cuando las ventas se realizan a precios inferiores a los fijados por la misma empresa en el propio mercado, cuando esos precios son distintos a los de los diversos mercados de exportación o cuando son inferiores al precio de fábrica”. Esta definición se refiere al dumping de precios, el más importante debido a que una manipulación de los mismos termina por falsear el valor normal de la mercancía.

1.3.1.5. Dinámica de la competencia.

Para medir la dinámica de la competencia utilizaremos el índice de concentración Herfindahl-Hirschman (HHI). El HHI es la suma de todas las participaciones relativas, en porcentaje, de cada empresa al cuadrado. Esta ratio se utiliza para conocer la concentración económica del mercado, lo que implica, la competencia existente entre firmas y el grado de control del mercado por parte de estas. El rango del índice va desde el resultante de dividir 10000 entre el número de empresas hasta el valor de 10000. Si el valor es cercano a $10000/(N)$, siendo N el número de empresas representativas del sector, se muestra un mercado con tendencia monopólica, es decir, muy concentrado (Departamento de Justicia de Estados Unidos, 2018). A continuación, se muestra la tabla resumen de dicha metodología con la conclusión del tipo de dinamismo de mercado.

Tabla 1.3.2: Empresas líderes del sector textil entre los años 2010 y 2015

Año	Número de empresas	Rango	HHI	Tendencia del sector
2015	20	[500 ; 10,000]	664.5	Competencia perfecta
2014	17	[588.24 ; 10,000]	856.9	Competencia perfecta
2013	15	[666.67 ; 10,000]	836.7	Competencia perfecta
2012	15	[666.67 ; 10,000]	1436.0	Competencia perfecta
2011	16	[625 ; 10,000]	1101.4	Competencia perfecta
2010	17	[588.24 ; 10,000]	918.1	Competencia perfecta

Nota: La tabla muestra el HHI tomando como referencia las empresas representativas de los libros “Perú: the top 10,000 companies” de los años 2012 al 2017. Fuente: Perú: the top 10,000 companies. Elaboración propia.

Se ha demostrado que el dinamismo de la competencia en el sector confección es competencia perfecta. Es decir, el escenario óptimo para cualquier emprendedor que quiera iniciar en el sector confección o cualquier empresa que desea extender su unidad de negocio.

1.3.2. *Bechmarking de las empresas de la competencia.*

1.3.2.1. *Principales competidores del sector industrial.*

A continuación, se muestran las principales empresas del sector según el libro “Perú: the top 10,000 companies 2017”.

Tabla 1.3.3: Empresas líderes del sector confección en el 2015

Empresas representativas	Fundación y tiempo de servicio (años)	Participación en el mercado (%)
Topy Top S.A.	07 de julio de 1981 (39)	10.83
Devanlay Perú S.A.C.	06 de abril del 2001 (19)	10.80
Industrias Nettalco S.A.	09 de octubre de 1992 (28)	9.80
Textil del Valle S.A.	21 de abril de 1993 (27)	7.47
Cofaco Industries S.A.C.	26 de diciembre del 2012 (8)	7.19
Confecciones Textimax S.A.	14 de abril de 1988 (32)	6.76
Modas diversas del Perú S.A.C.	22 de marzo de 1999 (21)	6.54
Cotton Knit S.A.C.	09 de marzo de 1993 (27)	5.42
Perú Fashions S.A.C.	27 de enero de 1993 (27)	3.72
Samitex S.A.	03 de junio de 1997 (23)	3.63
Textil Only Star S.A.C.	10 de julio de 2002 (18)	3.59
Garment Industries S.A.C.	03 de marzo de 2004 (16)	3.57
Industria Textil del Pacífico S.A.	15 de mayo de 1990 (20)	3.36
Precotex S.A.C.	07 de junio de 1996 (24)	3.16
Textile Source Company S.A.C.	01 de abril de 2013 (7)	3.10
Textil Océano S.A.C.	19 de abril de 1999 (21)	3.00
Industrial Textil Acuario S.A.	01 de julio de 1995 (25)	2.47
Corporación Wama S.A.C.	15 de agosto de 1997 (23)	1.99
Lives S.A.C.	30 de octubre de 1990 (30)	1.85
Franky y Ricky S.A.	01 de junio de 1971 (49)	1.78

Nota: La tabla muestra el nombre, la fecha de fundación y la participación del mercado de las empresas más representativas del año 2015 del sector confección. Fuente: Perú: the top 10,000 companies. Elaboración propia.

