

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Compañía Nacional de Textiles

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT

OTORGADO POR

EADA BUSINESS SCHOOL

PRESENTADA POR

Carlos Aramburú Geng

David Emmanuel Ashcallay Samaniego

Stephanie Erazo Romaní

Gian Ildefonso Raymundo

Asesor: Dr. Fernando D'Alessio Ipinza

Santiago de Surco, mayo del 2016

Resumen Ejecutivo

El presente Planeamiento Estratégico fue realizado para la Compañía Nacional de Textiles. Este empieza con una descripción de la situación actual del sector textil y confecciones a nivel mundial, regional y nacional. Luego de ello, se desarrollaron los análisis externo e interno de la organización. Con su ayuda se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Posteriormente, se elaboraron las diversas matrices que permitieron definir las 10 estrategias clave que ayudarán a alcanzar los 66 objetivos a corto plazo y siete objetivos a largo plazo propuestos.

A su vez, se propuso una nueva visión para la Compañía Nacional de Textiles la cual es: ser para el año 2021 la empresa de confecciones líder en rentabilidad a nivel nacional mediante la producción de prendas de vestir con diseño y marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, satisfaciendo las exigencias de todos nuestros clientes en cuanto a la calidad de nuestros productos, desarrollando las habilidades de todo nuestro personal y tomando una iniciativa sostenible de cara al mundo, lo cual nos permitirá posicionarnos en los mercados internacionales más importantes, logrando de dicha forma alcanzar altos márgenes de utilidad dentro de nuestra industria y redituando valor excepcional a nuestros accionistas.

La visión, las estrategias y los objetivos de corto y largo plazo están enfocados principalmente en la importancia de desarrollar una marca propia diferenciada en calidad y diseño. A su vez, la empresa necesita establecer canales de distribución a través de tiendas a nivel nacional e internacional, logrando una mayor penetración en el mercado y desarrollar el *branding*.

Finalmente, el documento presenta las 10 conclusiones y 12 recomendaciones obtenidas luego de realizar el trabajo de investigación. Adicionalmente, se presenta la situación futura de la empresa, describiendo las condiciones en las que la Compañía Nacional de Textiles se encontrará luego de llevar a cabo el presente Planeamiento Estratégico.

Abstract

This Strategic Planning was conducted for the Compañía Nacional de Textiles. It begins with a description of the current situation of the textile and clothing sector at global, regional and national levels. After that, the external and internal analyses of the organization were developed. With their help, the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company were identified. Subsequently, various matrices were developed and allowed to define 10 key strategies to achieve both the 66 short-term objectives and the seven long term objectives that were proposed.

Moreover, a new vision for the Compañía Nacional de Textiles was proposed which was: be for the year 2021 the apparel company leader in profitability at a national level by producing garments with design and brands well-known national and international wide, satisfying the demands of our customers regarding the quality of our products, developing the skills of all of our staff and taking a sustainable initiative, which will allow us to position ourselves in the most important international markets, achieving in this way high profit margins within our industry and paying off outstanding value to our shareholders.

The new vision, strategies and the short and long term objectives were focused primarily on the importance of developing a brand differentiated in quality and design. Furthermore, the company needs to establish distribution channels by using stores nationwide and at an international level in order to have greater market penetration and develop the branding.

Finally, the document presents 10 conclusions and 12 recommendations which were obtained after carrying out this research. In addition, the future situation of the company is described, presenting the characteristics the Compañía Nacional de Textiles will have after implementing this Strategic Planning.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xviii
Capítulo I: Situación General de la Compañía Nacional de Textiles.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	16
2.1 Antecedentes	16
2.2 Visión	17
2.3 Misión.....	18
2.4 Valores.....	19
2.5 Código de Ética	20
2.6 Conclusiones	22
Capítulo III: Evaluación Externa.....	24
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	24
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	26
3.1.2 Potencial nacional.....	29
3.1.3 Principios cardinales.....	43
3.1.4 Influencia del análisis en la Compañía Nacional de Textiles.....	45
3.2 Análisis Competitivo del País	46
3.2.1 Condiciones de los factores	54
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	58
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	60

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	61
3.2.5 Influencia del análisis en la Compañía de Textiles Nacionales	62
3.3 Análisis del Entorno PESTE	64
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	64
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	70
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	72
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	75
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	77
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	80
3.5 La Compañía Nacional de Textiles y sus competidores	82
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	82
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	83
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	85
3.5.4 Amenaza de los entrantes	86
3.5.5 Rivalidad de los competidores	87
3.6 La Compañía Nacional de Textiles y sus Referentes	90
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	92
3.8 Conclusiones	94
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	98
4.1 Análisis interno AMOFHIT	98
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	98
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	106
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	109

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	113
4.1.5 Recursos humanos (H)	121
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	126
4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T).....	132
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	133
4.3 Conclusiones	134
Capítulo V: Intereses de la Cía. Nacional de Textiles y Objetivos de Largo Plazo	136
5.1 Intereses de la Compañía Nacional de Textiles.....	136
5.2 Potencial de la Compañía Nacional de Textiles	138
5.3 Principios Cardinales de la Compañía Nacional de Textiles	140
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de la Compañía Nacional de Textiles (MIO)..	144
5.5 Objetivos de Largo Plazo	144
5.6 Conclusiones	148
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	151
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	151
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	153
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	158
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	160
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	160
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	161
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	162
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	162
6.9 Matriz de Ética (ME).....	165
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	165

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo	165
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	165
6.13 Conclusiones.....	165
Capítulo VII: Implementación Estratégica	172
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	172
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	172
7.3 Políticas de cada Estrategia	175
7.4 Estructura de la Compañía Nacional de Textiles	179
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	180
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	181
7.7 Gestión del Cambio	182
7.8 Conclusiones	184
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	185
8.1 Perspectivas de control.....	185
8.1.1 Aprendizaje interno	185
8.1.2 Procesos.....	185
8.1.3 Clientes.....	186
8.1.4 Financiera	186
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	187
8.3 Conclusiones	187
Capítulo IX: Competitividad de la Compañía Nacional de Textiles.....	192
9.1 Análisis competitivo de la Compañía Nacional de Textiles.....	192
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Compañía Nacional de Textiles ...	
.....	196

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Compañía Nacional de Textiles	205
9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres	207
9.5 Conclusiones	209
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	211
10.1 Plan Estratégico Integral de la Compañía Nacional de Textiles	211
10.2 Conclusiones finales.....	211
10.3 Recomendaciones Finales	218
10.4 Futuro de la Compañía Nacional de Textiles	221
Referencias.....	226
Apéndice A: Información adicional de la Compañía Nacional de Textiles	240
Apéndice B: Entrevista al Gerente de Administración y Finanzas de la Compañía Nacional de Textiles.....	244
Apéndice C: Datos del sector textil de Argentina	257
Apéndice D: Datos del sector textil de Bolivia.....	266
Apéndice E: Datos del sector textil de Brasil.....	268
Apéndice F: Datos del sector textil de Chile.....	269
Apéndice G: Datos del sector textil de Colombia.....	277
Apéndice H: Datos del sector textil de Ecuador.....	279
Apéndice I: Datos del sector textil de España	284
Apéndice J: Datos del sector textil de Estados Unidos	287
Apéndice K: Datos del sector textil de Venezuela.....	290
Apéndice L: Diversos datos del sector textil.....	295
Apéndice M: Cadena de suministro del sector textil y confecciones.....	296

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Acuerdos Comerciales por Países y Productos de Confecciones</i>	11
Tabla 2. <i>Ranking de Principales Exportadores del Sector Textil – Confección</i>	12
Tabla 3. <i>Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú</i>	28
Tabla 4. <i>Ranking Doing Business 2015 Comparado en América Latina y el Caribe</i>	40
Tabla 5. <i>Gasto Anual Militar de los Gobiernos en Sudamérica</i>	42
Tabla 6. <i>Ranking Global de IMD</i>	49
Tabla 7. <i>Análisis de Competitividad de Latinoamérica</i>	50
Tabla 8. <i>Análisis de los Pilares de Requerimientos Básicos Comparado con Otros Países en Latinoamérica</i>	51
Tabla 9. <i>Posición del Perú en los Diez Pilares del Doing Business 2016</i>	54
Tabla 10. <i>Análisis de los Subíndices para Perú</i>	55
Tabla 11. <i>Evolución de los Subíndices de Requerimientos Básicos para Perú</i>	55
Tabla 12. <i>Análisis del Pilar Instituciones para Perú</i>	56
Tabla 13. <i>Evolución del Subíndice de Eficiencia para Perú</i>	56
Tabla 14. <i>Eficiencia en Mercado Laboral</i>	57
Tabla 15. <i>Preparación Tecnológica</i>	57
Tabla 16. <i>Descripción de Algunas Variables: Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas</i>	61
Tabla 17. <i>Descripción de Algunas Variables de Industrias Relacionadas y de Apoyo</i>	62
Tabla 18. <i>Exportación FOB, Según Sector Económico</i>	75
Tabla 19. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	81
Tabla 20. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	96
Tabla 21. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	97
Tabla 22. <i>Clientes Internacionales por Países</i>	108

Tabla 23. <i>Exportaciones por Países de Destino 2006 - 2015</i>	110
Tabla 24. <i>Actividades del Servicio Post Venta</i>	111
Tabla 25. <i>Ratios de Liquidez</i>	117
Tabla 26. <i>Ratios de Gestión</i>	117
Tabla 27. <i>Ratios de Solvencia</i>	118
Tabla 28. <i>Ratios de Rentabilidad</i>	118
Tabla 29. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	135
Tabla 30. <i>Matriz de Intereses de la Compañía Nacional de Textiles</i>	145
Tabla 31. <i>Matriz de Alineamiento de la Visión, Intereses Organizacionales y Objetivos de Largo Plazo para la Compañía Nacional de Textiles</i>	150
Tabla 32. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de la Compañía Nacional de Textiles</i>	155
Tabla 33. <i>Matriz PEYEA de la Compañía Nacional de Textiles (Posición Interna)</i>	156
Tabla 34. <i>Matriz PEYEA de la Compañía Nacional de Textiles (Posición Externa)</i>	157
Tabla 35. <i>Presentación de la Matriz BCG</i>	159
Tabla 36. <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Compañía Nacional de Textiles</i>	163
Tabla 37. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	164
Tabla 38. <i>Matriz Rumelt de la Compañía Nacional de Textiles</i>	167
Tabla 39. <i>Matriz de Ética para la Compañía Nacional de Textiles</i>	168
Tabla 40. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	169
Tabla 41. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Compañía Nacional de Textiles</i>	170
Tabla 42. <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los competidores y Sustitutos (MPECS) de la Compañía Nacional de Textiles</i>	171
Tabla 43. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo para la Compañía Nacional de Textiles</i>	176
Tabla 44. <i>Matriz de Recursos para la Compañía Nacional de Textiles</i>	177

Tabla 45. <i>Matriz de Políticas por Estrategia de la Compañía Nacional de Textiles</i>	178
Tabla 46. <i>Gestión del Cambio</i>	183
Tabla 47. <i>Tablero de Control Balanceado de la Compañía Nacional de Textiles</i>	191
Tabla 48. <i>Plan Estratégico Integral</i>	225
Tabla A1. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas (Estimado) de la Compañía Nacional de Textiles</i>	242
Tabla A2. <i>Balance General (Estimado) de la Compañía Nacional de Textiles</i>	243
Tabla C1. <i>Importaciones de Bienes de Capital 2005 - 2011</i>	260
Tabla F1. <i>Evolución de los Principales Países Destino de las Exportaciones de Textil</i> <i>Hombre</i>	270
Tabla F2. <i>Evolución de las Principales Empresas Exportadoras de Textil Hombre</i>	271
Tabla F3. <i>Evolución de los Principales Países Destino de las Exportaciones de Textil Mujer</i>	271
Tabla F4. <i>Evolución de las Principales Empresas Exportadoras de Textil Mujer</i>	272
Tabla F5. <i>Ranking de los Países de Origen de las Importaciones de Textil Hombre</i>	272
Tabla F6. <i>Ranking de las Principales Empresas Importadoras de Textil Hombre</i>	273
Tabla F7. <i>Ranking de los Países de Origen de las Importaciones de Textil Mujer</i>	273
Tabla F8. <i>Ranking de las Principales Empresas Importadoras de Textil Mujer</i>	274
Tabla F9. <i>Precios Promedios por Prendas de Ropa Masculina Importada Según País de</i> <i>Origen</i>	274
Tabla F10. <i>Precios Promedios por Prendas de Ropa Femenina Importada Según País de</i> <i>Origen</i>	275
Tabla F11. <i>Rangos Etarios de Compras en las Tiendas por Departamento</i>	275
Tabla G1. <i>Principales empresas de confecciones según sus ingresos operacionales</i>	277
Tabla G2. <i>Principales empresas textiles según sus ingresos operacionales</i>	278

Tabla I1. <i>Principales empresas españolas de la moda</i>	285
Tabla I2. <i>Exportaciones e importaciones del sector textil – 2014 por países</i>	286
Tabla I3. <i>Exportaciones e importaciones del sector textil – 2014 por productos</i>	286
Tabla J1. <i>Total Exportaciones del Sector Textiles y Confecciones en EE.UU</i>	287
Tabla J2. <i>Total Importaciones del Sector Textiles y Confecciones en EE.UU</i>	287
Tabla J3. <i>Balanza Comercial del Sector Textiles y Confecciones en EE.UU</i>	287
Tabla J4. <i>Envíos de la Industria Textil de Estados Unidos</i>	288
Tabla J5. <i>Ingresos de Trabajadores de Empresas Textiles Vs. Trabajadores del Comercio Minorista</i>	289



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xxi
<i>Figura 1.</i> Valor de la producción mundial de la industria textil y confecciones (US\$ miles de millones) 2009 – 2014.....	2
<i>Figura 2.</i> Participación (%) en la producción mundial de textiles y confecciones, según países y regiones – 2014.	2
<i>Figura 3.</i> Consumo aparente de textiles y confecciones en US\$ billones, 2008.....	4
<i>Figura 4.</i> Nivel de educación alcanzado por mujeres y hombres de 25 y más años de edad...4	
<i>Figura 5.</i> Población económicamente activa (miles de personas).....	5
<i>Figura 6.</i> Evolución de las exportaciones de textiles (millones de US\$ FOB).	7
<i>Figura 7.</i> Exportaciones según sector textil y prendas de vestir (millones de FOB US\$).	8
<i>Figura 8.</i> Distribución de exportaciones de textiles según sub sectores, 2014.	8
<i>Figura 9.</i> Distribución de exportaciones de textiles según sub sectores, 2015.	9
<i>Figura 10.</i> Distribución de exportaciones de textiles según país de destino, 2014.....	9
<i>Figura 11.</i> Distribución de exportaciones de textiles según país de destino, 2015.....	10
<i>Figura 12.</i> Plano de zonificación de Lima Metropolitana – Puente Piedra.....	15
<i>Figura 13.</i> Teoría tridimensional de las naciones adaptada a la Cía. Nacional de Textiles.	
<i>Figura 14.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual en los años 1940-2015.	30
<i>Figura 15.</i> Pirámide poblacional peruana, 1950, 2015, y 2050.....	31
<i>Figura 16.</i> Emigración internacional de peruanos según motivo de la emigración internacional 2013.....	32
<i>Figura 17.</i> Peruanos retornantes del exterior según condición de actividad económica y ocupación principal.	33
<i>Figura 18.</i> Evolución del Producto Bruto Interno (PBI) real.	35
<i>Figura 19.</i> Ranking de países en América Latina y el Caribe en Doing Business 2015.....	39

<i>Figura 20.</i> Monto y porcentaje de gasto de defensa y seguridad nacional respecto a la distribución funcional del presupuesto inicial de gastos del sector público.	42
<i>Figura 21.</i> Porcentaje de gasto militar expresado como porcentaje del gasto anual del Gobierno.....	43
<i>Figura 22.</i> Etapa de desarrollo de Perú.	52
<i>Figura 23.</i> Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú, Chile y Colombia (% de respuestas).	52
<i>Figura 24.</i> Peso de los principales rubros de gasto en el presupuesto del hogar según niveles socioeconómicos.	59
<i>Figura 25.</i> Proporciones de los gastos promedios.	59
<i>Figura 26.</i> Diamante de la Competitividad Nacional de Porter adaptado a la Cía. Nacional de Textiles.....	65
<i>Figura 27.</i> Evolución comercial Perú y China 2004 – 2014.	66
<i>Figura 28.</i> Evolución de número de partidas exportadas e importadas de Perú a China.	67
<i>Figura 29.</i> Medidas <i>antidumping</i> aplicadas en el 2013.....	68
<i>Figura 30.</i> Evolución de las importaciones de textiles y prendas de vestir 2010 – 2015.....	73
<i>Figura 31.</i> Distribución de importaciones de textiles según país de origen 2010 – 2015.....	73
<i>Figura 32.</i> Distribución de importaciones de prendas de vestir según país de origen 2010 – 2015.....	74
<i>Figura 33.</i> Participación en Centros Comerciales.	74
<i>Figura 34.</i> Tasa (%) de utilización de la capacidad instalada industria manufacturera.	78
<i>Figura 35.</i> Empresas y monto invertido en actividades de innovación, 2009-2011.....	79
<i>Figura 36.</i> Total de importaciones de maquinaria para la industria textil y confecciones 2012 – 2014.....	79
<i>Figura 37.</i> Máquinas importadas para el sector textil y confecciones 2012 – 2014.	80

<i>Figura 38.</i> Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas adaptado al sector textil y confecciones peruano.	89
<i>Figura 39.</i> Matriz de Perfil Competitiva como gráfico de dispersión.	93
<i>Figura 40.</i> MPR como gráfico de dispersión.....	94
<i>Figura 41.</i> Ciclo operativo de la organización adaptado a la Cía. Nacional de Textiles.....	100
<i>Figura 42.</i> Organigrama de la empresa Compañía Nacional de Textiles.....	102
<i>Figura 43.</i> Distribución de planta de producción.	114
<i>Figura 44.</i> Diagrama de recorrido del área de costura.	115
<i>Figura 45.</i> Flujograma de procesos de Compañía Nacional de Textiles.....	116
<i>Figura 46.</i> Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	154
<i>Figura 47.</i> Matriz de Boston Consulting Group (BCG).	159
<i>Figura 48.</i> Matriz Interna-Externa de la Compañía Nacional de Textiles.	160
<i>Figura 49.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Compañía Nacional de Textiles	161
<i>Figura 50.</i> Organigrama propuesto para la Compañía Nacional de Textiles.	180
<i>Figura 51.</i> Ejemplo de Tablero de Control Balanceado con Objetivos de Corto Plazo del 2017.....	188
<i>Figura 52.</i> Ejemplo de Tablero de Control Balanceado con Objetivos de Corto Plazo del 2019.....	189
<i>Figura 53.</i> Ejemplo de Tablero de Control Balanceado con Objetivos de Corto Plazo del 2021.....	190
<i>Figura 54.</i> Modelo de las Cinco Fuerzas de la Compañía Nacional de Textiles.....	
<i>Figura 55.</i> Cadena de valor de la Compañía Nacional de Textiles.	199
<i>Figura 56.</i> Cuadro de propuesta de valor de Zara y algunos de sus competidores.	201
<i>Figura 57.</i> Actividades principales y de refuerzo de Zara.....	203

<i>Figura 58.</i> Actividades principales y de refuerzo similares entre Zara y la Compañía Nacional de Textiles.....	204
<i>Figura 59.</i> Formación de un conjunto de clústeres.....	207
<i>Figura 60.</i> Cuatro pilares de la situación futura de la Compañía Nacional de Textiles para el año 2021.....	224
<i>Figura A1.</i> Curva del ciclo de vida de la Compañía Nacional de Textiles.....	240
<i>Figura A2.</i> Tipo de operaciones de la Compañía Nacional de Textiles.	240
<i>Figura A3.</i> Estrategia genérica competitiva de la Compañía Nacional de Textiles.	241
<i>Figura A4.</i> Proceso productivo de la Compañía Nacional de Textiles.....	241
<i>Figura A5.</i> Tipo de procesos de la Compañía Nacional de Textiles.	242
<i>Figura C1.</i> Comercio mundial de mercancías según ramas productivas 2013 – Argentina..	257
<i>Figura C2.</i> Cantidad de empresas por tamaño 2012 – Argentina.....	257
<i>Figura C3.</i> Características de la cadena de valor textil – Argentina.	258
<i>Figura C4.</i> Cantidad de empresas de productos textiles y confecciones – Argentina.....	258
<i>Figura C5.</i> Evolución del nivel de actividad en la fabricación de productos textiles – Argentina.....	259
<i>Figura C6.</i> Evolución del empleo textil 2004 – 2007 – Argentina.	259
<i>Figura C7.</i> Destino de la producción por segmento 2012 – Argentina.	260
<i>Figura C8.</i> Destino de la producción de la fabricación de hilados y tejidos; acabado de productos textiles 2012 – Argentina.	261
<i>Figura C9.</i> Destino de la producción de la fabricación de ropa de cama, toallas, mantelería, tapices y alfombras, cuerdas y redes 2012 – Argentina.....	261
<i>Figura C10.</i> Destino de la producción de la fabricación de tejidos de punto y artículos de punto y ganchillo 2012 – Argentina.	262

<i>Figura C11.</i> Destino de la producción de la confección de prendas de vestir y de artículos de piel 2012 – Argentina.	262
<i>Figura C12.</i> Origen de las ventas por segmento 2012 – Argentina.....	263
<i>Figura C13.</i> Principales orígenes de las importaciones de la fabricación de hilados y tejidos; acabado de productos textiles 2012 – Argentina.	263
<i>Figura C14.</i> Principales orígenes de las importaciones de la fabricación de ropa de cama, toallas, mantelería, tapices y alfombras, cuerdas y redes 2012 – Argentina. ...	264
<i>Figura C15.</i> Principales orígenes de las importaciones de la fabricación de tejidos de punto y artículos de punto y ganchillo 2012 – Argentina.....	264
<i>Figura C16.</i> Principales orígenes de las importaciones de la confección de prendas de vestir y de artículos de piel 2012 – Argentina.	265
<i>Figura D1.</i> Saldo comercial de confecciones textiles período 2008 – 2014 – Bolivia.	266
<i>Figura D2.</i> Principales países de destino de las exportaciones de confecciones textiles 2013 – Bolivia.	266
<i>Figura D3.</i> Principales países de origen de las importaciones de confecciones textiles 2013 – Bolivia.	267
<i>Figura E1.</i> Balanza comercial del sector textil de Brasil.	268
<i>Figura E2.</i> Datos de la industria textil brasilera.	268
<i>Figura F1.</i> Variación de la producción nacional de textil – Chile.	269
<i>Figura F2.</i> Variación del valor del mercado textil – Chile.....	269
<i>Figura F3.</i> Exportaciones e importaciones de calzado, textil para hombre y para mujer en valor 2012 – Chile.....	270
<i>Figura F4.</i> Principales actores en la categoría de tiendas por departamento 2013 – Chile...	276
<i>Figura F5.</i> Canales de distribución de productos textiles 2013 – Chile.....	276
<i>Figura G1.</i> Variación del PIB de los subsectores 2010-2014 - Colombia.	277

<i>Figura H1.</i> Porcentaje de ventas al exterior de bienes textiles por bloques económicos 2015 – Ecuador.	279
<i>Figura H2.</i> Porcentaje de toneladas métricas enviadas al exterior de bienes textiles por bloques económicos 2015 – Ecuador.	280
<i>Figura H3.</i> Porcentaje de ventas al exterior de bienes textiles por tipo de productos 2015 – Ecuador.	280
<i>Figura H4.</i> Porcentaje de toneladas métricas enviadas al exterior de bienes textiles por tipo de productos 2015 – Ecuador.	281
<i>Figura H5.</i> Porcentaje de compras del exterior de bienes textiles por bloques económicos 2015 – Ecuador.	281
<i>Figura H6.</i> Porcentaje de toneladas métricas recibidas del exterior de bienes textiles por bloques económicos 2015 – Ecuador.	282
<i>Figura H7.</i> Porcentaje de compras del exterior de bienes textiles por tipo de productos 2015 – Ecuador.	283
<i>Figura H8.</i> Porcentaje de toneladas métricas recibidas del exterior de bienes textiles por tipo de productos 2015 – Ecuador.	283
<i>Figura I1.</i> Exportaciones e importaciones del sector textil – España.	284
<i>Figura I2.</i> Facturación textil en centros comerciales – España.	284
<i>Figura J1.</i> Gastos de capital del sector textil 2001 – 2014 – Estados Unidos.	288
<i>Figura K1.</i> Principales pilares del subsector textil 2016 – Venezuela.	290
<i>Figura K2.</i> Capacidad instalada del subsector textil 2016 – Venezuela.	291
<i>Figura K3.</i> Producción del subsector textil 2016 – Venezuela.	292
<i>Figura K4.</i> Inversión y producción proyectadas del subsector textil 2016 – Venezuela.	293
<i>Figura K5.</i> Mercado del subsector textil 2016 – Venezuela.	294
<i>Figura L1.</i> Salarios mínimos mensuales del sector del vestido en 2014.	295

Figura L2. Principales exigencias comunes en los textiles.295

Figura M1. Cadena de suministro de los sectores textiles y el vestido.296



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

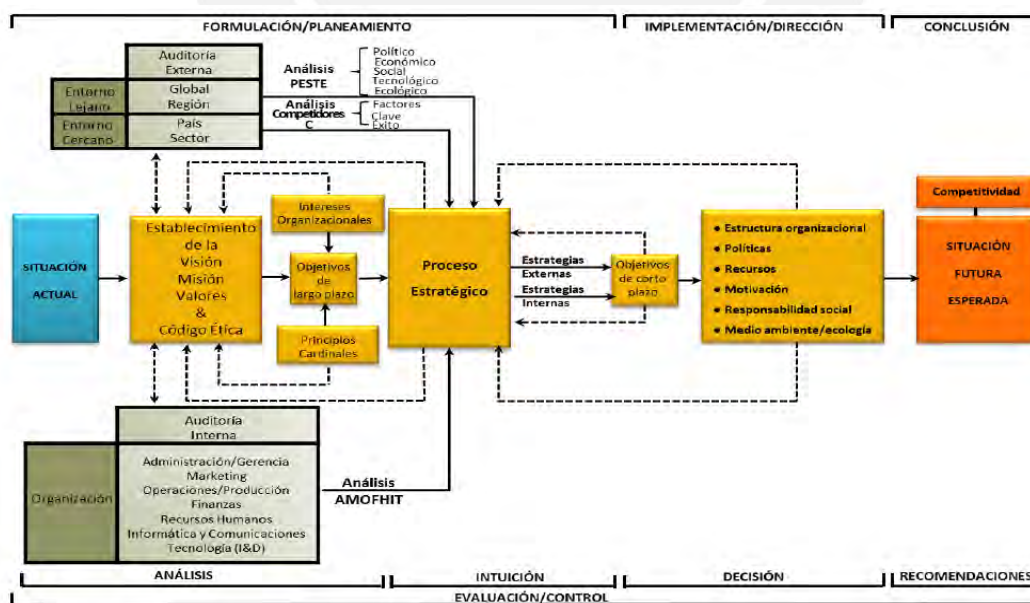


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

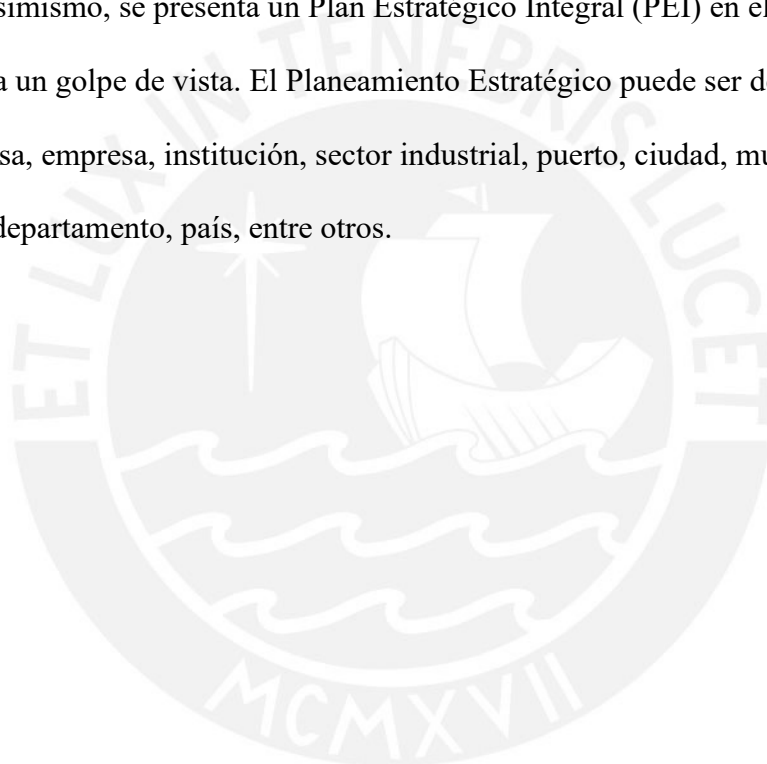
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de la Compañía Nacional de Textiles

1.1 Situación General

Según D'Alessio (2014), con una breve descripción de la situación actual y general de una organización, es posible elaborar un marco conceptual que permite poner al lector en una perspectiva que lo ayude a comprender el plan estratégico. A su vez, menciona que dicha descripción solo debe constar de un resumen de la información más relevante hallada en el proceso de estudio y establece el comienzo de la investigación introductoria al plan estratégico.

En los siguientes párrafos se describirá la situación general del sector textiles y confecciones a nivel global, presentando a los principales productores, porcentajes de participación en el mercado, así como también otros datos relevantes para el estudio.

La industria mundial textil y de confecciones. Según los Informes Económicos de la Cámara de Comercio de Cali (2015), la producción mundial de la industria textil y de confecciones registró el 2014 un valor de US\$ 2.08 trillones. A nivel mundial, el crecimiento promedio anual de este sector fue de 8.30% en los últimos cinco años, representando un promedio superior al 3.30% registrado por la economía mundial durante el mismo período. Al dividir el sector en subsectores se puede apreciar que el sector textil representó el 61% de la producción total entre los años 2009 y 2014, registrando un crecimiento promedio de 8.40%. A su vez, el sector confecciones obtuvo una participación del 39% de la producción total en el mismo período y registró un crecimiento promedio de 8.10%. Los cambios entre los años 2009 y 2014 se pueden apreciar claramente en la Figura 1.

Principales productores de textiles y confecciones a nivel mundial. En el 2014 China fue el principal productor mundial de textiles y confecciones, registrando una participación de 52.80% y 56.70% respectivamente (Cámara de Comercio de Cali, 2015). Esto está directamente relacionado al bajo costo de la mano de obra en dicho país (Rojas, 2013). A su

vez, Latinoamérica sólo tuvo una participación de 3.40% en el subsector textiles y 5.90% en el de confecciones. La Figura 2 se puede apreciar el porcentaje de participación en la producción mundial de textiles y confecciones de los principales países.

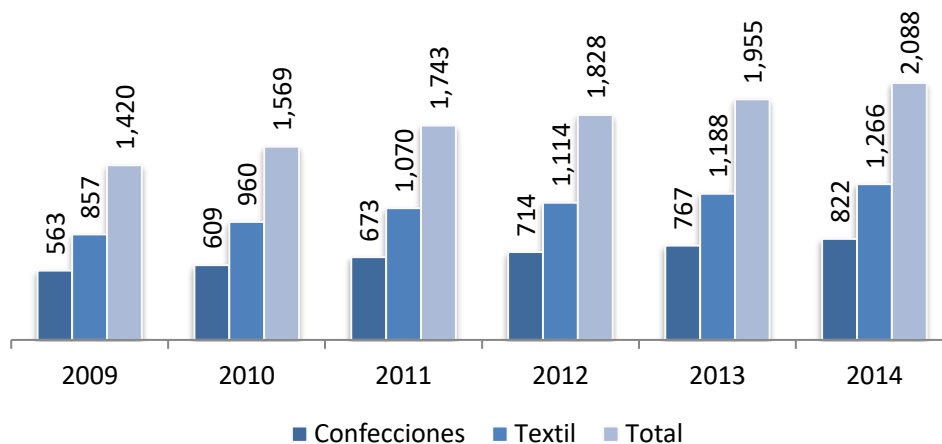


Figura 1. Valor de la producción mundial de la industria textil y confecciones (US\$ miles de millones) 2009 – 2014.

Adaptado de “Informes Económicos,” por Cámara de Comercio de Cali, 2015. Recuperado de <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2015/10/Enfoque-Competitivo-Textil-y-Confecciones.pdf>

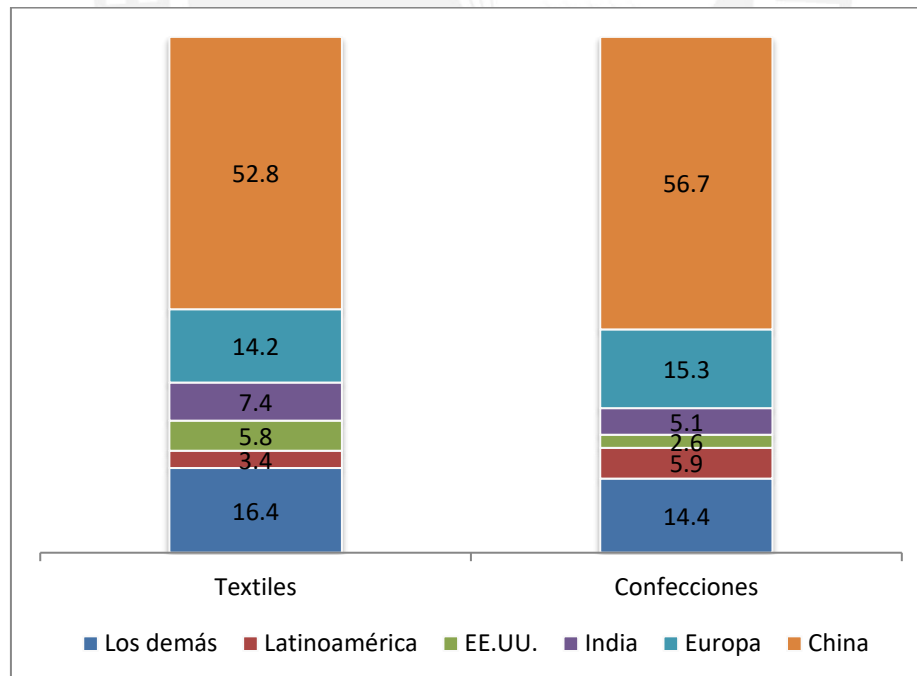


Figura 2. Participación (%) en la producción mundial de textiles y confecciones, según países y regiones – 2014.

Adaptado de “Informes Económicos,” por Cámara de Comercio de Cali, 2015. Recuperado de <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2015/10/Enfoque-Competitivo-Textil-y-Confecciones.pdf>

Principales exportadores de textiles y confecciones a nivel mundial. De acuerdo a los Informes Económicos de la Cámara de Comercio de Cali (2015), en el 2014, el valor de las exportaciones mundiales de textiles fue de US\$ 3.13 billones, mientras que las confecciones registraron exportaciones por el valor de US\$ 1.09 billones. A su vez, el subsector textil registró un crecimiento promedio anual de 5.40%, mientras que el de confecciones un 8.10%, ambos entre los años 2010 y 2014. El mismo informe señala que los productos textiles más exportados en el 2014 fueron los tejidos de punto (21.50%), lana (20%), sintéticos (17.50%), y revestidos (16.60%). Además, este informe señala que China, la Unión Europea y los países del sudeste asiático concentraron el 85% de las exportaciones mundiales de confecciones y 78.10% de textiles.

Consumo mundial de textiles y confecciones. Los mercados que representan el consumo más grande para el sector textil y confecciones se concentran en Europa y Asia (McKinsey & Company, 2009). En la Figura 3 se puede apreciar que los países que tienen mayor representación a nivel mundial son China, Estados Unidos e Italia, con US\$ 281, US\$ 168 y US\$ 88 billones respectivamente. A su vez, la Figura 3 muestra que en Latinoamérica el mayor consumidor de textiles y confecciones es Brasil con US\$ 31 billones.

A continuación se describe información del país con respecto al nivel educativo de la población, la cantidad de población económicamente activa, y la situación general del sector textil y confecciones, presentando cifras relevantes para el desarrollo del estudio.

Nivel educativo. Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) (2014), el número de personas mayores de 25 años asciende a 15'445,500. En la Figura 4 se muestra el nivel educativo alcanzado por este grupo de personas. Esta información es relevante para la presente investigación ya que la edad promedio de los trabajadores de la compañía es de 35 años (Rengifo, comunicación personal, 9 de febrero 2016) y la empresa usualmente contrata a personas con mayoría de edad y con un nivel

educativo de al menos secundaria completa para el área de producción. Por otro lado, la Compañía Nacional de Textiles convoca a personal con mayoría de edad y con estudios superiores universitarios para las áreas administrativas y gerenciales.

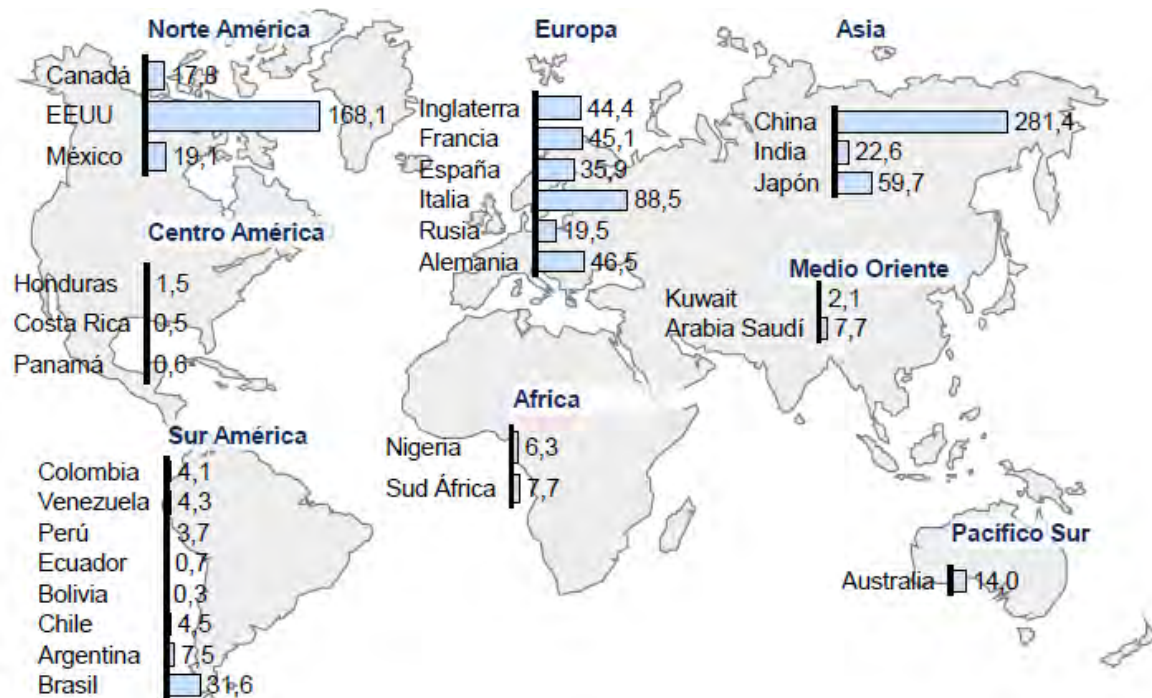


Figura 3. Consumo aparente de textiles y confecciones en US\$ billones, 2008. Tomado de “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia,” po McKinsey & Company, 2009. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Textiles%20y%20Confecciones.pdf>

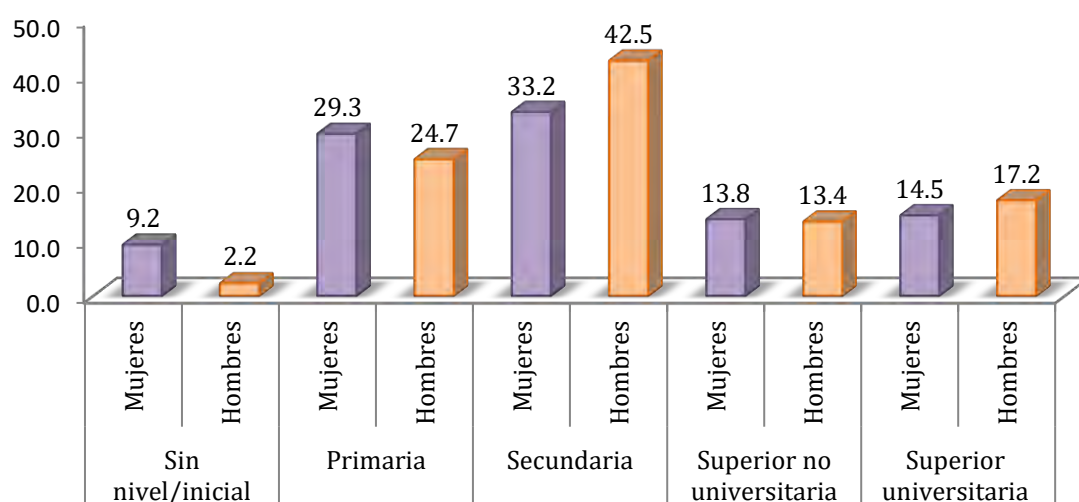


Figura 4. Nivel de educación alcanzado por mujeres y hombres de 25 y más años de edad. Adaptado de “Indicadores de Género,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>

Población económicamente activa (PEA). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014a), el número de personas consideradas como económicamente activas ha tenido una tendencia positiva en los últimos años, lo cual significa que cada vez existen más personas en el mercado laboral que pueden ser consideradas al momento de realizar acciones de reclutamiento de personal. En la Figura 5 se muestra la evolución de la población económicamente activa, desde 2004 hasta el 2014.

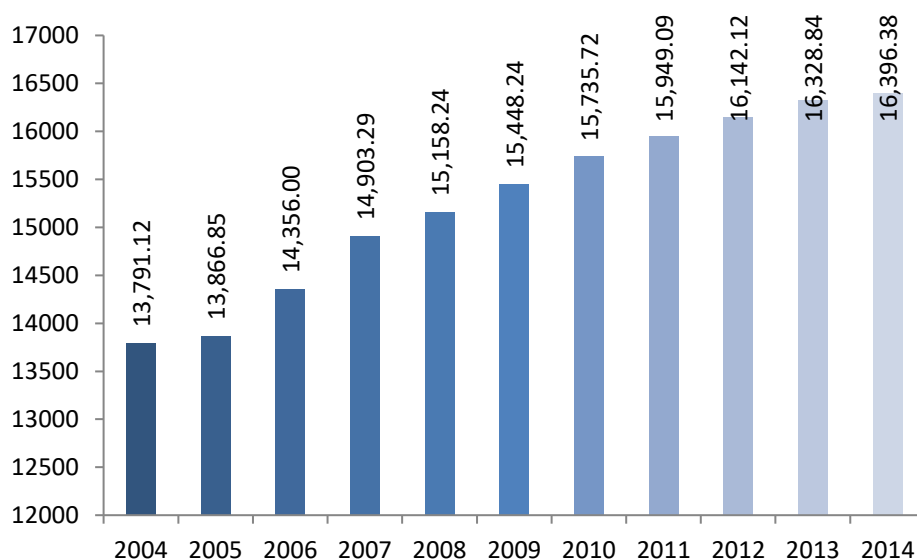


Figura 5. Población económicamente activa (miles de personas). Adaptado de “Empleo,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Sector textil y confecciones en Perú. En nuestro país el sector textil y confecciones es una de las industrias que promueve el desarrollo y, a su vez, uno de los sectores que posee un mayor nivel de exportación (“El sector textil-confecciones,” 2014). A su vez, el artículo citado menciona que el sector textil y confecciones constituye el 11% del PBI manufacturero y más del 2% del PBI nacional. Asimismo, del total de las empresas peruanas, 25% pertenecen al sector textil y confecciones, convirtiéndose en uno de los sectores con mayor importancia en la generación de puestos de trabajos del país (“Textil-confecciones aportan,” 2014). Este artículo también menciona que de éstas: 94% son microempresas, el 5% empresas pequeñas y 0.70% medianas y grandes empresas, generando un total de S/. 6.60 billones de valor agregado.

Este sector se caracteriza principalmente por ser una actividad industrial que se encuentra directamente afectada por la situación económica mundial y nacional, ya que, si se presenta una crisis económica mundial, la demanda de productos de este sector se reducirá abruptamente (Sociedad Nacional de Industrias, 2012). A su vez, el reporte previamente citado indica que este sector es uno de los primeros en beneficiarse si el mercado internacional experimenta una época de bonanza o recuperación.