Se destaca la participación de mercado de Topy Top, Devanlay Perú e Industrias Nettalco con participaciones de mercado superiores al 9%. Por otro lado, el Perú es el sexto país más

exportador en el sector confección (SIICEX, 2020). A continuación, se presenta el top de las empresas más exportadoras del sector.

Tabla 1.3.4: Empresas líderes exportadoras del sector confección en el año 2019

Empresas	Var. (%) 18-19	Participación en el mercado (%)
Devanlay Peru S.A.C.	11%	38%
Southern Textile Network S.A.C.	4%	17%
Confecciones Textimax S A	8%	9%
Textiles Camones S.A.	-47%	5%
Textil Carmelita S.A.C.	11%	4%
Texgroup S.A.	-33%	3%
Confecciones Trento S.A.C.	-33%	3%
Industria Textil Del Pacifico S.A.	-14%	3%
Almeriz S A	114%	2%
Otras empresas		14%

Nota: La tabla muestra variación porcentual de participación de mercado del 2018 al 2019 y la participación del mercado del 2019 de las empresas exportadoras más representativas del año 2019 del sector confección. Fuente: Sunat. Elaborado por SIICEX.

Se destaca la participación de mercado de Devanlay Perú con una participación de casi el 40% del mercado exportador. Empresa que también es top en lo que compete a las ventas nacionales.

1.3.2.2. Análisis de factores de éxito.

Empresas en el sector como Topy Top, Modipsa, Textil del Valle, Industrias Nettelco, Industrias Textil del Pacífico y Textil Océano han desarrollado el sistema full package, el cual consiste en una integración vertical hacia atrás que involucra la producción desde la obtención de la materia prima hasta el acabado de la prenda de vestir. De tal manera que obtienen una mayor reducción en los tiempos de espera en cada proceso, una garantía de calidad de la materia prima y un liderazgo en costos bajos.

En lo que respecta a Tecnología, por mencionar uno, se tiene a la empresa Nettelco, según informa en su página web, desde el 2018 utiliza un estampado digital. El estampado digital

posibilita cubrir la creciente demanda de diseños individualizados al tolerar márgenes de elaboración masivos permitiendo realizar lotes más pequeños con tiempos de producción reducidos y estética de diseños modernos. Esto permite reducir costos operativos y disminuye el tiempo de entrega al mercado, por lo que se genera una mayor satisfacción del consumidor (Textiles Panamericanos, 2017). En la misma rama, la empresa cuenta con máquinas denominadas “autómatas”. Esto último se define como: “un programable (o PLC) es un equipo electrónico que realiza procesos secuenciales a nivel industrial. Monitoriza entradas y salidas (input/output) y toma decisiones lógicas para automatizar procesos o máquinas” (Mecánica Moderna, 2017).



1.4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En este título se consolidarán datos estadísticos en lo que respecta a participaciones de mercado de los competidores. Además, se responderán preguntas como cuáles son los canales de distribución más utilizados en la industria, y cómo influye el factor tecnológico como diferenciador frente a la competencia.

1.4.1. Participaciones de mercado de los competidores

A continuación, se presenta una tabla resumen con los principales competidores de mercado según el libro “Perú: the top 10,000 companies 2017”. La participación de mercado fue definida por los ingresos totales que estas empresas tuvieron a lo largo del año.