En este sentido, los Tratados de Libre Comercio (TLC) tienen un impacto en la industria ya que le permiten acceder a beneficios arancelarios y competir en mejores condiciones en otros mercados (“Perú, ejemplo,” 2015). El énfasis en los últimos años en los diversos TLCs firmados por nuestro país se ha enfocado, entre otros aspectos, en el desarrollo del sector textil y confecciones (“Perú resguardará intereses,” 2014). Durante el año 2011, por ejemplo, la exportación de textiles y confecciones alcanzó cifras de US\$ 2 billones y cerca del 95% de las exportaciones se realizaron a países con los cuales se tienen acuerdos en donde los aranceles son cero (Sociedad Nacional de Industrias, 2012).

De acuerdo con el la revista institucional de la Sociedad Nacional de Industrias (2012), para combatir las fluctuaciones en la demanda mundial, la empresas del rubro textil y confecciones han tomado la iniciativa de ingresar a nuevos mercados, tanto nacionales como extranjeros. Es por ello que han empezado a diversificar sus productos con el objetivo de atender a segmentos con mayores ingresos y, a su vez, producir prendas con un mayor valor agregado. Dicha revista también señala que diversas empresas de este sector, principalmente las de mayor participación en el mercado (Topy Top, Creditex y Textimax), produjeron sus propias marcas y abrieron tiendas para el mercado local, compensando así las pérdidas ocasionadas por la recesión que se vivió en la Unión Europea y los Estados Unidos luego de la crisis financiera mundial del 2008.

Cifras del sector textil y confecciones del Perú. Las Figura 6 y Figura 7 muestran la evolución de las exportaciones de este sector y las exportaciones según el sector textil y prendas de vestir respectivamente. En la Figura 6, podemos notar que para el año 2014, las exportaciones alcanzaron los US\$ FOB 1.33 billones y para el siguiente año las exportaciones solamente ascendieron a US\$ FOB 987 millones. Por otro lado, en la Figura 7, se puede apreciar que existe una tendencia negativa en cuanto a nivel de exportaciones en el sector textil se refiere.

A su vez, la Figura 8 y Figura 9, muestra la distribución por sub sector para los años 2014 y 2015. En esta figura se puede apreciar que los sectores que han sufrido mayores cambios son el relacionado a tejidos, el cual se redujo en 34.06% mientras que el rubro relacionado a fibras experimentó un aumento de 24.36%.

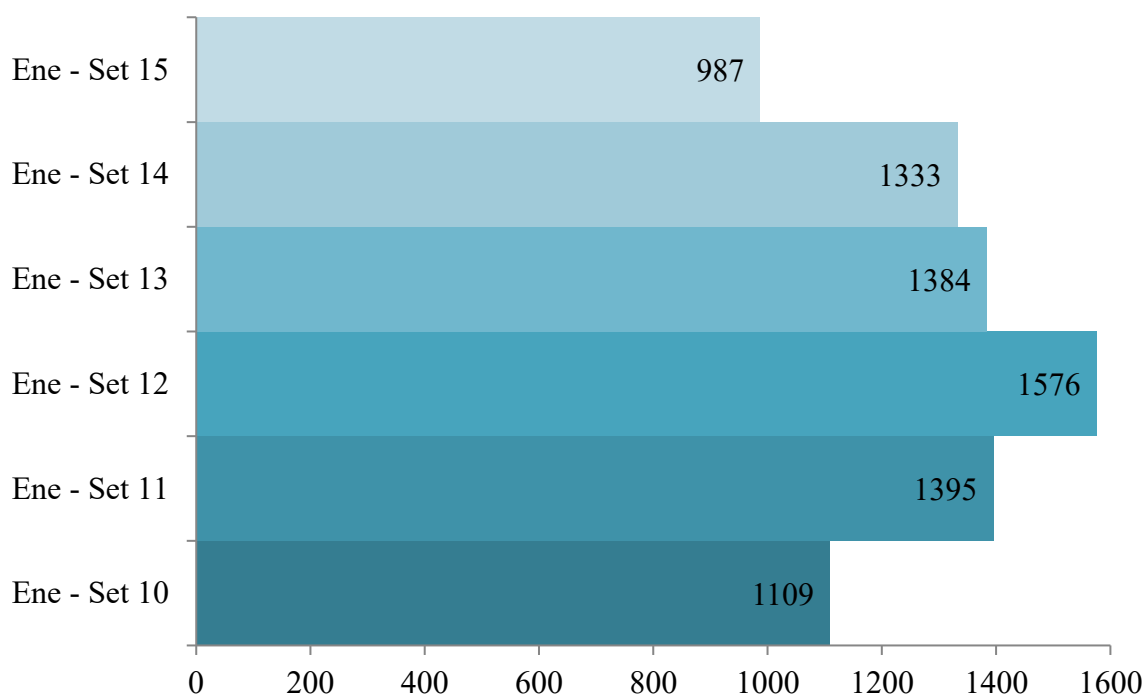


Figura 6. Evolución de las exportaciones de textiles (millones de US\$ FOB). Adaptado de “Boletín Textil: Estadísticas de exportación sector textil – confecciones,” por Comité Textil, 2015. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

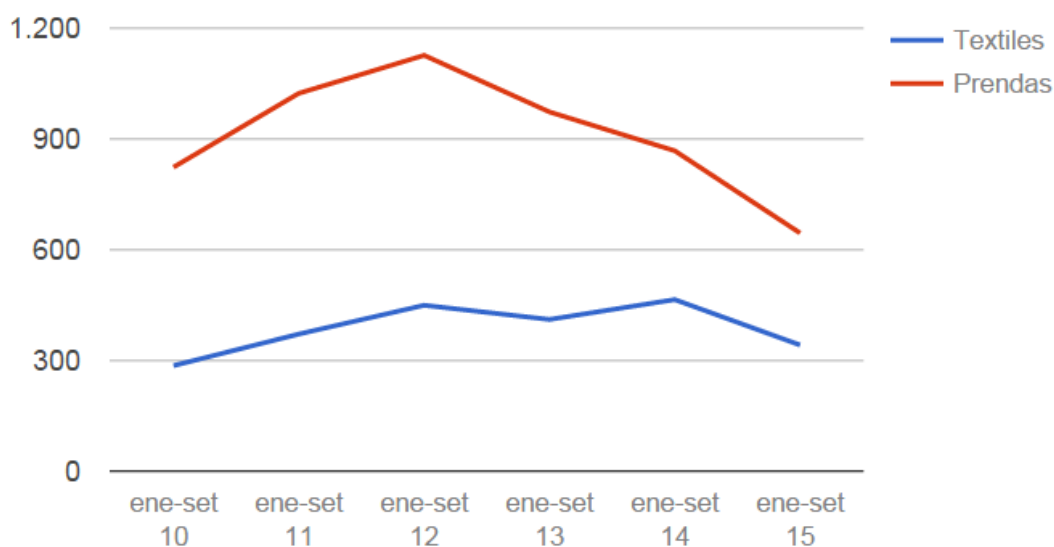


Figura 7. Exportaciones según sector textil y prendas de vestir (millones de FOB US\$). Tomado de “Boletín Textil: Estadísticas de exportación sector textil – confecciones,” por Comité Textil, 2015. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

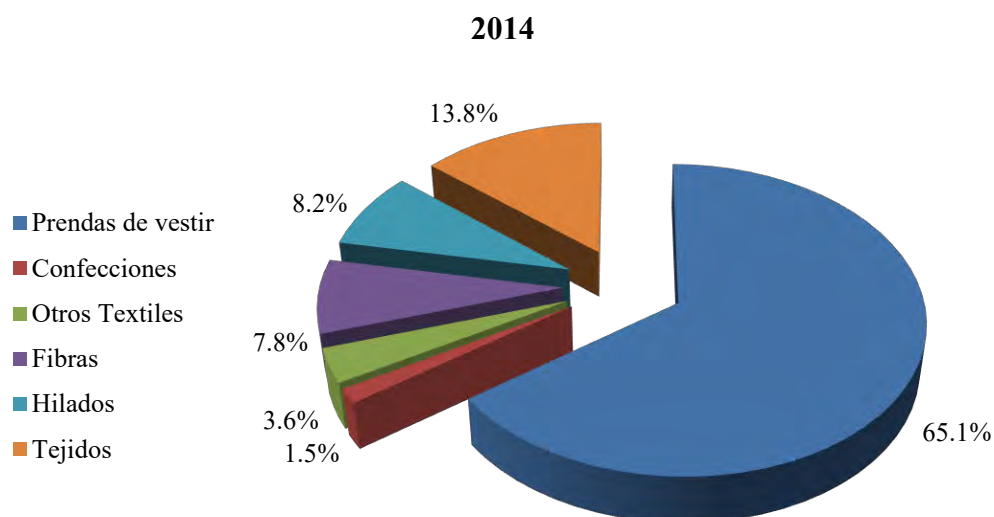


Figura 8. Distribución de exportaciones de textiles según sub sectores, 2014. Adaptado de “Boletín Textil: Estadísticas de exportación sector textil – confecciones,” por Comité Textil, 2015. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

En la Figura 10 y Figura 11, se pueden ver los cambios que las exportaciones han sufrido según el país de destino durante los años 2014 y 2015. El país que recibe más exportaciones de confecciones y prendas de vestir provenientes de Perú es Estados Unidos. En el último año, este país incrementó la demanda en exportaciones en un 18.40%. Sin

embargo, los países que figuran como otros, que son principalmente países Europeos y Asiáticos, presentaron una reducción de su demanda de exportaciones peruanas de 15.93%. Cabe resaltar que el país sudamericano que recibe más exportaciones provenientes de Perú es Brasil con un 6.30% en el 2014 y 6.70% para el 2015.

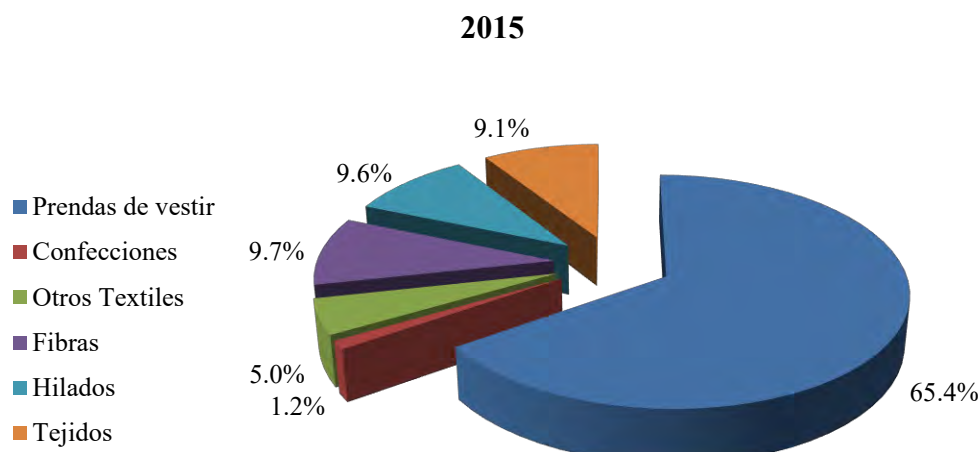


Figura 9. Distribución de exportaciones de textiles según sub sectores, 2015. Adaptado de “Boletín Textil: Estadísticas de exportación sector textil – confecciones,” por Comité Textil, 2015. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

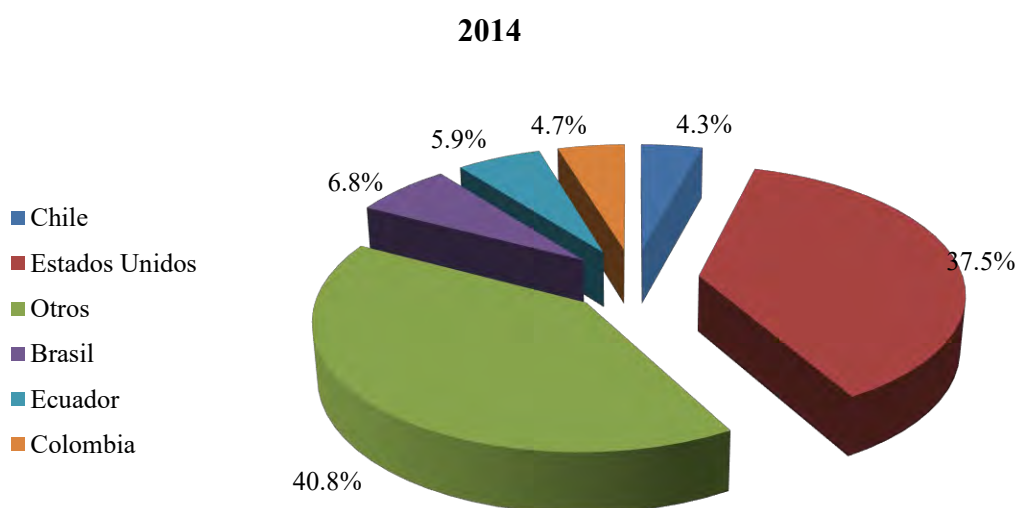


Figura 10. Distribución de exportaciones de textiles según país de destino, 2014. Adaptado de “Boletín Textil: Estadísticas de exportación sector textil – confecciones,” por Comité Textil, 2015. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

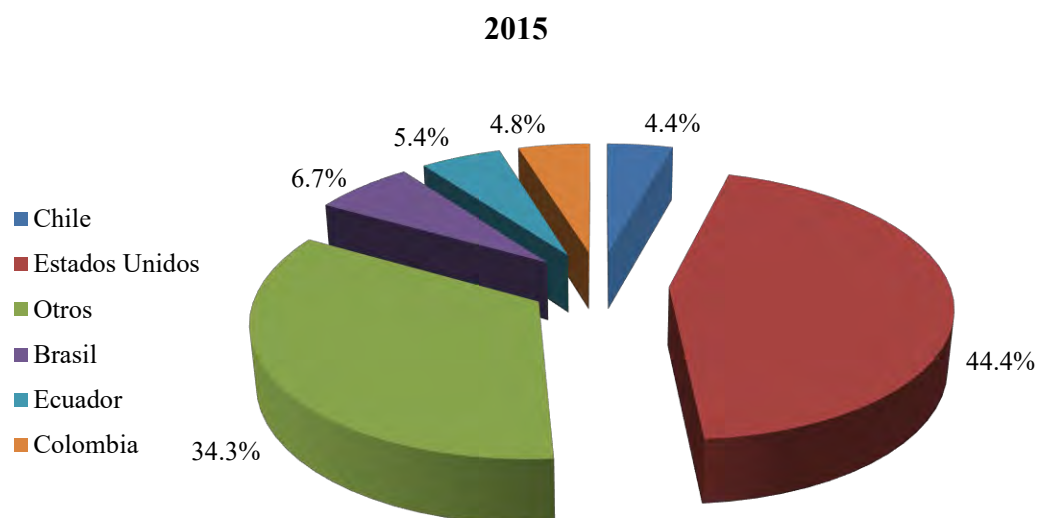


Figura 11. Distribución de exportaciones de textiles según país de destino, 2015. Adaptado de: “Boletín Textil: Estadísticas de exportación sector textil – confecciones,” por Comité Textil, 2015. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

Acuerdos comerciales entre el Perú y otros países en el sector confecciones. Nuestro país cuenta con una serie de acuerdos comerciales los cuales le permiten participar en diversos mercados internacionales con ciertos beneficios, permitiendo que los productos provenientes de nuestro país sean más competitivos. En la siguiente tabla se podrá apreciar una lista de países con los cuales el Perú ha firmado algún tipo de acuerdo comercial en donde se establecen porcentajes de liberación para la entrada a dichos países de productos de confecciones con menores impuestos. Cabe resaltar que el Perú actualmente cuenta con cuatro acuerdos comerciales por entrar en vigencia los cuales son: (a) Guatemala, (b) Alianza del Pacífico, (c) Honduras, y (d) Acuerdo de Asociación Transpacífico (Acuerdos Comerciales del Perú, 2016). A su vez, la misma página web indica que existen otros cuatro que se encuentran en proceso de negociación, los cuales son: (a) Programa DOHA para el desarrollo, (b) TISA, (c) El Salvador, y (d) Turquía.

Tabla 1

Acuerdos Comerciales por Países y Productos de Confecciones

(Esta Tabla está incluida en el documento de Excel adjunto llamado: MIM XIX – Grupo 3 – Matrices del Planeamiento Estratégico de Compañía Nacional de Textiles)



Otras empresas del sector textil. La siguiente tabla muestra las principales empresas peruanas que compiten con Compañía Nacional de Textiles y sus montos de exportaciones para los años 2014 y 2015.

Tabla 2

Ranking de Principales Exportadores del Sector Textil – Confección

Exportador	Ene-Set 2014		Ene-Set 2015		Crecimiento en valor (%) 2015 – 2014
	FOB US\$	Peso Neto (Kg.)	FOB US\$	Peso Neto (Kg.)	
1. Michell y Cia S.A.	57,741	3,195	55,371	2,800	-4.11
2. Devanlay Peru S.A.C.	80,817	1,167	54,031	971	-33.14
3. Industrias Nettalco S.A.	44,139	1,041	45,080	1,074	2.13
4. Inca Tops S.A.	36,523	2,106	36,915	1,895	1.07
5. Compañía Nacional de Textiles	43,629	2,396	35,635	1,856	-18.32
6. Topy Top S.A.	41,379	1,150	32,924	927	-20.43
7. Confecciones Textimax S.A.	49,280	1,264	31,200	799	-36.69
8. Sudamericana de Fibras S.A.	37,887	13,166	30,174	11,757	-20.36
9. Hilandería de Algodón Peruano S.A.	27,808	717	27,614	721	-0.70
10. Southern Textile Network S.A.C.	31,456	1,033	24,892	794	-20.87

Nota. Valores FOB expresados en miles. Adaptado de “Boletín Textil: Estadísticas de exportación sector textil – confecciones,” por Comité Textil, 2015. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>

A continuación se presentan datos relevantes de la empresa referentes a su localización geográfica, alcance geográfico y número de trabajadores.

Localización geográfica. La Compañía Nacional de Textiles se encuentra ubicada en el parque industrial de Puente Piedra con dirección Av. Santa Josefina 757 Puente Piedra. En la Figura 12 se puede apreciar la ubicación exacta de la empresa dentro del círculo rojo al medio del mapa. La empresa tiene acceso a una de las vías principales de Lima Metropolitana, la Avenida Panamericana Norte, la cual la conecta con vías como la Av. Néstor Gambeta o Canta Callao. Esto es relevante para la empresa ya que estas avenidas son medios directos para llegar al Puerto del Callao y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, los cuales son de suma importancia debido al gran volumen de exportaciones que esta maneja. A su vez, la Av. Panamericana Norte es una vía que le permite a la empresa

conectarse con Lima Metropolitana, siendo un acceso a los diversos puntos de ventas de sus productos en la ciudad.

Alcance geográfico y número de trabajadores. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013), el distrito de Puente Piedra cuenta con una población total de 320,837 habitantes. Esta información es relevante para la empresa ya que la mayor parte de sus trabajadores provienen de dicho distrito. Según, el Gerente de Administración y Finanzas, mencionó que el número de trabajadores en la empresa ascendía a 1,450 y que al menos el 80% provenía de Puente Piedra (Rengifo, comunicación personal, 9 de febrero 2016).

1.2 Conclusiones

- El sector textil y confecciones ha incrementado su demanda a nivel mundial y proyecta un crecimiento a futuro. Esto ha sido posible debido a la liberalización de los mercados internacionales, la globalización y, a su vez, gracias a los diversos acuerdos comerciales y tratados internacionales. Estos últimos han promovido el comercio internacional, brindando preferencias arancelarias al ingreso de los productos del sector entre los países firmantes. Como resultado, los productos han tenido que experimentar un incremento en su valor agregado, haciéndolos más competitivos para poder hacer frente a productos similares provenientes de otros países.
- El principal competidor en el mercado internacional del sector textil y confecciones sigue siendo China, quien ha logrado un liderazgo en costos. Esto es gracias a su mano de obra la cual es una de las más económicas a nivel mundial. Éste país ha desarrollado nuevas estrategias, como la creación de nuevos tipos de prendas de vestir y el ingreso a nuevos mercados, aprovechando sus acuerdos comerciales y posición estratégica, teniendo al Pacífico como su principal medio

de transporte. Por otro lado, el país que constituye el mercado más grande para las prendas de vestir elaboradas en el Perú es Estados Unidos. Sin embargo, el proceso de recuperación luego de la crisis internacional que afectó la economía de dicho país ha sido lento pero positivo. Esto se refleja en las cifras de las exportaciones de confecciones peruanas a dicho país que han venido aumentando en los últimos años.

- Para que el sector textil y confecciones peruano continúe con su desarrollo, debe fortalecer su competitividad interna como sector. Esto se podrá lograr haciendo que su cadena productiva trabaje de una manera eficiente. Una vez que se logre esto, el país podrá competir en condiciones similares de calidad y servicio con el objetivo de vender sus productos de acuerdo a las preferencias de los mercados. En este sentido, es necesario que se apliquen medidas de diversificación para atenuar las consecuencias de posibles crisis económicas y financieras que tienen gran influencia en el consumo, la producción y la exportación. Para ello se puede promover la demanda interna al igual que el crecimiento sostenido en las exportaciones y la búsqueda de nuevos mercados a nivel internacional.

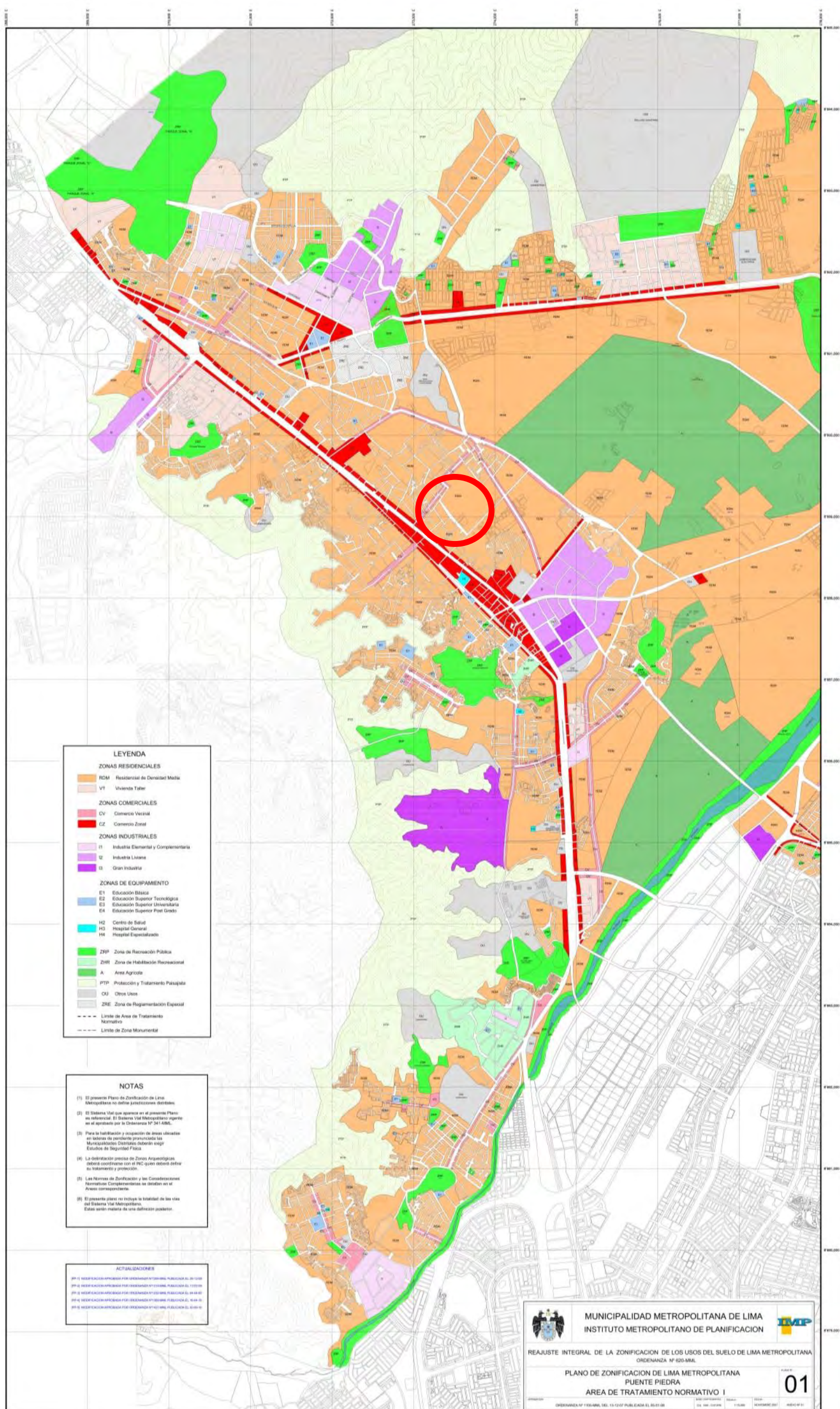


Figura 12. Plano de zonificación de Lima Metropolitana – Puente Piedra. Tomado de Municipalidad de Puente Piedra, 2010. Recuperado de http://www.munipuentepiedra.gob.pe/images/transparencia2/areas/desarrolloEconomico/plano_zonificacion.pdf

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

2.1 Antecedentes

Según el Gerente de Administración y Finanzas, la Compañía Nacional de Textiles S.A., fundada en el año 1995, es una empresa que se dedica a la producción y venta de telas y prendas de vestir en tejido de punto para el mercado local así como también para la exportación (Rengifo, comunicación personal, 9 de febrero 2016). A su vez, mencionó que la empresa ha llegado a posicionarse en el mercado peruano, ocupando los primeros puestos dentro del ranking de empresas exportadoras, siendo sus principales operaciones el tejido, teñido y las confecciones.

La empresa está liderada por la familia Gonzales, siendo sus principales representantes:

- Sr. Alfonso Gonzales, Gerente General
- Sr. Edgardo Gonzales, accionista de la empresa
- Sr. Gerardo Gonzales, Gerente Comercial

En la entrevista se dijo también que desde sus primeros años, la empresa cuenta con un programa de inversiones en infraestructura y maquinarias de última generación. De la misma manera, al principio, la empresa se dedicó solo a la comercialización de tela, pero luego adquirió los derechos de representación de la marca alemana Monti, consiguiendo el liderazgo en producción de líneas deportivas en el mercado nacional. Desde el 2003, la empresa está orientada a la producción para la exportación de sus prendas y telas de punto, siendo este un mercado altamente competitivo y exigente. Por este motivo, la empresa constantemente optimiza sus procesos realizando fuertes inversiones en maquinarias de tecnología de punta y capacitación especializada, principalmente en el área de producción, para sus trabajadores. Sus estándares y sistemas de trabajo, su gestión de la calidad y atención

personalizada a sus clientes la han convertido en una empresa reconocida por su liderazgo a nivel local.

En el 2016 sus exportaciones se enfocan en 19 países, siendo por ello uno de los líderes de la industria nacional de textiles y confecciones. Debido a esto, genera más de 1,450 puestos de trabajo directo y más de 10,000 de manera indirecta. Es por esto que la empresa, siendo una organización relativamente joven, es competitiva y está comprometida con el desarrollo del país (Rengifo, comunicación personal, 9 de febrero 2016). A su vez, el señor Rengifo mencionó que la empresa centra su estrategia de desarrollo de negocio en la exportación de productos de mayor valor agregado hacia nichos de mercado internacionales. Esto ha traído buenos resultados sin dejar de lado a las empresas competidoras locales que también confeccionan prendas o componentes de prendas para reconocidas marcas internacionales.

2.2 Visión

Durante la entrevista al señor Rengifo, mencionó que la visión actual de la empresa era la siguiente: “Ser una corporación reconocida por su alta confiabilidad, innovación, solidez financiera y responsabilidad social” (comunicación personal, 2016). Sin embargo, según D’Alessio (2014), una visión debe tener siete características fundamentales, las cuales son: (a) simple, clara, y comprensible; (b) ambiciosa, convincente, y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

Es por ello que se considera necesario proponer una nueva visión que cumpla con dichas características. La nueva propuesta de visión es:

Ser para el año 2021 la empresa de confecciones líder en rentabilidad operativa a nivel nacional mediante la producción de prendas de vestir con diseño y marcas reconocidas a

nivel nacional e internacional, satisfaciendo las exigencias de todos nuestros clientes en cuanto a la calidad de nuestros productos, desarrollando las habilidades de todo nuestro personal y tomando una iniciativa sostenible de cara al mundo, lo cual nos permitirá posicionarnos en los mercados internacionales más importantes, logrando de dicha forma alcanzar altos márgenes de utilidad dentro de nuestra industria y reeditando valor excepcional a nuestros accionistas.

En el 2015, la Compañía Nacional de Textiles tuvo un EBITDA de 12% el cual es el principal indicador de la rentabilidad que utiliza la empresa pues representa su capacidad real para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva. A su vez, la empresa ocupó la quinta posición en exportaciones de confecciones entre las empresas del sector textil peruano.

2.3 Misión

A su vez, en la misma entrevista, el Gerente de Administración y Finanzas mencionó que la misión actual de la empresa era la siguiente: “Innovadora que ofrece productos de calidad, generando valor a los accionistas, colaboradores y proveedores” (Comunicación personal, 9 febrero 2016). Sin embargo, según D’Alessio (2014), una misión debe poseer las siguientes características fundamentales, las cuales son: (a) definir lo que es la organización, (b) definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, (d) diferenciar a la organización de todas las demás, (e) servir de marco para evaluar las actividades en curso, (f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos, y (g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

Es por ello que se considera necesario proponer una nueva misión que cumpla con dichas características. La nueva propuesta de misión es:

Somos una empresa peruana competitiva en la industria textil y de confecciones, ampliamente comprometida con la generación de valor y satisfacción de nuestros clientes y

accionistas, ofreciendo productos de calidad innovadores en diseño, así como una atención personalizada que nos permita diferenciarnos en este sector que es altamente competitivo. A su vez, cultivamos sólidas relaciones con nuestros proveedores y clientes, fomentando el desarrollo integral de nuestros colaboradores para lograr un crecimiento rentable, sostenido, ético y alineado con los valores apreciados por la empresa.

2.4 Valores

En la misma entrevista el Sr. Rengifo dijo que no estaba seguro de cuáles eran los valores que la Compañía Nacional de Textiles S. A. poseía. Sin embargo, comentó que la empresa está comprometida en lograr la satisfacción de todos sus clientes, nacionales y extranjeros, ofreciendo productos innovadores y de calidad, una entrega dentro de los plazos establecidos, una atención personalizada, y al mismo tiempo incentiva el desarrollo integral de sus trabajadores. Según D'Alessio (2014) los valores son de suma importancia para la organización ya que establecen su filosofía al describir sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. Es por ello que para realizar sus funciones adecuadamente, se ha planteado como enfoque principal los siguientes valores organizacionales:

- Trabajo en equipo: Estimular el trabajo participativo, incentivando actitudes y aptitudes de cooperación, confianza y comunicación entre todos los miembros de la empresa, logrando que los objetivos individuales estén alineados con los objetivos del conjunto.
- Responsabilidad: Cumplir con las labores y especificaciones de los clientes, logrando que la empresa gane mayor confianza del mercado y por consiguiente mayor aceptación de su producto.
- Honestidad: Poner en práctica la ética profesional y moral con los clientes y colaboradores en concordancia con los principios y normas establecidas por la sociedad y la propia empresa.

- **Innovación:** Incentivar la creatividad e iniciativa en la empresa, aceptando errores y comprometidos con la búsqueda de acciones dinámicas permanentemente.
- **Liderazgo:** Forjar el liderazgo mediante un proceso de desarrollo de virtudes, permitiendo y asegurando que los trabajadores realicen las labores a las cuales fueron asignadas específicamente.
- **Calidad y productividad:** Asegurar la calidad desde el principio de la cadena de producción, estableciendo una continuación de responsabilidades, para finalmente satisfacer a todos los clientes y sus necesidades. Este control de calidad incentiva la mejora continua, la optimización de recursos y productividad para permanecer competitivo en el mercado.
- **Respeto al medioambiente:** Crear dentro de la empresa una conciencia de cuidado al medio ambiente, no solo implementando esta filosofía, sino también, actuando en armonía con el entorno ecológico para garantizar así mejores condiciones de vida para la humanidad en el futuro.
- **Responsabilidad social:** Desarrollar programas de capacitación, programas sociales con instituciones de apoyo y generar mayores puestos de trabajo con el objetivo de mejorar la calidad de vida para los trabajadores, sus familias, el medio ambiente y la sociedad.

2.5 Código de Ética

El Sr. Rengifo mencionó que no conocía el código de ética de la empresa. Sin embargo, durante el tiempo que ha permanecido en la empresa, no conocía de eventos importantes que hayan requerido de un documento que exprese dicha información. Sin embargo, el código de ética consolida los valores en una empresa, describe el acuerdo mínimo con respecto a lo ético y resalta los principios fundamentales de la organización (D'Alessio, 2014). A su vez, este código insta las conductas adecuadas e inadecuadas, así

como también aclara los deberes y derechos de los trabajadores. Por otro lado, es un requisito indispensable en la ejecución de una estrategia exitosa y la creación de una cultura organizacional consistente. Sin embargo, el solo hecho de exhibir un código de ética no es suficiente, se necesitan además mecanismos que (a) aseguren la transmisión del mismo a todas las personas en la empresa, (b) verifiquen su cumplimiento, y (c) establezcan una constante revisión y actualización del mismo.

Siguiendo lo descrito anteriormente, se ha desarrollado el siguiente marco conceptual ético que será utilizado dentro de la organización:

1. Implementar un estándar de los procesos de producción dentro de la organización teniendo en cuenta las buenas prácticas corporativas, asumiendo el respectivo rol de responsabilidad social.
2. Proporcionar un producto de calidad que satisfagan los requisitos del cliente, consolidando estrechas relaciones a largo plazo.
3. Respetar y cumplir los contratos, así como las normas vigentes del país a fin de crear un adecuado clima laboral dentro de la empresa.
4. Transparencia respecto a la información financiera tanto de la manejada internamente en la empresa como la presentada a los accionistas.
5. Compromiso con la seguridad, bienestar y reconocimiento de los trabajadores.
6. Respetar a todas las partes que forman la cadena de valor, así como a las comunidades vinculadas y los acuerdos entre los actores del sector.
7. Conservar en rigurosa reserva y confidencialidad la información y documentación, resultado de las actividades laborales.
8. Sancionar con severidad todo acto delictivo y de corrupción que se identifique, el cual afectará el correcto desempeño e integridad de la organización.

2.6 Conclusiones

- La nueva visión y misión planteadas para la empresa implican un incremento en el alcance de sus operaciones, así como también en su llegada a nuevos mercados y a centrarse a basar su estrategia en la creación de marcas y diseño. Así también, se postulan cambios dentro de la organización para que la oferta de nuevos productos a nuevos mercados internacionales se realice de manera más eficiente. Su actual visión y misión deben actualizarse para poder permanecer competitiva a largo plazo en la industria textil y de confecciones que actualmente presenta márgenes reducidos. La planificación estratégica a realizar considerando la visión y misión propuestas para la empresa en el sector textil cuenta con elementos caracterizados por el constante cambio e incertidumbre, para lo cual es recomendable que el horizonte de tiempo a implementar el plan no exceda los cinco años.
- La empresa deberá centrarse luego en definir sus objetivos a largo plazo que vayan de la mano con el alcance de su visión, para luego desarrollar nuevas estrategias para enfrentar la competitividad mundial y posicionarse como un gran actor peruano en el panorama regional de textiles y confecciones. Así también, es fundamental el desarrollo de nuevas tecnologías y la capacitación de los trabajadores, además de destacar su compromiso con la responsabilidad social y el medio ambiente, de tal manera que vayan a la par con la calidad de los productos ofrecidos. El actual prestigio de la empresa como proveedor de telas y confecciones de alta calidad basados en algodón contribuye para incursionar en el mercado de la fabricación de fibras artificiales y tejidos especiales, lo cual representa una gran oportunidad a futuro de entrar a nuevos mercados, acorde a lo propuesto en la visión.

- Así también, se refleja que no hay un claro establecimiento de los valores y el código de ética en la organización, en donde el Gerente de Administración y Finanzas no tiene conocimiento de los mismos. Es por ello que al establecer ambos, será necesaria su adecuada difusión para que no sólo el equipo administrativo sino también el operario tengan conocimiento de los mismos y puedan sentirse identificados con la organización.



Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es comprender cuáles son las implicancias de los factores externos y realizar su análisis para determinar su impacto, positivo o negativo, en la empresa Compañía Nacional de Textiles. Para esto, es necesario realizar en primer lugar un análisis de la realidad nacional, que incluye el análisis competitivo del Perú y el análisis tridimensional de las naciones. Luego, se analizará la industria textil y de confecciones a través de un profundo análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico conocido como análisis PESTE. A su vez, se realizará un análisis de la competencia en la industria textil, conformado por los competidores actuales, sustitutos y entrantes. Este estudio será evaluado a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), respaldado por el modelo de las cinco fuerzas de Porter para la empresa. Finalmente, se elaborará la Matriz de Perfil Referencial (MPR), la cual a través del benchmarking con otras empresas, brindará información notable para el desarrollo de estrategias (D'Alessio, 2014).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Al estar caracterizado nuestro entorno como globalizado y en constante cambio, es imprescindible la evaluación geoestratégica y económica en el contexto mundial analizando información actualizada y relevante que posibilite una adecuada toma de decisiones. La evaluación se realizará en tres dimensiones: (a) los intereses nacionales; (b) los factores de potencial nacional; y (c) los principios cardinales, los cuales en su conjunto forman parte de la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones (D'Alessio, 2014).

En la Figura 13 se puede observar la Teoría Tridimensional de las Naciones adaptada con la información obtenida del país a la Compañía Nacional de Textiles.

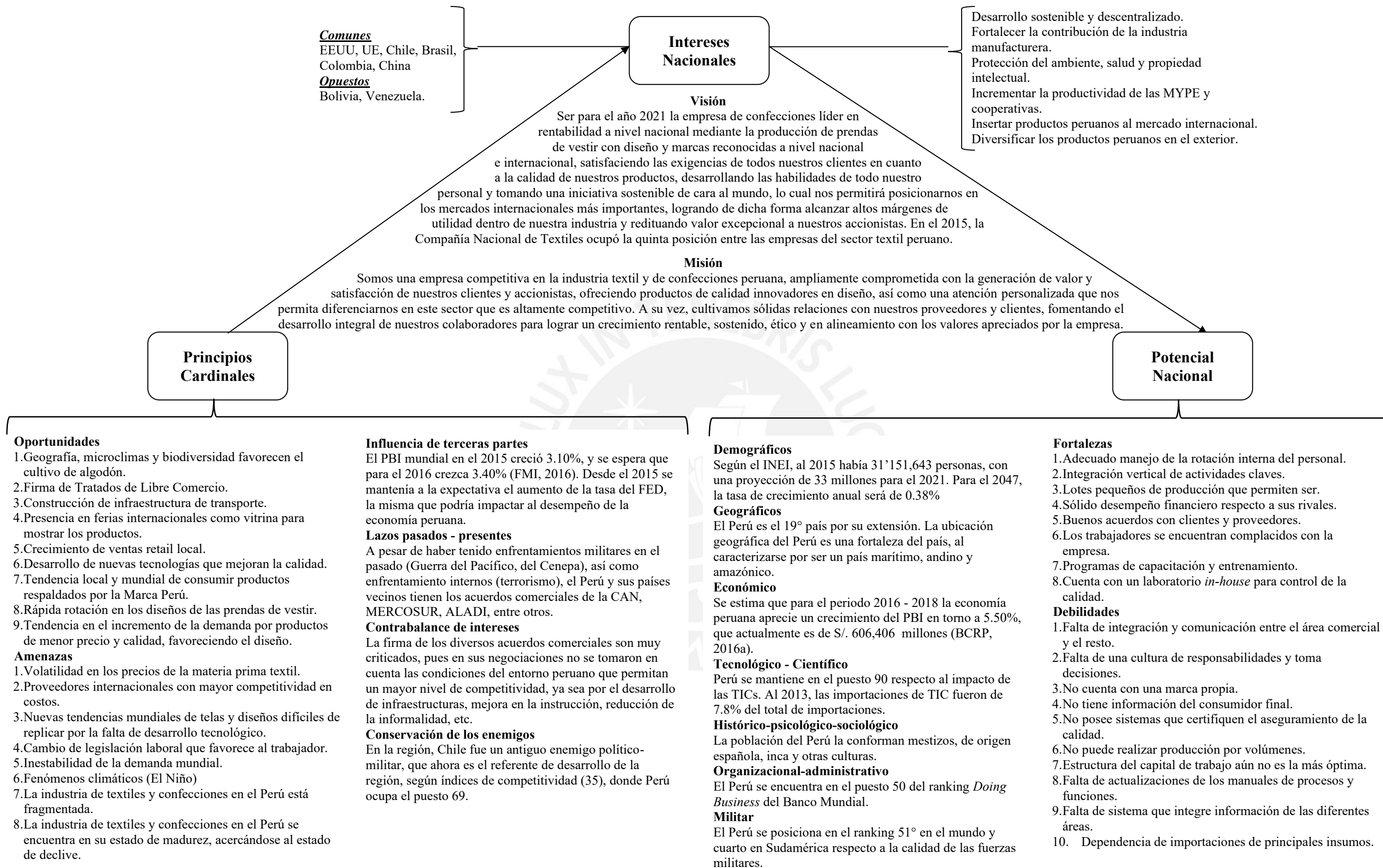


Figura 13. Teoría tridimensional de las naciones adaptada a la Cía. Nacional de Textiles.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Ministerio de la Producción (2012), institución encargada de “diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, política nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria” elaboró un plan estratégico institucional (PEI) para los años 2012 al 2016, basándose en los ejes del *Plan bicentenario*, señalando seis objetivos para las MYPES e industria; además, también se considerarán los objetivos estratégicos indicados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2012) para el sector de comercio exterior, los mismos que serán explicados a continuación.

Consolidar una estructura productiva, descentralizada, diversificada, inclusiva y ambientalmente sostenible con creciente productividad y valor agregado. El PEI del sector señala que este objetivo, como los dos siguientes, está basado en el eje de “promoción de la productividad y valor agregado”. Este objetivo plantea cinco políticas que están dirigidas a promover la innovación, calidad de los productos, asociatividad entre empresas para hacer frente a la demanda, que abarquen el territorio nacional con menor impacto ambiental. Para tales fines, el Ministerio de la Producción ha establecido metas de acuerdo al presupuesto que administran. Así, para el 2016 se espera que incremente el valor agregado por trabajador en un 12% respecto al 2012, además de incrementar el número de proyectos de innovación, en un número de 200 por año.

Fortalecer la contribución de la industria manufacturera en la economía nacional.

Este objetivo plantea dos políticas que abarcan la promoción de la modernización de la infraestructura del sector manufacturero que se lograrán mediante la atracción de inversión en proyectos sectoriales; y consolidar el diálogo entre el sector público y privado para identificar los problemas de la industria manufacturera, los mismos que serán posibles mediante el monitoreo de las metas establecidas y espacios permanentes de diálogo y coordinación. De

esta manera, se espera que para el 2016 el índice de crecimiento de la industria sea de 7% anual.

Incrementar la productividad de las MYPE y cooperativas e impulsar el comercio interno. Este objetivo hace énfasis en la formalidad de las MYPE para dejar atrás la subsistencia y para que puedan competir en el mercado bajo una cultura de emprendimiento. Se plantean como estrategias difundir y promover los beneficios de la formalidad como generadora de riqueza, incentivar las actividades de valor agregado como la creación de marca propia y otorgar facilidades de financiamiento. Al incrementar el comercio interno, se espera que la dependencia de mercados internacionales sea menor y las MYPE ganen experiencia antes de internacionalizar sus actividades. De esta manera, se espera que para el 2016 la productividad de las MYPE sea de 1.79.

Proteger el ambiente, la salud y la seguridad de la población, así como promover y articular la lucha contra los delitos aduaneros. Este objetivo va orientado a la promoción del cumplimiento de las leyes internas con motivo a una competencia justa entre las industrias, donde se fomente un desarrollo sostenible que garantice el uso eficiente de los recursos, así como la salud y seguridad de la población. La estrategia se enfoca en fiscalizar, hacer seguimiento, controlar y vigilar las normas vigentes; así como educar a los compradores potenciales sobre el respeto a la propiedad intelectual y rechazo de informalidad.

Lograr la inserción competitiva de bienes y servicios en los mercados internacionales. El MINCETUR se plantea lograr una diversificación de la oferta exportable que pueda competir con productos de valor agregado y mayor calidad de las diferentes regiones del país. Esto se logrará mediante la implementación de mecanismos que permitan la facilitación de las actividades relacionadas al comercio exterior, como el acceso de servicios financieros y la distribución física en mejores condiciones de calidad y precio. Además, se

plantea como estrategia fomentar una cultura exportadora con visión global, acompañada de capacidades de emprendimiento y prácticas basadas en valores.

Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino. Para tal fin, se plantea como objetivo ejecutar las acciones de promoción de las exportaciones no tradicionales peruanas en los mercados internacionales. Lograr que las empresas puedan obtener las competencias que se necesitan para alcanzar mayor competitividad frente a los mercados internacionales. Desarrollar y facilitar información especializada de mercados.

Tabla 3

Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Desarrollo sostenible y descentralizado, basado en productividad y valor agregado.		China EE.UU. UE	Brasil Chile Colombia Ecuador	
2. Fortalecer la contribución de la industria manufacturera en la economía nacional.			Brasil Chile China Colombia EE.UU. UE	
3. Incrementar la productividad de las MYPE y cooperativas.			Brasil Chile China Colombia EE.UU. UE	
4. Protección del ambiente, salud y propiedad intelectual.			Brasil Colombia Ecuador UE	(China) (EE.UU.)
5. Insertar productos peruanos al mercado internacional.			UE EE.UU. China	(Chile)
6. Diversificar los productos peruanos en el exterior.		China EE.UU. UE	Brasil Ecuador	(Chile) (Colombia)

Nota. Los países entre paréntesis representan interés opuestos al país. E.U.= Estados Unidos. UE = Unión Europea.

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2014), el potencial nacional señala las debilidades o fortalezas del Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Para esto es necesario analizar los siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico- científico, (e) histórico-psicológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Demográfico. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015a) hasta el 30 de junio del 2015, la población en el Perú era de 31'151,643 personas. De acuerdo a los censos realizados de 1940 al 2015, se indica que la población ha crecido a un ritmo constante, sin embargo, a partir del año 1961 se ha tenido una desaceleración llegando a una tasa de crecimiento promedio anual de 1.20% (INEI, 2015b), como se puede observar en la Figura 14. Se proyecta que para el 2021, año del bicentenario de la independencia nacional, se superarán los 33 millones y para el 2050 se alcanzarán los 40 millones de habitantes, lo cual equivale a un crecimiento anual de 333,000 nuevas personas. De la misma manera, el departamento de Lima presenta la mayor concentración del país, con 9'835,000 habitantes al 30 de junio 2015, representando el 32% de la población del país. En diez departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, la población supera el millón de habitantes. De éstos, seis departamentos forman parte de la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Ancash), tres de la Costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno de la Selva (Loreto). En conjunto centralizan el 80% (24'901,000 habitantes) de la población del país. La centralización del país representa una debilidad potencial en el largo plazo al no mejorar la infraestructura de las demás regiones del país, limitándose a ofrecer una mejor calidad de vida a solo una parte de la población.

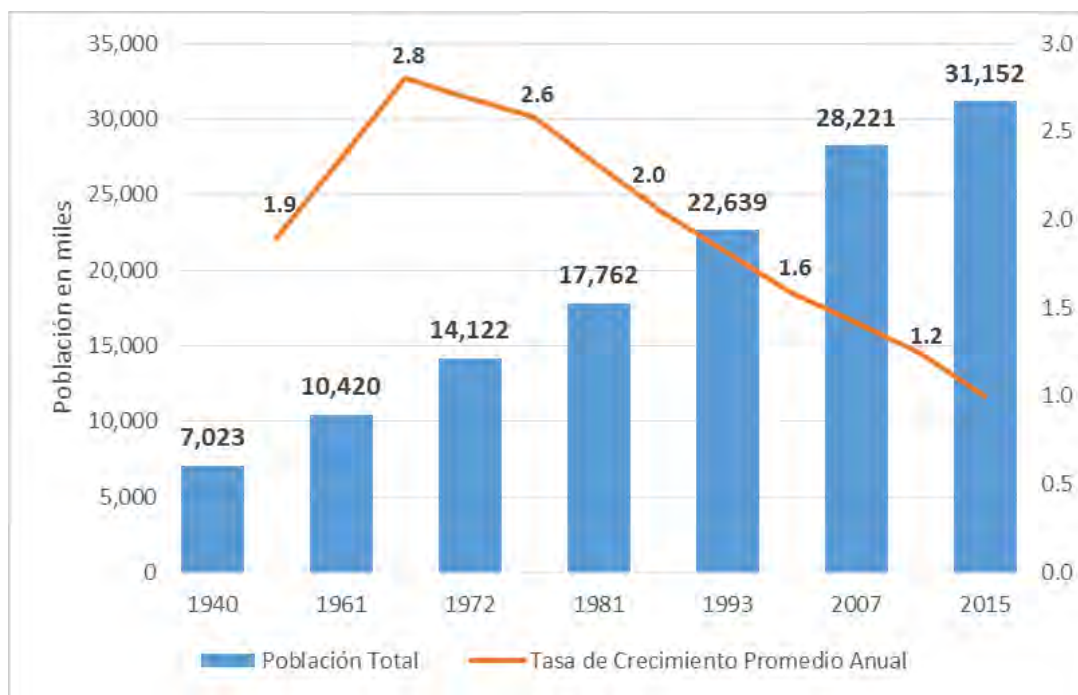


Figura 14. Población total y tasa de crecimiento promedio anual en los años 1940-2015. Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/cap03/cap03.pdf

El estancamiento de la población peruana es un indicativo que el proceso de cambios en la mortalidad y la fecundidad han afectado el volumen y la estructura por edad de la población. Al ser el escenario demográfico dinámico y variable, la evolución de la estructura en el tiempo se ve afectada por el comportamiento social y económico de la población. En el año 1950, la pirámide poblacional peruana presentaba características de un país joven al presentar mayor número de niños menores y jóvenes (INEI, 2015b). Al año 2015 se puede apreciar un progresivo y persistente incremento de la población de edades adultas y una homogenización en la cantidad de personas jóvenes. Esta transformación de la pirámide poblacional es una tendencia que va a predominar hasta el 2025, lo cual muestra que el Perú se encuentra en una etapa de transición hacia el envejecimiento demográfico de su población (ver Figura 15). Esto presenta un potencial para el país ya que actualmente se posee mano de obra necesaria para reavivar la economía que frente al panorama mundial se encuentra en un estancamiento (INEI, 2015a).

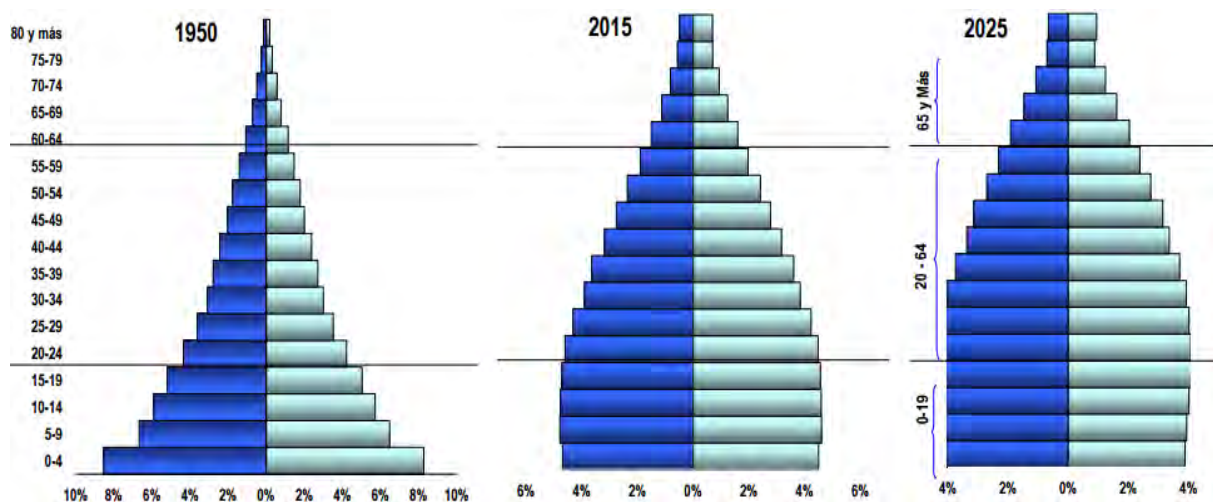


Figura 15. Pirámide poblacional peruana, 1950, 2015, y 2050.

Tomado de “Día Mundial de la Población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Por otra parte, de acuerdo al INEI (2015a), entre los años 2011 y 2014, el 48.20% de la población de 15 a 29 años de edad tenía el objetivo de vivir en otro país. De ellos el 38% consideraba en sus planes salir en los siguientes tres años, pero solo el 8% se encontraba realizando los trámites necesarios para viajar. Se resalta que la principal motivación de la emigración de peruanos fue la búsqueda de mejores oportunidades laborales (70.90%). Entre los que se encuentran mejora económica (37.50%), contrato de trabajo (17.60%) y desempleo (15.80%), como se detalla en la Figura 16.

Sin embargo, en los últimos tres años, los peruanos retornantes del exterior alcanzan la cifra de 29,782 de promedio anual. Del total de peruanos retornantes, 70.20% tenía entre 15 y 49 años de edad, rango en el cual predominan sobre todo los de edades entre 25 a 34 años. Entre los peruanos retornantes que tenían alguna ocupación destacan los empleados de oficina (13.40%) y los trabajadores de servicios, vendedores de comercio y de mercado (12.80%), solo el 9.60% eran profesionales, científicos e intelectuales y, un 6.40% técnicos y profesionales de nivel medio.

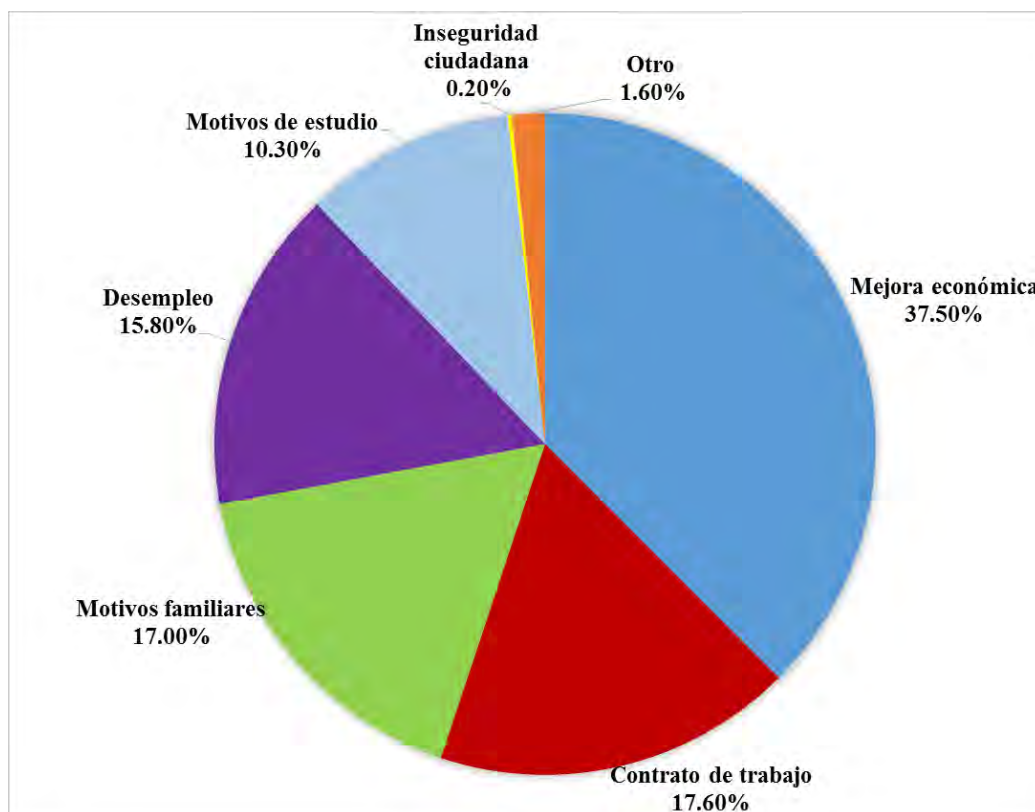


Figura 16. Emigración internacional de peruanos según motivo de la emigración internacional 2013.

Adaptado de “Día Mundial de la Población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Entre los profesionales, científicos e intelectuales predominan los profesores (18.60%), le siguen ingenieros (12.60%), administradores de empresas (9.50%), enfermeros (8.00%), contadores (6.00%), en tanto que, otros grupos de profesionales estaban en menores porcentajes, como se puede apreciar en la Figura 17. El incremento de la población, junto con la migración y retorno de peruanos al país presenta una potencial fuente de conocimiento a ser aprovechada por el país para impulsar el desarrollo en un contexto global (INEI, 2015a).

Geográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015a), el Perú es el decimonoveno país más extenso del mundo con 1'285,216 km². Los cinco departamentos con más extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, los cuales abarcan la mayor parte del territorio nacional, 55% de la superficie total del país. Así también, limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile, y el océano Pacífico.

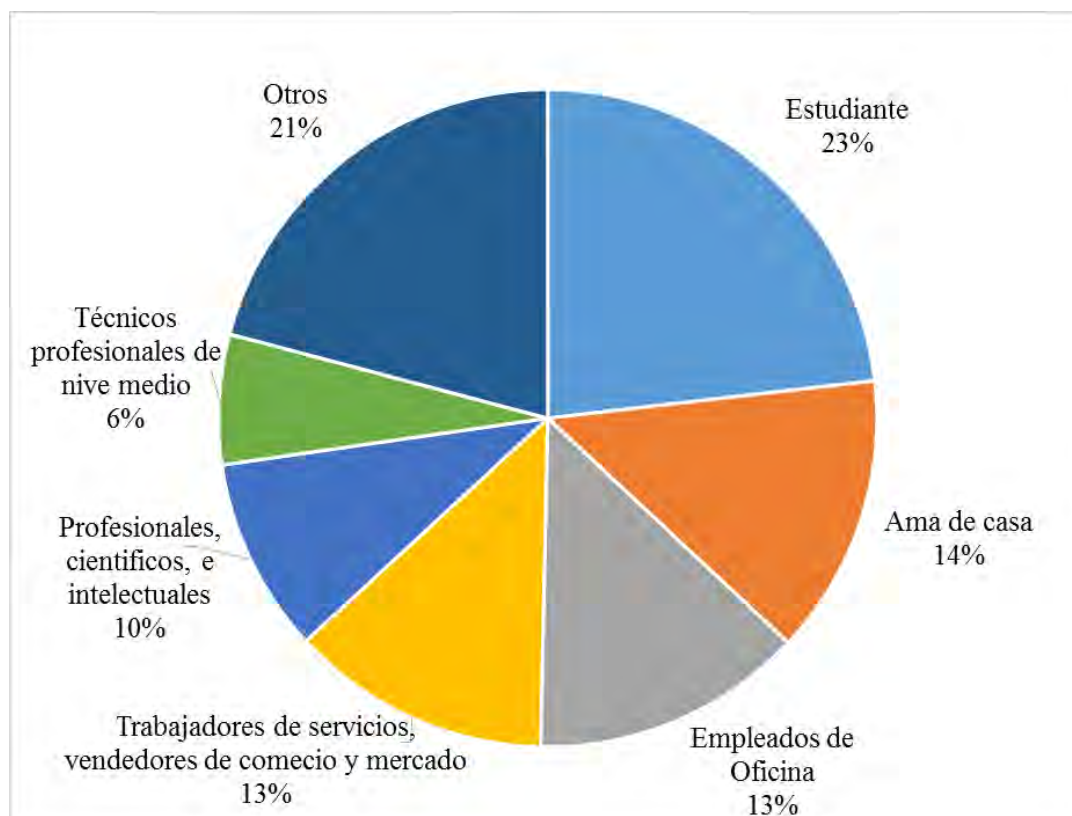


Figura 17. Peruanos retornantes del exterior según condición de actividad económica y ocupación principal.

Adaptado de “Día Mundial de la Población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf

De toda la superficie del territorio nacional, según el censo agropecuario del 2012, el 30.10% (387,425 km²) está dedicado al desarrollo de la actividad agropecuaria, incrementándose en 33,607 km² comparado con el censo de 1994, es decir, la superficie agropecuaria se amplió en 9.50%, en los últimos 18 años. Además se puede resaltar que la superficie agropecuaria del Perú es mayor a la superficie territorial total de Japón (375,915 km²), Alemania (357,022 km²), Italia (301,340 km²), Reino Unido (243,610 km²), Corea del Sur (99,720 km²) y Suiza (41,217 km²). Es de suma importancia resaltar que la ubicación geográfica del Perú es una fortaleza del país, al caracterizarse por ser marítimo, andino y amazónico, con una presencia estratégica dentro de la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de Sudamérica y del mundo. Además, se presenta como el centro estratégico para todo tipo de comunicaciones (aéreas, marítimas, terrestres, ferroviarias y fluviales) en América del Sur. A

su vez, dispone además de un fácil acceso a los Estados Unidos y al Sudeste Asiático, lo cual, sumado a su participación en el Asia Pacific Economic Cooperation (APEC), la Comunidad Andina de Naciones (CAN), y la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica, facilita el comercio con los principales mercados mundiales (Ministerio de Defensa, 2002).

Económico. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2015) el Perú ha presentado una desaceleración económica dentro de un contexto mundial de menor crecimiento en EE. UU., estancamiento en la zona europea y Japón, y deterioro de economías emergentes con crecientes problemas macro financieros, así se aprecia en la Figura 18, los niveles de crecimiento son menores a los alcanzados en el 2008. Entre los principales obstáculos que ha enfrentado la economía del país se resalta la disminución del precio de las materias primas como el cobre o petróleo, cuyas proyecciones no visualizan que sea posible que se revierta la situación en el corto plazo. Además se estima que para el periodo 2016 - 2018 la economía peruana aprecie un crecimiento del PBI en torno a 5.50%, siendo los factores fundamentales del alza respecto al año 2015, la mayor inversión en infraestructura y la mayor producción minera. Respecto a la inversión en infraestructura, se va a lograr una sostenibilidad del crecimiento económico gracias a importantes proyectos ya concesionados y por concesionar. En la administración del año 2015 se han adjudicado 28 proyectos por un monto equivalente a US\$ 20.5 billones, aproximadamente el 10.10% del PBI del 2014, a comparación del año anterior, en donde solo se adjudicaron 10 proyectos por un monto mayor a US\$ 14.2 billones.

De igual manera, el Estado priorizó recientemente un primer paquete de 22 iniciativas privadas cofinanciadas por un monto casi de S/. 21 billones, las cuales están enfocadas en los sectores transporte y comunicaciones, salud, vivienda, construcción y saneamiento, y educación. En cuanto a la mayor producción minera, se tiene como expectativa un

crecimiento sostenido de 12.70% en el 2016, debido a un aumento en la producción de cobre proveniente de Toromocho y Constancia, la ampliación de Cerro Verde y el inicio de operaciones del megaproyecto Las Bambas. Finalmente, también es de suma importancia señalar los principales riesgos de la economía actual, los cuales son: (a) desaceleración mayor a la esperada de China y caída de precio de materias primas; (b) salida repentina y masiva de capitales desde economías emergentes incentivada por una considerable caída de precio de materias primas y el retiro del estímulo monetario en EE.UU.; (c) posible contagio de Japón, Zona Euro y China de un menor crecimiento sobre la economía de EE. UU., el cual es actualmente el único motor de crecimiento; (d) posible burbuja bursátil en EE.UU.; (e) deterioro acentuado de las expectativas de los agentes económicos; y (f) fenómenos desfavorables, como el fenómeno de El Niño, que perjudiquen la recuperación de los sectores primarios (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

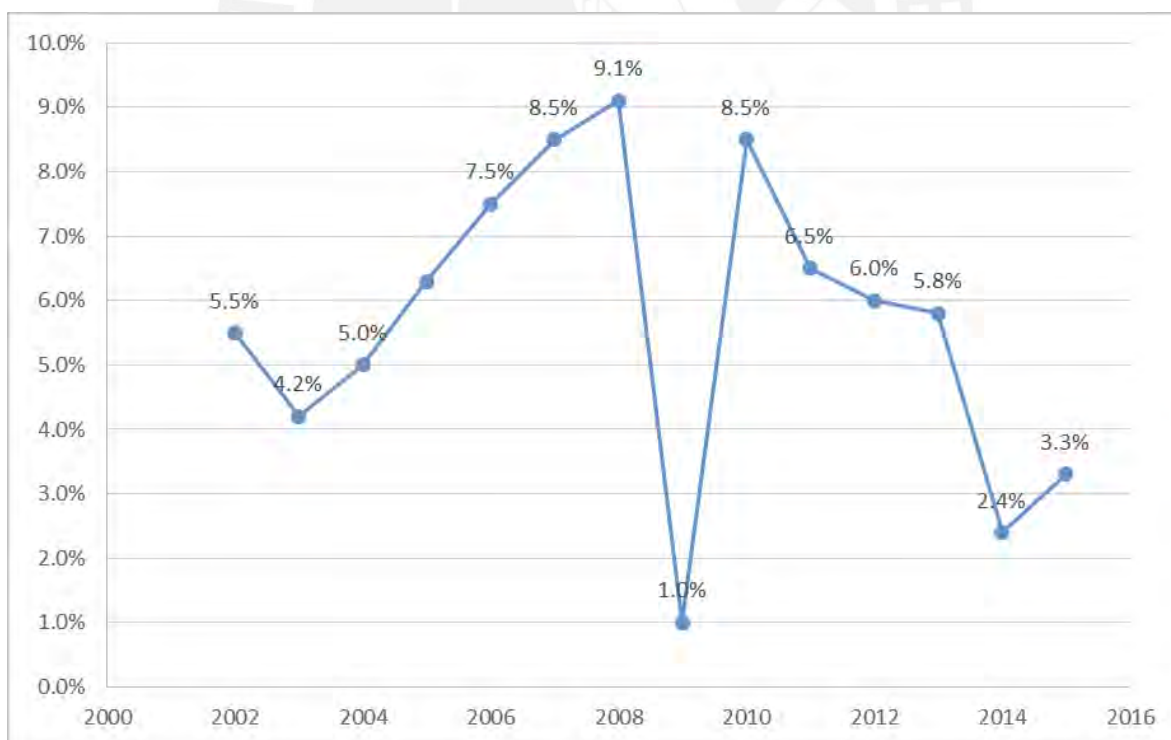


Figura 18. Evolución del Producto Bruto Interno (PBI) real.

Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/cap03/cap03.pdf

Tecnológico-científico. De acuerdo al *Informe global de tecnología de información 2015* (World Economic Forum, 2015), el Perú se mantiene en el puesto 90 respecto al impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. De acuerdo a dicho informe, las principales barreras limitantes para el desarrollo del Perú son: (a) el sistema educativo de baja calidad que dificulta la preparación del país para hacer un buen uso de las TICs, y (b) la falta de eficacia de los órganos legislativos que retrasan el entorno regulatorio para las TICs. Respecto a esta información, de acuerdo al Banco Mundial (2013), las importaciones de bienes de TICs es de 7.80% respecto al total de importaciones de bienes en el Perú. Igualmente, de acuerdo al Índice de Competitividad Global elaborado por el Foro Económico Mundial, el Perú se sitúa en el puesto 116, mejorando su desempeño en innovación respecto al año anterior. A su vez, nos encontramos en el noveno lugar en innovación de la región demostrando así que aún estamos rezagados en este aspecto. Esta situación se debe a que no hay políticas orientadas a este sector pese a ser parte de mandato constitucional del gobierno el promover el desarrollo científico y tecnológico del país (Rojas, 2015). Respecto a este tema, el Director General de la unidad de consumo del Grupo Telefónica Michael Duncan resaltó la necesidad de una mayor inversión en tecnología, la cual está transformando la educación, medicina, y la forma de interactuar con la administración pública (“CADE 2015,” 2015).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2012), el conocimiento y el desarrollo tecnológico son factores cruciales para el crecimiento económico sostenido, el progreso y la mejora de la calidad de vida de la población. En la actualidad el Perú, a pesar que en la década pasada experimentó un crecimiento sostenido de su economía ingresando al grupo de países de ingresos medianos, se encuentra en un contexto mundial que se ha visto afectado por la escasa demanda de las materias primas que impulsaron este crecimiento. Como se ha

experimentado, el crecimiento del Perú no va a ser sostenible a mediano y largo plazo si de forma paralela no se realizan grandes esfuerzos por mejorar la competitividad del país basada en la eficiente utilización de sus recursos naturales. La inversión en innovación empresarial, ciencia y tecnología en el Perú es de aproximadamente de 0.12% del Producto Bruto Interno (PBI), cuando el promedio de inversión en Latinoamérica es de 1.75% (“Perú invertirá 0.7%,” 2015). Esto denota un pobre desempeño del país, ya que este factor está relacionado con la competitividad, generación de empleo, y crecimiento del país (“Perú invertirá 0.7%,” 2015). Por otra parte, el Perú posee actualmente un Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano y una Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Además, se ha implementado un fondo adicional de investigación, el Fondo para la Investigación y Desarrollo de la Competitividad (FIDECOM), administrado por el FINCYT. De esta manera se demuestra que existe una necesidad de optimizar la institucionalidad del sector ciencia y tecnología, en particular el nivel de autoridad del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011). Por todo lo señalado anteriormente, es necesario establecer nuevas prioridades para la inversión pública que promueva y estimule un modelo de crecimiento económico sostenible basado en competencias más duraderas como la tecnología e innovación, y una propuesta de valor que permita al país superar el actual estancamiento de su economía, alineando todas las actividades del Estado para alcanzar la metas trazadas.

Histórico-psicológico.

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011) es de gran importancia comprender, conocer y valorar la diversidad sociocultural que existe en las regiones, así como lo que significa la interculturalidad y su importancia en el contexto general de la educación y como puede ser afectada por factores como la desigualdad social y las brechas de

equidad educativa. Esto va a permitir dar un paso adelante hacia una educación más inclusiva que se caracterice por aceptar y promover la identidad propia y la diversidad del país.

En pleno apogeo de la globalización, las diferencias culturales se muestran en todo su esplendor, enriqueciendo las sociedades, sus reciprocidades y los proyectos de futuro que estas albergan. El trazar una única línea de éxito ya no es posible, de igual manera el no valorar los aportes de comunidades o marginar pueblos debido a sus tradiciones es una actitud que está quedando en el pasado. Ahora la cultura, su diversidad, y el modo de vida de las personas son considerados como pilares del desarrollo humano y de la sociedad. Durante largo tiempo el Perú ha negado su convivencia con la diversidad dentro de su territorio. Sin embargo, a través de medidas importantes, programas de concientización, entre otros se busca superar estas debilidades. Ante la lucha contra el racismo, el incentivo hacia el enfoque intercultural en la gestión, la revalorización de las lenguas y la protección de los derechos colectivos, se ubica el Ministerio de Cultura como el principal actor con responsabilidades establecidas y con la capacidad de ejercer una gestión pública a la altura de estos desafíos (Franco, Degregori, & Cornejo-Polar, 2014).

Organizacional-administrativo. De acuerdo al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011) uno de los objetivos nacionales cruciales es el de contar con un Estado descentralizado y democrático que actúe con eficacia, eficiencia y articuladamente entre los tres niveles de gobierno y sus sectores, garantizando la seguridad y paz nacional. Esto implica la orientación hacia los ciudadanos y el incentivo del desarrollo brindando un servicio eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo. Sin embargo, con respecto a los poderes del Estado, el Congreso de la República es el organismo que tiene la más baja confiabilidad con un porcentaje menor al 10% en el 2014, seguido por el Poder Judicial con un 16% de aprobación (Ipsos APOYO, 2015). Respecto a los gobiernos regionales y locales, la misma tendencia de desconfianza por parte de la ciudadanía

prevalece. Efectivamente, el Estado peruano es el responsable y el único capaz de movilizar a la sociedad hacia el desarrollo ante la debilitación de su imagen y estructura social. Por este motivo la descentralización del gobierno es uno de los factores para mejorar los problemas de gobernabilidad y configuración que incrementan la percepción pública de una imagen de ineffectividad.

Por otra parte en el sector externo, a pesar de haber descendido cinco posiciones en el ranking Doing Business 2015, Perú figura en la posición 50 de 189 países evaluados (Grupo Banco Mundial, 2015a). De la misma manera, Perú se encuentra por encima de economías como Colombia y Brasil (ver Figura 19 y Tabla 4), por lo que se puede afirmar que el país posee un perfil competitivo respecto a los demás países sudamericanos (Grupo Banco Mundial, 2015b).

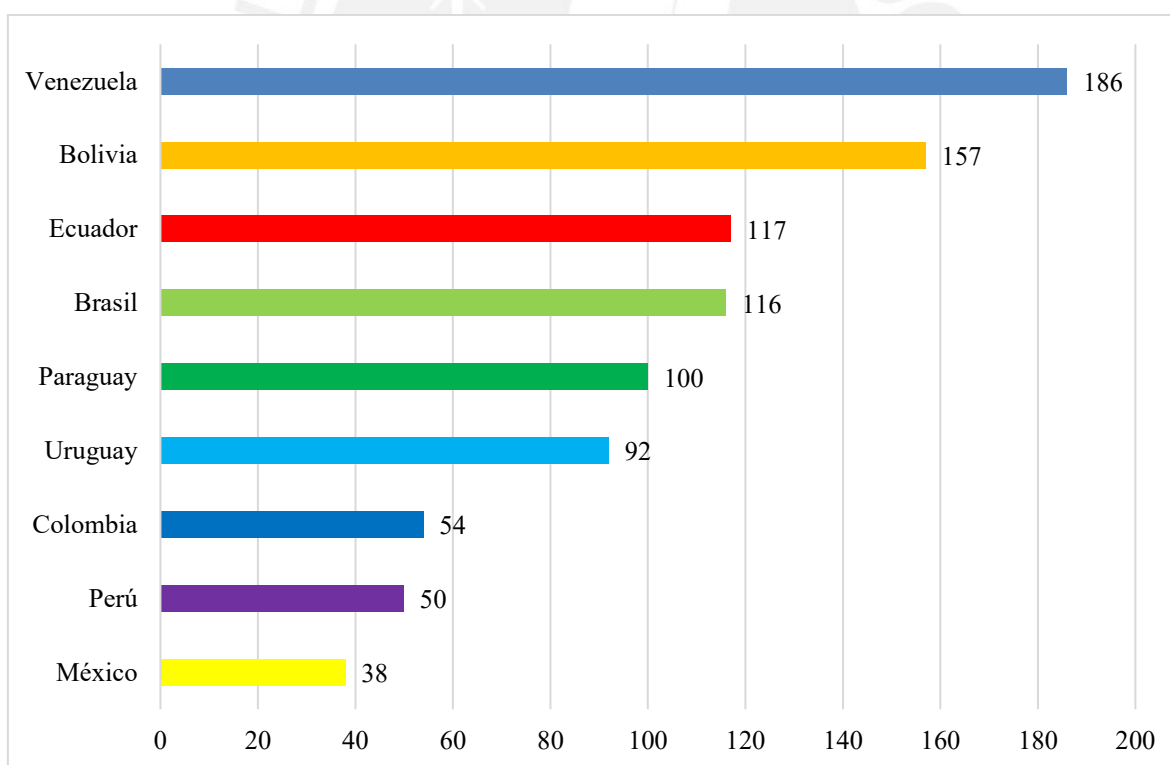


Figura 19. Ranking de países en América Latina y el Caribe en Doing Business 2015. Adaptado de “Clasificación de Economías,” por el Banco Mundial (BM), 2015. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

Tabla 4

Ranking Doing Business 2015 Comparado en América Latina y el Caribe

País	México	Perú	Colombia	Uruguay	Paraguay	Brasil	Ecuador	Bolivia	Venezuela
Ranking en Doing Business*	38	50	54	92	100	116	117	157	186
Apertura de una empresa	6	14	11	4	23	28	27	29	31
Manejo de permisos de construcción	9	4	2	28	7	31	12	25	21
Obtención de electricidad	14	12	13	9	23	2	24	25	32
Registro de propiedades	12	1	3	13	7	20	4	23	19
Obtención de crédito	2	7	1	12	13	15	15	20	19
Protección de los inversionistas minoritarios	6	4	1	19	23	2	18	23	31
Pago de impuestos	9	2	19	16	13	30	20	32	31
Comercio transfronterizo	4	14	17	31	24	29	21	22	32
Cumplimiento de contratos	4	9	31	17	10	6	15	24	25
Resolución de la insolvencia	2	10	3	8	16	7	24	14	28

Nota. * Ránking mundial. Los demás resultados son comparativos entre América Latina y Caribe. Adaptado de “Doing Business 2016,” por The World Bank (TWB), 2016. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>

Militar. Las fuerzas armadas del Perú están compuestas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú. El Perú tiene como objetivo desarrollar y promover una política de paz y seguridad en el ámbito hemisférico y regional, con la finalidad de instaurar un sistema de seguridad cooperativa que permita eludir conflictos armados, aminorar el armamentismo y enfocar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza, garantizando una zona de paz y seguridad. No obstante, el Estado peruano debe mantenerse vigilante y dispuesto a contrarrestar amenazas en contra de la nación y garantizar la paz y seguridad. Contradiendo lo dicho anteriormente, se puede observar que la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no se encuentran en un nivel óptimo debido a que cuenta con equipo obsoletos, bajos niveles de alistamiento y falta de programas de renovación (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Sin embargo, existen avances al respecto, como la ejecución del Núcleo Básico de Defensa, el cual contempla parte de lo que operativamente necesitan las Fuerzas Armadas y con ello los niveles de control y vigilancia de los espacios aéreo, marítimo y terrestre han

mejorado (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011). De la misma manera, hace pocos meses se ha realizado la renovación y modernización de la artillería que dispone el Ejército, siendo aplaudida por el ex ministro de defensa Roberto Chiabra (“Destacan modernización,” 2015). A esto se suma el posicionamiento del Perú en el puesto 51 en el mundo y cuarto en Sudamérica respecto a la calidad de las fuerzas militares tomando como indicadores la cantidad de personas, el armamento, el número de tanques, naves, y aviones, así como la inversión destinada del país (“Perú tiene,” 2015). Así también, como se puede observar en la Figura 20, en los últimos años el Perú ha destinado un aproximado de 10% del gasto total del Estado en el sector público. Por lo cual, a medida que el presupuesto del Estado ha ido aumentando desde el 2010, el gasto en la Defensa y Seguridad Nacional también ha aumentado.

Por otra parte, evaluando al país de una manera internacional, el Perú ocupa la quinta posición en gasto militar como porcentaje del gasto del presupuesto público y el sexto puesto considerando el monto total gastado comparado en Sudamérica con los países con los cuales se tienen fronteras y relaciones comerciales. La Tabla 5 muestra la evolución del gasto militar de dichos países, ubicando a Brasil en el primer lugar según su gasto militar entre el 2009 y el 2014. A su vez, muestra que el país que menor gasto militar posee entre los mismos años, con el cual el Perú comparte fronteras, es Bolivia.

Tanto la falta de innovación como el bajo gasto militar representan una debilidad para el país ya que demuestra que el Perú no se encuentra preparado para afrontar una situación bélica extrema que pueda llegar a presentarse en la región. Es por ello que es muy importante que el gobierno peruano recupere su capacidad bélica y soberanía nacional, las cuales puedan garantizar la búsqueda de los intereses de la defensa nacional de la población y de los recursos naturales que son tan importantes para la industria peruana.

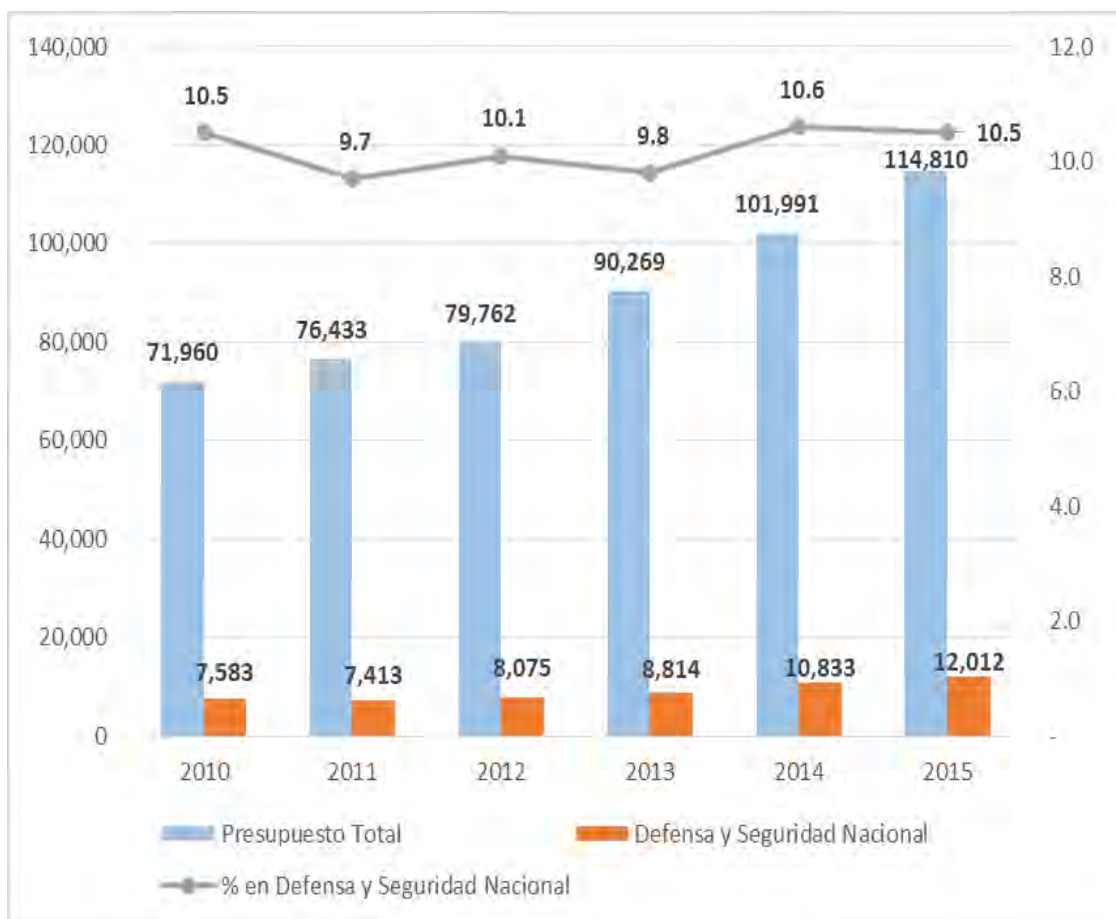


Figura 20. Monto y porcentaje de gasto de defensa y seguridad nacional respecto a la distribución funcional del presupuesto inicial de gastos del sector público.

Tomado de “Compendio Estadístico del Perú 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/cap03/cap03.pdf

Tabla 5

Gasto Anual Militar de los Gobiernos en Sudamérica

País	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Brasil	25,649	34,003	36,936	33,987	32,958	31,744
Colombia	9,033	10,422	10,307	11,706	13,001	13,054
Chile	3,760	4,707	5,440	5,476	5,381	5,149
Perú	1,723	1,956	2,026	2,378	2,960	2,797
Ecuador	1,949	2,094	2,454	2,379	2,638	2,750
Bolivia	346	328	351	396	445	487

Nota. Valores expresados en millones de US\$. Adaptado de “SIPRI Military Expenditure Database” por el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), 2015.

Recuperado de http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database

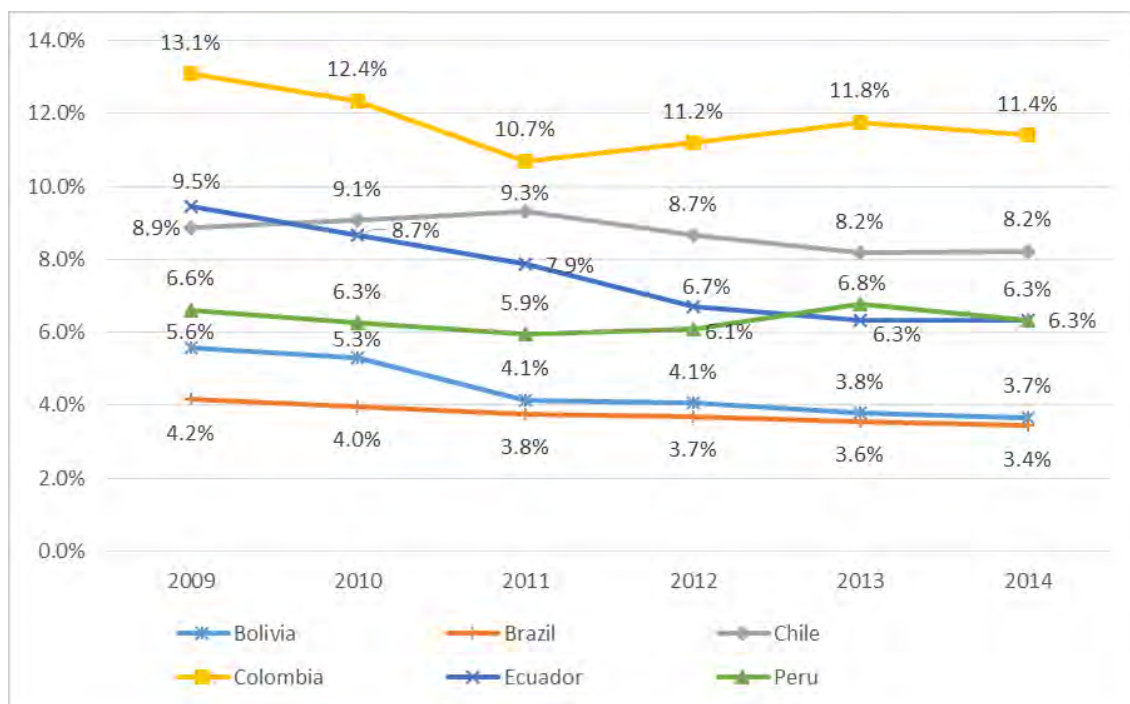


Figura 21. Porcentaje de gasto militar expresado como porcentaje del gasto anual del Gobierno.

Tomado de “SIPRI Military Expenditure Database,” por el Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), 2015. Recuperado de http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database

3.1.3 Principios cardinales

En esta sección se presenta los principios cardinales los cuales permiten reconocer la situación del entorno ya que ayudan a identificar amenazas y oportunidades (D’Alessio, 2014).

Influencia de las terceras partes. El sector textil ha podido diversificarse en los últimos años en lo referente a mercados de destinos, gracias a la demanda internacional y la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC). Sin embargo, dado que a nivel mundial el sector ha reducido su crecimiento, se puede apreciar la influencia de compradores y competidores, principalmente. La influencia de competidores puede ser positiva si se aprende las estrategias aplicadas por ellos, como en el caso de Colombia, que ha podido mantener saludable su sector textil gracias al enfoque en productos de alta gama y a una activa participación en ferias de alta exposición para nuevos clientes (“Editorial: Golpe bajo,” 2015). Del mismo

modo, existen países con los que tenemos acuerdos comerciales firmados pero aún no se aprovecha la oportunidad de abrir nuevos mercados. Por otro lado, en vista de que se acercan las elecciones presidenciales, existe la amenaza de que por fines políticos se ofrezcan alzas injustificadas de salario o impuestos, que afectarían a las empresas exportadoras que se encuentran ya debilitadas por la situación internacional. A su vez, estas medidas pondrían a la población y trabajadores del sector en contra de las empresas que no vean con buenos ojos propuestas populistas.

Lazos pasados y presentes. A pesar de haber tenido enfrentamientos militares en el pasado, Perú tiene buenas relaciones comerciales con los países con los que limita. Gracias a estas relaciones, el país tiene aranceles 100% liberados los cuales no son aprovechados eficientemente. Estos lazos, que se materializan en la CAN, presentaron ciertos problemas en la integración económica con otros países fuera de grupo, debido a las diferencias políticas que aún persisten. El Perú tiene lazos con países de la región a través de organismos como la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), la CAN, MERCOSUR, entre otros. A nivel mundial somos parte de organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), APEC, OEA, entre otros. En ese mismo sentido, las oportunidades de integración dentro de la región, que escale por etapas similares a las alcanzadas por la Unión Europea, seguirá siendo un trabajo de conciliación que requerirá grandes esfuerzos políticos.

Contrabalance de los intereses. Si bien los tratados de libre comercio nos han permitido ingresar a más mercados, su diseño ha generado controversia y con justa razón, dado que han ingresado partidas que compiten con sectores industriales sensibles o que necesitan cierta protección hasta que las condiciones del entorno peruano permitan un mayor nivel de competitividad, ya sea por el desarrollo de infraestructuras, mejora en la instrucción, reducción de la informalidad, etc. De esta manera, en próximas firmas de acuerdos

comerciales, como el que se está negociando con India, deberán tenerse en cuenta las lecciones aprendidas del TLC firmado con China.

Conservación de los enemigos. Podríamos mencionar que los enemigos del sector textil peruano son los países más competitivos, ya que lamentablemente, la situación actual ha servido para que los empresarios y agricultores tomen importancia a la inversión en tecnología. Claro ejemplo es el uso de semillas transgénicas que permitirían mayor productividad, o a la diversificación de productos que no compitan directamente con estos países. Así, dado que ya existen acuerdos comerciales con estos países que poseen intereses opuestos, se deberá aprovechar para importaciones de tecnología libre de aranceles.