Tabla 1.4.1: Empresas líderes del sector confección y respectivas participaciones de mercado

Empresas representativas	Participación en el mercado (%)
Topy Top S.A.	10.83
Devanlay Perú S.A.C.	10.80
Industrias Nettelco S.A.	9.80
Textil del Valle S.A.	7.47
Cofaco Industries S.A.C.	7.19
Confecciones Textimax S.A.	6.76
Modas diversas del Perú S.A.C.	6.54
Cotton Knit S.A.C.	5.42
Perú Fashions S.A.C.	3.72
Samitex S.A.	3.63
Textil Only Star S.A.C.	3.59
Garment Industries S.A.C.	3.57
Industria Textil del Pacífico S.A.	3.36
Precotex S.A.C.	3.16
Textile Source Company S.A.C.	3.10
Textil Océano S.A.C.	3.00
Industrial Textil Acuario S.A.	2.47
Corporación Wama S.A.C.	1.99
Lives S.A.C.	1.85
Franky y Ricky S.A.	1.78

Nota: La tabla muestra la participación del mercado de las empresas más representativas del sector confección. Fuente: Perú: the top 10,000 companies. Elaboración propia.

De la tabla antes expuesta, se reconoce a Topy Top S.A. y Devanlay Perú S.A.C, que como se ha visto en capítulos anteriores, a lo largo de cinco años han disputado entre ellas dos, ser la empresa más representativa del sector.

1.4.2. Descripción de los canales de distribución utilizados.

Los canales de distribución utilizados son las tiendas comerciales o puntos de venta mayormente conocidos como tiendas *retail*. Muchos de los consumidores finales de los productos optan por acudir al centro de distribución de prendas de vestir para cerciorarse de la calidad de estos y probarse la prenda. Las prendas de vestir se clasifican por tallas las cuales son definidas por la contextura corporal de las personas.

Si bien es cierto la opción preferida son las tiendas *retail*, hoy en día, muchos consumidores optan por los canales digitales de compra, esto debido a la opción de descuentos que las empresas ofrecen por usar esta plataforma. Esta opción viene respaldada por el servicio *delivery*, que consiste en llevar el producto escogido de manera remota mediante una plataforma web o aplicación de celular hasta el hogar o centro de trabajo del consumidor. Esto último es una opción que muchas empresas, en la búsqueda de la Cuarta Revolución Industrial están empezando a optar (Chávez, 2019).

1.4.3. Tecnologías utilizadas.

Este es un factor importante porque la competencia del sector se da principalmente por la diferenciación del producto, el cual se obtiene con máquinas cada vez más automatizadas y el uso de software para temas de diseño. El diseño del producto final es que genera gran impacto de competitividad en las empresas peruanas. Por otro lado, la inversión en nuevas tecnologías de producción y máquinas genera menos costos y mayores beneficios. Grandes empresas de este sector como Nettalco y Modipsa son un ejemplo de ello. Sin embargo, no todas las empresas

apuestan por el componente tecnológico como un factor determinante, entonces se resta una posibilidad de mejora en la competitividad del mercado nacional frente al extranjero.



1.5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este título desarrollaremos las estrategias que una empresa debe adoptar frente a la situación actual del sector confección. Tomando de guía el libro “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” de Fernando D’Alessio, primero se detallarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que servirán como base para plantear el tipo de estrategia genérica competitiva. Luego, para reforzar esta estrategia, se definirá el tipo de estrategia externa alternativa a desarrollar: se realizará el análisis de factores internos y externos. Finalmente, junto a la visión, misión y valores de la empresa, se detallarán las mejores estrategias a implementar.

1.5.1. Matriz FODA.

A continuación, según el análisis realizado a las características del macro-entorno, micro-entorno e industriales del sector confección se enuncian las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que una empresa nueva posee, respectivamente:

Fortalezas:

- F1: Propuesta de proceso productivo óptimo por tener conocimiento de las falencias de las empresas competidoras.
- F2: Uso de materia prima reconocida a nivel mundial.
- F3: Uso de materias primas naturales como lino y algodón, que permiten la reducción de residuos sólidos y el reciclaje.
- F4: Conocimiento de los perfiles y habilidades requeridos en la mano de obra del sector confección.

- F5: Capacitación constante del personal en temas de estudios de mercado, tecnológicos (diseño y técnico) e impactos ambientales.

Oportunidades:

- O1: Mercado con competencia perfecta.
- O2: No existe poder de negociación ni de proveedores ni de compradores.
- O3: Tendencia de crecimiento positiva lineal del PBI del Perú y Lima Metropolitana.
- O4: Posibilidad de implementar cadena de suministros a menor y mayor escala por la cercanía de proveedores y compradores en un mismo lugar (Gamarra).
- O5: Demanda laboral de colaboradores del sector industrial altamente especializados por la presencia del conglomerado de Gamarra.
- O6: Desarrollo tecnológicos innovadores enfocados en la Industria 4.0.
- O7: Mercado exportador favorecido por lo múltiples TLC del Perú.

Debilidades:

- D1: Poca divulgación de los beneficios de usar productos naturales como materia prima.
- D2: Productos altamente sustitutos o reemplazables.
- D3: Falta de inversión en áreas de diseño e innovación de productos.
- D4: Necesidad de mano de obra especializada que no permite la multifuncionalidad.
- D5: Falta de alianzas estratégicas (verticales o horizontales) por ser empresa nueva.

Amenazas:

- A1: Precio competitivo regido por el mercado y los productos importados.
- A2: Precio dumping de países como China e India.
- A3: Altas tasas de informalidad en el mercado nacional.
- A4: Altos costos en tecnología.
- A5: Oferta de tecnología antigua frente a las modernas utilizadas en el mercado internacional.

Se procede a elaborar la matriz FODA, que nos ayudará a plantear las primeras estrategias de la empresa. Estas estrategias se consolidarán posteriormente con la ayuda de la matriz IE. En la siguiente figura se ilustra el cruce de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). El significado de cada fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza indicados en la siguiente figura se ha definido en líneas previas con sus respectivos números.



Figura 1.5.1. Matriz cruzada FODA para una empresa nueva en el sector confección.

La mejor estrategia genérica alineada a lo mostrado por la matriz FODA es la estrategia de enfoque en diferenciación por dos razones: la empresa es nueva y la calidad es lo que debe primar como diferenciador frente a la variable costos que tiene muchas amenazas no controlables. La estrategia planteada, se reforzará con las estrategias clasificadas como externas alternativas. Esto se logrará con la ayuda de las matrices de evaluación de factores internos, factores externos y la matriz IE, respectivamente.

1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Siguiendo la metodología planteada por D'Alessio, se definirá la importancia de las fortalezas y debilidades mediante proporcionalidad total igual 1. De esta manera se identificarán, según lo analizado, los factores más relevantes. Luego, se evaluarán las respuestas de las estrategias establecidas frente a las fortalezas y debilidades planteadas. Se definen cuatro valores de la siguiente manera: primero para las fortalezas, con un 4 si la fortaleza es mayor, y con un 3 si es menor. Seguidamente para las debilidades con un 2 si la debilidad es mayor y con un 1 si es menor. Finalmente se halla la ponderación que es igual al peso asignado de la proporción multiplicado por el valor colocado. Para más detalle, se muestra la tabla de matriz EFI.

Tabla 1.5.1: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
F1: Propuesta de proceso productivo óptimo por tener conocimiento de las falencias de las empresas competidoras.	0.20	4	0.80
F2: Uso de materia prima reconocida a nivel mundial.	0.10	4	0.40
F3: Uso de materias primas naturales como lino y algodón, que permiten la reducción de residuos sólidos y el reciclaje.	0.10	4	0.40
F4: Conocimiento de los perfiles y habilidades requeridos en la mano de obra del sector confección.	0.20	4	0.80
F5: Capacitación constante del personal en temas de estudios de mercado, tecnológicos (diseño y técnico) e impactos ambientales.	0.05	3	0.15
D1 : Poca divulgación de los beneficios de usar productos naturales como materia prima.	0.05	1	0.05
D2: Productos altamente sustitutos o reemplazables.	0.10	2	0.20
D3: Falta de inversión en áreas de diseño e innovación de productos.	0.10	1	0.10
D4: Necesidad de mano de obra especializada que no permite la multifuncionalidad.	0.05	2	0.10
D5: Falta de alianzas estratégicas (verticales o horizontales) por ser empresa nueva.	0.05	2	0.10
PUNTAJE PONDERADO TOTAL			3.10

Nota: La tabla muestra a las fortalezas bien consolidadas y un puntaje de factor de éxito de 3.1 con respecto a los factores internos. Elaboración propia.