3.1.4 Influencia del análisis en la Compañía Nacional de Textiles

Al ser Compañía Nacional de Textiles una de las principales empresas textiles y de confecciones en el Perú, sus actividades se encuentran muy expuestas a los riesgos descritos previamente. Primero el sector textil es muy polémico cuando se toman en consideraciones los esfuerzos de ciertas naciones por subsidiar la producción de prendas de vestir en sus territorios y exportarlas a otros mercados a precios contra los cuáles la industria local muchas veces no puede competir. Este es particularmente el caso de China, cuyos productos y exportaciones de textiles y confecciones lo han convertido a la fecha en el exportador mundial número uno de este tipo de productos.

Así también, China representa uno de los mayores socios comerciales de las empresas peruanas como Compañía Nacional de Textiles como destino de las exportaciones, ya que China también es el importador número uno a nivel mundial de textiles y confecciones. Similar al caso de China es el panorama con respecto a Estados Unidos y países europeos como Italia. A un nivel más regional, nuestro principal socio es Venezuela, que por muchos años estuvo pagando precios altos por los productos peruanos, pero luego el país entró en una

época de crisis que impidió que Venezuela siguiera comprando los productos peruanos al precio al que eran ofrecidos.

Según lo analizado, el Perú cuenta con vastos terrenos dedicados al cultivo. La superficie total dedicada al cultivo es mayor que los territorios nacionales de varios países que son potencia mundial. Sin embargo el principal problema que la empresa enfrenta aquí es la baja productividad de los productores de algodón que no se dan abasto para satisfacer la demanda local, lo cual la obliga a importar algodón de una calidad inferior a la producida en el Perú.

Finalmente, el componente científico orientado al agro no ha sido de mucha ayuda para las empresas textiles, pues no se ha desarrollado mucha innovación en los productos que Compañía Nacional de Textiles ofrece al mercado y siguen siendo muy dependientes del algodón. Si se compara esto con el desempeño de otros países, especialmente los de Centroamérica y con nuevas tendencias mundiales, a empresas como la Compañía Nacional de Textiles les queda un largo camino que recorrer para competir con productos de mayor agregado que sean el *driver* de sus operaciones a largo plazo y puedan alcanzar niveles de crecimiento mucho mayores a los registrados actualmente, contribuyendo así con una industria que se encuentra fragmentada también por el azote de la informalidad.

3.2 Análisis Competitivo del País

El país posee un documento en donde describe sus objetivos y retos en materia de competitividad, el cual es el *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021* (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2015). Este determina que el Perú tiene los siguientes objetivos como país:

1. Convertirse en un país competitivo, moderno, y democrático, alcanzando un alto desarrollo humano el cual se sustente en una estructura de producción diversificada;
2. Cumplir con el aseguramiento de la universalidad de la salud;

3. Desarrollar educación básica y superior de calidad;
4. Disminuir las diferencias en infraestructura mediante un programa masivo de inversión;
5. Establecer a la Alianza del Pacífico como principal medio de integración comercial en América.
6. Impulsar el crecimiento económico sostenido mediante una economía diversificada basada en establecer una mayor capacidad transformadora y productiva;
7. Integrar las exportaciones a cadenas con mayor valor agregado;
8. Llegar a ser un país donde la Justicia Social esté asegurada mediante el rol de Estado;
9. Pertenecer a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE);
10. Reducir la pobreza significativamente, desaparecer la pobreza extrema, y crear mayor igualdad (con diferencias entre lo urbano y rural); y
11. Utilizar el mercado latinoamericano integrado como principal plataforma del mercado de valores;

A su vez, el documento plantea distintos retos a ser alcanzados en el 2021:

1. Afiliar al 100% de la población a un seguro de salud;
2. Alcanzar la diversificación productiva y motivar las exportaciones en conocimiento;
3. Crear al menos tres millones de nuevos puestos de trabajo;
4. Disminuir el deterioro de la calidad educativa en todos sus niveles;
5. Disminuir las diferencias urbanas-rurales con respecto a los servicios básicos de calidad;
6. Enfrentar el cambio climático;
7. Incrementar los niveles de seguridad ciudadana;
8. Invertir hasta el 6% del PBI en educación;

9. Ofrecer servicios previsionales a 800 mil adultos mayores;
10. Reducir la informalidad de manera drástica;
11. Reducir las brechas a nivel nacional en infraestructura para promover un desarrollo regional sostenible;
12. Sobreponerse del ciclo de los metales; e
13. Utilizar las PYME para impulsar el proceso de industrialización transversal.

Sin embargo, el país aún necesita realizar diversos cambios para alcanzar los objetivos propuestos y superar los retos descritos. Es por ello que para tener un diagnóstico de cómo se encuentra el Perú en términos de competitividad, se utilizarán tres referentes importantes: (a) el *Anuario Mundial de Competitividad (AMC)* (Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD], 2015), (b) el *Reporte Global de Competitividad 2014-2015* (FEM, 2014) y (c) el estudio llamado *Doing Business 2016* (The World Bank, 2016)

El AMC clasifica las economías en base a su competitividad en el ámbito global. A su vez, evalúa cómo los países manejan sus competencias y recursos para crear valor a largo plazo, utilizando cuatro aspectos: (a) eficiencia del gobierno, (b) infraestructura, (c) gestión de negocios, y (d) gestión económica (IMD, 2015). En la Tabla 5 según el IMD (2015), de 61 economías analizadas, el Perú se ubica en el puesto 54, descendiendo cuatro y 11 puestos con respecto al 2014 y 2011 respectivamente.

A su vez, en la Tabla 5 se puede apreciar que el Perú ha descendido en tres de los cuatro componentes con relación al 2014, y solamente ha mantenido la misma posición en el área de infraestructura en los últimos tres años. Esta situación empeora si se analizan todos los cinco últimos años ya que desde el 2011 el Perú presenta un descenso en los cuatro componentes, con mayor impacto en el desempeño económico y eficiencia de los negocios. Con respecto al desempeño económico, esta situación ha generado una percepción de inestabilidad y deterioro, basado posiblemente en un mal manejo del portafolio de

inversiones, y una mala administración de las políticas económicas en los últimos años. Por otro lado, la caída en la eficiencia de los negocios es posible que se haya realizado debido a una recesión en el mercado laboral y la dificultad de obtener mano de obra calificada.

Por otro lado, el descenso en el ranking global también depende de unos de sus componentes relacionado a la eficiencia del gobierno, en donde la gestión del Estado no ha alcanzado mayores logros en las políticas fiscales, finanzas públicas, corrupción, resolución de conflictos sociales, entre otros, creando así un clima de inestabilidad y desconfianza en los inversionistas y empresarios. De ello se podría concluir que en los últimos años el Perú ha reducido abruptamente su competitividad y podría estar perdiendo la oportunidad de llevar a cabo un crecimiento económico sostenido. Para lograrlo, el Estado podría realizar reformas claves a nivel de educación, infraestructura, tecnología, política económica, y seguridad, entre otras, que lleven al Perú a ser más protagonista en los ámbitos regional y global.

Tabla 6

Ranking Global de IMD

Componente	2011	2012	2013	2014	2015
Ranking promedio global	43	44	43	50	54
Desempeño económico	20	26	32	46	50
Eficiencia del Gobierno	36	27	33	33	37
Eficiencia de los negocios	39	40	41	43	50
Infraestructura	58	59	60	60	60

Nota. Adaptado del “Anuario Mundial de Competitividad (AMC) 2015,” por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencia (IMD), 2015. Lausana, Suiza: Autor.

Asimismo, según el AMC (2015), a nivel mundial son EE.UU., China Hong Kong, Singapur y Suiza los países que lideran el ranking. Sin embargo, los países en Latinoamérica poseen una tendencia negativa. En el último año en la región, Chile obtuvo el puesto 35, descendiendo cuatro posiciones, Argentina el 59 descendiendo una posición, mientras que Venezuela permanece en el último lugar en la posición 61. A su vez, Colombia continúa en el lugar 51 y Brasil descendió del puesto 55 al 56.

El segundo estudio utilizado para evaluar la competitividad de Perú es el realizado por el FEM (2014), el cual define la competitividad como “el conjunto de instituciones políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país y con ello el nivel de prosperidad en una economía” (p.4). A nivel global, de 144 economías consideradas en la evaluación, el Perú descendió cuatro posiciones y se ubica en el puesto 65. A nivel Latinoamérica, nuestro país se ubica en el puesto seis luego de Chile, Panamá, Costa Rica, Brasil y México, y delante de Colombia como se puede ver en la Tabla 7. A pesar de ello, el Perú se mantiene en un nivel de relativa importancia en el análisis mundial.

Adicionalmente, el FEM (2014) señala que Chile mantiene el liderazgo en competitividad a nivel de Latinoamérica, ubicándose en la posición 33 de las 144 economías evaluadas. El componente en donde más sobresale es el de eficiencia, aunque en el aspecto de requerimientos básicos se encuentra solo en una posición menos (30). A su vez, Panamá mantiene el segundo puesto a nivel región luego de una caída de ocho puestos en el 2015 en comparación con el año anterior. Para este país, el componente más sobresaliente es el de la innovación. Por su parte, en este ranking, Perú sobresale en eficiencia ocupando la posición 62. Sin embargo, este se encuentra a 33 de distancia con Chile.

Tabla 7

Análisis de Competitividad de Latinoamérica

País / Economía	Índice General		Subíndice					
			Requerimientos básicos		Potenciadores de eficiencia		Factores de innovación y sofisticación	
	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje
Chile	33	4.60	30	5.25	29	4.68	49	3.88
Panamá	48	4.43	53	4.82	55	4.29	46	3.95
Costa Rica	51	4.42	62	4.70	56	4.28	35	4.13
Brasil	57	4.34	83	4.40	42	4.46	56	3.82
México	61	4.27	69	4.59	60	4.20	59	3.73
Perú	65	4.24	74	4.52	62	4.19	99	3.34
Colombia	66	4.23	78	4.45	63	4.17	64	3.65

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014 – 2015 [Reporte Global de Competitividad 2014 – 2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014, p.14. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

En la Tabla 8, se muestra el componente de requisitos básicos que analiza cuatro pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) ambiente macroeconómico, y (d) salud y educación primaria. De ellos, Perú sobresale en el de medio ambiente macroeconómico obteniendo el puesto 21, ubicándose por encima de todos los países en dicha tabla. Sin embargo, el Perú obtiene su peor calificación en el pilar de instituciones (118), ubicándose por debajo de todos los países con los cuales es comparado en la tabla.

Tabla 8

Análisis de los Pilares de Requerimientos Básicos Comparado con Otros Países en Latinoamérica

País / Economía	Requerimientos básicos		Subíndice							
			Instituciones		Infraestructura		Ambiente macroeconómico		Salud y educación primaria	
	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P
Chile	30	5.25	28	4.82	49	4.56	22	5.88	70	5.75
Panamá	53	4.82	71	3.83	40	4.77	52	5.05	79	5.63
Costa Rica	62	4.70	46	4.26	73	4.08	93	4.40	48	6.06
México	69	4.59	102	3.40	65	4.19	53	5.40	71	5.73
Perú	74	4.52	118	3.26	88	3.54	21	5.89	94	5.39
Colombia	78	4.45	111	3.32	84	3.66	29	5.65	105	5.19
Brasil	83	4.40	94	3.47	76	3.98	85	4.49	77	5.65

Nota. R = Ranking; P = Puntaje. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014, p.16. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Al igual que el análisis realizado bajo la perspectiva del AMC, se puede observar un entorno en donde la administración de entidades públicas por parte del gobierno no ha cumplido las expectativas deseadas, reflejado en un mal manejo del gasto fiscal, y un ambiente de corrupción. En general, el país tiene indicadores positivos relacionados a una estabilidad económica. Sin embargo, existen riesgos que podrían dañar el crecimiento económico sostenible. Según el análisis del FEM (2014), Perú se encuentra en la etapa de desarrollo “eficiencia conducida” y los diversos indicadores se muestran en la Figura 22. Los referentes globales en este estudio son las economías de Suiza, Singapur, EE.UU., Finlandia y Alemania, los cuales ocupan los cinco primeros puestos del ranking del 2015 respectivamente.

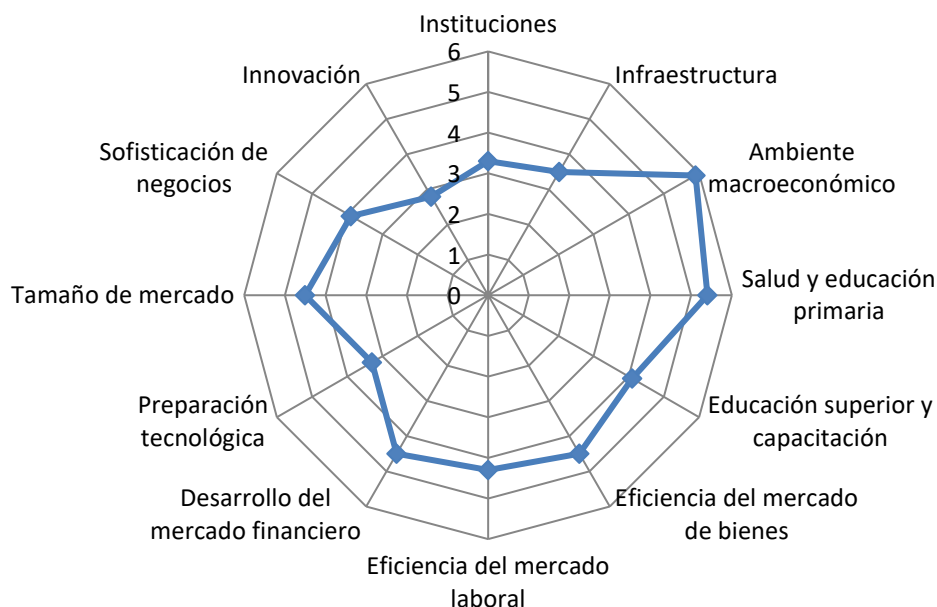


Figura 22. Etapa de desarrollo de Perú.

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

La Figura 23 describe los ocho factores más significativos que generan problemas para hacer negocios en Perú, Chile y Colombia.

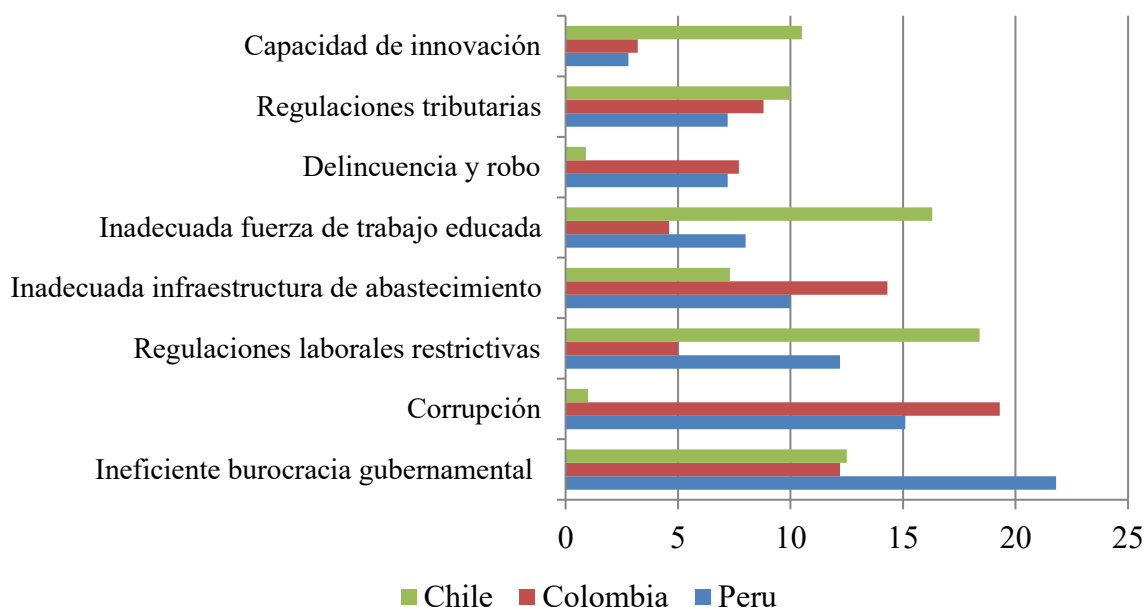


Figura 23. Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú, Chile y Colombia (% de respuestas).

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

En Perú, la ineficiencia gubernamental (burocracia) representa el factor que genera más dificultades para hacer negocios, siendo la corrupción el segundo con más relevancia. Para Chile, las regulaciones laborales y la inadecuada fuerza de trabajo educada son las más relevantes. Finalmente, para Colombia son la corrupción y la inadecuada infraestructura de abastecimiento.

Por último, el tercer estudio realizado que evalúa la competitividad del país es el ranking *Doing Business 2016* (The World Bank [TWB], 2016), en donde Perú se ubica en el puesto 50 de 189 países evaluados. A nivel Latinoamérica, nuestro país ocupa el segundo lugar, luego de Chile (48/189), y por encima de Colombia (54/189) y Costa Rica (58/189). Según el reporte, fueron diez pilares los que se tomaron en cuenta al realizar el estudio: (a) empezar un negocio, (b) lidiar con permisos de contratos, (c) obtener electricidad, (d) realizar los registros de propiedad, (e) obtener crédito, (f) proteger inversores pequeños, (g) pagar impuestos, (h) respetar contratos, (i) comercializar fuera del país, y (j) resolver insolvencia.

En la Tabla 9 se muestran los diez pilares y los puestos en donde Perú se clasifica en cada uno de ellos. En estos aspectos, el Perú está desarrollando reformas en el pilar de obtener créditos y pagar impuestos. En el primer aspecto, el país ha desarrollado un mejor sistema de información crediticia implementando nuevas leyes de protección de información personal. Con ello, el gobierno está buscando que más personas ingresen al sistema bancario y así poder tener una mayor masa a la cual ofrecer productos que contribuyan a fortalecer la economía del país. Por otro lado, en el segundo aspecto, el Perú ha desarrollado una manera más simple para que las empresas realicen sus pagos de impuesto mediante la creación de un registro online avanzado con información actualizada. Esto permitirá que las empresas posean procesos menos complicados y facilite sus actividades diarias, enfocándose básicamente en la creación de valor.

Tabla 9

Posición del Perú en los Diez Pilares del Doing Business 2016

Pilares	Posición (189 países)
1. Empezar un negocio	97
2. Lidar con permisos de contratos	48
3. Obtener electricidad	64
4. Realizar los registros de propiedad	35
5. Obtener crédito	15
6. Proteger inversores pequeños	49
7. Pagar impuestos	50
8. Respetar contratos	69
9. Comercializar fuera del país	88
10. Resolver insolvencia	74

Nota. Adaptado de “Doing Business 2016,” por The World Bank (TWB), 2016. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>

Una vez analizado la competitividad del país mediante los estudios anteriores, se procederá a utilizar el modelo del Diamante de la competitividad Nacional de Porter, detallado en la Figura 26, donde se encuentran de manera resumida y visual las fortalezas del poder nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) industrias relacionadas y de apoyo, y (d) estrategia de rivalidad entre las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

En las condiciones de los factores para la industria textil, tenemos que considerar los factores de recursos naturales y ambientales, recursos humanos e infraestructura. Así, en lo concerniente a los recursos naturales, la disponibilidad de variedades de microclimas que permiten la cosecha de diferentes tipos de algodones, especialmente la variedad peruana barbadense, conocida como pima, de calidad mundialmente apreciada (Instituto Peruano del Algodón, 2013). Por otro lado, concerniente a los recursos humanos, el Perú ocupó el puesto 59° de 61 países en el ranking de talento mundial, elaborado por el IMD y CENTRUM Católica, demostrando la falta de trabajadores de calidad y preparación (Del Carpio, 2016). Sobre infraestructura, existen deficiencias que afectan la cadena logística, así, el Banco

Interamericano de Desarrollo (BID) nos ubica en el puesto 89° de 140 países estudiados, con una puntuación de 3.50 de siete puntos (Sociedad Nacional de Industrias, 2015).

Por otro lado, en el Reporte Global de Competitividad 2014-2015 elaborado por el FEM (2014), la competitividad es evaluada utilizando 12 pilares, los cuales se agrupan en: (a) requisitos básicos, (b) potenciadores de eficiencia, y (c) factores de innovación y sofisticación. En la Tabla 10, se observa la evolución de Perú en los últimos tres años.

Tabla 10

Análisis de los Subíndices para Perú

Periodo	Subíndice							
	Índice general		Requerimientos básicos		Potenciadores de eficiencia		Factores de innovación y sofisticación	
	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
2014-2015	65	4.24	74	4.52	62	4.19	99	3.34
2013-2014	61	4.25	72	4.53	57	4.20	97	3.35
2012-2013	61	4.28	69	4.57	57	4.23	94	3.31

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Para realizar un análisis más detallado, se evaluarán los factores que han afectado: (a) los requisitos básicos y (b) la eficiencia. Con respecto al componente de requisitos básicos, éste incluye los pilares de: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) ambiente macroeconómico, y (d) salud y educación primaria. En la Tabla 11 se observa que este componente presenta una caída de cinco posiciones en los últimos tres años.

Tabla 11

Evolución de los Subíndices de Requerimientos Básicos para Perú

Periodo	Subíndice									
	Requerimientos básicos		Instituciones		Infraestructura		Ambiente macroeconómico		Salud y educación primaria	
	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
2014-2015	74	4.52	118	3.26	88	3.54	21	5.89	94	5.39
2013-2014	72	4.53	109	3.36	91	3.50	20	5.91	95	5.36
2012-2013	69	4.57	105	3.44	89	3.51	21	5.95	91	5.38

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 (Reporte Global de Competitividad 2014-2015),” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

En la Tabla 12 se puede apreciar los resultados del pilar de instituciones, el cual presenta un descenso significativo entre los años 2012 y 2015.

Tabla 12

Análisis del Pilar Instituciones para Perú

Indicador / año (puesto en ranking)	2012	2015	Variación
Despilfarro del gasto público	49	119	-70
Favoritismo en decisiones oficiales gubernamentales	82	100	-18
Comportamiento ético de las firmas	93	115	-22

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 (Reporte Global de Competitividad 2014-2015),” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

El componente de eficiencia, incluye los pilares de: (a) educación superior y entrenamiento, (b) eficiencia en mercado de bienes, (c) eficiencia en mercado laboral, (d) desarrollo de mercado financiero, (e) preparación tecnológica, y (f) tamaño de mercado. En la Tabla 13 se pueden apreciar las variaciones más importantes en los pilares de educación superior y entrenamiento pasando de la posición 80 a la 83 en 2015, eficiencia en mercado laboral pasando de la posición 45 a la 51 en 2015, y preparación tecnológica pasando del puesto 83 al 92 en 2015.

Analizando algunos de los pilares (Tabla 13, 14, 15), se encuentran los indicadores que han generado un descenso en las posiciones entre el 2012 y 2015, y en consecuencia, han perjudicado la competitividad del Perú en términos de eficiencia.

Tabla 13

Evolución del Subíndice de Eficiencia para Perú

Periodo	Eficiencia		Subíndice											
	R	P	Educación superior y entrenamiento		Eficiencia en mercado de bienes		Eficiencia en mercado laboral		Desarrollo del mercado financiero		Preparación tecnológica		Tamaño de mercado	
	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P
2014-2015	62	4.19	83	4.08	53	4.47	51	4.33	40	4.49	92	3.30	43	4.47
2013-2014	57	4.20	86	4.01	52	4.37	48	4.50	40	4.50	86	3.39	43	4.46
2012-2013	57	4.23	80	4.05	53	4.37	45	4.56	45	4.46	83	3.57	45	4.40

Nota. R = Ranking; P: Puntaje. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Tabla 14

Eficiencia en Mercado Laboral

Indicador / año (puesto en ranking)	2012	2015	Variación
Contratación y despido de prácticas	59	70	-11
Capacidad del país para retener talento	0	41	-41
Capacidad del país para atraer talento	0	75	-75

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Tabla 15

Preparación Tecnológica

Indicador / año (puesto en ranking)	2012	2015	Variación
Disponibilidad a la última tecnología	75	80	-5
% de individuos usando Internet	76	84	-8
Suscripciones de móviles a banda ancha	108	116	-8

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

En este análisis revela una preocupante situación en el mercado laboral, donde se demuestra una dificultad para atraer y retener talento que posea las cualidades y capacidades requeridas para ejercer una labor de alta calidad que incremente el valor de los productos. Es por ello que se cree que este es uno de los motivos por los cuales existe un alto porcentaje de informalidad en el empleo y la economía en general en el Perú. Según Loayza (2008), el porcentaje de informalidad puede sobrellevarse con una mayor inversión en educación que generará mayor productividad en las empresas y así un efecto directo en el desarrollo de la economía de un país.

Finalmente, una baja inserción en la última tecnología, bajo nivel de acceso a Internet, y una baja capacidad de banda ancha para equipos móviles, tienen al Perú ubicado entre los países peor posicionados en el ámbito de este pilar (entre puesto 80 y 116 / 144) (FEM, 2014).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Existen dos mercados muy marcados hacia los cuales van dirigidos los productos elaborados en el país: la demanda local y la internacional. Ambos han sufrido grandes disminuciones ya que el sector textil y confecciones es muy fluctuante. El principal cliente internacional del sector es Estados Unidos, y a pesar que la demanda en general ha disminuido, la inestabilidad de otros importantes clientes ha debilitado la demanda externa, como son los casos de Venezuela y Ecuador. En el caso de la demanda internacional, el insumo principal, el algodón, es un *commodity*, el mismo que es ofrecido por otros países productores, como India, a menores precios ya que su capacidad de producción es mayor ya que han desarrollado el uso de semillas transgénicas que las hacen resistentes a plagas (Díaz, 2015). Por otro lado, la demanda interna está orientada a las prendas de vestir que se encuentran en las tiendas de *retail*, siendo Saga Falabella la que tiene mayor participación de mercado, 46% durante el primer trimestre del 2015 (Equilibrium, 2015). Según el mismo reporte, esta tienda por departamento es la que más comercializa ropa importada en nuestro país.

Por otro lado, la demanda está representada por la composición del gasto de la población el cual se muestra las Figura 24 y Figura 25 según el estudio realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). En las figuras se muestran que el rubro de alimentos es el más importante en todos los segmentos del mercado. Por otro lado, el segundo rubro más importante es el de esparcimiento seguido por el de transporte. Con respecto al rubro de vestido, este no es el más relevante al establecer los gastos mensuales de las personas, representando un 6% o 7% dependiendo el sector de la población evaluado. Sin embargo, sigue siendo un porcentaje significativo.

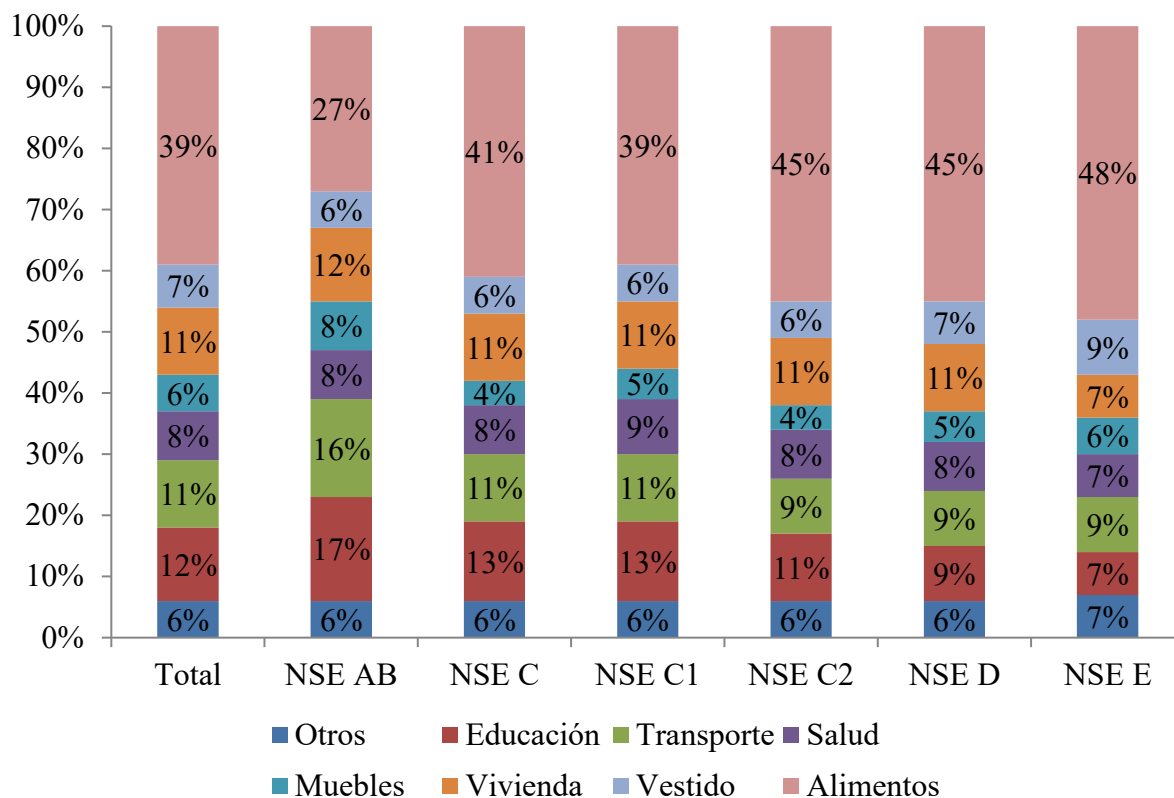


Figura 24. Peso de los principales rubros de gasto en el presupuesto del hogar según niveles socioeconómicos.

Adaptado de “Distribución del gasto según NSE 2014 – Perú (Urbano + Rural),” por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014. Lima, Perú: Autor.

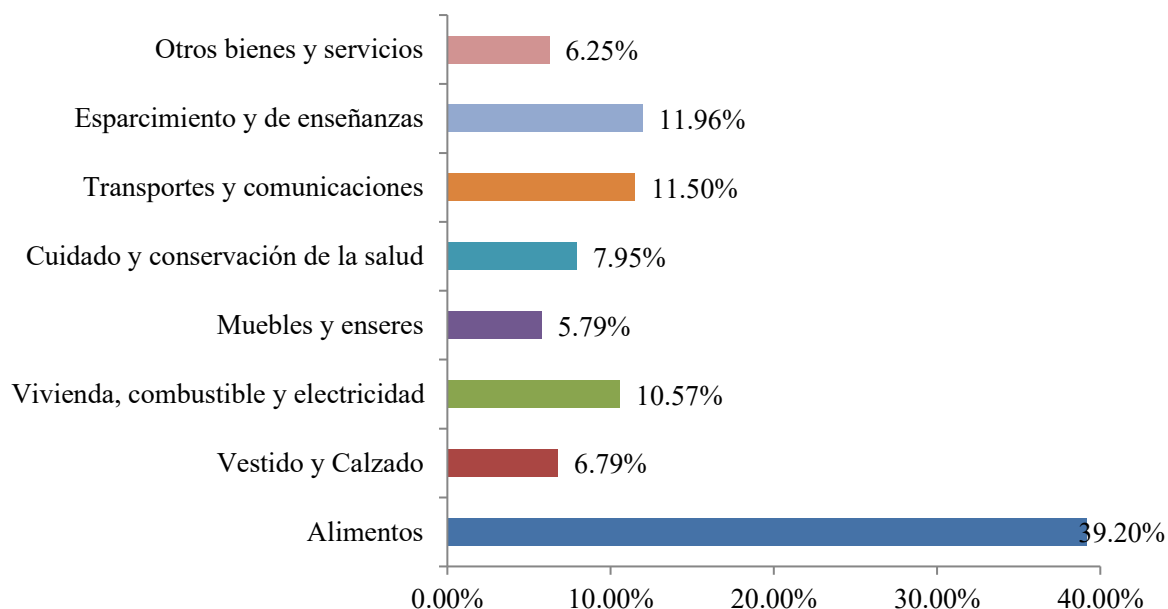


Figura 25. Proporciones de los gastos promedio.

Adaptado de “Distribución del gasto según NSE 2014 – Perú (Urbano + Rural),” por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014. Lima, Perú: Autor.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El sector textil y confecciones se divide en dos grupos de acuerdo a los productos comercializados: textiles y prendas de vestir. El marco legal interno propicia la libre competencia y mediante el Instituto de Defensa del Consumidor y Propiedad Intelectual (INDECOPI), se vela la competencia por el ingreso de productos importados. En este último tema, la mayor rivalidad proviene de los exportadores chinos, que según productores peruanos, han venido ingresando al país con subvención que les ha permitido ofrecer precios muchos más competitivos que el de productos nacionales, lo cual ha impedido el desarrollo del sector.

Todas las principales empresas en el rubro de confecciones, Devanlay S.A.C., Confecciones Textimax S.A. y Topy Top S.A. han presentado un decrecimiento en sus exportaciones en el período enero – setiembre 2015, a excepción de Industrias Nettelco S.A., la cual registró un crecimiento en los dos rubros. El top 10 de las empresas exportadoras representan 37.90% y 45.30% en textiles y prendas de vestir respectivamente, siendo ésta una industria fragmentada sin un líder específico en el mercado. Por lo tanto, podrán existir estrategias de integración horizontal si algún competidor decide apostar por la participación de mercado.

Por otro lado, en la Tabla 16 se presentan las variables más relacionadas a la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas en el Perú. A su vez, el país tiene ventajas competitivas sobre Chile y Colombia en número de procedimientos para iniciar un negocio. Sin embargo estos procesos toman más tiempo que en los otros países. En términos de transferencia de tecnología e inversión extranjera directa (FDI, por sus siglas en inglés), los tres países presentan ventajas competitivas. A su vez, Perú al igual que Chile tiene ventaja competitiva en el fácil acceso a préstamos en el mercado local, lo cual permite pensar en una oportunidad para obtener mayor inversión extranjera.

Tabla 16

Descripción de Algunas Variables: Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas

Estrategia, estructura y rivalidad de empresas	Perú	Colombia	Chile
Número de días para iniciar un negocio	101	75	18
Número de procedimientos para iniciar un negocio	32	106	78
Fácil acceso a préstamos (créditos)	42	77	20
Intensidad de la competencia local	70	56	27
Transferencia de tecnología y FDI	27	54	12
Estado de desarrollo de clústeres locales	108	78	61

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 (Reporte Global de Competitividad 2014-2015),” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La principal materia prima del sector textil es el algodón, aunque gracias a la difusión y promoción de textiles a base de pelos, la alpaca se está convirtiendo en un insumo importante. La producción de algodón a nivel nacional ha venido disminuyendo por la reducción de sus áreas de cultivo, eso se debió básicamente a las condiciones climáticas (Ministerio de Agricultura, 2012). Este desabastecimiento requirió importaciones de fibra de algodón que a octubre del 2015 sumó aproximadamente US\$ 37 millones CIF (AgrodataPerú, 2015). Adicionalmente, existen organismos nacionales de apoyo a agricultores que otorgan créditos para el desarrollo de sus actividades, o asesoramiento, como la Dirección General de Competitividad Agraria. En el sector textil organismos privados de apoyo son la Sociedad Nacional de Industria – Comité Textil que brindan asesoramiento, representación gremial, boletines con información estadística, entre otros (Sociedad Nacional de Industrias, n.d.).

Por otro lado, en la Tabla 17 se presentan las variables más relacionadas a la industria relacionada y de apoyo. Perú presenta ventajas competitivas en el ámbito transferencia de tecnología y FDI, así como en el fácil acceso a préstamos bancarios. Estos indicadores son importantes en lo que se refiere a inversión en el sector, ya que podrían tener fácil acceso a créditos, implementar de tecnología de alto nivel, y desarrollar capacidades que vayan de acuerdo con las necesidades. Asimismo, Perú cuenta con una ventaja competitiva de cantidad

de proveedores locales frente a Chile y una mejor calidad de infraestructura portuaria frente a Colombia. Sin embargo, en calidad de transporte aéreo, Perú tiene desventaja frente a Chile y Colombia, al igual que en la calidad de los proveedores locales.

Tabla 17

Descripción de Algunas Variables de Industrias Relacionadas y de Apoyo

Industrias relacionadas y de apoyo	Perú	Colombia	Chile
Calidad de infraestructura total	105	108	50
Calidad de infraestructura en transporte aéreo	89	78	45
Cantidad de proveedores locales	51	28	81
Calidad de proveedores locales	57	41	43
Calidad de infraestructura portuaria	87	90	35
Fácil acceso a préstamos (créditos)	42	77	20
Transferencia de tecnología y FDI	27	54	12
Disponibilidad de última tecnología	80	84	31

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2014-2015 [Reporte Global de Competitividad 2014-2015],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

3.2.5 Influencia del análisis en la Compañía de Textiles Nacionales

Según el análisis competitivo del país realizado en los párrafos anteriores, el Perú posee objetivos y retos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2015) que, de cumplirlos, podrían tener un impacto directo en la Compañía Nacional de Textiles ya que impulsarían su desarrollo. Por ejemplo, uno de los objetivos que ayudarían al crecimiento de la empresa es el mejor aprovechamiento de la Alianza del Pacífico ya que los países miembros podrían convertirse en mercados potenciales para la comercialización de los productos de la empresa. En este sentido, el objetivo de convertirse en miembro de la OCDE es otro que impulsaría el incremento de la presencia de la empresa en el mercado internacional. Con respecto a los retos, de cumplir con la reducción de las brechas en infraestructura a nivel nacional, tanto los insumos como los productos terminados podrán ser fácilmente transportados alrededor del país en donde se establezcan los socios comerciales.

Los tres estudios utilizados para evaluar la competitividad del país fueron: (a) el Anuario Mundial de Competitividad (AMC) (Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial [IMD], 2015), (b) el Reporte Global de Competitividad 2014-2015 (FEM, 2014) y (c) el estudio llamado Doing Business 2016 (The World Bank, 2016). De estos tres estudios realizados por diversos organismos internacionales, se pueden obtener los siguientes resultados:

- El ambiente macroeconómico y desarrollo del mercado financiero ha experimentado una mejora en los últimos tres años, generando una percepción positiva para Perú. Esto se debe a que el país posee ratios económicos y financieros en adecuado balance y a su vez, presenta un desarrollo favorable del mercado financiero a través de mejoras que facilitan el acceso a financiamientos para las empresas y unas mejores condiciones del mercado bancario. Por ello, la Compañía Nacional de Textiles tendría facilidades para obtener financiamiento que la ayude a llevar a cabo las diversas estrategias que puedan surgir del presente estudio.
- Sin embargo, el nivel de competitividad de Perú ha sufrido diversas caídas durante los últimos cinco años a nivel global y regional. Esto se debe a la percepción negativa generada por la gestión gubernamental, el manejo inadecuado del gasto público, el alto grado de corrupción, el bajo nivel académico de los estudiantes en los diversos niveles educativos, la escasa preparación tecnológica, y finalmente la insuficiencia en la infraestructura requerida. En este escenario, la empresa podría verse perjudicada ya que encontraría obstáculos para llevar a cabo una gestión administrativa adecuada no solo por el bajo nivel de conocimientos que podría tener su mano de obra sino también por los problemas que podrían generar o

poseer las instituciones gubernamentales con las que se relacionaría en el desempeño de sus funciones.

- Los tres estudios muestran diversos aspectos en donde el Perú puede mejorar con el objetivo de incrementar su competitividad y así impulsar el desarrollo de las empresas del país. Por ejemplo, hay aspectos como los diversos trámites que se deben realizar para iniciar nuevos negocios (tramitología) o el impulsar el comercio exterior de productos con alto valor agregado que podrían tener un efecto positivo en el accionar de la empresa si mejoraran.

Se puede concluir entonces que el análisis desarrollado en esta sección tiene una influencia crucial en la organización ya que tendría un impacto directo en su mano de obra, sus procesos y el medio ambiente en donde esta lleva a cabo sus actividades cotidianas. El desarrollo de estrategias para evaluar el impacto de cada uno de los puntos analizados es vital para encontrar nuevas formas de innovación y desarrollo aprovechando las fortalezas del país y evitando sus debilidades, especialmente debido a que no se tiene control del entorno que rodea a la empresa.

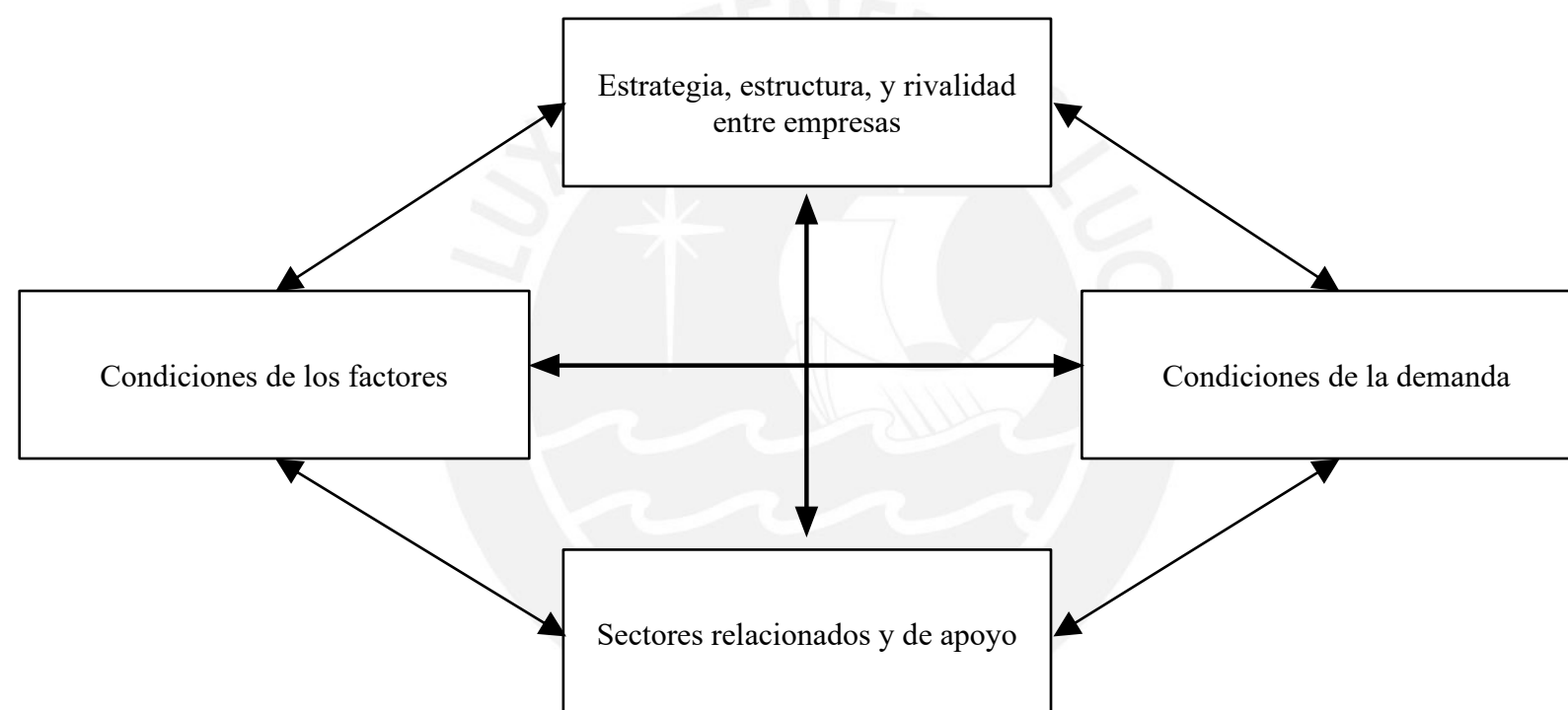
3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el marco de comercio internacional, un tema sensible y controversial es el tratado de libre comercio con China. El tratado firmado en 2009 tuvo como objetivo incrementar el flujo de comercio, diversificación de la oferta peruana en China y consolidación de empresas en dicho país. Así, en el 2011, China pasó a ser nuestro principal socio comercial por detrás de Estados Unidos; sin embargo se generó en el 2013 un déficit de exportaciones, como se observa en la Figura 27, ellos exportando productos más diversificados, y nosotros básicamente minerales y harina de pescado (Berríos, 2014). En la Figura 28 se puede observar la evolución del número de partidas arancelarias que se exportan e importan

El sector textil y confecciones se divide en dos grupos de acuerdo a los productos comercializados: textiles y prendas de vestir. La mayor rivalidad proviene de los exportadores chinos, que según productores peruanos, han venido ingresando al país con subvención que les ha permitido ofrecer precios muchos más competitivos que el de productos nacionales. El top 10 de las empresas exportadoras representan 37.90% y 45.30% en textiles y prendas de vestir respectivamente.