El puntaje ponderado total para la evaluación de factores internos es 3.1 de un rango de 1 a 4. Se observa de la tabla que las fortalezas más relevantes son los conocimientos en los procesos productivos y

en los perfiles de mano de obra. Además, que las estrategias de planteadas en la matriz FODA potencian muy bien estas características.

1.5.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Siguiendo la metodología planteada por D'Alessio, se definirá la importancia de las oportunidades y amenazas mediante proporcionalidad total igual 1. De esta manera se identificarán, según lo analizado, los factores más relevantes. Luego, se evaluarán las respuestas de las estrategias establecidas frente a las oportunidades y amenazas planteadas. Se definen cuatro valores de la siguiente manera: 4 si la respuesta es exitosa, 3 si la respuesta es por encima de lo esperado, 2 si la respuesta es lo esperado, y 1 si la respuesta no cumple con una respuesta esperada. Finalmente, se halla la ponderación que es igual al peso asignado de la proporción multiplicado por el valor colocado. Para más detalle, se muestra la tabla de matriz EFE.

Tabla 1.5.2: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
O1: Mercado con competencia perfecta.	0.12	4	0.48
O2: No existe poder de negociación ni de proveedores ni de compradores.	0.12	4	0.48
O3: Tendencia de crecimiento positiva lineal del PBI del Perú y Lima Metropolitana.	0.08	3	0.24
O4: Posibilidad de implementar cadena de suministros a menor y mayor escala por la cercanía de proveedores y compradores en un mismo lugar (Gamarra).	0.08	4	0.33
O5: Demanda laboral de colaboradores del sector industrial altamente especializados por la presencia del conglomerado de Gamarra.	0.08	4	0.33
O6: Desarrollo tecnológicos innovadores enfocados en la Industria 4.0.	0.05	2	0.10
O7: Mercado exportador favorecido por lo múltiples TLC del Perú.	0.05	3	0.15
A1: Precio competitivo regido por el mercado y los productos importados.	0.12	2	0.24
A2: Precio dumping de países como China e India.	0.08	2	0.16
A3: Altas tasas de informalidad en el mercado nacional.	0.12	1	0.12
A4: Altos costos en tecnología.	0.05	2	0.10
A5: Oferta de tecnología antigua frente a las modernas utilizadas en el mercado internacional.	0.05	3	0.15
PUNTAJE PONDERADO TOTAL			2.88

Nota: Las estrategias planteadas aprovechan muy bien las oportunidades según los valores de respuestas asignados. Elaboración propia.

El puntaje ponderado total para la evaluación de factores internos es 3.1 de un rango de 1 a 4. Se observa de la tabla que las fortalezas más relevantes son los conocimientos en los procesos productivos y

en los perfiles de mano de obra. Además, que las estrategias de planteadas en la matriz FODA potencian muy bien estas características.

1.5.4. Matriz de Interna - Externa (MEI).

Con los dos puntajes ponderados obtenidos de las evaluaciones de los factores internos y externos se procede a elaborar la matriz Interna – Externa. Este es un cuadro dividido en 9 campos atribuido a *McKinsey & Company* (D'Alessio, 2008) que nos proporcionan una guía de prescripción de estrategias a seguir, las cuales reforzaran las ya planteadas en la matriz FODA.