En Recursos Humanos, el Perú ocupó el puesto 59° de 61 países en el ranking de talento mundial, elaborado por el IMD y CENTRUM Católica, demostrando la falta de trabajadores de calidad y preparación (Del Carpio, 2016). Sobre infraestructura, existen deficiencias que afectan la cadena logística, así, el BID nos ubica en el puesto 89° de 140 países estudiados, con una puntuación de 3.50 de siete puntos. En el ambiente macroeconómico, nuestro país se encuentra por encima del promedio de Latino América.



La demanda internacional ha disminuido, afectando seriamente a los productores nacionales que tenían gran dependencia de países como EE.UU. y Venezuela. La demanda interna está orientada a las prendas de vestir que se encuentran en las tiendas de *retail*, siendo Saga Falabella la que tiene mayor participación de mercado, 46% durante el primer trimestre del 2015 (Equilibrium, 2015); además esta tienda por departamento es la que más comercializa ropa importada.

La principal materia prima del sector textil es el algodón, aunque gracias a la difusión y promoción de textiles a base de pelos, la alpaca se está convirtiendo en un insumo importante. La producción de algodón a nivel nacional ha venido disminuyendo por la reducción de sus áreas de cultivo, eso se debió básicamente a las condiciones climáticas (Ministerio de Agricultura, 2012).

Figura 26. Diamante de la Competitividad Nacional de Porter adaptado a la Cía. Nacional de Textiles.

desde China, teniendo éste país una notable ventaja de diversificación sobre nuestra oferta comercial.

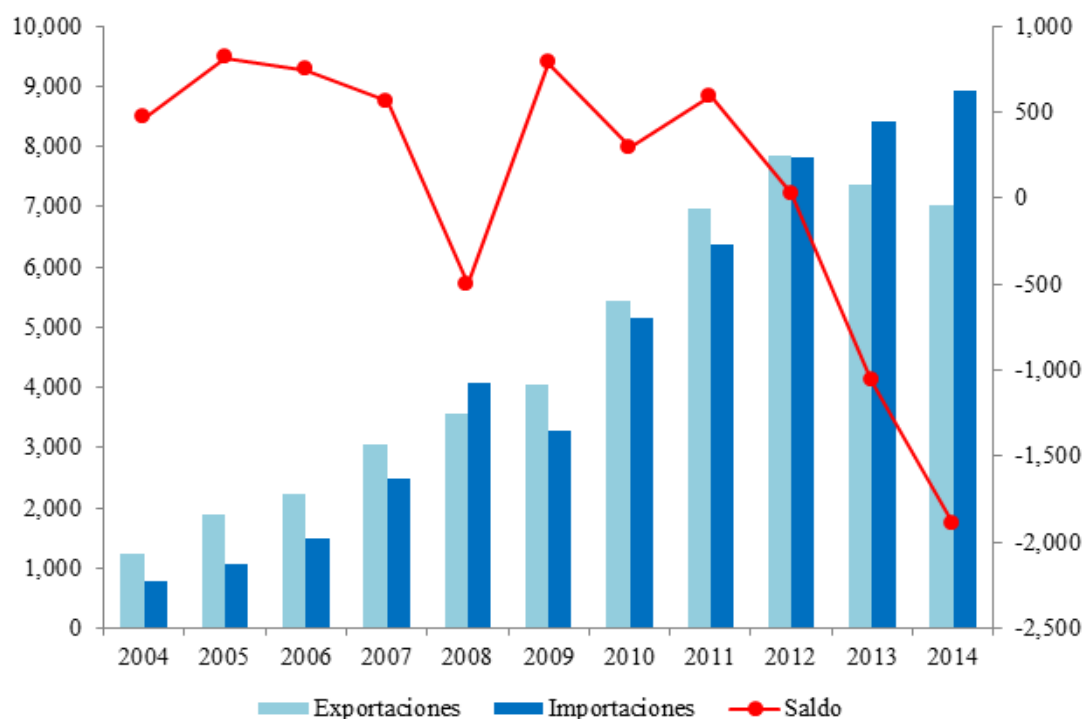


Figura 27. Evolución comercial Perú y China 2004 – 2014. Valores expresados en millones de US\$ FOB. Adaptado de “Comercio con China,” por Cámara de Comercio Peruano China (CAPECHI), 2014. Recuperado de <http://capechi.org.pe/comerchi05.htm>

En el listado de partidas arancelarias con beneficios tributarios se excluyó 63.70% de las subpartidas del sector textil. Con esto se esperaba que las importaciones Chinas no afectaran la industria y que de alguna manera el estado protegiera a los empresarios del sector (“Comex: La gran,” 2013). Sin embargo, muchos empresarios habían visto con recelo la firma del TLC con China ya que las consecuencias están siendo drásticas para el sector, al ver reducido el volumen de ventas. Los comerciantes del emporio de Gamarra afirman haber perdido aproximadamente S/. 300 millones en el año 2015 en relación al año anterior, forzando a que muchas empresas cierren y así contribuyendo con el nivel de desempleo en el país (Miñán, 2015).

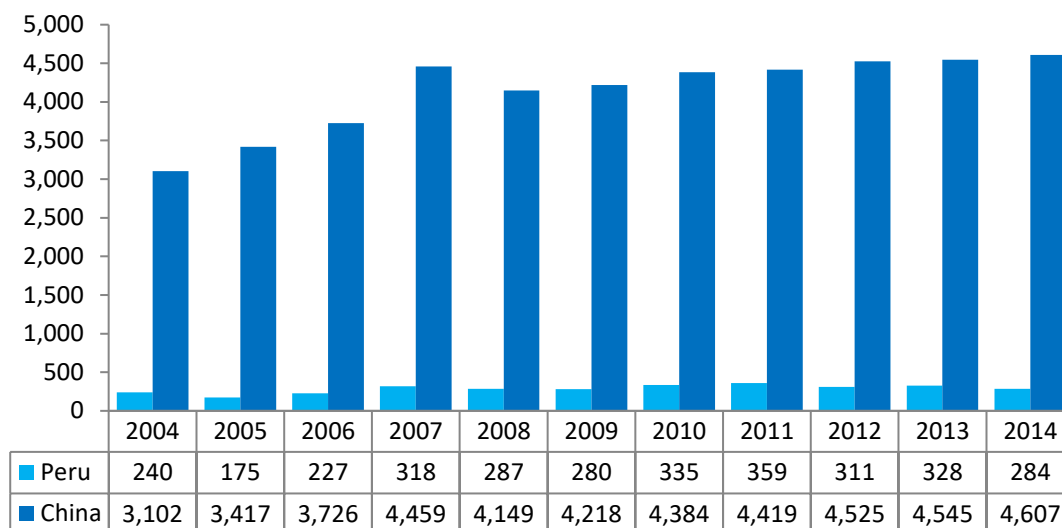


Figura 28. Evolución de número de partidas exportadas e importadas de Perú a China. Valores expresados en millones de US\$ FOB. Tomado de “Comercio con China,” por Cámara de Comercio Peruano China (CAPECHI), 2014. Recuperado de <http://capechi.org.pe/comerchi010.htm> y <http://capechi.org.pe/comerchi016.htm>

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), cuya función es defender la libre competencia y regular el mercado, presentó un proceso de investigación por prácticas de *dumping* en ciertas prendas chinas. Dichas prácticas se estimaron que fueron aplicadas en el 2013, ya que se presentaron indicios de que estos productos estén dañando la rama del sector textil haciendo uso de subvenciones en el país de origen, lo cual reducía la competitividad de las empresas peruanas en dicho sector.

Así, se puede observar en la Figura 29 las prendas de vestir que estuvieron afectas a los derechos *antidumping* y a los principales exportadores chinos de dichos productos. Sin embargo, ante la falta de pruebas fehacientes, dicha entidad revocó la medida establecida el 2013 en el 2015. Fue por este motivo que la entidad procedió a devolver los montos recaudados a los importadores, por un monto aproximado de US\$ 12 millones (“El Indecopi revocó,” 2015). Como resultado, esta situación agravaría el estado de los productores que dependen del mercado local.

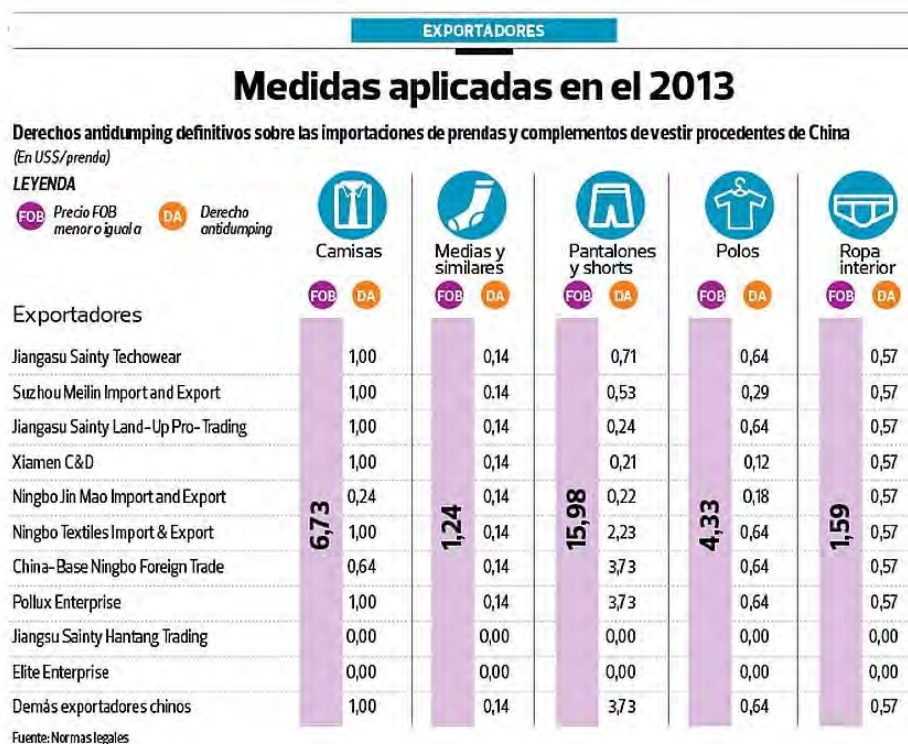


Figura 29. Medidas antidumping aplicadas en el 2013.

Tomado de “El Indecopi revocó derechos antidumping a prendas chinas,” por El Comercio, 2015. Recuperado de <http://cde.3.elcomercio.pe/ima/0/1/1/2/8/1128357.jpg>

En materia laboral, es importante el Decreto de Ley 22343, de 1978, promulgado con la finalidad de promover la contratación de personal de manera temporal de empresas dedicadas a la exportación no tradicional. Este tipo de contratos ha causado problemas en los gremios de trabajadores del sector, al exigir estabilidad laboral como sucede con otros tipos de contratos. En la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 200 empresas tienen contratos de exportación no tradicional que se verían afectadas, asimismo, estos contratos respetan todos los derechos laborales como el seguro social, vacaciones, participación en utilidades, compensación por tiempo de servicios, jubilación, licencia pre y post natal, entre otros; asimismo, La Asociación de Exportadores (ADEX) añadió que este tipo de contratos son necesarios debido a las fluctuaciones de la demanda textil (“Gremios piden,” 2013). La modificación de esta ley impactaría directamente en el costo laboral, que podría ser cubierto con un aumento en el precio por prenda y amenazaría la competencia con ofertantes de otros países. Al tema laboral se tiene que añadir la prima textil, que es un beneficio que se otorga a los

trabajadores de la industria textil de lana o algodón, y se considera parte del salario, base sobre la cual se calculan derechos y seguros (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016).

La infraestructura del país juega un papel importante en la eficiencia y efectividad de la cadena logística de cualquier organización. Nicita, Ognivtsev y Shirotori (2013) mencionaron que en países en vías de desarrollo como el nuestro, los gobiernos no han hecho el esfuerzo suficiente para complementar los acuerdos de libre comercio con un ambiente de negocios propicio al desarrollo de la cadena global de suministro. En ese sentido, el Consejo nacional de la competitividad (2014) ha establecido como meta para el 2018 tener el 100% de los puertos y aeropuertos más importantes con adecuados accesos y controles de seguridad. Esto, indirectamente ayudará a disminuir los sobrecostos logísticos que afectan la productividad del sector, según indicó ADEX (“ADEX: Exportación,” 2015) además promocionaría la descentralización de empresas, al verse más motivadas a trasladar sus fábricas a zonas de producción de la materia prima, como Piura o Ica, aprovechando los puertos más cercanos y mano de obra de menor coste.

Un importante beneficio que reciben los exportadores es el *drawback*, que es un régimen aduanero que incentiva la exportación mediante la devolución de un porcentaje del valor FOB (*free on board*) exportado, siempre y cuando el producto final contenga insumos importados que hayan pagado derechos arancelarios al momento de importarlos (PromPerú, 2012). Sin embargo, el gobierno ha rebajado dicho beneficio de 5% a 4%, incluso anunciando que se bajará a un 3%, medida que encarecerá la materia prima de los productores textiles. Según McBride a través de Conexión ESAN (2015), mencionó que esta modificación es inoportuna en un momento en que las exportaciones de dicho sector han caído drásticamente. El argumento del Ministerio de Economía y Finanzas es que el marco internacional demanda

una apertura del mercado y desaparición de subsidios. Sin embargo, el *drawback* es practicado por varios socios comerciales.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Banco Central de Reserva del Perú (BCR), tiene como meta para el periodo 2015 – 2017 mantener la inflación entre el rango de 2%, aunque ha anunciado y tomado medidas pues que espera que no se alcance esa meta en el presente año (2016b). Este cambio de escenario responde en gran medida al incremento del tipo de cambio y a las actividades económicas relacionadas con la divisa estadounidense. Cabe resaltar que al finalizar el año 2015, la inflación acumulada fue de 4.17%. En enero del 2015, el BCR elevó la TIRI (Tasa de Interés de Referencia Interbancaria) a 4% (en setiembre del 2015 estuvo en 3.75%) debido a que la expectativa de inflación es mayor al rango meta. Esta alza en los intereses por el BCR ocasiona que los créditos en general se hagan más caros, se ralentice la actividad productiva y finalmente desacelere las intenciones de inversión de la Compañía Nacional de Textiles.

El Perú mantiene el régimen de tipo de cambio flotante, es decir, el precio del US Dólar expresado en Nuevos Soles es determinado por la oferta y la demanda del mercado. La volatilidad del USD/PEN impacta inversamente proporcional a exportadores e importadores. En la tercera semana de enero-2016 el tipo de cambio venta cerró en S/. 3.44 por dólar, por lo que, entre el primero y el 19 de enero, el BCR vendió US\$ 133 millones en el mercado spot para reducir los efectos del incremento (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016c). Este incremento en el tipo de cambio representa un beneficio para la empresa pues sus ventas se realizan en dólares americanos, sin embargo, impacta negativamente en las importaciones de insumos y maquinarias.

Un importante insumo en el sector es el algodón. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), en conjunto con la Organización de las

Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2014) señalaron que la producción mundial de algodón en la próxima década, 2014 – 2023, será 2.40%, y en el largo plazo será 1.90%. Esto muestra una recuperación de las reducciones registradas en el periodo 2008 - 2011, después de que en el 2007 se alcanzara el punto máximo de 26.70 Mt.

Asimismo, se proyectó que las participaciones de los principales importadores cambien, países asiáticos como Bangladesh, Vietnam, Turquía, Pakistán e Indonesia cobrarán mayor protagonismo, y por otro lado, China reducirá dramáticamente sus importaciones a una participación de 16 puntos porcentuales por debajo del 47% que mostró en el periodo base.

Desde el 2012 se ha registrado una tendencia decreciente en evolución de las exportaciones de prendas textiles. Esta tendencia registró una variación negativa de 26% en los años 2014 y 2015 (Comité Textil, 2015), el cual marca una pauta en el replanteamiento de estrategias del sector. En el 2008 se llegó a exportar, en el mismo periodo, US\$626.589 millones, monto que después del año 2012 no se ha podido superar. Parte de la disminución de las exportaciones se debe al impacto de Venezuela ya que los precios disminuyeron de US\$42.07 por kilo en 2013 a US\$25.74 por kilo en 2014.

Añadiendo al impacto de China en el sector, sus proyecciones de desaceleramiento del crecimiento económico tendrán importantes efectos en la economía local. Jorge González Izquierdo y Pablo Nano identificaron cinco principales canales de transmisión por los que la economía peruana sentiría la debilidad de China: (a) reducción de los precios de los metales; (b) menor recaudación y por lo tanto, déficit fiscal; (c) menor demanda externa de productos textiles y agrícolas peruanos; (d) volatilidad cambiaria que aumentará los costos de importaciones; y (e) nuevos nichos de mercado para productos peruanos, ya que China transitará a un modelo de crecimiento basado en el consumo (Mariluz, 2016).

Otro tema importante en el desarrollo social y económico, es el empleo formal, el cual cubre derechos laborales básicos que permiten una vida digna a los trabajadores. Según el

Ministro Daniel Maurate (“Informalidad laboral,” 2015), el empleo formal alcanza a menos del 28% de la población, tasa que a pesar de ser muy baja, ha registrado un crecimiento del 1% en el periodo de noviembre 2014 - 2015, tasa positiva por 72 meses consecutivos (“Empleo formal creció,” 2016). En teoría, este aumento debe también incrementar la base de consumo, sin embargo, también representa un incremento salarial pues elevaría el sueldo promedio de reclutamiento de empleados y obliga a analizar mover la fábrica a otra zona geográfica para tener menor coste de mano de obra.

Como ya se ha mencionado, la apertura comercial ha propiciado la entrada de muchas nuevas partidas al mercado local. Especialmente el TLC firmado con China en el 2010, que permitió la entrada de textiles y prendas de vestir para competir con la producción nacional. Como se observa en la Figura 30, las importaciones de dichos productos aumentaron considerablemente a partir del año 2010, especialmente las telas que se emplean como materias primas para la producción de prendas. Éstas comprenden hilados para la elaboración de telas que compiten directamente con productores algodoneros. Gran parte de esta situación se debe principalmente a la falta de productividad de los agricultores que no pueden satisfacer la demanda local de algodón, viéndose el sector textil en la necesidad de importar de diversos países. Así, como se observa en la Figura 31, el principal proveedor de textiles del Perú es China, seguido por India. Igualmente, en la Figura 32 se observa que nuestro principal proveedor de prendas de vestir es China (Comité Textil, 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En cuanto a lo social, cultural, y demográfico, la sociedad peruana presenta brechas importantes de desigualdad social y género. El sector textil destaca por el predominio de hombres en relación con las mujeres ocupadas, mientras en el sector confecciones la situación es prácticamente similar, ambos en un marco formal. Del mismo modo, es importante

mencionar la dependencia del mercado externo y las cambiantes tendencias de moda, demanda y la capacidad de las empresas textiles para reaccionar ante esas situaciones.

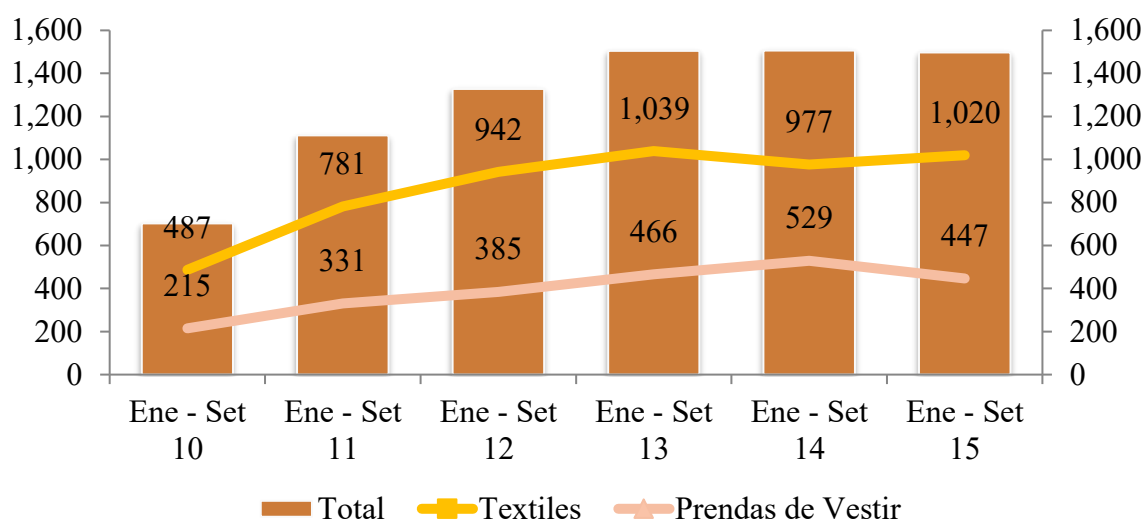


Figura 30. Evolución de las importaciones de textiles y prendas de vestir 2010 – 2015. Valores expresados en millones de US\$ CIF. Adaptado de “Estadísticas de importación: Sector textil – confecciones,” por Boletín Textil, 2015. Recuperado de: <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/impor.html>

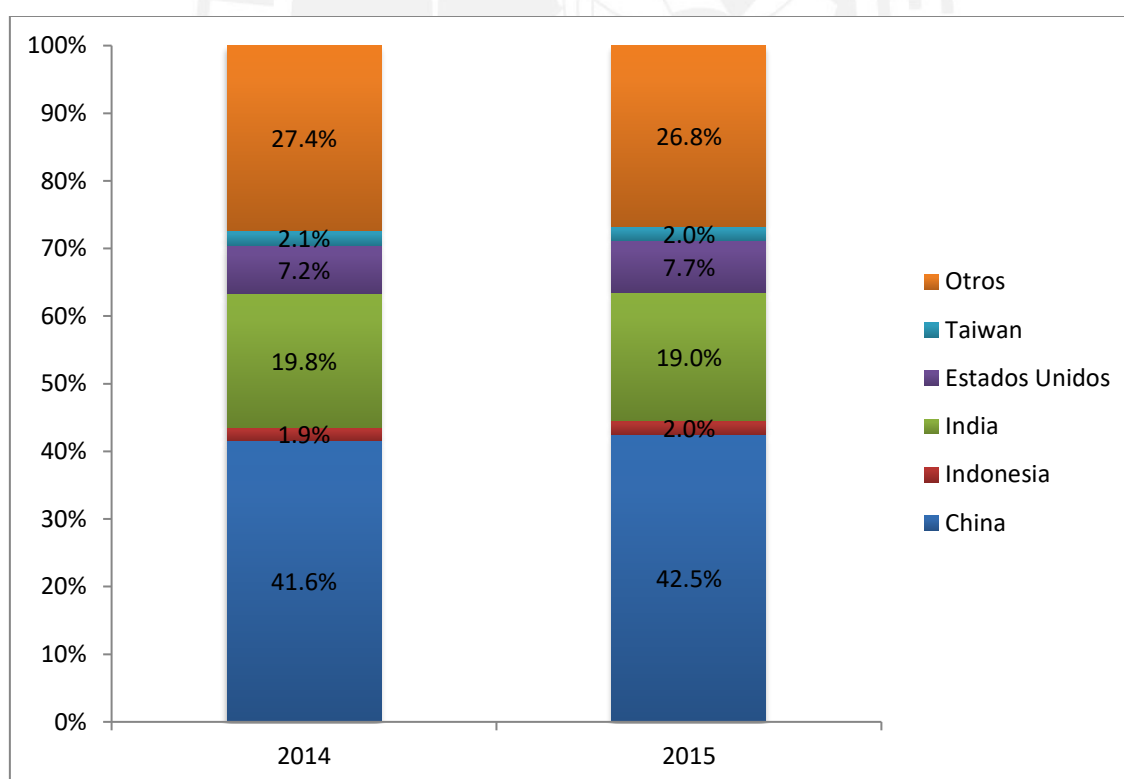


Figura 31. Distribución de importaciones de textiles según país de origen 2010 – 2015. Valores expresados en millones de US\$ CIF. Adaptado de “Estadísticas de importación: Sector textil – confecciones,” por Boletín Textil, 2015. Recuperado de: <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/impor.html>

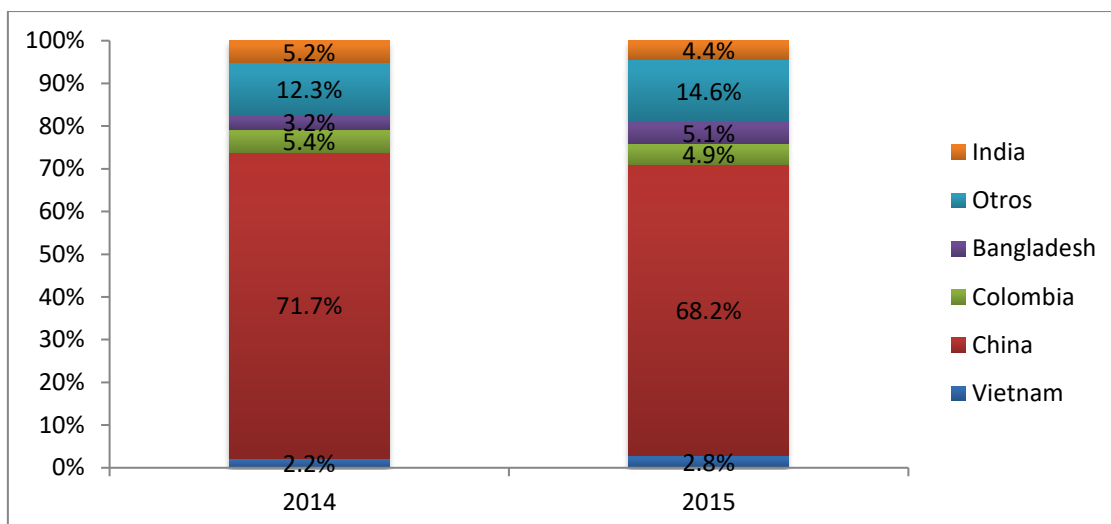


Figura 32. Distribución de importaciones de prendas de vestir según país de origen 2010 – 2015.

Valores expresados en millones de US\$ CIF. Adaptado de “Estadísticas de importación: Sector textil – confecciones,” por Boletín Textil, 2015. Recuperado de: <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/impor.html>

Por otro lado, en el mercado interno existe un dilema en el consumidor de prendas textiles, pues por un lado cada vez más prefieren comprar productos peruanos, por el otro, sus preferencias se guían por el atributo precio, que como se explicó líneas arriba, las prendas de origen chino tienen mayor ventaja. Así, se puede apreciar en la Figura 33 que el consumidor peruano concurre a los centros comerciales para comprar prendas de vestir.

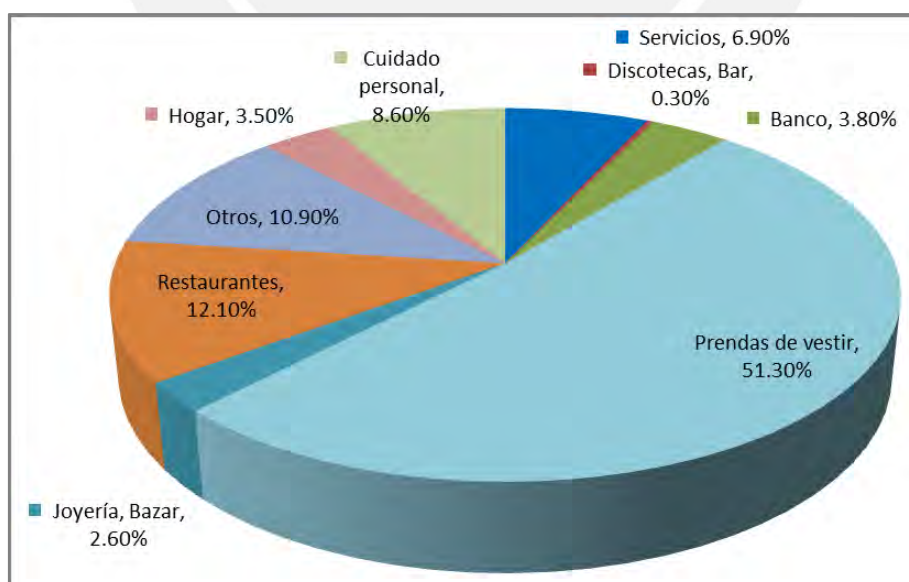


Figura 33. Participación en Centros Comerciales.

Tomado de “Análisis del sector *retail*: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento del Hogar,” por Equilibrium aseguradora de riesgo, 2015. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Nuestro país ha sido caracterizado por ser principalmente exportador de materias primas sin valor agregado. A pesar a los intentos de diversificación y de la firma de 17 tratados de libre comercio, el rubro de exportaciones no tradicionales sólo representó un 30% del total, sumando US\$ 11,624 millones, monto superior en 5.70% con relación al 2013 (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria[SUNAT] , 2015a). Así, también se puede observar en la Tabla 18 la variación de las exportaciones de enero a noviembre del 2015 por sector económico. Por ejemplo, las exportaciones de productos no tradicionales a China, quien es nuestro principal socio comercial, apenas representan un 6.70% de las exportaciones totales en el 2014 (Cámara de Comercio Peruano China, 2014).

Tabla 18

Exportación FOB, Según Sector Económico

Sector económico	Variación %	
	Nov15 / Nov14	Ene-Nov15/ Ene-Nov14
I Productos tradicionales	5.70	-1.60
Pesquero	1.10	-18.30
Agrícola	-8.20	-8.90
Mínero	13.70	6.90
Petróleo y gas natural	-15.60	-22.00
II Productos no tradicionales	-5.20	-5.60
Agropecuario	7.10	5.20
Textil	-22.80	-25.50
Pesquero	-21.20	-11.20
Químico	-6.30	-8.80
Metalmecánico	-21.60	-12.10
Siderometalúrgico	-2.50	5.20
Minería no metálica	-6.30	2.50
Resto	-7.30	-7.60

Nota. Adaptado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2015.pdf

Se puede apreciar un escenario poco alentador en el uso intensivo de la tecnología, siendo notable la reducción de las exportaciones no tradicionales, en la sub categoría textil,

habiendo mostrado 25.50% de exportaciones menos acumuladas en periodo enero – diciembre 2015. Un indicador importante de uso de tecnología en las actividades económicas es la productividad. Esta a su vez señala el uso de la capacidad instalada de manera eficiente, principalmente de los activos fijos. Como se observa en la Figura 34, en ninguno de los tres grandes bloques del sector textil se hace un uso pleno de la capacidad instalada, mostrando algunos incluso tasas por debajo del 50%. Esto se puede deber a que ha habido una disminución en el índice de crecimiento industrial (Ministerio de la Producción, 2014), la falta de capacidad reaccionaria ante la poca demanda internacional, la competencia de productos importados, y desconfianza del consumo local.

Otra limitante se encuentra en la gestión de las empresas, la poca inversión que realizan en actividades de innovación, y que en su mayoría se concentra en adquisición de bienes de capital importados, así, según el BID nos ubicó al puesto 69 en el ranking de competitividad en el informe del periodo 2015 - 2016, habiendo estado cuatro puestos más adelante en el período 2014 – 2015; además identificaron los factores más críticos como innovación, que fue calificada con una puntuación 2.80 de siete, y preparación tecnológica, con 3.40 (Sociedad Nacional de Industrias, 2015). Estos resultados pueden ser reflejados en el manejo de las empresas privadas respecto a actividades de innovación. Como se observa en la Figura 35, capacitación y estudios de mercado son las últimas actividades de innovación, sobre todo que apenas un 14.90% de las empresas encuestadas realizan la última actividad. El sector textil hace uso intensivo de la mano de obra, que logra su productividad gracias al uso de tecnologías que sirven de soporte en la calidad del producto final. En nuestro país no se produce máquinas ni tecnologías que se utilicen en la producción de prendas de vestir no textiles, por lo que éstas se importan de países, principalmente de Italia, líder en la industria y tecnología textil, y Alemania (SUNAT, 2015b).

En la Figura 36 se observa el total de importaciones de estas máquinas, las mismas que han disminuido, probablemente como resultado de la situación local ante la demanda mundial. Del mismo modo, en la Figura 37 se aprecia los tipos de máquinas que más se importan, siendo las máquinas para blanquear o teñir la más demandada. Toda esta tecnología ingresa con un arancel del cero por ciento. Este panorama permite visualizar la necesidad de desarrollo en tecnologías nacionales que sean el soporte de las actividades industriales, como también suceden en otros sectores.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Gracias a la tendencia ecológica a la que apuntan los países desarrollados, las organizaciones deben tomar en cuenta estos factores ecológico y ambiental en el diseño de sus objetivos, que no sólo tiene un trasfondo económico, sino también de responsabilidad social.

En nuestro país, la actividad industrial se rige por el Decreto Supremo 019-97-ITINCI Reglamento de Protección Ambiental para el Desarrollo de Actividades de la Industria Manufacturera, el cual tiene por lineamientos de política ambiental la prevención en la gestión ambiental, coordinación entre los actores sociales, entre otros (Ministerio del Ambiente, 1996). De esta manera, el sector textil debe capacitarse en el cumplimiento del reglamento.

Debido a su ubicación geográfica, el Perú se ve afectado por el fenómeno El Niño, el cual es un suceso meteorológico que consiste en una serie de alteraciones oceanográficas y climáticas por interacción de aguas cálidas del Pacífico tropical y la atmósfera, provocando un aumento de la temperatura (Ministerio del Ambiente/ SENAMHI, 2014). A pesar de sus consecuencias negativas en la agricultura por presencia de intensas lluvias y sequías en diferentes regiones del Perú, el presidente de la Comisión de Regantes del Medio Piura,

Emilio Ruesta Zapata mencionó que el fenómeno El Niño dejaría grandes oportunidades a los productores de algodón ya que las precipitaciones pluviales ampliarían zonas de cultivo.

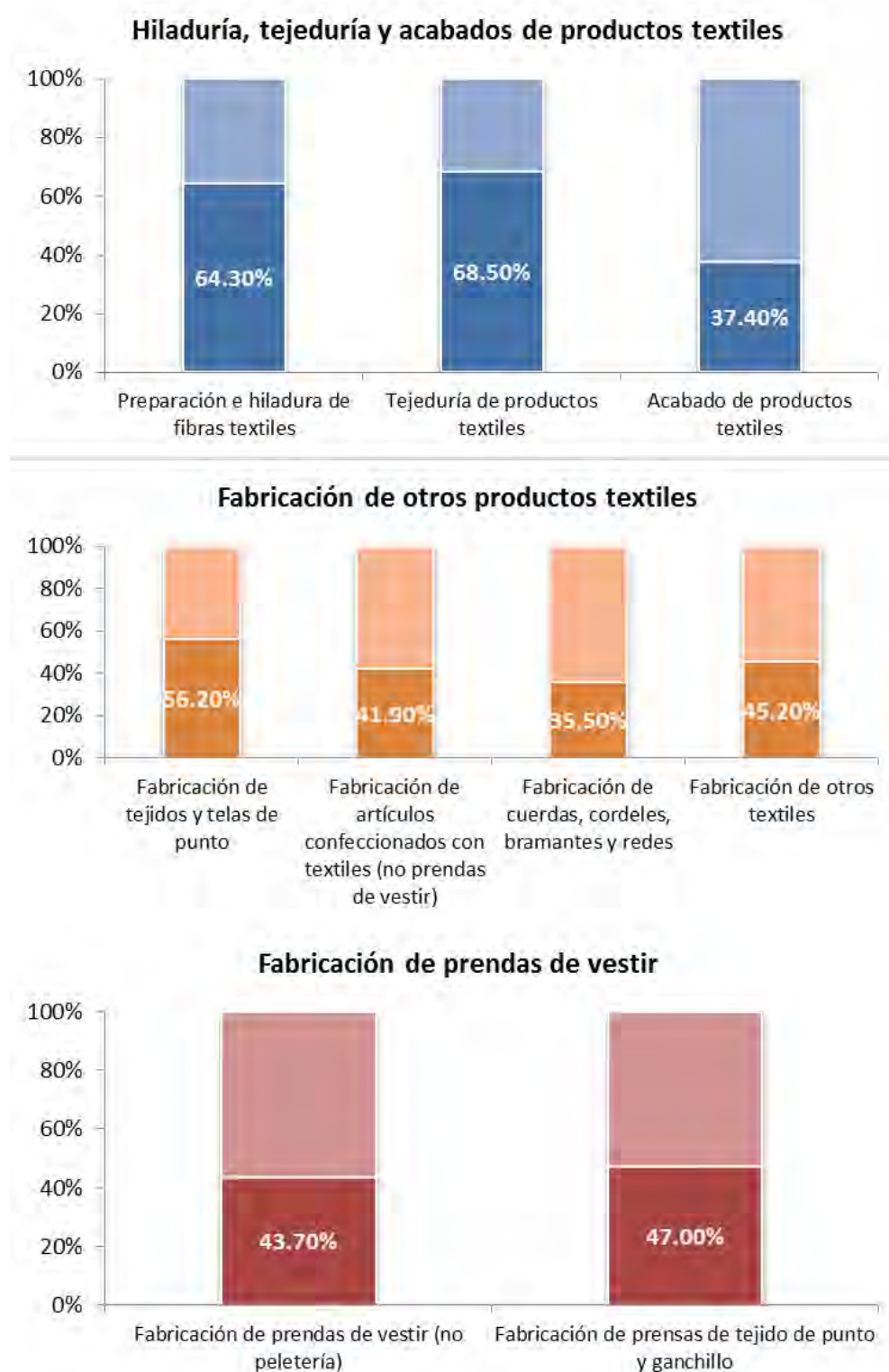


Figura 34. Tasa (%) de utilización de la capacidad instalada industria manufacturera. Tomado de “Datos de Producción,” por Ministerio de la Producción, 2014. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/DATOS%20DE%20PRODUCCION.pdf>

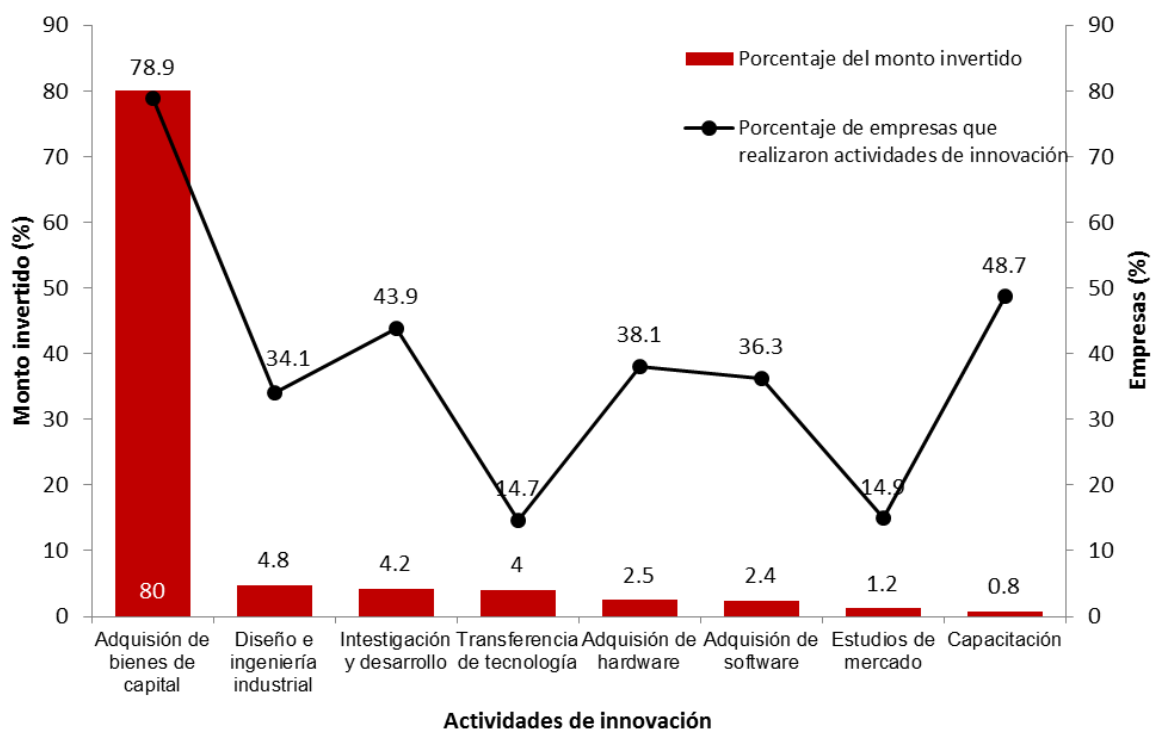


Figura 35. Empresas y monto invertido en actividades de innovación, 2009-2011. Tomado de “Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera,” por Ministerio de la Producción, 2012. Recuperado de: <http://www.perucam.com/descargas/EncuestaNacional.pdf>

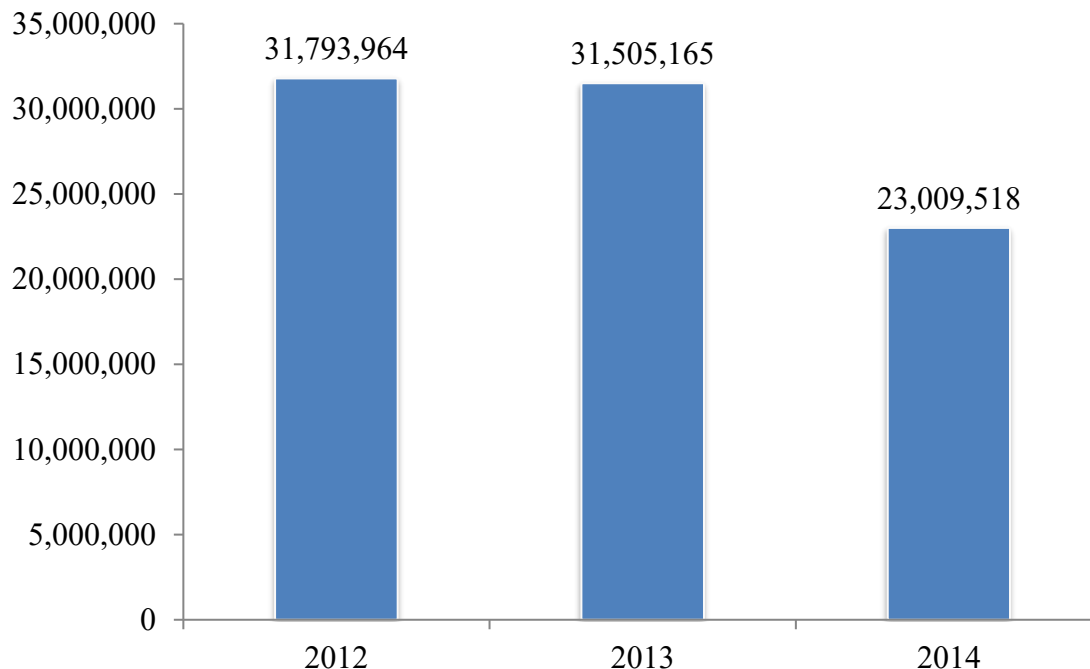


Figura 36. Total de importaciones de maquinaria para la industria textil y confecciones 2012 – 2014.

Expresado en valores US\$ FOB. Adaptado de “Partida Arancelaria: Movimiento,” por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2015. Recuperado de: http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2

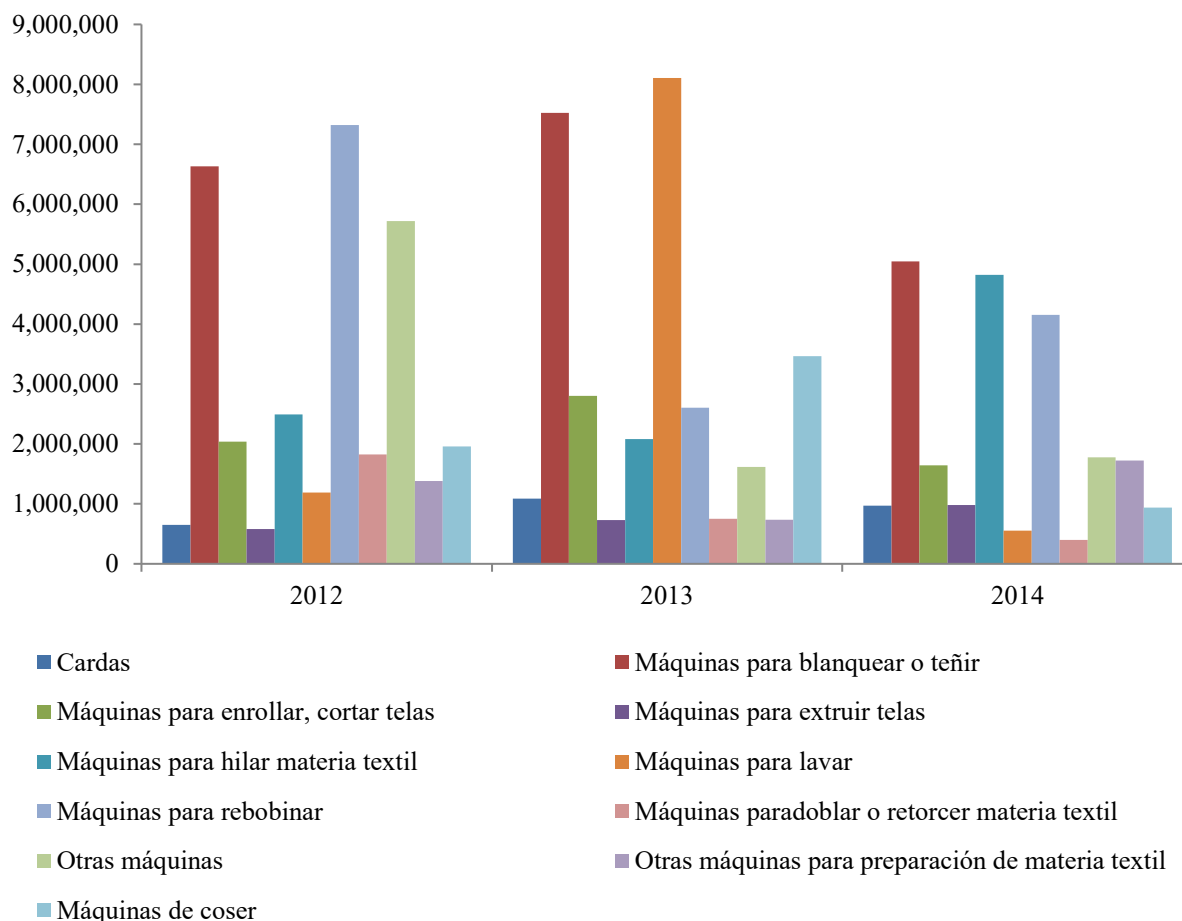


Figura 37. Máquinas importadas para el sector textil y confecciones 2012 – 2014. Expresado en valores US\$ FOB. Adaptado de “Partida Arancelaria: Movimiento,” por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2015. Recuperado de: http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D’Alessio (2014) el principal objetivo de llevar a cabo la auditoría externa a una empresa es elaborar un listado de las oportunidades más importantes que podrían ser de utilidad para una organización, así como de las amenazas que esta debe eludir. A su vez, el mismo autor menciona que el objetivo de dicha auditoría no es crear un listado completo de todos los posibles factores que pudieran tener efecto en la organización. Por el contrario, el principal propósito es el de señalar las variables más importantes y para ello se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). La Tabla 19, presenta la mencionada matriz para la empresa en evaluación, Compañía Nacional de Textiles.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores clave del éxito		Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades				
1.	Geografía, microclimas y biodiversidad favorecen el cultivo de algodón y otros insumos.	0.05	3	0.15
2.	Firma de Tratados de Libre Comercio con países que representan nuevos nichos de mercado.	0.08	3	0.24
3.	Construcción de infraestructura de transporte (puertos, carreteras) por lo cual se favorece la competitividad.	0.05	1	0.05
4.	Presencia en ferias internacionales como vitrina para mostrar los productos.	0.04	2	0.08
5.	Crecimiento de ventas <i>retail</i> local, para un futuro desarrollo de marca.	0.07	2	0.14
6.	Desarrollo de nuevas tecnologías que mejoran la calidad y competitividad de la empresa.	0.06	2	0.12
7.	Tendencia local y mundial de consumir productos respaldados por la Marca Perú.	0.06	2	0.12
8.	Rápida rotación en los diseños de las prendas de vestir impulsan la demanda mundial.	0.08	3	0.24
9.	Tendencia en el incremento de la demanda por productos de menor precio y calidad, favoreciendo el diseño.	0.05	2	0.10
Subtotal		0.54		1.24
Amenazas				
1.	Volatilidad en los precios de la materia prima textil (<i>commodities</i> internacionales).	0.06	3	0.18
2.	Proveedores internacionales con mayor competitividad en costos.	0.08	4	0.32
3.	Nuevas tendencias mundiales de telas y diseños difíciles de replicar por la falta de desarrollo tecnológico.	0.07	2	0.14
4.	Cambio de legislación laboral con mayor proteccionismo al trabajador impactando en el coste laboral.	0.05	1	0.05
5.	Inestabilidad de la demanda mundial.	0.08	4	0.32
6.	Fenómenos climáticos (El Niño).	0.04	2	0.08
7.	La industria de textiles y confecciones en el Perú está fragmentada.	0.04	3	0.12
8.	La industria de textiles y confecciones en el Perú se encuentra en su estado de madurez, acercándose al estado de declive.	0.04	2	0.08
Subtotal		0.46		1.29
Total		1.00		2.53

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal

3.5 La Compañía Nacional de Textiles y sus competidores

El análisis de la organización y su posición dentro de la industria donde compite permite conocer qué tan fuerte es la empresa con respecto a cinco fuerzas que se pueden identificar en su entorno directo. Estas fuerzas son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los productos sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores (Porter, 1980). A este modelo se le conoce como el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, y es considerado el mejor modelo para analizar rápida y directamente el entorno directo donde una empresa compite. En la Figura 38 se detallan las cinco fuerzas de Porter adaptado a la Compañía Nacional de Textiles.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Las empresas del sector textil como Compañía Nacional de Textiles usan como insumos para sus procesos productivos básicamente tres productos: (a) algodón, (b) hilo de pelo de animales, y (c) productos sintéticos. Sin embargo, la empresa al igual que la gran mayoría de empresas del sector textil peruano depende en más del 60% del algodón. A pesar de contar con un variedades de algodón de alta calidad (Pima y Tanguis), el mercado local de productores de algodón no se da abasto para la demanda interna, por lo que gran parte de los insumos requeridos por las empresas textiles tiene que ser importado de países como China, India o Estados Unidos (“Confecciones asiáticas,” 2015). En este segundo escenario, las empresas tienen que ser tomadoras de precios pues el algodón se comercializa a nivel mundial como un *commodity* y Compañía Nacional de Textiles no puede influir en el precio, como sí puede hacerlo en las negociaciones internas con los productores locales y las empresas locales de desmontado.

Para hacer frente a la volatilidad de precios, empresas competidoras como Creditex se han integrado verticalmente hacia atrás desde el año 2009. Ello les ha permitido ser menos

dependientes de los productores locales de algodón y de las empresas de desmontado y se asegura mejores precios en sus insumos. Sin embargo, Compañía Nacional de Textiles no cuenta aún con dicho grado de integración y depende más de la producción mundial de algodón, por lo que está expuesta a mayores riesgos de mercado por negociación de precios. En ese escenario el poder de negociación de los proveedores de algodón es alto frente a Compañía Nacional de Textiles.

Como opción para reducir dicho riesgo, Compañía Nacional de Textiles podría orientar su producción a emplear otros insumos menos comunes como los de la industria petroquímica, con lo cual pasaría a fabricar prendas sintéticas tanto para el mercado local como internacional. Así también, queda siempre la posibilidad de emplear insumos de mayor valor agregado, como el pelo de vicuña o *baby alpaca*, y orientar su producción a los segmentos A del Perú y del mundo (“Perú concentra,” 2014).

En tal sentido, se identifican los siguientes factores claves de éxito:

- Manejo de relaciones con los productores de algodón y empresas de desmontado para asegurar los mejores precios en el mercado interno.
- Diversificación de los insumos para la producción de telas y prendas.
- Grado de integración vertical para incrementar el poder de negociación frente a los proveedores.
- Optimización de los procesos de manufactura para incrementar la productividad y calidad de las prendas.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La Compañía Nacional de Textiles vende sus productos principalmente en dos frentes: (a) venta de textiles a empresas locales y extranjeras que luego usa dichos textiles como insumos para la confección y (b) venta de confecciones a pedido y *retail*. Las ventas a pedido de las confecciones usualmente son para grandes casas de modas ubicadas en todo el

mundo que usan dichas prendas bajo una modalidad de marca blanca para luego colocarles sus marcas y comercializarlas en el mercado mundial, lo que se conoce como estrategia de *full package*. Por otro lado, en el mercado local comercializa sus textiles en tiendas ubicadas en Gamarra.

En el canal de ventas de telas Compañía Nacional de Textiles ofrece una gran variedad de productos en tejido de punto en gamas de color y diseños que permite seguir siempre a la vanguardia textil. Entre sus principales productos se encuentran las telas pique, gamuza y jersey. Estas ventas se realizan a otras empresas, por lo que el poder de negociación frente a estos clientes se basa principalmente en precio, calidad y diseño. El poder de negociación de Compañía Nacional de Textiles es medio pues sus diseños vanguardistas y la calidad de sus telas lo posicionan para negociar mejores contratos con sus clientes.

En el segmento de *full package*, la venta de prendas bajo la modalidad de marca blanca se realiza principalmente a empresas ubicadas en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica. Entre sus principales clientes están Avon International, Calvin Klein, y Zara. Debido al gran tamaño de estos clientes y su llegada mundial, el poder de negociación de la Compañía Nacional de Textiles es relativamente bajo y su principal carta de negociación es la calidad de sus prendas.

En tal sentido, se identifican los siguientes factores claves de éxito:

- Gestionar adecuadamente sus marcas y desarrollar *brand equity*, para posicionarlas en el mercado peruano logrando la diferenciación y obtención de los mejores precios.
- Controlar la cadena de distribución de suministros y productos terminados, mejorando los costos y tiempos de transporte y ser más competitivos en precios.
- Diseñar una estructura de producción y organizacional flexible que atienda rápida y constantemente las exigencias del consumidor final.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Las prendas de vestir, propiamente dicho, no cuentan con un sustituto directo pues las personas necesitaran siempre vestir y lo único que podría diferenciar sus vestimentas es la naturaleza de los insumos que se han empleado para su confección. En ese sentido, las telas y prendas hechas a base de algodón por parte de Compañía Nacional de Textiles, encontrarán como sus sustitutos directos a las prendas hechas de materiales sintéticos, pelos de animales o una combinación de todos.

Las prendas de algodón, que son el grueso de la producción de Compañía Nacional de Textiles, están orientadas a un segmento de mercado que valora la calidad de la prenda por encima del precio, por lo que en los segmentos de bajos ingresos, las prendas de algodón perderían participación de mercado. Por otro lado, las prendas hechas con pelo de animales son para un segmento de mercado que valora más el diseño y la calidad que el precio, por lo que en este segmento se tendría mayor competencia y amenaza de los sustitutos.

Finalmente, en cuanto a las exportaciones que Compañía Nacional de Textiles realiza a los mercados de Estados Unido, Europa y Latinoamérica, la competencia será principalmente basada en calidad y diseño (“Perú concentra,” 2014) donde la empresa cuenta actualmente con las herramientas y el posicionamiento necesario para competir con los productos sustitutos identificados.

En tal sentido, se identifican los siguientes factores clave de éxito:

- Gestionar adecuadamente sus marcas y desarrollar *brand equity* para posicionarlas en el mercado peruano, logrando la diferenciación y la obtención de los mejores precios.
- Considerar incrementar la variedad de sus insumos para la confección de prendas y telas y competir en diversas categorías de mercado tanto a nivel local como global.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La entrada al sector textil de telas y confecciones está caracterizada principalmente por la intensa inversión en mano de obra y capital. Otras consideraciones que se deben tener en cuenta son: (a) costos laborales de mano de obra; (b) manejo de economías de escalas constantes y crecientes; (c) licencias y patentes de marcas *top of mind*, adquiriendo marcas existentes y/o creando y desarrollándolas; y (d) subvaluación de productos importados que amenazan constantemente los precios de los locales. En ese escenario solo una empresa grande proveniente de un conglomerado altamente diversificado, o una empresa extranjera podrían entrar a competir directamente con la Compañía Nacional de Textiles.

Otra consideración importante viene desde la oferta de algodón. Actualmente el sector productor del algodón está atravesando una crisis (“El sector textil-confecciones,” 2014) y solo abastece el 25% de las necesidades de las empresas manufactureras de telas y confecciones, siendo el restante 75% de la demanda de algodón provisto por el mercado internacional, lo cual llevaría a que las empresas que entren a competir en el Perú sean dependientes del precio del mercado externo.

El mayor riesgo vendría por empresas que estén integradas verticalmente hacia adelante, lo cual implica que además de la confección de prendas y telas también realizan la actividad comercializadora, donde se pueden beneficiar de mayores márgenes, algo que actualmente la empresa aún no considera desarrollar en el mercado interno con marcas propias y, a su vez, no cuenta con canales propios de comercialización (tiendas propias). En ese escenario es que empresas como Zara de España han obtenido una rápida cuota de mercado y otras empresas como H&M están ganando cada vez más las preferencias de los consumidores peruanos.

Si Compañía Nacional de Textiles desea participar en este mercado con sus marcas deberá tener en cuenta que el desarrollo de su *brand equity* será necesario para competir, de

lo contrario podría quedarse en su actual negocio de exportar gran parte de su producción y enfrentarse al riesgo de entrada de grandes empresas que vienen al Perú para beneficiarse de la calidad del insumo del algodón peruano.

En tal sentido, se identifican los siguientes factores claves de éxito:

- Manejo de relaciones con los productores de algodón y empresas de desmontado para asegurar los mejores precios en el mercado interno.
- Controlar la cadena de distribución de suministros y productos terminados, mejorando los costos y tiempos de transporte.
- Desarrollar el comercio electrónico atacando mercados locales y externos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad del sector textil en el Perú puede ser analizada desde dos perspectivas, la empresa versus sus competidores locales y por el otro lado, la empresa versus sus competidores externos.

En el primer caso, encontramos que la actividad de textiles y confecciones tiene un fuerte componente en las exportaciones que las empresas en conjunto realizan, monto que al año 2015 fue cercano al billón de dólares. El principal exportador fue la empresa Devanlay Perú, ubicándose Compañía Nacional de Textiles en el quinto lugar de exportaciones, tanto para confecciones como para prendas (Comité Textil, 2015). La competencia contra estas empresas se basa principalmente en el precio y la calidad que el mercado externo busca y las otras opciones que se pueden encontrar en el mercado mundial, como son las prendas y confecciones que provienen de la China y, más hoy en día, de Centroamérica, donde países como El Salvador y Honduras han tomado el mercado por sorpresa con sus bajos costos y el uso de tecnologías de punta que permiten atender la demanda mundial y los gustos de los consumidores de forma más rápida que las empresas peruanas.

Así también, en el mercado interno, las empresas peruanas Topy Top y Creditex compiten en el sector *retail* con sus propias marcas, donde en este aspecto se observa un dominio absoluto por parte de Topy Top y sus más de 60 tiendas que tienen a nivel nacional. Hay que recordar que la comercialización de prendas y confecciones con marca propia ofrece a las empresas mejores márgenes y una gran oportunidad de diversificar sus fuentes de ingresos, alejando la competencia del precio y centrándose más en diseño, marketing y calidad.

Por el otro lado, las exportaciones, el sector textil peruano es altamente dependiente del algodón, el cual genera costos adicionales al proceso de producción si es comparado con el empleo de otros insumos como son las fibra sintéticas, muy empleadas en China y Centroamérica (“El sector textil-confecciones,” 2014). Adicionalmente, la producción de algodón en el mercado peruano ha venido decreciendo desde el año 2013, lo cual incrementa las dificultades que las empresas peruanas tienen que enfrentar cuando se enfrentan a las empresas externas.

Así también, cuando se analizan los principales mercados de destino de las exportaciones de prendas peruanas, Estados Unidos y China, se observa que en el primero los consumidores están prefiriendo los productos Centroamericanos porque nuestros competidores han dejado de lado la confección básica y han apostado por la sofisticación de sus prendas (“El sector textil-confecciones,” 2014).

En tal sentido, se identifican los siguientes factores clave de éxito:

- Desarrollar actividades de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la oferta de productos con alto valor agregado para el mercado externo.
- Aprovisionarse con la suficiente materia prima que reduzcan el costo y evite incurrir en deficiencias por la volatilidad de *commodities*.

La entrada al sector textil de telas y confecciones está caracterizada principalmente por la intensa inversión en capital y en mano de obra. Otras consideraciones que se deben tener en cuenta son: (a) costos laborales de mano de obra; (b) manejo de economías de escalas constantes y crecientes; (c) licencias y patentes de marcas *top of mind*, adquiriendo marcas existentes y/o creando y desarrollándolas; y (d) subvaluación de productos importados que amenazan constantemente los precios de los locales. En ese escenario solo una empresa grande proveniente de un conglomerado altamente diversificado, o una empresa extranjera podrían entrar a competir. Además es un sector que ya se encuentra en maduración y con crecimiento negativo.

Nivel: Moderado

Los insumos para los productivos del sector son básicamente tres: (a) algodón, (b) hilo de pelo de animales, y (c) productos sintéticos. Sin embargo, la empresa al igual que la gran mayoría de empresas del sector textil peruano depende en más del 60% del algodón. A pesar de contar con variedades de algodón de alta calidad (Pima y Tanguis) el mercado local de productores de algodón no se da abasto para la demanda interna, por lo que gran parte de los insumos requeridos por las empresas textiles tiene que ser importado de países como China, India o Estados Unidos.

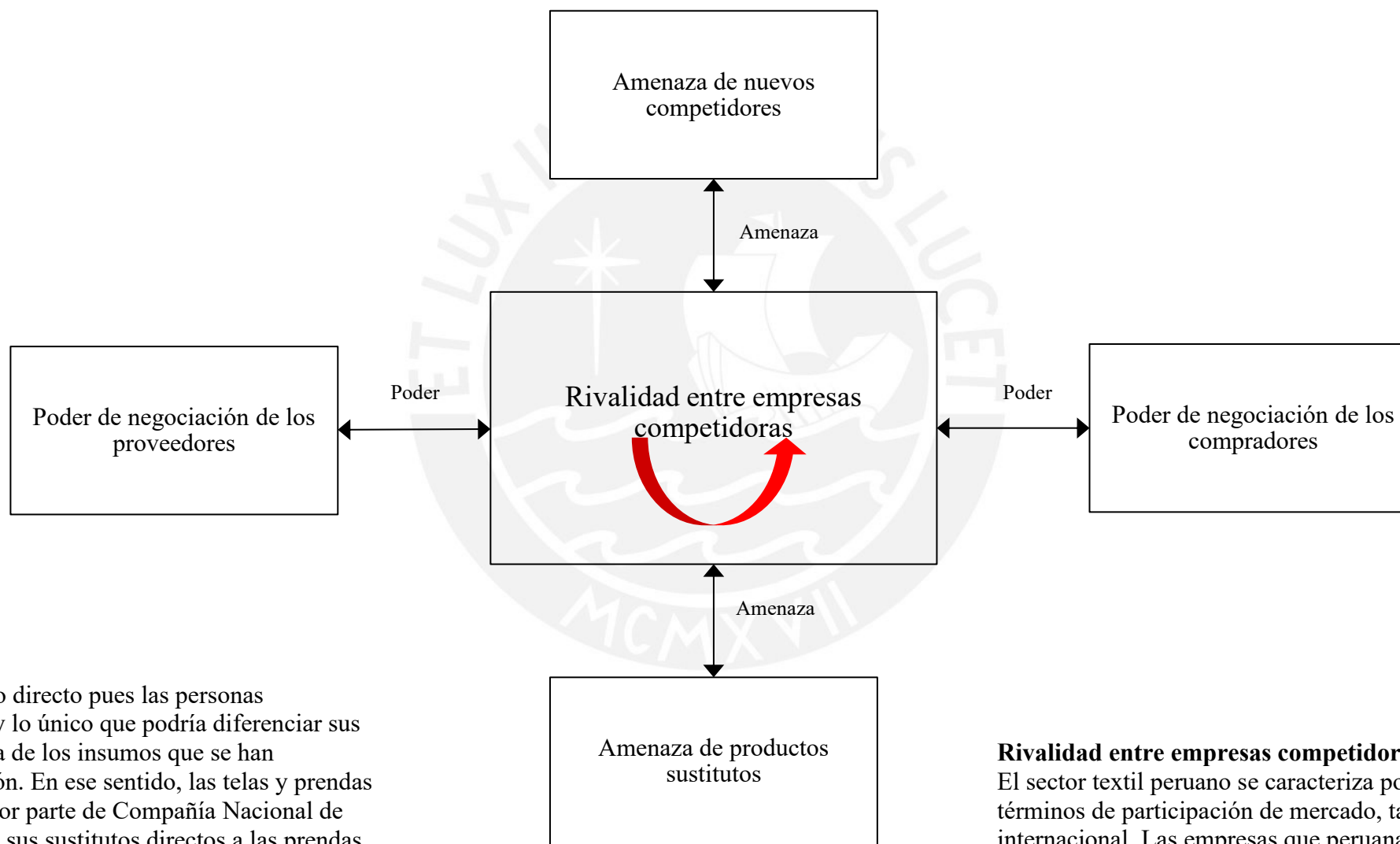
Nivel: Alto

No cuentan con un sustituto directo pues las personas necesitaran siempre vestir y lo único que podría diferenciar sus vestimentas es la naturaleza de los insumos que se han empleado para su confección. En ese sentido, las telas y prendas hechas a base de algodón por parte de Compañía Nacional de Textiles, encontrarán como sus sustitutos directos a las prendas hechas de materiales sintéticos, pelos de animales o una combinación de todos.

Nivel: Bajo

Compañía Nacional de Textiles vende sus productos principalmente en dos frentes: (a) venta de textiles a empresas locales y extranjeras que luego usa dichos textiles como insumos para la confección y (b) venta de confecciones a pedido y *retail*. Las ventas a pedido de las confecciones usualmente son para grandes casas de modas ubicadas en todo el mundo que usan dichas prendas bajo una modalidad de marca blanca para luego colocarles sus marcas y comercializarlas en el mercado mundial. Por otro lado, en el mercado local comercializa sus textiles en tiendas ubicadas en Gamarra.

Nivel: Alto



Rivalidad entre empresas competidoras:

El sector textil peruano se caracteriza por la falta de liderazgo en términos de participación de mercado, tanto en el entorno local como internacional. Las empresas que peruanas que exportan compiten entre ellas, además con otras empresas extranjeras que ofrecen los mismos productos, por lo que la rivalidad es alta. En el caso de las empresas con marca propia, éstas deben competir con productos importados de bajo precio, como las prendas chinas.

Nivel: Alto

Figura 38. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas adaptado al sector textil y confecciones peruano.

3.6 La Compañía Nacional de Textiles y sus Referentes

El sector textil peruano está dominado principalmente por cuatro grandes empresas siendo estas (a) Devanlay Perú SAC, (b) Industrias Nettelco S.A., (c) Topy Top S.A., y (d) Compañía Nacional de Textiles, por sus niveles de exportación de prendas de vestir que a septiembre del 2015 totalizaron entre las cinco la suma de US\$189'620,484 en valores FOB (Comité Textil, 2015).

Compañía Nacional de Textiles es una empresa familiar fundada en el año 1995, dedicada a la fabricación y comercialización de telas de tejido de punto en el mercado nacional como internacional, y a la exportación de prendas de vestir en tejido de punto. En sus inicios solo se dedicó a la comercialización de tela, posteriormente adquirió los derechos de representación de la marca alemana Monti, consiguiendo el liderazgo de la línea deportiva del mercado nacional. Desde el 2003 orientó su producción al mercado exportador en prenda y tela, altamente competitivo y exigente, para lo cual constantemente adecuaron sus procesos realizando fuertes inversiones en maquinaria de tecnología de punta y capacitación especializada. Cuenta con clientes en Europa, Norteamérica y la región andina, actualmente posee una tienda propia localizada en su planta principal en Puente Piedra, con campañas por días festivos y no está integrada verticalmente hacia atrás como la mayoría de sus rivales.

Devanlay Perú S.A.C. es una empresa del Grupo Lacoste que produce prendas de dicha marca en el Perú, las cuáles luego exporta a los diferentes países donde se comercializan. Desde el 2009 ha estado en el top dos de las grandes empresas exportadoras de confecciones y prendas de vestir y solo se enfoca en el mercado interno, donde se beneficia del *brand equity* del Grupo Lacoste y es capaz de conseguir mejores precios.

Industrias Nettelco S.A. es una empresa textil verticalmente integrada, localizada en Lima-Perú. La empresa fue constituida en el año 1965 y a partir del año 1987 se dedicó exclusivamente al mercado de exportación. Los principales clientes de Nettelco son Lacoste,

Lands End, L.L. Bean, Hanna Andersson, Armani Exchange, Calvin Klein, Spirit of the Andes y American Girl. Produce y exporta prendas de tejido de punto de algodón, por encargo de clientes del exterior líderes en los segmentos de mercado en que participan, principalmente catálogos y *retailers*. La empresa está certificada por WRAP (*Worldwide Responsible Apparel Production*), sus prendas por *Oeko-Tex Standard 100, Product Class I* y sus procesos por BASC (*Business Alliance and Secure Commerce*). Nettelco es una de las principales exportadoras peruanas de prendas de vestir de tejido de punto de algodón. En el año 2006 su facturación fue equivalente al 6% del total de exportaciones peruanas en este rubro. La empresa está verticalmente integrada en sus tres plantas de producción ocupando aproximadamente 24,217 m² construidos. El proceso industrial comprende los sectores de desarrollo de telas y colores, moldaje, tejido, teñido y acabado de hilados y telas, corte, bordado, costura y acabado de prendas. La planilla del personal es de aproximadamente 2,200 personas (Industrias Nettelco S.A., n.d).

Topytop es una empresa peruana fundada en 1983 por el señor Aquilino Flores. Sus primeros productos consistieron en tejidos de punto que vendía por todo el Perú. Al final de 1995 construyen su primera planta modelo *full package* para producir de 40,000 a 50,000 prendas diarias para la exportación. El año siguiente, empiezan las primeras exportaciones a países de la región como Argentina, Brasil, Chile y Paraguay; a grandes cadenas como Old Navy y Gap; entre otras. En 1997, se fusiona con Creaciones Flores SRL., siendo esta la empresa absorbente. Luego, esta empresa cambia de denominación social, adoptando el nombre de Topy Top S.A. En el 2000, se llevó a cabo la fusión por absorción de la compañía Perú Color Star S.A. empresa vinculada con el grupo, dedicada a la prestación de servicios de tintorería. Para el 2001, se decide trasladar las actividades de distribución y comercialización de la producción a la empresa del grupo Trading Fashion Line S.A., la que compra toda la producción para el mercado nacional. En el 2002, Topy Top se convierte en el cuarto

exportador peruano y en el 2005 consigue ubicarse como primer exportador en el Perú (Topy Top, 2013).

Uno de los mayores problemas que tiene el sector textil es hallar personas calificadas en el manejo de máquinas y en tejido. Con el objetivo de solucionar este problema se establece el área de Desarrollo del Talento, el cual se encarga de la capacitación anual de todos los trabajadores con respecto a las distintas áreas y asignaturas. A su vez, se realizan evaluaciones a todos ellos una vez que terminen el proceso de capacitación.

Otro referente de Compañía Nacional de Textiles, pero a nivel regional, es Fabricato de Colombia con una oferta variada y fuerte presencia en el mercado de EEUU (Fabricato, n.d.). Ha entrado en el negocio de textiles para aplicaciones no relacionadas a la moda y vestir orientándose a proveer los segmentos de seguridad personal, procesos y usos industriales como en minería. Además, esta empresa fabrica hilados y tejidos de mezclas de algodón, dichas mezclas se hacen entre el algodón y materiales sintéticos. Este último, es un concepto que la empresa debería evaluar e implementar en el mediano y largo plazo, pues en la actualidad llega a las fases más básicas que podría entenderse como una modificación mínima del algodón, mientras que las nuevas prácticas en el uso de fibras y tejidos abarcan una serie de estratos de mercado con un rápido aumento en las ventas.

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

El siguiente paso es la elaboración de la matriz del perfil competitivo, donde se procederá a analizar la posición estratégica de la Compañía Nacional de Textiles con respecto a las principales empresas del sector textil peruano. Los factores claves del éxito considerados son aquellos aspectos de la estrategia donde la gerencia de toda empresa puede influir y beneficiarse de ellos (D'Alessio, 2014).

Como se puede observar de la Tabla 20 y Figura 39, Compañía Nacional de Textiles tiene un resultado total de 2.27 en comparación con las grandes empresas del sector. Ello

debido a que la integración vertical de la empresa no está tan desarrollada como en el caso de sus competidores y su orientación por muchos años a la actividad exportadora ha hecho que pierda terreno en otros campos de acción como la venta *retail*, donde Topy top es el líder indiscutible. Así también, en cuanto al desarrollo de marcas propias, Compañía Nacional de Textiles tiene aún mucho terreno que cubrir para poder competir contra las marcas de Topy top y marcas internacionales como Lacoste.

Como se puede apreciar en la Tabla 21 y Figura 40, Compañía Nacional de Textiles tiene un resultado por debajo de los dos líderes indiscutibles de la industria textil internacional Inditex S.A. y H&M, y esta vez cuando se agrega la participación de una empresa de la región, como es Fabricato de Colombia que ha apostado por la diversificación en el uso de sus prendas, a Compañía Nacional de Textiles le urge la necesidad de diversificar tanto sus insumos, para reducir su dependencia del algodón así como también introducir nuevos productos de mayor valor agregado al mercado nacional e internacional.

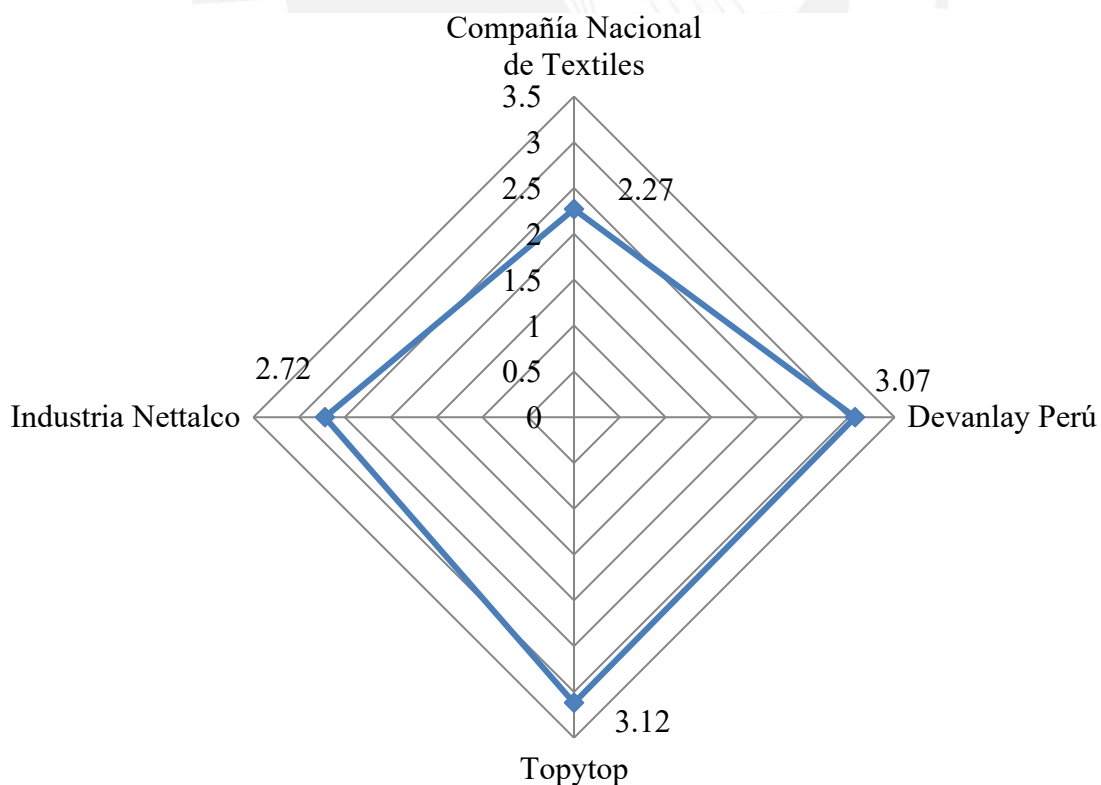


Figura 39. Matriz de Perfil Competitiva como gráfico de dispersión.

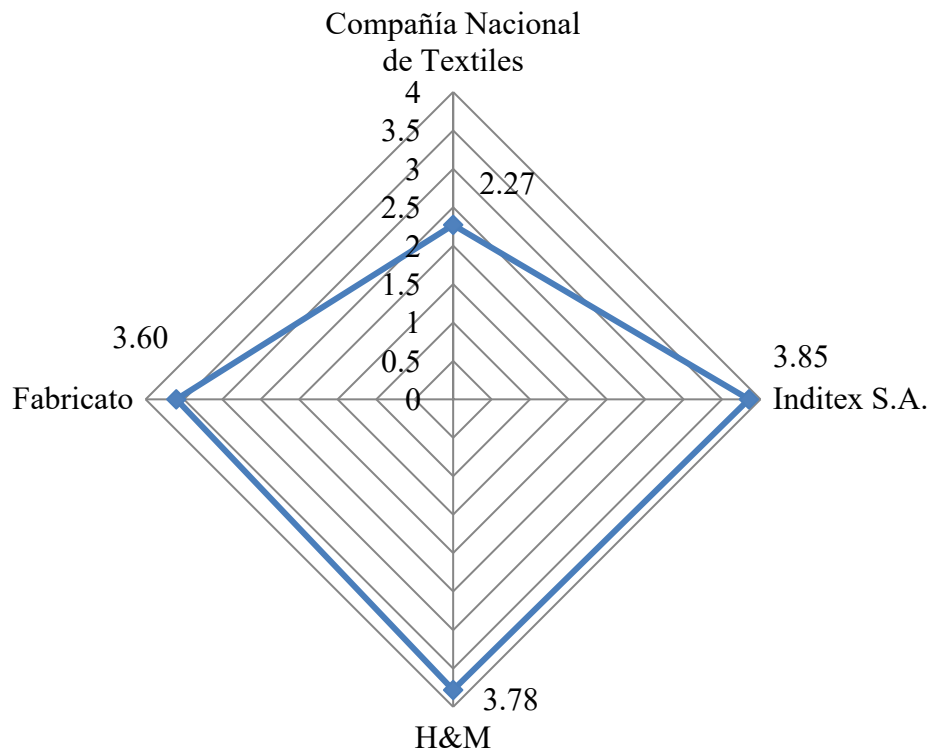


Figura 40. MPR como gráfico de dispersión

3.8 Conclusiones

- La tendencia mundial en el año 2015 fue la mayor demanda por las prendas sintéticas o elaboradas por una mezcla de fibras naturales con fibras artificiales. Los productores peruanos aún no han desarrollado bien esta práctica como sí lo han hecho los productores de Centroamérica.
- Las empresas peruanas que negocian en el sector del *fashion retail* se desarrollan en un ámbito de presión sobre precios, en su mayoría debido a la contribución de los países Asia-Pacífico.
- Algunas empresas peruanas están apostando más por el diseño de sus prendas para cobrar precios mayores y poder hacer frente al incremento mundial de la competitividad.
- La integración vertical y la experiencia del negocio de confecciones son fortalezas que favorecen el lanzamiento de *fashion retail* en el exterior.

- El negocio de confecciones requiere de alta inversión en tecnología, lo cual representa una barrera de entrada para nuevos competidores o una limitación para las empresas peruanas que no lo toman en cuenta.
- Topy top es la empresa peruana de textiles con mayor integración vertical tanto hacia delante como hacia atrás. Su gran fortaleza son sus tiendas, donde capta el gusto de sus clientes y adecúa su oferta para atender sus necesidades.
- Las empresas peruanas deben iniciar la labor de invertir en investigación y desarrollo para llevar al mercado nuevos productos que puedan competir contra los productores de la China y otros países donde el bajo costo de la mano de obra les da una ventaja comparativa muy sustancial.

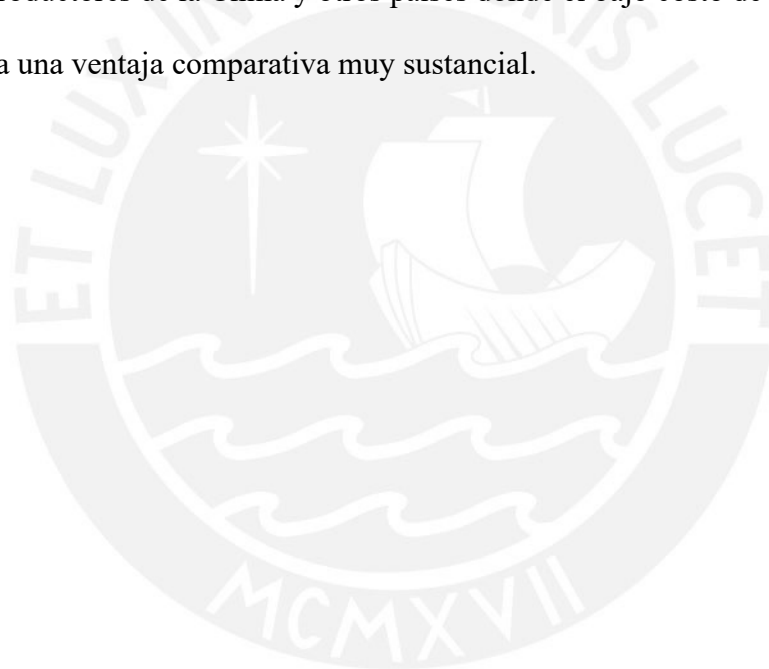


Tabla 20

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave del éxito	Peso	Cía. Nacional de Textiles		Devanlay Perú		Topytop		Industria Nettelco	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
1. Relaciones con proveedores.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
2. Diversificación de los insumos.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
3. Grado de integración vertical.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4. Optimización de los procesos de manufactura.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
5. Gestión adecuada de marcas y desarrollo de <i>brand equity</i> .	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
6. Control de la cadena de abastecimiento.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
7. Flexibilidad de la estructura de producción y organizacional.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8. Diversificación de mercados.	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26
9. Desarrollo del comercio electrónico.	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10
10. Desarrollar actividades de investigación y desarrollo.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
11. Provisión de la materia prima.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Total	1.00		2.27		3.07		3.12		2.72

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad mayor, 1=debilidad menor.

Tabla 21

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave del éxito	Peso	Cía. Nacional de Textiles, Perú		Inditex S.A., España		H&M, Suecia		Fabricato, Colombia	
		Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado	Valor	Peso ponderado
1. Relaciones con proveedores.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
2. Diversificación de los insumos.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3. Grado de integración vertical.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45
4. Optimización de los procesos de manufactura.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5. Gestión adecuada de marcas y desarrollo de <i>brand equity</i> .	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6. Control de la cadena de abastecimiento.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Flexibilidad de la estructura de producción y organizacional.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48
8. Diversificación de mercados.	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52
9. Desarrollo del comercio electrónico.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
10. Desarrollar actividades de investigación y desarrollo.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
11. Provisión de la materia prima.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		2.27		3.85		3.78		3.60

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad mayor, 1=debilidad menor. A pesar de no tener un puntaje cercano a 4 para ser considerado como referente mundial, se tomó como referente regional a la compañía Fabricato de Colombia para compararla con la Compañía Nacional de Textiles.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2013), el principal objetivo de realizar una evaluación interna de la empresa es hallar estrategias para obtener mayores beneficios de sus fortalezas y minimizar las debilidades, reconociendo en las primeras características que permitan convertirlas en ventajas competitivas y proponer estrategias para mejorar las segundas y transformarlas en fortalezas.

4.1 Análisis interno AMOFHIT

En las siguientes páginas se realizará un análisis de los factores internos (AMOFHIT) de la empresa Compañía Nacional de Textiles a través de todas sus áreas funcionales: Administración y Gerencia (A), Marketing, Ventas e Investigación de Mercado (M), Operaciones, Logística e Infraestructura (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos y Cultura (H), Sistemas de Información y Comunicaciones (I), y Tecnología, Investigación y Desarrollo (T), con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Con la información obtenida en este análisis, se podrá realizar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de la empresa. En la Figura 41 se detalla el ciclo operativo de la organización, adaptado a la Compañía Nacional de Textiles.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La primera área que se analizará siguiendo la metodología AMOFHIT es el área de Administración, la cual incluye además un análisis del proceso de planeación formal para toda la empresa, pasando por el estado actual del nivel de motivación de los trabajadores, clima laboral y políticas de seguridad e higiene laboral.

Respecto al planeamiento formal, se emplea mucha programación operativa permanente y, a su vez, el manejo de flujo de caja permanente. El principal componente del planeamiento que realiza la empresa es el planeamiento comercial, el cual tiene un enfoque estratégico año a año que sirve de guía para todas las áreas de la empresa. Actualmente, dicho

proceso no está muy integrado con las demás áreas y es un aspecto a mejorar, en especial con las áreas de producción y finanzas, para poder planificar líneas de créditos, compras, reclutamiento y selección, entre otros. Falta esa integración para hacer el sistema más flexible. Por política de la empresa y costumbre, el plan estratégico general se actualiza cada cinco años, habiendo sido su última actualización el año 2011.

La empresa emplea pronósticos de ventas, producción y financieros. El pronóstico de ventas sirve como guía para todos los demás pronósticos. Respecto a los pronósticos financieros, sólo se emplea actualmente flujos de tesorería que se revisan y proyectan semana a semana. Por el lado de operaciones y producción, los pronósticos de ventas sirven para preparar las necesidades de personal que se requerirán para las próximas temporadas, el aumento de órdenes de trabajo, así como también para calibrar las máquinas y hacer la compra de insumos para la producción de telas y confecciones. Se busca optimizar todas las áreas y líneas, en especial los cuellos de botella como el proceso de tintorería.

Respecto al monitoreo de la competencia y la demanda, esta función recae principalmente en el área comercial. La venta de confecciones y textiles es prácticamente un negocio de venta a pedido, por lo que el manejo de demanda es un proceso altamente dependiente de las negociaciones y buenos tratos con los clientes. Se va al mercado, se mira que proponen los competidores y los clientes van compartiendo información, por países. En vista de estar siempre al tanto con lo que el mercado solicita en telas y confecciones, Compañía Nacional de Textiles ha enfrentado la situación donde la competencia muchas veces se ha llevado a sus trabajadores para obtener ese conocimiento. Sin embargo, muchas veces el personal que se han llevado ya está desfasado en sus conocimientos pues nunca se deja de estar en contacto con los clientes y mercados, y dicho conocimiento cambia rápidamente.

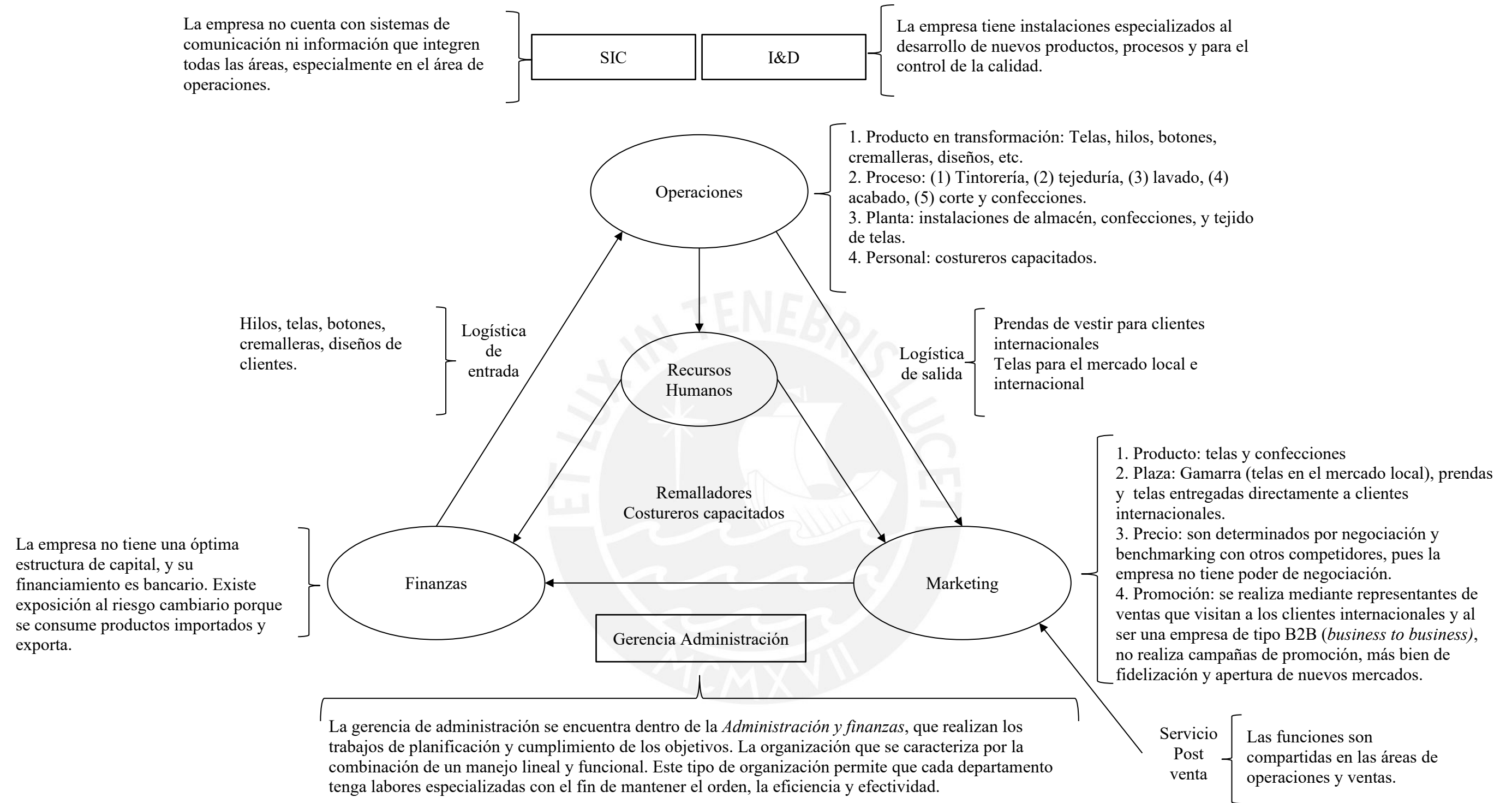


Figura 41. Ciclo operativo de la organización adaptado a la Cía. Nacional de Textiles.