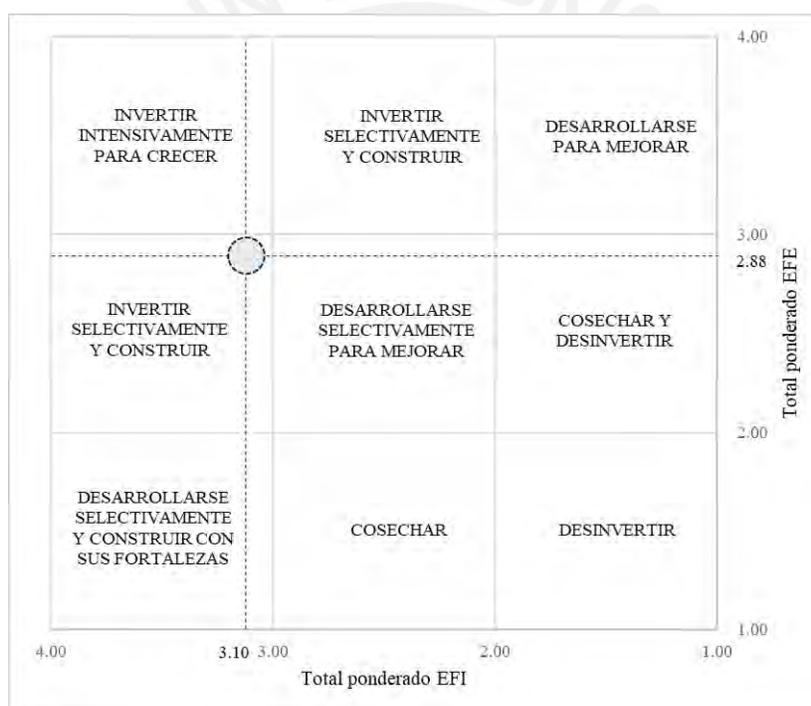


Figura 1.5.2. Matriz Interna - Externa (EI) para una empresa nueva en el sector confección.

Según la matriz EI, las estrategias externas alternativas a adoptar tienen como prescripción invertir selectivamente y construir, es decir y siguiendo la metodología, las mejores estrategias a implementar son aquellas enfocadas en el crecimiento intensivo y en las integraciones verticales o horizontales.

1.5.5. Lineamientos estratégicos.

Primero se plantearán la misión, visión y valores de una empresa que desea incursionar en el sector confección. Estos se definirán en acorde a las necesidades y fortalezas que hoy se contemplan en el sector en mención.

Misión:

Vestir al Perú con prendas de tipo casual y formal con altos estándares de calidad y valores agregados perceptibles por los clientes.

Visión:

Ser la empresa peruana líder en producción y confección en la industria de confecciones de prendas de vestir para el mercado nacional e internacional.

Valores:

- Comportamiento ético: Respetar al cliente interno y externo, sin ningún tipo de discriminación. Actuar con honestidad y honradez.
- Satisfacción del cliente: Regirnos a la necesidad del cliente es lo que prima en la empresa. Ellos son el input que garantiza un producto de altos estándares de calidad.
- Calidad y servicio: Garantizar procesos optimizados, eficientes y eficaces.

A continuación, enunciaremos tres objetivos principales que esta nueva empresa debe tener:

- i. Lograr en los primeros 10 años de funcionamiento estar en el grupo de las 10 empresas de confección más importantes del Perú; por ello, debemos tener un crecimiento sostenido en el tiempo y ampliar constantemente nuestra cuota de participación de mercado.

- ii. Establecer alianzas estratégicas que permitan la integración vertical hacia proveedores y compradores para consolidar una cadena de suministros que permitan la reducción y flexibilidad de los tiempos de entrega.
- iii. Incrementar año a año el margen de utilidad neta en un mínimo de 5% con respecto al año anterior.