El personal del área comercial viaja permanente fuera del país para ver las tendencias en cuanto a diseño para las confecciones. Compañía Nacional de Textiles participa poco en ferias textiles. No obstante, la empresa visita ferias de máquinas en Europa donde se encuentran con clientes y competidores. El personal de diseño visita constantemente Europa para ver qué presenta el mercado y cómo puede adaptar eso a los diseños a la oferta de Compañía Nacional de Textiles. Perú está más influenciado por las tendencias de Brasil. En lo que a diseños concierne, todo es orientación al detalle, hasta los colores tienen que ser amalgamados a los gustos locales, es un arte que brinda un surtido de productos que permite a la empresa ser económicamente viable. Es la actividad más importante que se realiza de cara al mercado. Para ellos el negocio requiere una alta capacidad de adaptación y flexibilidad, y contar con procesos altamente adaptable.

La estructura de la empresa no ha variado mucho en los últimos cinco años. Las mayores variaciones en el organigrama de la empresa vienen por el lado del personal, que incrementa o disminuye según se requiera para atender la demanda de los clientes. Este proceso debe ser bien flexible para controlar los costos de la producción y tener la capacidad de atender todos los pedidos. Los perfiles de puestos de toda la empresa son actualizados anualmente. Hace dos años se creó el área de Innovación y Desarrollo, la cual tiene como misión innovar en diseños, materiales y técnicas de estampado y bordados.

El diseño organizacional actual de Compañía Nacional de Textiles es el adecuado en cuanto a la división de funciones a nivel de gerencias, sin embargo falta reforzar el aspecto de la inteligencia de negocios al interior, lo cual significa que el compartir información entre todas las áreas es una tarea a mejorar aún. La parte comercial, la cual es el área que genera más conocimiento del mercado y del rumbo que la empresa debe seguir, debería descentralizar un poco más la información para no tener demasiada concentración de información en una o dos personas. El organigrama de la empresa se muestra en la Figura 42.

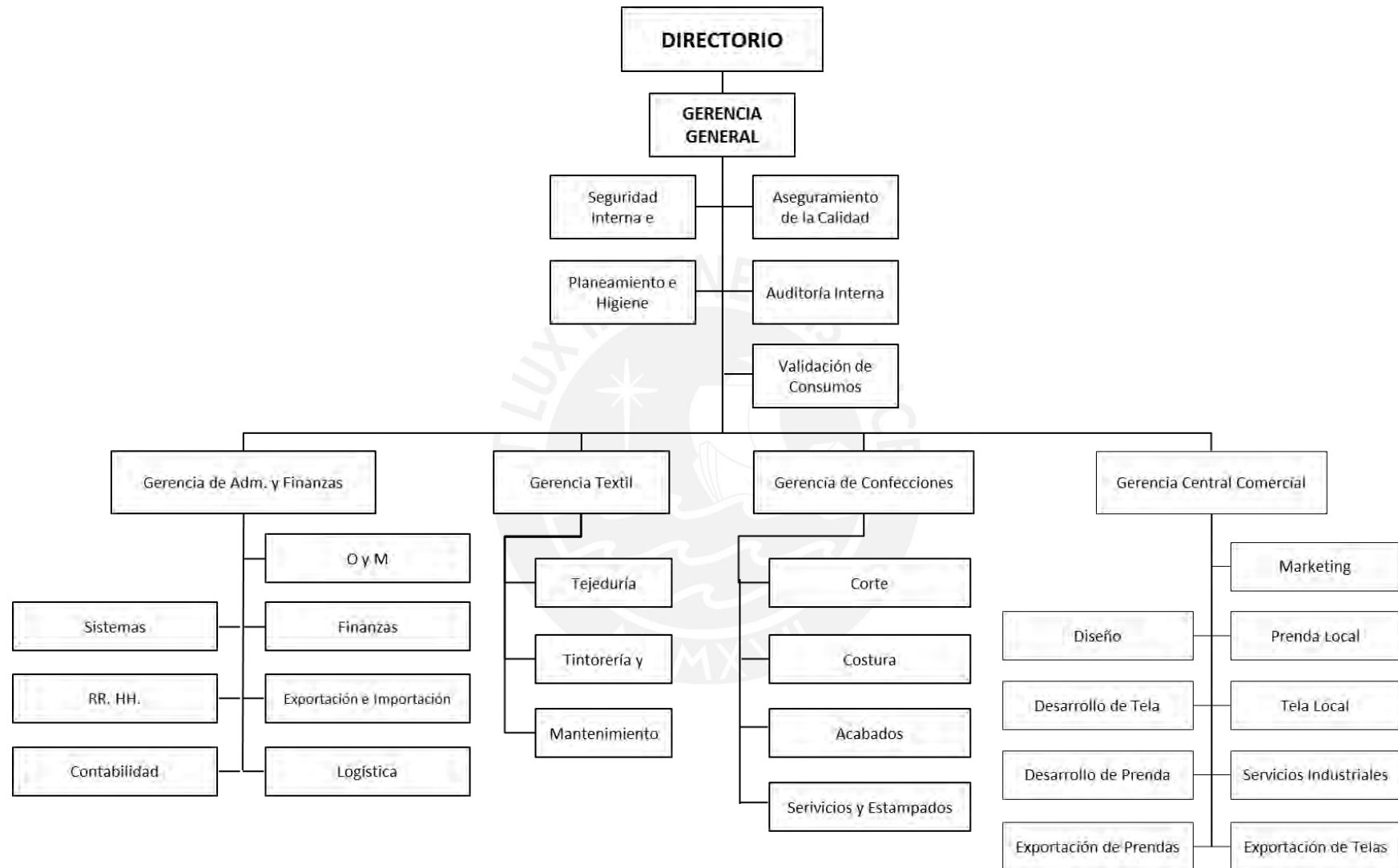


Figura 42. Organigrama de la empresa Compañía Nacional de Textiles.

Respecto a las especificaciones de las labores del personal, el panorama general indica que todos los trabajadores si conocen cuáles son sus funciones. Sin embargo, los manuales de funciones se han dejado de actualizar desde hace mucho tiempo. Se han centrado más en difundir los procesos y que sean conocidos por todos. Por otro lado, los procesos están correctamente documentados. Así también, dichos procesos son usados en la inducción donde se le da mayor importancia a la enseñanza de los procesos críticos que generan mayor valor.

Compañía Nacional de Textiles ha logrado orientar el manejo administrativo siguiendo el principio de unidad de mando propuesta por Henry Fayol. No hay cruces de información lo cual ayuda mucho que la cultura y la estructura sea plana y horizontal. Todas las coordinaciones se evidencian con documentos y nadie se salta las líneas de coordinación. Otro principio de Fayol que han venido empleado es la homogeneidad de funciones, pues hay manuales de funciones para todo y se ha buscado controlar de dicha forma que no haya duplicidad de tareas. Finalmente, cada gerencia tiene total libertad de manejar el grado de delegación de responsabilidades que crea adecuado. Sin embargo, esto ha puesto al descubierto un problema en varias áreas de la empresa donde las personas no quieren asumir muchas responsabilidades y se han vuelto lentos para tomar decisiones. A pesar de ello, las personas que si han logrado superar esta debilidad han demostrado crecimiento en sus puestos de trabajo.

Los sistemas de incentivos han mejorado mucho en las áreas de producción lo cual ha conllevado a que la moral y motivación de los trabajadores sea alta. Están en mejores condiciones que hace muchos años cuando han afrontado situaciones difíciles. La gente ha ganado experiencia en sus posiciones y esa experiencia se ha transferido en confianza a sus equipos. Consiguientemente, el ambiente de trabajo y el clima organizacional han demostrado que siempre hay oportunidades para ser mejorados. Se realizan mediciones anuales de clima laboral. La del último año arrojó un pequeño retroceso, el principal

problema es un tema de comunicación efectiva y en toma de decisiones. Compañía Nacional de Textiles aún no está donde quisiera respecto a este tema. Sin embargo, en comunicaciones informales con los trabajadores, estos han manifestado que se sienten más a gusto trabajando en Compañía Nacional de Textiles que en otros sitios.

Una seria debilidad para Compañía Nacional de Textiles ha sido y viene siendo las comunicaciones efectivas, las cuales están por mejorar, en especial con los trabajadores más jóvenes. No deben quedarse callados y compartir sus dudas con sus pares y jefes para sumar entre todas las áreas. En palabras del Sr. Rengifo (2016), gerente de Administración y Finanzas “en las generaciones nuevas se nota mucho que los jóvenes de hoy se comunican poco y asumen que se comunican bien, pero no es así. La comunicación breve es un problema. Se debe confirmar todo lo que se comunica y se debe agotar dicha actividad. La excusa permanente es “yo pensé o yo asumí”. Eso es síntoma de la comunicación deficiente. Hay que eliminar el inmediatez que los jóvenes buscan y quieren.

El sector es uno complejo y muy competido por lo que los márgenes son muy reducidos y el manejo de políticas salariales es un ámbito donde no hay mucho margen de maniobra. Sin embargo cuando se han aplicado incentivos salariales en el área de producción, los resultados han sido favorables, con reales incremento en la productividad, llegando muchas veces a las metas y obteniendo la calidad esperada en los productos.

A nivel general, las relaciones laborales han sido productivas en el último par de años, donde ha aumentado la colaboración pero también se ha manifestado el problema de asumir responsabilidades para tomar decisiones. Antes hubo una cultura de mucho castigo y llamado de atención lo cual es característico de todo emprendimiento. Todavía falta trabajar que las personas tengan más confianza en ellas mismas para tomar decisiones sin temor al castigo, que asuman responsabilidad y mejoren. Es un tema que todos deben aprender pues cuesta tomar decisiones.

Compañía Nacional de Textiles es una compañía bastante horizontal y los temas de líneas de carrera son limitados en el área de oficinas y marketing. Por ejemplo para un contador, el siguiente eslabón es la gerencia de administración y finanzas. Para ello se ha planteado un esquema para la parte administrativa en el cual cada persona es retada a ser lo mejor que puedan, con un ambiente que les permita volcar todos sus conocimientos y generar valor en sus funciones. Hay oportunidad de mejorar los procesos de análisis.

En producción la línea de carrera es más clara. Las personas que son contratadas sin experiencia de la calle llegan a trabajar y entran a un puesto inicial de costurero, y si demuestra tener buenas habilidades va ascendiendo, pasando por supervisor y pudiendo llegar hasta ser jefe. Por otro lado hay puestos como los de almacén donde no hay mayores oportunidades de ascenso, por lo que el personal por lo general para ahí de tres a cuatro años y luego son rotados a otros puestos para que puedan ver cosas distintas y determinar en qué puesto tienen mejores capacidades y poder ascender a jefaturas de darse el caso.

Respecto al cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene industrial, se toma como referencia el nivel de cumplimiento de la Ley 29783. Según Compañía Nacional de Textiles, la empresa viene cumpliendo con todos los requisitos, desde la constitución del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, las capacitaciones a los trabajadores y las auditorías anuales de seguridad. Así también, el Instituto Nacional de Defensa Civil les ayuda a monitorear diversas actividades de seguridad en sus instalaciones y los clientes que tienen fuera del país, también realizan auditorías para monitorear la planta y traer orden y control a las operaciones.

Los controles internos que Compañía Nacional de Textiles viene empleado son aún muy básicos y están trabajando en mejorarlo. Por ejemplo, en el área de inventarios se ha venido mejorando los controles físicos. Los controles financieros se han mejorado pero hay cosas para seguir mejorando como los controles de préstamos, de las cuentas corrientes del

personal, etc. En general se tiene un plan bien agresivo para mejorar esos temas. El control interno también se ha reforzado. Las políticas se deben cumplir para ir viendo nuevas oportunidades de mejoras. En el corto plazo se tiene pensado certificar el laboratorio de calidad textil pues es un elemento de diferenciación hacia fuera.

Las fortalezas de Compañía Nacional de Textiles, en la presente área, son las siguientes:

- Adecuado manejo de la rotación interna del personal para desarrollar sus habilidades y difundir las mejores prácticas por toda la empresa.
- Política de ascensos internos que preserva el conocimiento y la experiencia dentro de la empresa.

Las debilidades de Compañía Nacional de Textiles, en el presente factor, son las siguientes:

- Falta de integración y comunicación entre el área comercial con el resto de áreas de Compañía Nacional de Textiles.
- Falta de una cultura donde el personal asuma responsabilidades y tome decisiones.
- Comunicación poco eficaz.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las actividades desarrolladas serán detalladas explicando el marketing operativo de las 4Ps utilizando la información obtenida de la entrevista realizada al Gerente de Administración y Finanzas, Sr. Rengifo (2016).

Producto. Compañía Nacional de Textiles tiene dos líneas de productos bien diferenciados: telas y prendas de vestir. Las telas son tejidas de punto y en diferentes diseños, son modificadas de acuerdo a las especificaciones del cliente, ya sean estampados, colores, acabados, viscosidad, etc. Gracias a la tecnología empleada, la empresa puede ofrecer personalización en sus presentaciones. En el caso de las prendas de vestir, la importancia de

su oferta radica en la flexibilidad para producir diferentes diseños con acabados de calidad que compitan con productores internacionales.

Precio. El precio es fijado de acuerdo a la capacidad de la empresa de alcanzar presupuestos establecidos, ya que al no poder ofrecer volúmenes, su estrategia de fijación de precios se basa en la calidad del producto y servicio en general. A su vez, siempre está comparando sus precios con los de la competencia para ofrecer un rango de precios atractivos a los clientes internacionales. Cuando ofrece productos novedosos, especialmente telas, la empresa sí establece un rango de precios superior ya que aún no existe competencia que ofrezca el mismo producto.

Plaza. La empresa realiza exportación en un 85% de las telas que fabrica y en casi un 100% de sus prendas de vestir. Estas operaciones las hace directamente con sus clientes que se encuentran en diversas partes del mundo: América, Europa, y Asia. Esta actividad se realiza a través de la fuerza de ventas de la empresa que viaja constantemente a visitarlos. La empresa Compañía Nacional de Textiles negocia con clientes de marcas mundiales, siendo el principal destino de exportación Brasil, como se muestra en la Tabla 22. Los principales clientes de la empresa se muestran en la siguiente tabla.

A nivel local, 15% de la producción de telas se comercializan en tres tiendas de la empresa, ubicadas en el emporio comercial de Gamarra, demostrando una vez más su integración vertical.

Promoción. Debido a que la empresa realiza la mayor parte de sus ventas en el exterior, sus representantes de ventas visitan las principales ferias internacionales para promocionar sus productos, pero también para conocer las nuevas tendencias en confección y telas. De esta manera, visitan a sus clientes con nuevas propuestas. Por otra parte, al ser una empresa de tipo B2B (*business to business*), no realiza campañas de promoción, más bien de fidelización y apertura de nuevos mercados.

Tabla 22

Clientes Internacionales por Países

País	Cliente / Marca
Brasil	Aleatory, Aramis, Blue Steel, Baby Club, Calvin Klein, Crawford, Clock House, DTA, Ellus, Fifteen, Fritz, Highstil, Jingers, Mandi, Marfinno, Mormaii, Palomino, Track & Field, Yessica, VR , Vitamina, Villa la romana
Argentina	Carven, Davor, Polo Club
España	Custo Barcelona, El Corte Inglés, Zara
Estados Unidos	HYP, Juicy Couturea, Kangol, Michael Kors, Nautica, Saks, Tory Burch
Inglaterra	French Connection, Superdry
Italia	Guess, Sundek
Venezuela	Avon International, High School Musical, My Scene, Ovejita
Brasil y Venezuela	Barbie, Hot Wheels
Perú y Venezuela	Knoxville, Monti
Colombia	Naf Naf

Nota. "Clientes," por Compañía Nacional de Textiles S.A., 2010. Recuperado de: <http://www.companianacionalde textiles.com/es/clientes.html>

Por otro lado, la empresa cuenta con una estrategia que practica constantemente la cual es la diversificación de mercados. Ello se lleva a cabo con el objetivo de disminuir el riesgo que representa la incertidumbre internacional del sector textil. Gracias a la diversificación la empresa ha logrado ingresar a mercados no explorados antes por empresas peruanas como se puede apreciar en la Tabla 23. Es así como logró ingresar a los mercados de Brasil, Argentina y Venezuela, antes que la competencia. A su vez, la empresa logró retirarse de las dos últimos países antes de que los problemas internos se agravaran y así evitaron sufrir las consecuencias que otras empresas de textil y confecciones peruanas afrontaron. Siguiendo la misma estrategia, la empresa está analizando comenzar

negociaciones en el mercado de Rusia, donde aún no operan empresarios del sector textil y confecciones, con el objetivo de expandir su red de clientes.

A su vez, la empresa posee un sistema de atención post venta con el cual busca fidelizar a sus clientes. Este sistema cuenta con seis pasos los cuales están descritos en la Tabla 24.

Las fortalezas de Compañía Nacional de Textiles en este rubro son:

- Presencia en diversos mercados de destino y clientes.
- Diversificación de productos.
- Calidad de productos de exportación.
- Integración vertical hacia adelante en el mercado local.

Las debilidades de la empresa en esta área son:

- No cuenta con una marca propia.
- No tiene información del consumidor final.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La empresa Compañía Nacional de Textiles desarrolla su actividad industrial en el sector textil algodónero, comprendiendo procesos integrados que se desarrollan desde la adquisición de algodón crudo hasta la manufactura de telas y prendas de vestir, que finalmente se exportan y/o se comercializan en el mercado local. Los procesos de la empresa no se desarrollan bajo ningún marco de normas de calidad certificado, sino por las políticas y manuales internos. La productividad de los procesos de manufactura se mide básicamente por el cumplimiento de los presupuestos y los minutos utilizados en la fabricación de cada prenda.

Tabla 23

Exportaciones por Países de Destino 2006 - 2015

País de destino	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Brasil		80.80	10.19	825.24	10,902.87	11,784.24	13,716.37	20,646.43	26,742.01	16,232.69
Estados Unidos	8,719.61	8,875.39	5,747.27	1,373.85	753.45	5,100.89	592.80	1,974.47	7,996.51	8,043.94
Colombia		68.98	694.54	2,279.13	4,083.74	3,826.18	5,755.29	4,607.67	6,606.20	3,263.87
Ecuador	8.24	19.63		976.22	2,323.52	3,214.96	2,694.35	3,705.90	3,705.89	2,643.21
Venezuela	2,767.53	15,250.11	29,894.26	31,455.82	9,254.84	10,961.85	14,258.62	2,678.40	1,920.92	2,331.73
Bolivia	1,499.87	2,032.62	984.41	287.31	2,379.76	3,026.95	5,180.02	3,518.45	3,741.55	2,331.41
Argentina	2.84	56.17	12.25	515.99	584.06	3,533.36	1,399.64	1,882.63	1,676.33	1,212.02
Chile	463.57	978.80	2,327.63	2,988.69	2,872.83	12.65	1,350.63	4,797.44	2,936.96	1,107.78
Otros países	1,032.90	1,116.67	1,670.78	3,552.31	2,061.09	5,942.04	7,614.02	8,531.52	4,987.18	3,892.89
TOTAL	14,495.00	28,479.00	41,341	44,255	35,216	47,403	52,562	52,343	60,314	41,060

Nota. Valores expresados en miles de \$ FOB

El ciclo de venta de telas es más largo, aproximadamente 90 días; y el de las prendas de vestir 30 a 45 días, por tal motivo se requiere alta coordinación entre las áreas para poder contar con el inventario necesario para cumplir con los requerimientos. La estrategia que se utiliza en la cadena de abastecimiento es en su mayor parte montar-a-pedido las características del proceso de producción (Stavrulaki & Davis, 2010), esto quiere decir que sólo se trabaja a pedido y se realizan modificaciones necesarias en las maquinarias para que operen de acuerdo a las características del diseño, estampado, color, acabado, entre otros.

Tabla 24

Actividades del Servicio Post Venta

Pasos	Objetivo	Actividades	Responsables
Control de recepción y buen estado de las prendas	Medir la efectividad de la entrega de prendas	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que no haya existido retraso • Buen estado de las prendas • Haya llegado al lugar exacto • Cantidad de prendas requeridas 	Secretaria Jefa de ventas
Registro de satisfacción de los clientes	Identificar estado y comportamiento de los clientes	Periódicamente mediante llamadas: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción e insatisfacción del cliente • Nuevos requerimientos 	Gerente Secretaria
Levantamiento de nuevos requerimiento en caso existan	Satisfacer al cliente en su totalidad	Pueden solicitar: <ul style="list-style-type: none"> • Devoluciones • Descuentos, promociones • Mejor empackado de prendas • Necesidad de productos complementarios 	Gerente Jefe de ventas
Verificación y corrección inmediata de errores	Evitar fallos y errores en futuras acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar en qué proceso existió fallas en las prendas • Completar el pedido, si fue incompleto • Hacer llegar las prendas, si fue equivocado 	Jefe de producción Secretaria Vendedores Chofer
Seguimiento al cliente y verificación de la demandas de las prendas	Fortalecer relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llamadas de cortesía en cumpleaños, fechas especiales • Invitación a eventos que organiza la empresa o participa en ella • Invitación a aniversarios de la empresa • Llamadas simplemente de cortesía 	Gerente Secretaria
Asesoría periódicas para dar un valor agregado al producto	Fidelizar al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Invitación a charlas de ventas • Asesoramiento en conocimiento de características del producto que compra 	Gerente Jefe de ventas

La empresa busca incrementar sus índices de eficiencia a través de la reducción de mermas, lográndolo mediante la utilización de insumos sobrantes en la fabricación de más prendas y negociar la venta de un lote un poco mayor. Adicionalmente, la empresa ha logrado una integración vertical de los procesos tintorería y lavado para asegurar la calidad del producto final. Este proceso se debió básicamente a que en el mercado local no existen

proveedores especializados en los procesos mencionados que aseguren la calidad esperada. Para tal fin, la empresa decidió importar maquinarias de Italia, Suiza, y Alemania en el año 2005 (SUNAT, 2015) que permitan realizar el proceso de teñido.

Todas las actividades de la empresa se desarrollan en un área de 5,000 m² en el distrito de Puente Piedra, al noroeste de Lima. Un *layout* del área de producción se puede observar en la Figura 43. Ofrece principalmente dos líneas de textiles: telas y prendas de vestir; además de servicios de tejido de punto, lavado y tintorería. La distribución de la planta sigue la secuencia de producción que permite un flujo de las actividades, optimizando tiempos y espacio. Los procesos de producción se realizan en diferentes áreas divididas según el fin: tejeduría, confecciones, tintorería, planeamiento y control de la producción y acabados, además de los respectivos almacenes. Los flujogramas de procesos se pueden observar en la Figura 45.

Las siguientes operaciones se relacionan con el soporte a la producción y el aseguramiento de la calidad. Esta actividad se desarrolla en dos ambientes: (1) planta productiva de tintorería y acabados; y (2) laboratorio de calidad textil. En la primera se realiza inspección a los acabados de la tela, realizado con el uso de hidrómetros, troqueles, winchas, tijeras, marcadores textiles y un reporte de calidad. En esta planta también se encuentra la oficina del supervisor responsable de calidad tintorería, además de dos máquinas revisadoras manipuladas por dos inspectores de turno. Las actividades en esta planta comprenden: (1) inspección de tela termofijada; (2) inspección de la compactadora; e (3) inspección de la tela seca. En la segunda planta se realizan los complejos análisis de calidad de las telas, a cargo de dos inspectores que controlan los tonos y degradados. Otros dos analistas realizan un control de revisado y el encogimiento, y finalmente una encargada del laboratorio da visto bueno a la tela teñida o acabada supervisada. Las actividades desarrolladas en esta

planta son: (1) evaluación de tono y prueba de solidez de hilo; (2) evaluación de tono de paños de lavandería; y (3) evaluación de la tela acabada.

La fortaleza de Compañía Nacional de Textiles en operaciones y logística es:

- Integración vertical de actividades claves que permiten ofrecer un producto de calidad y de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- Lotes pequeños de producción que permiten ser flexibles y versátiles para atender la demanda.
- Distribución de la planta adecuada que permite el flujo de las actividades.
- Experiencia enfocada en la reducción de mermas y costos de producción.

La debilidad de Compañía Nacional de Textiles son los siguientes:

- No posee sistemas que certifiquen el aseguramiento de la calidad.
- No tiene información de la demanda del consumidor final, por lo que las compras de insumos se proyectan antes que se realice una orden de compra.
- No puede realizar producción por volúmenes para competir con mejores precios por falta de capacidad de la infraestructura.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El área de Finanzas y Contabilidad está integrada con el área de Administración y ambas están bajo el mando del gerente de Administración y Finanzas. El área incluye también todo el proceso contable a cargo del contador general de la empresa. El análisis de las fortalezas y debilidades del área abarca desde los ratios que maneja, su estructura de capital, relación con los accionistas y capacitación del personal.

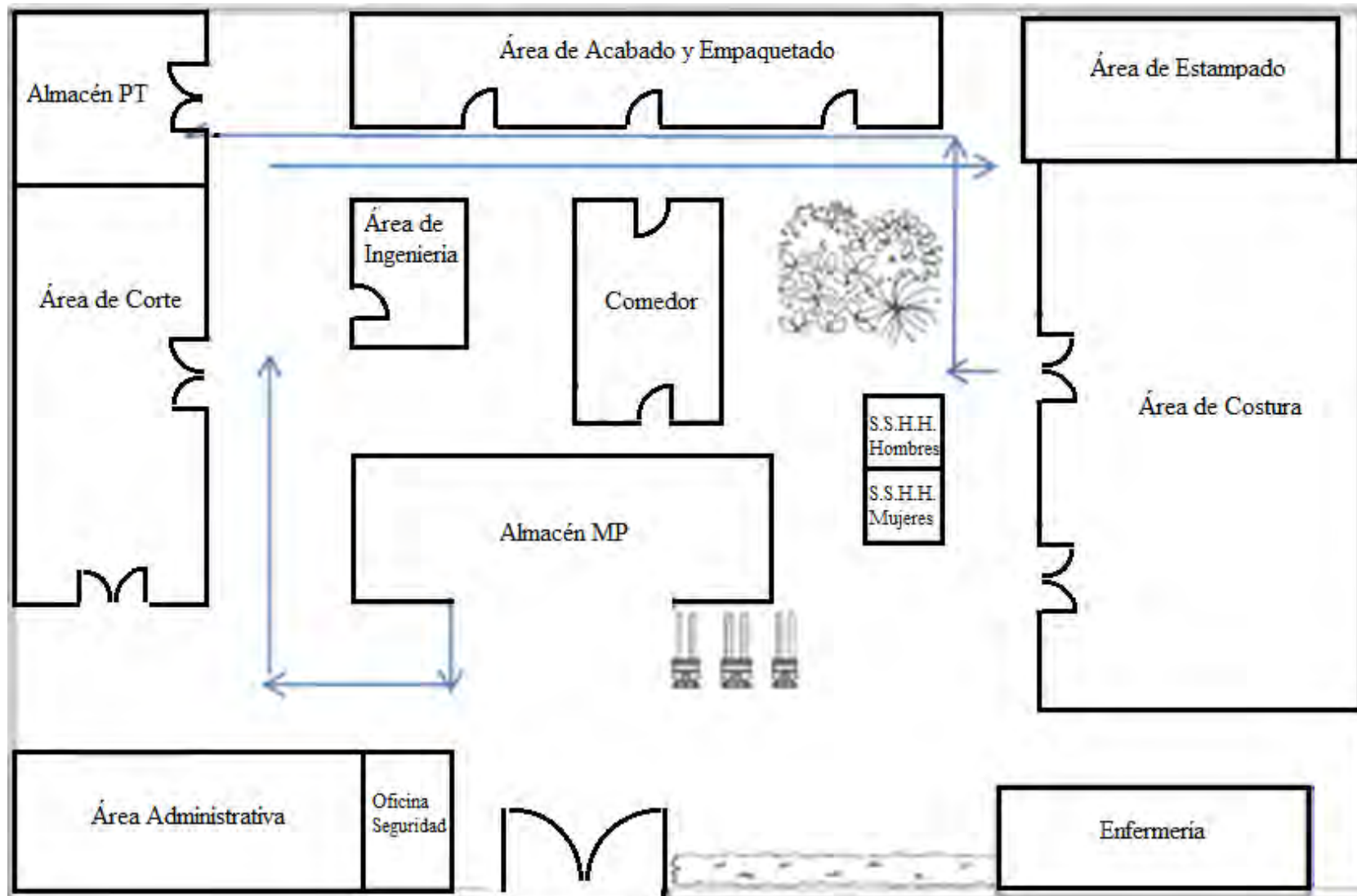


Figura 43. Distribución de planta de producción.

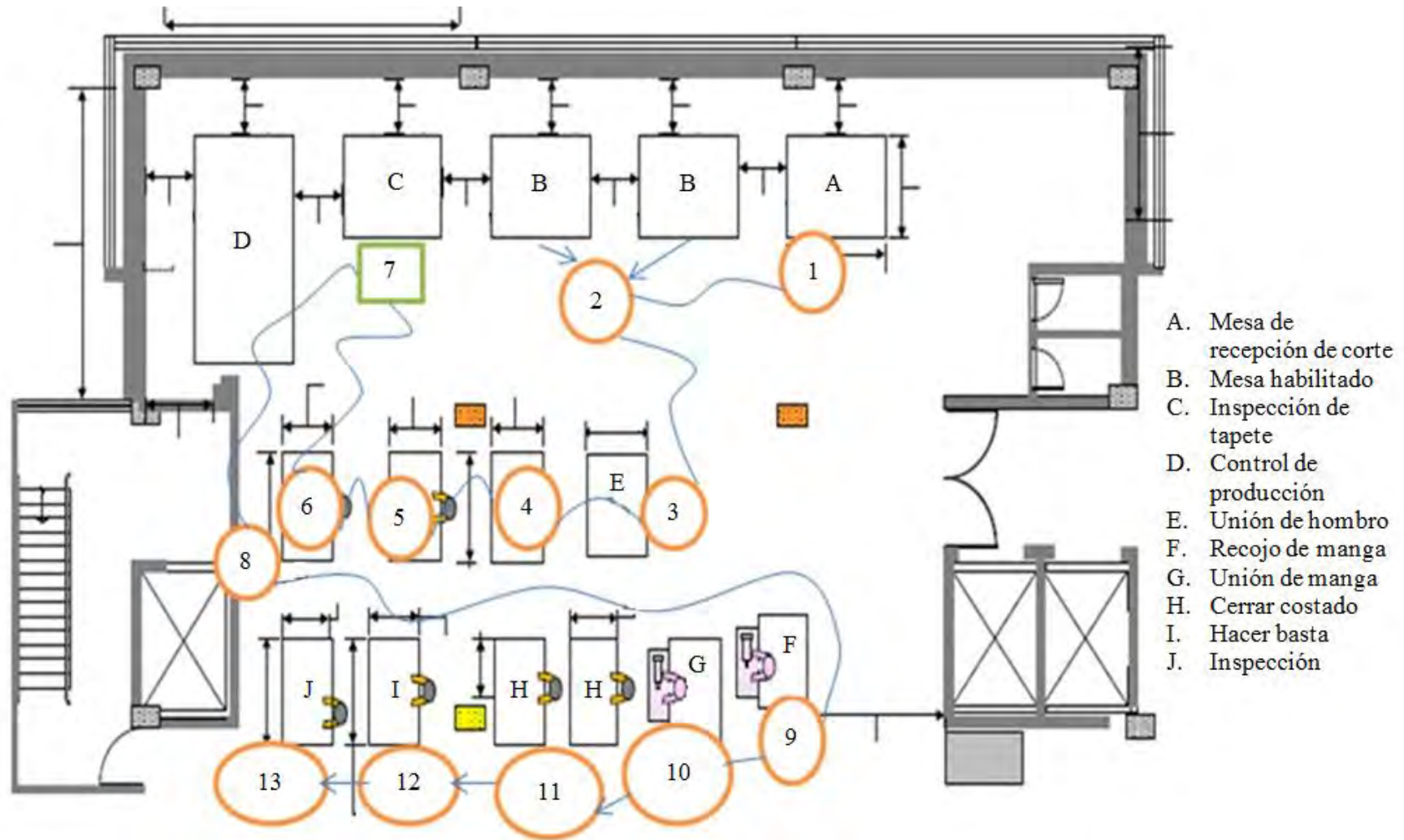


Figura 44. Diagrama de recorrido del área de costura.

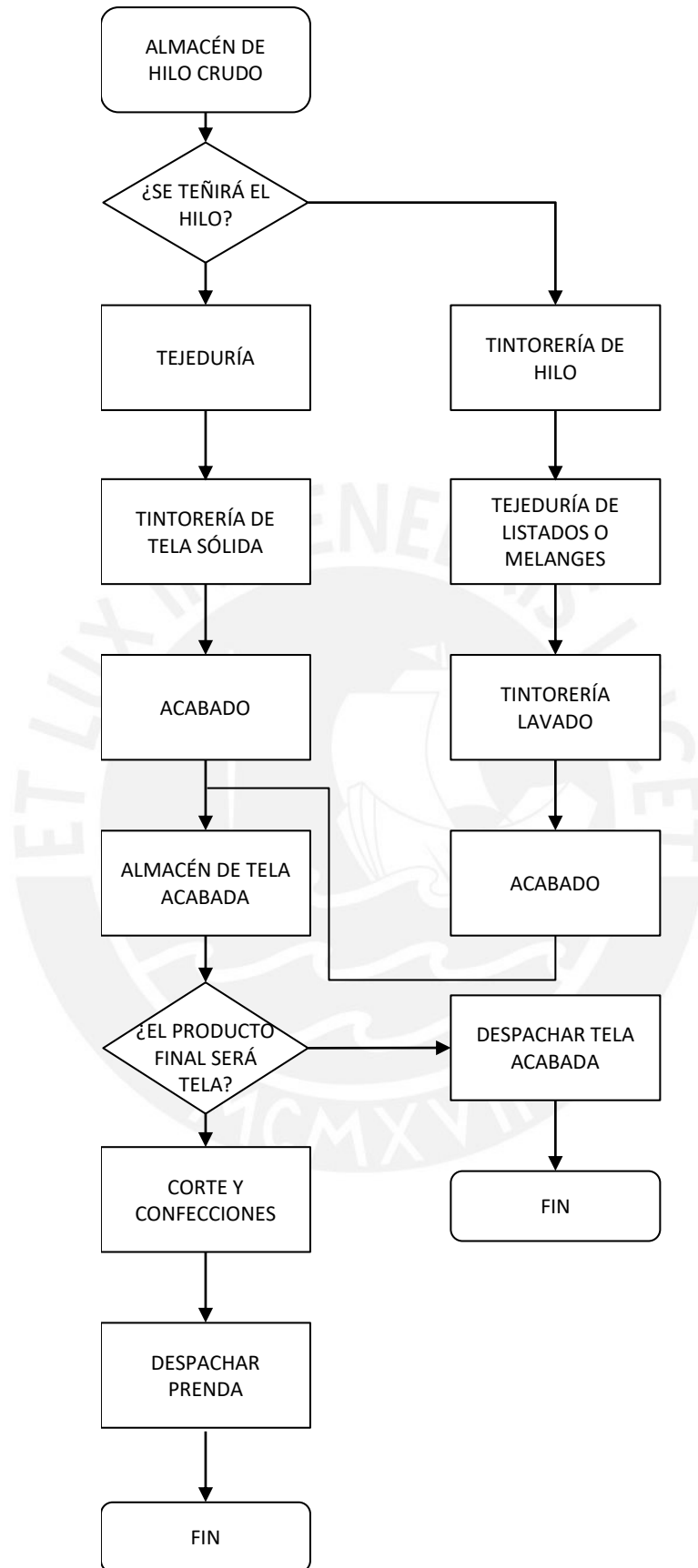


Figura 45. Flujograma de procesos de Compañía Nacional de Textiles

Según el gerente de Administración y Finanzas, los índices de la Compañía Nacional de Textiles están hoy en día dentro de los estándares de la industria (Rengifo, comunicación personal, 9 de febrero 2016). Así también, la empresa goza de un mejor desempeño que la mayoría de los exportadores con quienes comparten los mismos nichos de mercado. Sin embargo hay algunos sectores nacionales con mejores márgenes donde Compañía Nacional de Textiles no se encuentra actualmente compitiendo. Respecto a los índices de deuda, la empresa está en clara desventaja frente a la empresa Nettelco, quien no posee deuda en el sistema financiero dado que Nettelco ofrece sus productos a un nicho especial.

Los índices que Compañía Nacional de Textiles monitorea de cerca son los relacionados a la rentabilidad, el EBITDA de la empresa, el ratio de deuda respecto a EBITDA, ratios de cobranza y provisión de capital de trabajo. En las Tabla 25, Tabla 26, Tabla 27, y Tabla 28 se presentan los principales ratios de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad de la empresa:

Tabla 25

Ratios de Liquidez

	2015	2014	2013	2012	2011
Razón corriente	4.29	4.29	5.30	4.78	4.20
Prueba ácida	1.42	1.42	1.97	1.33	1.51
Capital de trabajo	100,443.68	93,863.45	107,019.77	99,601.00	104,674.47

Nota. Los valores expresados para Razón corriente y Prueba ácida son las veces que la compañía puede afrontar sus obligaciones a corto plazo con sus activos a corto plazo. El capital de trabajo indica la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente y está expresado en nuevos soles.

Tabla 26

Ratios de Gestión

	2015	2014	2013	2012	2011
Rotación de cuentas por cobrar	87.15	87.15	108.51	85.87	79.98
Rotación de inventarios	229.73	221.96	237.70	270.40	265.32
Rotación de cuentas por pagar	30.65	29.61	32.33	33.95	28.98

Nota. Todos los valores están expresados en días.

Tabla 27

Ratios de Solvencia

	2015	2014	2013	2012	2011
Estructura de capital	27	27	34	35	29
Endeudamiento	21	21	25	26	22
Cobertura de gastos financieros	12.22	7.21	2.96	2.15	25.82

Nota. La estructura de capital y el endeudamiento están expresados en porcentajes. El valor para la cobertura de gastos financieros está expresado en veces y se refiere al número de veces que puede pagar las obligaciones financieras a corto plazo.

Tabla 28

Ratios de Rentabilidad

	2015	2014	2013	2012	2011
ROE	14.60	9.40	4.70	2.60	19.20
Margen operativo	11.50	7.90	5.90	2.90	17.20
Margen neto	8.80	5.70	3.00	1.80	11.00

Nota. Todos los valores están expresados en porcentajes.

La empresa posee sus principales fortalezas en sus índices de liquidez (prueba ácida). Así también, el EBITDA de la empresa es bueno en términos generales (Rengifo, comunicación personal, 9 de febrero 2016). No se encuentran tan apalancados como sus competidores y eso es bueno para la empresa pues tienen margen para maniobrar y pedir futuros préstamos de ser necesario. Son muy competitivos en los costos de adquisición en los principales insumos y de los plazos que tienen para pago a proveedores, lo cual es importante pues el ciclo de su negocio es bastante amplio. Por ejemplo, el traer hilados de fuera tarda 60 días en promedio, se requieren de otros 30 días para hacer la tela y de 30 a 45 días para el acabado de prendas, lo cual indica que se requieren espaldas financieras para soportar dicho ciclo.

Respecto a la solvencia de la empresa se puede apreciar que su nivel de endeudamiento es relativamente bajo (alrededor del 20% tanto del capital como de los activos) lo cual indica que la empresa no afrontaría en el corto plazo las presiones de gastos financieros inesperados que puedan dañar su rentabilidad. La rentabilidad de la empresa

viene recuperándose de un período a la baja que sufrió el año 2012, cuando su nivel general de ventas y utilidades se vieron reducidas en comparación con el año 2011. Sin embargo, al año 2015, la empresa aún no recupera los mismos niveles de desempeño financiero que tuvo el año 2011.

Compañía Nacional de Textiles está trabajando para mejorar la estructura de capital en el lado de pasivos lo cual le daría estabilidad en tasas de interés. Así también están solarizando sus pasivos pues el 85% de sus ventas se realizan en el exterior donde la moneda de uso es el dólar estadounidense y los recientes aumentos del tipo de cambio los ha expuesto mucho al riesgo de tasas de interés. Así también, patrimonialmente la compañía está bastante sólida por lo que no se requiere el aumento de capital. Hay utilidades retenidas y la política de distribuirlas es muy austera.

La empresa goza de buenas relaciones con todo el sistema financiero. En años recientes han gozado de la posición de poder poner a competir a todos los grandes bancos del Perú para que puedan bajar sus tasas de interés que les ofrecen en los préstamos. Por lo cual hoy en día tienen a su disposición adecuadas líneas en exceso para cuando la situación lo requiera. Dichas operaciones con los bancos las negocian una a una.

El capital de trabajo que maneja la empresa hoy en día no posee la estructura más óptima posible, por lo cual la empresa se encuentra en un proceso de adecuación del capital de trabajo para lograr resultados más favorables para la empresa, para que su activo corriente cubra adecuadamente los pasivos corrientes y a la vez no estén teniendo activos ociosos.

Compañía Nacional de Textiles, desde su creación, viene trabajando con los estados financieros tributarios solicitados por la SUNAT, los cuales no son muy útiles para reflejar la verdadera situación financiera de la empresa. Por ello hace un par de años han adaptado sus estados financieros a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), los cuales son más útiles para conocer y analizar la verdadera situación financiera de Compañía

Nacional de Textiles. Como una consecuencia de ello la empresa ha realizado la revalorización de activos fijos. La contabilidad de la empresa es auditada externamente por la empresa BDO de España. Una especial consideración en Compañía Nacional de Textiles es el uso que le dan al estado de fuentes y usos de fondos, reflejado en sus estados de flujo de efectivo. Básicamente lo vienen empleando por medio de los flujos semanales de tesorería, lo cual les sirve como punto de control para proyectar compras de insumos y pago a proveedores extranjeros.

Compañía Nacional de Textiles emplea presupuestos operativos para todos los pedidos que reciben. Su modelo de negocio funciona sobre la producción a pedido, cada pedido tiene una cotización y dichas cotizaciones son los presupuestos contra los que se miden. Por otro lado, se maneja un presupuesto de compras de materia primas, pues eso no es a pedido. Se emplea continuamente según la experiencia previa y a lo que los clientes van a ir requiriendo. Dicho presupuesto está basado en un plan de ventas estimadas y es usado mayormente para la compra de hilos.

Actualmente Compañía Nacional de Textiles si cuenta con una política de pago de dividendos, la cual es muy austera y en los últimos seis años que viene aplicándola no se ha pagado nunca más de dos millones de soles en dividendos, sobre una base de ventas anuales de S/. 160 millones de soles (menos del 2% de las ventas). La empresa tiene actualmente solo cuatro socios, de los cuales tres se encuentran laborando en la empresa desde su creación y en términos estratégicos están alineados respecto al futuro de la compañía. La empresa no cotiza en bolsa. La gestión de riesgos financieros en Compañía Nacional de Textiles es actualmente muy básica según palabras del gerente de administración y finanzas. Analizan principalmente los riesgos de tipo de cambio, riesgos operativos, del ciclo de negocio y de apalancamiento financiero.

Respecto al personal que labora en el área de finanzas y contabilidad, todos han demostrado su valía en más de una ocasión y ello ha llevado a que el grupo humano del área sea de buen nivel. Las cabezas de los equipos van formando a su personal y de esa forma van nutriendo de homogeneidad los criterios de desempeño que son usados para evaluar el desempeño de toda el área. Las capacitaciones al personal se realizan de manera interna, no contratan personal de fuera. El enfoque para el 2016 ha sido potenciar la entrega de resultados y que se desarrolle la cultura de aceptar la responsabilidad por los actos y decisiones que cada persona toma. El área de finanzas cuenta con cuatro personas a tiempo completo y el área de contabilidad está conformada por seis personas.