Por último, se detallan las estrategias a implementar. Estas estrategias siguen un enfoque de diferenciación (estrategia genérica), y de crecimiento intensivo e integraciones (estrategia externa alternativa) de acuerdo a los análisis realizados en la matriz FODA, matriz EFI, matriz EFE y matriz Interna – Externa realizadas en lo largo de este capítulo. A continuación, se presentan las mejores estrategias que debería adoptar una empresa nueva del sector:

- Implementación de procesos productivos orientados a la alta calidad y a la mejora continua, teniendo como base las herramientas y metodologías de *Lean Manufacturing*.
- Implementación de procesos productivos en cuestión de tamaño y tecnología proyectados a la integración con proveedores y compradores.
- Captación y contrato de colaboradores talentosos capaces de realizar múltiples funciones con eficacia y orientados a la producción con calidad.
- Desarrollo de un área de innovación y diseño de confección enfocados en la necesidad de un mercado segmentado.
- Capacitaciones en estudios de mercado con proyección a la comercialización internacional a partir del año 5 de funcionamiento.
- Aumentar anualmente la capacidad de producción de la planta progresivamente en un mínimo de 0.5% si las producciones anuales superan las 10 mil prendas.

Las estrategias planteadas dan una respuesta eficaz al escenario actual del sector en estudio. Además, éstas ayudarán a cumplir los objetivos planteados. Seguidamente, los cumplimientos de los objetivos ayudarán a llegar a la visión establecida.



CONCLUSIONES

A continuación, se listan las conclusiones del presente estudio:

1. El sector confección está en auge económico. Tuvo una caída en los años de 2015 y 2016, pero luego de ello no ha parado de crecer. Prueba de ello es el gran porcentaje que este sector brinda como soporte al PBI nacional.
2. Optar por la exportación es un buen camino. El Perú hoy en día cuenta con múltiples TLC que exoneran los pagos de impuestos y aranceles.
3. Gamarra es el claro ejemplo del dinamismo del sector y el mejor escenario para incursionar en el sector confección. Este lugar ubicado en La Victoria congrega a los más grandes comercializadores de prendas de vestir que hoy en día, poco a poco, están optando por ser empresas formales. Sumado a ello, en Gamarra por el gran conglomerado que posee, es el lugar idóneo para implementar alianzas con los actores principales de la cadena de suministros del sector por contar con los proveedores y compradores en un entorno muy cercano.
4. No existe concentración de competidores ni de proveedores. El sector confección contempla competencia perfecta por ambos lados. Gran oportunidad de estrategias como integraciones verticales.
5. Más que productos sustitutos, muchos de los productos del sector están definidos por el factor diferenciación. Este se logra por los distintos niveles de tecnología que el sector posee.

6. El factor tecnológico se está volviendo un punto clave en el sector por la búsqueda de revolución industrial 4.0 que muchas empresas están empezando a optar. Factor importante a tener claro al momento de definir el proceso productivo del negocio.
7. Las mejores estrategias a implementar por una empresa en el sector deben seguir un enfoque en diferenciación (estrategia genérica), y de crecimiento intensivo e integrador (estrategia externa alternativa).



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

América Retail (2019). La industria de la moda es la más contaminante según la ONU. *América Retail*. Disponible 17 de octubre de 2020, de

<<https://gestion.pe/economia/comexperu-problema-dumping-contrabando-subvaluacion-prendas-51476>>

Cavanagh, Jonathan (2016). *Perú: the top 10,000 companies 2017*. Lima, Perú: Perú Top Publications.

Cavanagh, Jonathan (2015). *Perú: the top 10,000 companies 2017*. Lima, Perú: Perú Top Publications.

Cavanagh, Jonathan (2014). *Perú: the top 10,000 companies 2017*. Lima, Perú: Perú Top Publications.

Cavanagh, Jonathan (2013). *Perú: the top 10,000 companies 2017*. Lima, Perú: Perú Top Publications.

Chávez, Mónica (2019). Innovaciones en el sector textil y confecciones. *La Cámara*. Lima, 19 de agosto. Disponible 20 de octubre de 2020, de

<<http://www.elperuano.pe/noticia-textiles-ahorran-importaciones-60638.aspx>>

D' Alessio, Fernando (2008). *Un Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. Ciudad de México, México: Pearson Educación de México SA.

Departamento de Justicia de Estados Unidos. (s.f.). Disponible 17 de setiembre de 2020, de

<https://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index>

El Peruano (2017). Textiles ahorran en importaciones. *El Peruano*. Lima, 29 de octubre. Disponible 18 de octubre de 2020, de

<<http://www.elperuano.pe/noticia-textiles-ahorran-importaciones-60638.aspx>>

El Peruano (2017). Ley General de Residuos Sólidos. *El Peruano*. Lima, 29 de octubre. Disponible 10 de octubre de 2020.

Entretexiles. (s.f.). Disponible 15 de octubre de 2020, de

<http://entretexiles.blogspot.pe/2014/12/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter.html>>

Farias, Gabriel (2019). Algodón orgánico vs algodón reciclado. *APTT Perú*. Lima, 28 agosto. Disponible 17 de octubre de 2020, de

<http://apttperu.com/algodon-organico-vs-algodon-reciclado/>

Gestión (2013). ComexPerú: “El problema no es el dumping, sino el contrabando y la subvaluación de prendas”. *Gestión*. Lima, 28 de octubre. Disponible 17 de octubre de 2020, de

<https://gestion.pe/economia/comexperu-problema-dumping-contrabando-subvaluacion-prendas-51476>>

Gestión (2013). ComexPerú: “Entra en vigencia norma para combatir subvaluación de confecciones y textiles importados”. *Gestión*. Lima, 7 de noviembre. Disponible 30 de setiembre de 2020, de

<https://gestion.pe/economia/empresas/entra-vigencia-norma-combatir-subvaluacion-confecciones-textiles-importados-52282>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). Cinco departamentos concentran más de la mitad de la población del país. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Disponible 22 de setiembre de 2020, de

<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/cinco-departamentos-concentran-mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-del-pais-10843/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Emporio comercial de Gamarra: ventas de las industrias manufactureras, según actividad económica, Características de las Empresas del Emporio Comercial de Gamarra*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponible 22 de setiembre de 2020, de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.). Disponible 20 de setiembre de 2020, de

<http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Perú 2019: Población y hogares según departamento y provincias. Provincia de Lima. Compendio estadístico 2017* Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponible 20 de setiembre de 2020, de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática: Provincia de Lima: población estimada al 30 de junio, según distrito, 2009 – 2017*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Disponible 20 de setiembre de 2020, de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf

La Gran Enciclopedia de la Economía. (s.f.). Disponible 26 de setiembre del 2020 de <http://www.economia48.com/spa/d/dumping/dumping.htm>

La República (2020). ¿Cuántos acuerdos comerciales mantiene el Perú y cuántos están por venir?. *La República*. Lima, 20 de enero. Disponible 10 de setiembre de 2020, de

<<https://larepublica.pe/economia/2020/01/20/tlc-cuantos-acuerdos-comerciales-mantiene-el-peru-y-cuantos-estan-por-venir/>>

Mecánica Moderna. (s.f.). Disponible 10 de setiembre de 2020, de

https://mecmod.com/es/blog/20_automatas-programables-mecanica-moderna.html

Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). *Los lineamientos de la política arancelaria en el Perú*. Disponible de 15 de setiembre de 2020, de

https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol_econ/documentos/btf/Lineam_Pol_Arancel.pdf

Ministerio de Transporte y Comercio. (s.f.). *Ley General de Residuos Sólidos*. Disponible 10 de setiembre de 2020, de

http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_2819.pdf

Promperú (s.f.). *Perú de colección. Listos para vestir al mundo*. Disponible 10 de setiembre 2020, de

<https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/CATALOGO%20DE%20LA%20VESTIMENTA%20-%20ESPA%C3%91OL.pdf>

Siicex. (s.f.). Disponible 17 de setiembre de 2020, de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=172.17100&portletid=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2057%20&pnomproducto=%20Camisas%20de%20algod%F3n

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2016). *Normas de competencia del profesional técnico en fabricación de prendas de vestir*. Miraflores, Perú: Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. Disponible 14 de abril de 2021, de

<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Anexo-R.-61-Normas-Industria-textil.pdf>

Universidad Perú. (s.f.). Disponible 17 de setiembre de 2020, de

<https://www.universidadperu.com/empresas/>