Las fortalezas de Compañía Nacional de Textiles en el presente factor son las siguientes:

- Sólido desempeño financiero respecto a sus rivales.
- Sólida posición para afrontar el ciclo del negocio gracias a sus tratos con proveedores y clientes.

Las debilidades de Compañía Nacional de Textiles en el presente factor, son las siguientes:

- Estructura del capital de trabajo aún no es la más óptima.
- Gestión de riesgos financieros aún no es la más adecuada para la empresa.

4.1.5 Recursos humanos (H)

De acuerdo a D'Alessio (2014), el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, el cual hace funcionar el ciclo y que permite establecer relaciones fructíferas a la organización para lograr los objetivos que se propone. Asimismo, es el recurso de mayor incertidumbre que impacta en la motivación y en el nexo del grupo al interior de la organización.

La empresa Compañía Nacional de Textiles es una organización privada formal, rentable, que siempre está a la vanguardia de la innovación de procesos en el contexto internacional que se encuentra. Es una empresa altamente competitiva en el sector textil y confecciones, que presenta una organización que se caracteriza por la combinación de un manejo lineal y funcional. Este tipo de organización permite que cada departamento tenga labores especializadas con el fin de mantener el orden, la eficiencia y efectividad.

Según Rengifo (2016) el área de Recursos Humanos es fundamental en la empresa porque en esta área se administran, gestionan, y direccionan a los principales activos de la organización. Sus principales funciones consisten en la creación y dirección de equipos de trabajo; instrucción y capacitación del personal de las diversas áreas; mantener la comunicación clara, adecuada, y eficaz de la empresa; identificar el perfil de los trabajadores, convocación y evaluación a través de entrevistas de las personas adecuadas para el puesto de trabajo de la manera más rápida y eficaz; administración de sueldos, prestaciones de servicios y beneficios de los trabajadores; y finalmente el control y evaluación constante de los trabajadores.

Como se mencionó anteriormente, la estructura de la empresa no ha sufrido cambios significativos en los últimos años. Sin embargo, la cantidad del personal que se contrata durante el año depende de la demanda de pedidos por parte de los clientes, siendo ésta el principal factor del incremento o reducción de personal en determinadas épocas del año. La labor de actualización por parte del área de recursos humanos de los perfiles de puestos de la empresa es una labor anual. Un claro ejemplo de esta labor es la creación del área de Innovación y Desarrollo, la cual generó la demanda de mayor personal con la misión de innovar los diseños, materiales, y técnicas de estampado y bordados.

En cuanto al manual de funciones, en este se encuentran los procesos principales que generan utilidades a la empresa, los procesos secundarios son transmitidos de manera

personal e individual por cada jefe de área a los nuevos trabajadores. A pesar que los manuales de funciones no se han actualizado en varios años, todos los trabajadores conocen cuales son las especificaciones de sus funciones. El área de recursos, especialmente, se ha encargado de la labor de que todos los procesos sean difundidos, conocidos por todos y documentados.

Debido a que los tiempos de entrega son estrictos dentro de la empresa, el trabajo está fuertemente regulado por normas y medidas que todos los trabajadores cumplen al pie de la letra. Éstas tienen por objetivo el continuo incremento de la productividad, un adecuado desarrollo del clima laboral, y una relación estrecha y cordial entre todos los miembros de la compañía. La asistencia y puntualidad es un requisito fundamental que todo trabajador debe incorporar en su trabajo, considerándolo un factor de éxito sobre el cual se situarán los objetivos de la empresa. Asimismo, no se permitirá el ingreso de los trabajadores después de 20 minutos de retraso sin una autorización de la gerencia; estos retrasos serán descontados en el periodo de pago.

En cuanto a los sistemas incentivos, se han mejorado significativamente en el área de producción incrementando la moral y motivación de los trabajadores respecto a años anteriores en donde se afrontaron situaciones difíciles. Al ser un sector complejo y muy competitivo, el manejo de las políticas salariales es un ámbito en donde no hay mucho margen de maniobra. A pesar de esto, en los momentos en donde se han aplicado incentivos salariales en el área de producción, los resultados han sido beneficiosos, aumentando la productividad, obteniendo la calidad esperada, y cumpliendo las metas trazadas.

Los trabajadores que actualmente laboran en la empresa han obtenido gran experiencia en sus posiciones, consolidando el trabajo en equipo cuya principal fuente de éxito es la confianza. Por otra parte, el ambiente de trabajo y el clima organizacional de la empresa necesita ser reforzado continuamente para su mejora. Según la última medición de

clima laboral, la cual se realiza anualmente, ha habido un pequeño retroceso en los resultados, en el cual el principal problema es la comunicación efectiva y la autonomía en la toma de decisiones. A pesar que Compañía Nacional de Textiles no cuenta con expectativas respecto a este tema, varios trabajadores han manifestado en comunicaciones informales que se sienten muy a gusto en la empresa.

Compañía Nacional de Textiles es una compañía horizontal, en donde los temas de líneas de carrera son limitados en el área de oficinas y marketing. Por esto, se ha planteado un esquema para el *staff* administrativo en el cual se incentiva a cada trabajador el retarse a él mismo a ser lo mejor que puedan, brindándoles un ambiente que les permita aplicar todos sus conocimientos y generar valor en sus funciones. En cambio, la producción en línea tiene una línea de carrera más clara. Los trabajadores sin experiencia contratados empiezan en un puesto inicial de costurero, donde sus buenas habilidades van a ser un factor primordial para su ascenso, pudiendo llegar a altos cargos como supervisores y jefes. En otros puestos donde no hay posibilidad de ascenso, el personal permanece en ese puesto durante tres o cuatro años y luego rotan a áreas distintas para complementar su formación.

A pesar que las relaciones laborales y colaboración han aumentado su productividad en los últimos años, se manifiesta dentro de la empresa un temor al error y de asumir responsabilidades por la toma de decisiones. Esto es debido a la cultura de castigo que caracterizó a la empresa durante sus primeros años de emprendimiento. Este es un problema que caracteriza varias áreas de las empresas donde la falta de autonomía en la toma de decisiones afecta la rapidez y eficacia de los procesos. A pesar de esto, en las áreas donde se ha logrado superar esta adversidad, los trabajadores han demostrado un crecimiento en sus puestos de trabajo.

Todavía falta trabajar que las personas tengan más confianza en ellas mismas para tomar decisiones sin temor al castigo, que asuman responsabilidad y mejoren. Es un tema que todos deben aprender pues cuesta tomar decisiones.

Las fortalezas de Compañía Nacional de Textiles son las siguientes:

- A pesar que el clima organizacional de la empresa en el último año ha presentado un retroceso respecto a la medición realizada en años anteriores, los trabajadores se encuentran complacidos con la empresa reduciendo la rotación de trabajadores.
- El clima organizacional es un factor importante para el desarrollo del personal tanto administrativo como operacional. Debido a esto, la empresa mide anualmente el clima organizacional, siendo el área de recursos humanos el encargado de su continua mejora y armonía.
- El área de recursos humanos participa activamente en la inducción de los nuevos trabajadores y en la capacitación constante de aquellos que forman parte de la empresa. Esto es debido a que la empresa considera que su personal es el activo máspreciado en sus procesos y con el cual debe establecer las mejores relaciones.

Las debilidades de Compañía Nacional de Textiles son las siguientes:

- A pesar que las funciones de los trabajadores se encuentran correctamente definidas y difundidas, desde hace varios años no se documentan las actualizaciones realizadas a lo largo de los años en los manuales de procesos y funciones.
- Uno de los principales problemas que surgen dentro de la empresa es la falta de comunicación efectiva entre el personal de gerencia y de operaciones, disminuyendo el ritmo de los flujos de las actividades. Este es un problema que hasta la fecha el departamento de recursos humanos no ha logrado resolver, pero se están poniendo cartas en el asunto para mejorarlo.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Diversos autores consideran que las tecnologías de comunicación son herramientas vitales que promueven que un país crezca económicamente. Los motivos por los cuales se puede hacer esta aseveración radican en la oportunidad que estas tecnologías crean para el acceso a un mayor flujo de información, el incremento de la comunicación entre los diversos agentes del mercado, la participación activa en el proceso de la globalización de los mercados, la reducción que pueden generar en los costos en transacciones comerciales y en la posibilidad de convertirse en un elemento democratizador de la innovación. En este sentido, Quiang, Rossotto y Kimura (2009) realizaron una investigación econométrica en 120 países en donde obtuvieron resultados en donde se demuestra una fuerte correlación entre el nivel del desarrollo de las tecnologías de comunicación y crecimiento económico.

Según el Sr. Rengifo (2016), Gerente de Administración y Finanzas de la empresa, el sistema de información gerencial se encuentra en desarrollo. Sin embargo, se emiten reportes básicos de cada una de las áreas de la empresa y éstas se presentan en las reuniones de gerencias. Lamentablemente, la empresa aún no cuenta con un sistema que pueda integrar la información de las diferentes áreas en un solo reporte o balance general. Por otro lado, dicha herramienta se encuentra en desarrollo con el apoyo de *business intelligence* (inteligencia de negocio) con el objetivo de contar con un sistema que permita realizar un balance más integrado. Actualmente, cada gerente de cada área y los mandos medios tienen sus reportes y éstos se juntan manualmente. Sin embargo, se espera que con la implementación del sistema antes mencionado, un reporte consolidado pueda ser generado automáticamente.

El Sr. Rengifo también dijo que en ese momento no contaban con un ERP (*Enterprise Resource Planing*). Mencionó a su vez que el año anterior se había realizado un intento de la elaboración de uno ya que era considerado como una opción para cerrar los vacíos que tenían en ese momento ya que tenían definidos los niveles de procesos necesarios y habían

detectado que podían ser mejorados. Sin embargo, el problema radicaba en la escasez de personal calificado que pueda establecer los estándares bajo los cuales se iba a trabajar. La gerencia no contaba con una idea clara de quién podría tomar dicha responsabilidad ya que las personas que podrían tomar las riendas del proyecto, no conocían en su totalidad los procesos y a su vez no estaban capacitados ni contaban con la experiencia necesaria para asumir el cargo.

Por otro lado, el Gerente de Administración y Finanzas comentó que en lo que respecta a la parte administrativa de la empresa, ésta contaba con el sistema operativo *SAP Business One* el cual agiliza los procesos administrativos. No obstante, mencionó también que la correcta utilización de este sistema estaba directamente relacionada con la persona que lo iba a emplear. Las personas responsables debían estar capacitadas para usar el sistema y obtener los resultados deseados en los tiempos esperados. Esto se debe a que el programa necesita que se uniformice la información que se vaya a ingresar lo cual requiere cierta destreza y buen conocimiento del sistema en mención. Cabe resaltar que este sistema es el único que actualmente se utiliza como apoyo para la toma de decisiones.

Como ha sido mencionado anteriormente, no todo el personal está familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones. Principalmente, son las jefaturas y gerencias las que cuentan con conocimientos más globales del uso de estos sistemas, mientras que los demás tienen conocimientos parciales de éstos. A su vez, las jefaturas y gerencias tiene una visión parcial de lo que sucede en la empresa ya que no pueden generar reportes consolidados. Sin embargo, los gastos de cada área también son parciales lo cual les permite saber los gastos en los que han incurrido y cómo se han utilizado. El gerente aseguró que antes no se preocupaban por el registro de información en el sistema por dos motivos: (a) no sabían cómo hacerlo y (b) no encontraban un beneficio tangible al hacerlo. No obstante, ahora si lo utilizan en su totalidad ya que le facilita el planeamiento para el presupuesto de las

áreas y les sirve de herramienta de control. Empero, aún hay más por aprender lo cual constituye un importante espacio para la mejora.

Con referencia a los sistemas de seguridad, el Sr. Rengifo aseguró que no eran lo suficientemente eficientes. Asimismo, explicó que se habían realizado varios cambios y que se encontraban trabajando con particular énfasis a nivel de bases de datos para tener mejor conocimiento de la data y para segmentarla apropiadamente con el objetivo de sacarle provecho. Dijo también que se habían detectado diversas vulnerabilidades en los sistemas y que se encontraban trabajando en ellos.

En la entrevista, el Sr. Rengifo también mencionó que la administración de los sistemas de información y comunicaciones no es tan productiva como se desea. En este sentido, se ha proyectado desarrollar e implementar una plataforma de intranet con el objetivo de mejorar el intercambio de información entre las diversas áreas de la empresa. Por otro lado, también se está evaluando la idea de implementar este año un sistema de información que permita monitorear el progreso de producción de los pedidos que recibe la empresa. Este sistema de progreso del trabajo por área (*work in process*) permitirá tener, en tiempo real, el estado de progreso de los diferentes pedidos que recibe el área de producción. Con ello, se podrá comunicar al cliente con mayor exactitud en qué proceso se encuentra lo solicitado y el tiempo estimado de entrega del pedido, buscando así aumentar la satisfacción del cliente y estableciendo mejores vínculos comerciales con los mismos.

Con respecto a la constante actualización de los sistemas y data utilizados en la empresa, el Gerente de Administración y Finanzas aseguró que éstos eran actualizados permanentemente en las medidas de las posibilidades de la empresa. Es por ello que, como se mencionó anteriormente, se están evaluando las diversas implementaciones de otros sistemas que agilicen el funcionamiento de la empresa y tengan procesos más dinámicos. A su vez, señaló que dichos sistemas de información y comunicaciones no son tan amigables para el

usuario y ello es atribuido a la antigüedad de dichos sistemas. En general, se cuenta con un esquema al que la gente se acopla rápidamente ya que tiene unos semáforos que ayuda al usuario a priorizar tareas. Sin embargo, debido al crecimiento que han experimentado las operaciones en los últimos años existen procedimientos que no han sido completados en su totalidad.

El personal de la organización no cuenta con una constante capacitación en los nuevos aspectos de información y comunicaciones (Rengifo, comunicación personal, 9 de febrero 2016). Ciertamente reciben una capacitación al iniciar las funciones en sus respectivos puestos de trabajo pero el sistema no es utilizado de manera tal que pueda ser completamente aprovechado. A su vez, muchos de los aplicativos utilizados son básicos y se usan a diario en actividades comunes.

Por otro lado, el Sr. Rengifo mencionó que el personal conoce las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones. Comentó que al inicio a algunos trabajadores les costaba utilizar este tipo de sistemas porque pensaban que eran simplemente un registro y que iban a ser controlados. Sin embargo, actualmente, todo el personal está alineado y todos tienen la responsabilidad de ingresar la información ya que todo debe estar registrado. Una situación común en el pasado era regularizar actividades que habían sucedido semanas atrás, lo cual impedía tener información en tiempo real de la situación que se vivía en ese momento. No obstante, se hizo un trabajo de concientización para que el personal se sienta responsable de ingresar toda la información en el sistema con el objetivo de llevar un control más adecuado que, finalmente, generaría mayores beneficios para la empresa en la parte económica.

Con respecto a la experiencia que cuentan la gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones, se dijo que aún había posibilidades de mejora. El gerente de sistemas tiene buena capacidad y hay un equipo de programadores y desarrolladores que

poseen características suficientes para realizar una buena labor. La empresa ha tercerizado las actividades relativas a la base de datos, obteniendo buenos resultados y ganando gran experiencia en el tema. Sin embargo, aún existen de comunicación, como se han venido mencionando a lo largo de esta sección, que todavía pueden repotenciarse para que aumenten la productividad de la empresa. Se puede asegurar entonces que la empresa va a poder cumplir con los objetivos propuestos pero que les tomará más tiempo del adecuado debido al inadecuado uso de dichos sistemas.

En lo que se refiere a la capacitación y entrenamiento del equipo de información y comunicaciones de la empresa, se mencionó que éste ha empezado a llevarse a cabo en coordinación con los proveedores. Antes, la empresa realizaba las capacitaciones de sus trabajadores fuera de la empresa, utilizando los servicios de terceros que certificaban al personal. No obstante, muchas veces esto representaba una mala práctica ya que una cantidad importantes de los trabajadores terminaban su estadía en la empresa en búsqueda de nuevos empleos y, con ello, no se reflejaba un retorno de inversión para la empresa. Es por ello que, como los distribuidores o vendedores tenían la vanguardia en el conocimiento de estos sistemas, se realizaron alianzas con ellos y visitaban la empresa para realizar capacitaciones para el uso de estos programas. Esta es una manera de alinear el conocimiento, no incurrir en gastos extras de capacitación y obtener información de primera calidad. Como resultado, se podrá ver un ahorro que reflejado en el presupuesto del área y, a su vez, se podrá controlar mejor el uso del mismo.

Las fortalezas en Compañía Nacional de Textiles en el área de sistemas de información y comunicaciones son:

- La empresa cuenta con el sistema operativo *SAP Business One* el cual agiliza los procesos administrativos.

- Los empleados han adquirido una mayor conciencia por la necesidad de utilizar los registros electrónicos para poder monitorear el cumplimiento de actividades.
- Los sistemas y data utilizados en la empresa son permanentemente actualizados.
- La gerencia y los funcionarios del área cuentan con experiencia para el desarrollo de sus funciones.
- La empresa ha comenzado programas de capacitación y entrenamiento para el equipo por parte de los proveedores y vendedores.

Las debilidades que posee la empresa en este rubro son:

- La empresa aún no cuenta con un sistema que pueda integrar la información de las diferentes áreas en un solo reporte o balance general.
- La empresa no cuenta con un ERP (*Enterprise Resource Planing*) ya que no cuenta con personal calificado que pueda establecer los estándares bajo los cuales trabajar.
- A pesar de contar con el SAP, es necesario más personal calificado que utilice el sistema ya que es el único sistema utilizado para el apoyo en la toma de decisiones.
- Los sistemas de seguridad no son lo suficientemente eficientes.
- No cuentan con un intranet que permita aumentar la productividad de la administración de los sistemas de información y comunicaciones.
- No se cuenta con un sistema que permita controlar el *work in progress*.
- Los sistemas utilizados no son amigables al usuario.
- El personal de la organización no cuenta con una constante capacitación en los nuevos aspectos de información y comunicaciones.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

La empresa hace un uso intensivo de la tecnología en todos sus procesos productivos gracias a la moderna maquinaria que posee cada área. Así mismo, realiza una búsqueda constante de desarrollo de nuevos productos, básicamente telas, para abrir nuevos mercados y diversificar su cartera de clientes. Fue por esta razón que recibió el premio *Empresa Innovadora 2013* otorgado por el Foro Textil, reconociendo su alta inversión en materia de innovación e investigación (Asociación de Exportadores, 2014). Esta inversión ha permitido que la empresa desarrolle nuevos productos y entrar a nuevos mercados, de esta manera logró diversificar su cartera de productos y clientes, reduciendo el impacto de la crisis textil que el sector en el Perú ha atravesado por el deterioro de mercados internacionales como Estados Unidos, Venezuela y Argentina.

El área de confecciones está equipada de máquinas importadas desde Taiwán y España, las cuales tienen no más de 10 años de antigüedad, con lo cual se busca que la empresa mantenga un alto empleo de tecnología. El proceso de tejeduría emplea maquinarias de origen europeo con una capacidad de producción mensual de 650 toneladas. Por otro lado, el área de tintorería de hilos tiene capacidad de 150 toneladas mensuales y cuenta con máquinas italianas Bellini; así mismo el área de tintorería de telas cuenta con maquinarias AKM, Then, Fong, Brazoli y ATYC, para la elaboración de muestras y producción, con una capacidad de hasta 700 toneladas mensuales. Un área importante es la de lavandería, pues está equipada con máquinas de vanguardia que han permitido la consolidación de la relación de la empresa con sus destacados clientes internacionales. Entre las técnicas empleadas están *pergamagante, sand wash, desgastado slicion wash, softly wash, enzyme wash, white pigment wash, garment wash*, focalizados, entre otras. La capacidad mensual es de 250,000 piezas mensuales. El área de corte cuenta con módulos que permite una producción mensual de 750,000 unidades.

Seguidamente, el área de confección cuenta con 35 líneas de producción estructuradas bajo un sistema modular que les permite trabajar lotes pequeños de producción y, consecuentemente, ser flexibles y versátiles a los requerimientos de los clientes. La capacidad del área es de 12 millones de piezas mensuales. El área de acabados y empaquetados sigue las especificaciones de los clientes, además de utilizar el sistema de códigos de barra. La capacidad mensual es de 900,000 unidades mensuales.

Por otro lado, el área laboratorio se encarga de elaborar las recetas de tintes para las telas y es la principal fortaleza de Compañía Nacional de Textiles, ya que su labor es asegurar la calidad de sus productos finales. Los colores solicitados por los clientes son desarrollados con el sistema Datacolor que garantiza su reproducibilidad, y asimismo sirve para controlar el color de los productos obtenidos. El laboratorio cuenta con los equipos de teñido de muestras (lab dips), cámaras de luz (D65, CWF, TL84, A), medición de solidez de color (frote, lavado), medición de encogimiento, y medición de ph.

La fortaleza de Compañía Nacional de Textiles en tecnología e innovación es:

- Equipo enfocado en el desarrollo de nuevos productos.
- Uso de intensivo de tecnología para elaborar productos de calidad mundial.

La debilidad de Compañía Nacional de Textiles son los siguientes:

- No cuentan con la certificación ISO 17025 la cual garantiza que cuentan con un apropiado laboratorio de calidad.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego del análisis interno realizado a la empresa Compañía Nacional de Textiles, se muestran a continuación las principales fortalezas y debilidades en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en la Tabla 29. Esta cuenta con 19 factores determinantes de éxito. De acuerdo con los resultados obtenidos para la empresa, este arrojó un valor de 2.53, lo cual se encuentra por encima del promedio. Con ello, se puede afirmar que a pesar de que

la empresa cuenta con grandes fortalezas, debe reunir esfuerzos para reducir el impacto de las debilidades que podrían afectar su competitividad en el sector.

4.3 Conclusiones

- Para la empresa Compañía Nacional de Textiles es de suma importancia establecer relaciones comerciales de largo plazo y de tener a sus clientes diversificados geográficamente, pues eso le ha permitido sobrellevar eventos económicos que impactaron en el sector y en sus competidores, como lo fue la crisis financiera del 2008 y la caída del mercado venezolano.
- La empresa ha desarrollado una estructura flexible en la producción que le permite atender los pedidos de sus clientes más importantes, lo cual hace que esté mejor preparada para afrontar picos y caídas de demanda no esperados.
- La empresa cuenta con un clima organizacional superior al de sus más cercanos competidores, pues en conversaciones informales que la gerencia de administración y finanzas ha tenido, se ha podido captar que el personal se encuentra más a gusto trabajando en Compañía Nacional de Textiles que en otras empresas de textiles y confecciones.
- La empresa tiene arraigado en su cultura un enfoque hacia la calidad, lo cual le ha permitido ser el principal proveedor para grandes casas de moda como Lacoste o Calvin Klein. Ello se manifiesta también en la implementación y mejora que han desarrollado en su laboratorio de calibración de la calidad.
- Por otro lado, la empresa no cuenta con un sistema unificado para el manejo de su información. A ello se suman los controles de seguridad que vienen usando, los cuales no son los más adecuados.
- En orden de mejorar a futuro el desempeño interno de todas las áreas, será muy importante que la empresa cambie la mentalidad que hoy en día prevalece, la cual

está basada en bajos niveles de comunicación eficaz y miedo a asumir responsabilidad por las decisiones que se deben tomar.

Tabla 29

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores clave del éxito	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
1. Adecuado manejo de la rotación interna del personal para desarrollar sus habilidades y difundir las mejores prácticas por toda la empresa.	0.04	3	0.12
2. Presencia en diversos mercados de destino y clientes	0.08	4	0.32
3. Integración vertical de actividades claves que permiten ofrecer un producto de calidad y de acuerdo a los requerimientos de los clientes.	0.04	3	0.12
4. Lotes pequeños de producción que permiten ser flexibles y versátiles para atender la demanda.	0.08	4	0.32
5. Sólido desempeño financiero respecto a sus rivales.	0.07	3	0.21
6. Sólida posición para afrontar el ciclo del negocio gracias a sus tratos con proveedores y clientes.	0.05	3	0.15
7. Los trabajadores se encuentran complacidos con la empresa reduciendo la rotación de trabajadores.	0.04	3	0.12
8. La empresa ha comenzado programas de capacitación y entrenamiento para el equipo por parte de los proveedores y vendedores.	0.04	3	0.12
9. Cuenta con un laboratorio <i>in-house</i> para la medición de la calidad de los productos.	0.05	4	0.20
Subtotal	0.49		1.68
Debilidades			
1. Falta de integración y comunicación entre el área comercial con el resto de áreas.	0.05	2	0.10
2. Falta de una cultura donde el personal asuma responsabilidades y tome decisiones.	0.04	1	0.04
3. No cuenta con una marca propia.	0.09	1	0.09
4. No tiene información del consumidor final.	0.07	1	0.07
5. No posee sistemas que certifiquen el aseguramiento de la calidad.	0.05	2	0.10
6. No puede realizar producción por volúmenes para competir con mejores precios por falta de capacidad de utilización de la infraestructura.	0.04	1	0.04
7. Estructura del capital de trabajo aún no es la más óptima.	0.04	2	0.08
8. Desde hace varios años no se documentan las actualizaciones realizadas a lo largo de los años en los manuales de procesos y funciones.	0.04	2	0.08
9. La empresa aún no cuenta con un sistema que pueda integrar la información de las diferentes áreas en un solo reporte o balance general.	0.04	2	0.08
10. Dependencia de importaciones de principales insumos (hilados de algodón).	0.05	2	0.05
Subtotal	0.51		0.73
Total	1.00		2.41

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

Capítulo V: Intereses de la Cía. Nacional de Textiles y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se desarrollará la matriz de los intereses de la organización y los objetivos a largo plazo, los cuales representan los resultados que la organización anhela lograr luego de implementar las estrategias que se seleccionarán en el siguiente capítulo. Por este motivo, es necesario definir adecuadamente los intereses que busca alcanzar la empresa para tener éxito dentro de la industria en la que compite, el potencial organizacional que nos va a permitir conocer las fortalezas y debilidades de las áreas de la organización, y los principios cardinales que nos van a permitir examinar las oportunidades y amenazas presentes en la industria (D'Alessio, 2014).

5.1 Intereses de la Compañía Nacional de Textiles

La empresa, al estar en una industria muy competitiva y donde los márgenes son muy reducidos, siempre está esforzándose por aumentar sus ventas en los mercados internacionales a los que distribuye sus productos. Se caracteriza por haber incluido en su crecimiento la importancia de contar con un área de investigación y desarrollo de nuevos productos que le garantice asegurar su competitividad a largo plazo en la industria textil y de confecciones. Por este motivo, durante los años anteriores ha invertido una suma considerable de su presupuesto a la mejora de los procesos operacionales con la finalidad de que las actividades realizadas por los trabajadores sean más eficientes y productivas. Así también, el desarrollo de nuevos productos le ha permitido ofrecer una amplia variedad de opciones a sus clientes, garantizando una mayor flexibilidad de la demanda de productos y consciente en los costos. Esta oferta de gran variedad de productos le ha permitido ampliar su cartera de clientes en varios países de Sudamérica, América del Norte, y Europa.

Uno de los intereses vitales de la empresa es el de buscar nuevos destinos para la exportación de sus productos. Desde los primeros años de su fundación ha realizado una intensa investigación acerca de las nuevas tendencias de la moda y los países en donde el

sector textil y de confecciones tiene mayor oportunidad de exportación. De la misma forma, ha aprovechado de manera ejemplar los acuerdos comerciales realizados por organismos del gobierno, como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que constantemente incentivan la exportación de productos peruanos a nuevos mercados a la vez que busca proteger la industria nacional. Como resultado de esta intensa labor se logró ingresar en grandes mercados en Sudamérica como Brasil, Venezuela, y Argentina; en Europa como Italia, España, Bélgica y Francia; y en Norteamérica, Estados Unidos. Este amplio desarrollo de mercados es un factor importante en la flexibilidad de sus negocios que le ha permitido superar las grandes crisis económicas que surgieron los años anteriores, reducción de la demanda de la industria textil y de confecciones en mercados internacionales, y el surgimiento de nuevos competidores.

A pesar de no contar con estándares internacionales de calidad, la empresa incentiva la mejora continua de la calidad de sus procesos para cumplir fielmente los requerimientos de sus clientes, los cuales son empresas internacionales de alto prestigio y con reconocidas marcas a nivel mundial. Esto es de gran importancia no sólo para permanecer competitivo en la industria textil y de confecciones, sino también para generar un sentimiento de satisfacción y orgullo dentro de la empresa respecto al producto que se está ofreciendo al mercado. Así también es de suma importancia el ofrecer una atención personalizada a sus clientes en los diversos países para asegurar una continua demanda de prendas y textiles. Para ofrecer esta atención de la mejor manera posible, la empresa se asegura que los requisitos solicitados por sus clientes no solo sean transmitidos de forma electrónica, sino que el área comercial es la encargada de delegar la responsabilidad a profesionales en diseño de viajar para reunirse con los clientes en sus oficinas principales y atenderlos personalmente para despejar cualquier duda que se tenga respecto a la esquematización del producto, reduciendo así las posibilidades de cometer errores en el proceso de producción y evitando conflictos

innecesarios con los clientes que puedan conllevar a la disolución de futuras relaciones de negocios. Así también son muy importantes los servicios de postventa para afianzar las relaciones con sus clientes y para evaluar la eficiencia que se dispone en el proceso de producción.

5.2 Potencial de la Compañía Nacional de Textiles

Según D'Alessio (2014), para determinar las fortalezas y debilidades de la organización es necesario analizar las siete áreas funcionales clásicas de la organización, las cuales son: (a) Administración y Gerencia; (b) Marketing, Ventas e Investigación de Mercado; (c) Operaciones, Logística e Infraestructura; (d) Finanzas y Contabilidad; (e) Recursos Humanos y Cultura; (f) Sistemas de Información y Comunicaciones; y (g) Tecnología, Investigación y Desarrollo.

Las *core competence* que se han identificado de la empresa son: (a) la gestión interna del conocimiento, (b) la diversificación de mercados que han venido desarrollando, (c) su nivel de integración vertical, (d) su producción flexible, (e) el clima laboral y (f) el entrenamiento de sus trabajadores.

La gestión interna del conocimiento les permite difundir las mejores prácticas por toda la empresa y ganar eficiencia en la gestión de todos sus procesos. Ello se visualiza mejor en las áreas de administración y de operaciones, donde la rotación del personal es relativamente baja. Sin embargo, el área comercial aún centraliza mucho de la información clave para el crecimiento de la empresa y la entrada a nuevos mercados, esa es una faceta que aún están por mejorar y poder lograr una cultura completamente diversificada en cuanto a compartir la información. Otro problema que se ha venido identificando que se relaciona a la gestión del conocimiento interno ha sido la falta de compromiso y toma de decisiones en los mandos medios. Las personas aún no tienen la confianza para tomar una decisión pues tienen miedo a ser responsables de las consecuencias.

La diversificación ha sido una de sus grandes fortalezas en los últimos diez años, lo cual le ha permitido sobrellevar grandes crisis que el sector textil y confecciones afrontó, como la recesión mundial del 2008 y la caída del mercado venezolano, que era el segundo más importante para todo el sector textil peruano. La empresa vino reduciendo su dependencia de los mercados estadounidense y chino, orientándose a atender la demanda de países como Dubái, Bélgica e Italia y ello le ayudó a entrar a nuevos mercados a la vez que incrementan sus niveles de venta. Aun así, sus niveles de ventas en los mercados de mayor tamaño vienen siendo muy limitados en comparación con su competencia directa.

Otra de sus fortalezas es la integración vertical hacia atrás hasta el proceso de tejeduría y tintorería del hilo que compran, lo cual los lleva a desarrollar fuertes lazos con sus proveedores para conseguir las mejores condiciones de compra y poder calzar sus pasivos con sus activos. Visto hacia delante, la empresa cuenta con tres tiendas dedicadas a la venta de telas en el emporio comercial de Gamarra, pero no han desarrollado aún marcas propias que los hagan reconocidos en dicho centro comercial, donde se produce gran parte de las prendas que visten al país.

La empresa ha desarrollado un sistema de producción flexible para poder atender todos los pedidos que recibe. En su sector todas las ventas son a pedido, por lo que se puede considerar que cada orden de compra es un proyecto independiente. Para ello la empresa ya sabe cuánto tiempo tomar para poder preparar al personal y la maquinaria y contar también con los insumos directos e indirectos necesarios. Ello es una gran ventaja que les permite controlar mejores los costos y poder centrarse a encontrar oportunidades de mejora de la eficiencia para aumentar los márgenes de ganancia.

Otra de sus fuertes competencias es el clima laboral, donde los actuales trabajadores se sienten a gusto y donde pueden encontrar oportunidades de crecimiento y líneas de carrera, en especial en el área de operaciones. Contar con las personas motivadas, bien remuneradas y

con sus prestaciones laborales al día les permite ganar flexibilidad y compromiso a la hora de atender pedidos.

Finalmente, la empresa es consciente que el desarrollo interno de sus trabajadores es una buena política para incrementar la productividad. Es por ello que cada gerencia viene realizando esta actividad, de arriba hacia abajo, para que el conocimiento y las mejores prácticas se queden en la empresa. A esto se suma que la empresa tiene en parte documentados sus procesos, lo cual permite la rápida capacitación de nuevas personas que entren a la empresa. Sin embargo, ello sólo es verdad para los procesos más críticos, los que aportan más valor y han dejado de actualizar varios documentos importantes para la correcta gestión interna, como el manual de organizaciones y funciones (MOF) y algunos perfiles de trabajo.

5.3 Principios Cardinales de la Compañía Nacional de Textiles

Según D'Alessio (2014), los principios cardinales son la base de la política exterior de la organización. Debido a esto, es de suma importancia su análisis para poder reconocer las oportunidades y amenazas que se presentan en la industria que puedan facilitar o limitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La influencia de terceras partes. En el ambiente en el cual la empresa se desempeña se puede observar claramente quienes son las terceras partes que tienen cierto grado de influencia en sus operaciones. Cabe resaltar que el 85% de sus ventas son realizadas en el exterior, a países tan distantes como Hong Kong, Dubái o Bélgica. Analizando el tratamiento de las materias primas (hilados) que se importan, se requiere cierto contacto con las empresas aduaneras que participan en el proceso de hacer pasar las materias primas por aduanas, ver el papeleo necesario y transportar los hilados hasta la fábrica.

Otro proceso en el cual se ve la participación de terceras partes es en la apertura de nuevos mercados. En dicho panorama resalta la figura del Ministerio de Comercio Exterior y

Turismo (MINCETUR), quien es la entidad peruana a cargo de dicha actividad. Ello va de la mano con las relaciones que la empresa cree con las oficinas comerciales de otros países, en especial los más importantes como son Brasil, Colombia y Estados Unidos. Otras importantes entidades relacionadas a la actividad de aperturar nuevos mercados para el sector textil son la Asociación de Exportadores (ADEX), la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y la Sociedad Nacional de Industria (SNI).

Así también, otro proceso importante en el cual la presencia de terceras partes es crucial para la empresa es en la exploración de nuevas tendencias mundiales en cuanto a diseños, técnicas de manufactura y maquinarias. Actualmente se visitan varias ferias donde se entra en contacto con las nuevas tendencias en cuanto a diseño, materiales y maquinaria, pero mucha de esa información no está siendo trasladada a los procesos productivos pues solo se está haciendo énfasis en la reducción de costos. Entidades como casas de modas, laboratorios para la calidad en las prendas textiles y fabricantes de maquinarias, en especial de Italia, influyen mucho en la forma en que se desarrollan las operaciones.

Finalmente, otra entidad que influye mucho en las operaciones de la empresa, en especial en la exportación, es la SUNAT pues ellos fijan la tasa del *drawback* que beneficia con una devolución de impuestos a todas las empresas exportadoras. Por largo tiempo este dinero del *drawback* ha sido una de las principales fuentes de financiamiento de las empresas textiles exportadoras, pero una vez que se fue reduciendo se les cortó una fuente importante de efectivo, lo cual afectó a la empresa.

Los lazos pasados-presentes. Se menciona muchas veces que el Perú es un país con un gran pasado textil, lo cual es cierto si se analizan a las antiguas culturas que florecieron en la costa peruana, como la cultura Paracas y sus mundialmente famosos mantos. En ellos se puede apreciar la orientación al diseño y detalle que tuvieron, siempre innovando en cuanto al

uso de los colores y formas, tanto así que Paracas logró volverse una marca conocida por todos en cuanto a la calidad de sus textiles y que hoy en día son invaluableles.

Lamentablemente lo mismo no sucede con la actual industria textil peruana. Se tuvo por varios años la fuerte ventaja comparativa de tener el algodón *pima* como fuente de diferenciación para las telas y confecciones que las empresas exportaban, pero no se aprovechó dicho momento para que las empresas pudieran crear su propia marca, al estilo de los Paracas, con la cual pudieran lograr sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

La empresa se encuentra también dentro de esa vorágine de ser solo una empresa que compite en base a los costos y muchas veces se queda rezagada por las telas y confecciones chinas. La creación de valor de marca es lo que les permitiría poder crecer a futuro y cobrar mayores precios en los mercados internacionales. Dicha actividad requiere mucho trabajo que la empresa sola no podrá realizar. Aún está a tiempo para lograrlo si busca sinergias dentro del sector textil para poder potenciar su crecimiento a futuro en base a la marca y hacer como los Paracas para que sus prendas sean conocidas mundialmente.

El contrabalance de intereses. El análisis del contrabalance de intereses se puede realizar desde dos perspectivas generales. Por un lado están los intereses de instituciones internas como (a) los competidores, (b) las instituciones del Estado que supervisan las actividades productivas y de exportación, y (c) las instituciones privadas que tienen como objetivo el ampliar los mercados de destino y la competitividad de las empresas textiles peruanas. El primer grupo, los competidores, compiten arduamente por los escasos insumos que hoy en día no son suficientes para abastecer la demanda de las empresas textiles, por lo que algunos competidores como Creditex se han integrado verticalmente hacia atrás hasta el proceso de contar con sus propias granjas de algodón. El resto importa los hilos necesarios para la producción de telas y confecciones. Los más grandes actores de la industria textil

peruana cotizan en bolsa, algo que no hace la empresa, por lo cual sus intereses están más orientados a incrementar el valor de la empresa y a competir más arduamente.

El Estado busca que las empresas que son intensas en el uso de mano de obra traten justamente a sus trabajadores y les paguen las prestaciones laborales por ley, lo cual disminuye las posibilidades de las empresas de ser competitivas en costos. Otras instituciones como la SUNAT supervisan que las grandes empresas estén al día con sus pagos de impuestos y en temas de aduanas se acojan a todos los requisitos y trámites.

Finalmente las instituciones privadas para la competitividad como ADEX, las Cámaras de Comercio y la Sociedad Nacional de Industrias tienen como objetivos el volver más competitivas y diversificadas a las empresas textiles, por lo cual sus intereses favorecen a la Compañía Nacional de Textiles.

La otra rama de intereses viene por el lado de los actores internacionales, donde destacan los principales países exportadores de textiles como China, La Unión Europea y Bangladesh, panorama en el cual encontramos a empresas como Inditex S.A., H&M, Jiangsu Hengli Group, Euro-Text SRL, entre otros. Todas ellas tienen intereses opuestos a la empresa y su desempeño afecta negativamente al potencial y sostenible crecimiento.

La conservación de los enemigos. Hoy en día la empresa debe expandir su visión de los enemigos que enfrenta al estar en el sector textil. No basta solo con ver a las grandes empresas textiles peruanas como Topy Top, Creditex o Textiles Piura, el panorama globalizado en el cual se desempeña conlleva que esté al tanto de todo lo que sucede a nivel mundial, tanto de las empresas de China, Italia o Bangladesh.

En este panorama es donde la comunicación y supervisión de las actividades de la competencia es crucial para que la Compañía Nacional de Textiles esté al tanto de cuáles son las nuevas tendencias y cómo están sus competidores desarrollando sus marcas y sus diseños,

para a largo plazo poder cimentar las bases de una verdadera industria peruana de marca, calidad y diseño.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de la Compañía Nacional de Textiles (MIO)

De acuerdo a D'Alessio (2014), los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para triunfar en la industria y en los mercados que compete. Para la empresa, la matriz de intereses elaborada plantea los fines que permitirán su progreso y como resultado logrará que la visión proyectada se haga realidad. Debido a esto, se plantean los intereses organizacionales de la empresa y las organizaciones públicas o privadas que presentan un interés en involucrarse en cada uno de ellos. Este interés es clasificado de acuerdo a su grado de intensidad en (a) vital, (b) importante, y (c) periférico, y se encuentran detallados en la Tabla 30.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Finalmente se establecen los objetivos a largo plazo, los cuales son los resultados que la empresa desea alcanzar luego de implementar las estrategias seleccionadas. Éstos parten de la visión y misión presentadas en el Capítulo II y se derivan de los intereses organizacionales presentados anteriormente. Es de suma importancia resaltar que el horizonte de tiempo de los objetivos y estrategias deber ser coherente con la visión planteada (D'Alessio, 2014).

- Objetivo a largo plazo 1 (OLP1): Incrementar las ventas de confecciones al año 2021 hasta lograr la cifra de US\$ 80 millones, de un nivel actual de US\$ 40 millones. Este primer objetivo viene de la mano del desarrollo de nuevos mercados y en el incremento de la eficiencia interna para poder competir más activamente contra los productores locales e internacionales. Así también, requiere seguir la estrategia de diversificación de mercados y acelerar la introducción de nuevos productos, el cual está relacionado con el OLP6.

Tabla 30

Matriz de Intereses de la Compañía Nacional de Textiles

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incremento del volumen de ventas de confecciones.	SUNAT	ADEX, SNI, MINCETUR, CCL (Topy Top, Devanlay, Creditex) (Inditex S.A., H&M, Fabricato, Jiangsu Hengli Group, Euro-Tex SRL)	
2. Introducción de una marca propia al mercado nacional.	ADEX, SNI, MINCETUR, CCL		Universidades peruanas
3. Mejora de la gestión de los procesos actuales.	Uniones laborales	ADEX, SNI, MINCETUR, CCL (Topy Top, Devanlay, Creditex) (Inditex S.A., H&M, Fabricato, Jiangsu Hengli Group, Euro-Tex SRL)	
4. Introducción de una marca conjunta al mercado internacional.	ADEX, SNI, MINCETUR, CCL	(Inditex S.A., H&M, Fabricato, Jiangsu Hengli Group, Euro-Tex SRL)	
5. Mayor posicionamiento en los mercados de Perú, España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile y Argentina.	ADEX, SNI, MINCETUR, CCL	(Inditex S.A., H&M, Fabricato, Jiangsu Hengli Group, Euro-Tex SRL)	
6. Empleo de nuevos insumos para la elaboración de prendas de alta gama.	Uniones laborales	ADEX, SNI, MINCETUR, CCL	
7. Aumento de los márgenes de utilidades en la empresa.	ADEX, SNI, MINCETUR, CCL		

Nota. Entre paréntesis se identifican a las organizaciones con intereses negativos al de la Compañía Nacional de Textiles. Los grupos de interés analizados son: (a) institucionales: Asociación de Exportadores (ADEX), Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y Cámara de Comercio de Lima (CCL); (b) estatales: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT); (c) competidores nacionales: Topy Top, Devanlay y Creditex; y (d) competidores extranjeros: China, Bangladesh y empresas europeas.

- Objetivo a largo plazo 2 (OLP2): Facturar US\$ 10 millones al 2021 en el mercado peruano mediante el posicionamiento de una nueva marca propia de prendas de vestir. Actualmente no se cuenta con ninguna marca. Este objetivo busca guiar el desarrollo de diseño propio que soporte la creación de una marca que permita a la empresa aumentar el valor agregado a sus productos, generando en consecuencia mayores ingresos y llegando así a nuevos mercados. El mercado peruano se eligió no sólo porque la empresa se encuentra en el país, sino también ya que es uno de los que presentará mayores niveles de crecimiento al 2021 y porque el consumidor peruano valora el diseño de la ropa, la calidad y el precio.
- Objetivo a largo plazo 3 (OLP3): Incrementar la productividad de la empresa al año 2021, el cual va a estar medido en base a tres indicadores: (a) lograr un índice de rotación de inventarios de 80 días, de un actual nivel de 230 días; (b) lograr un plazo máximo de 21 días desde la confección de las prendas hasta su distribución en las tiendas propias a nivel nacional mediante la implementación de un proceso *Just In Time (JIT)*, actualmente la empresa maneja un tiempo de más de 30 días desde la fabricación hasta la distribución a las empresas para las que confecciona; y (c) reducir los costos fijos de su producción en un 7%, mejorando así la cadena de logística. Este objetivo busca impulsar la eficiencia operativa de la empresa y lograr desarrollar un modelo de producción flexible y por pedido para incrementar las ventas por unidad tanto al exterior como al interior del Perú.
- Objetivo a largo plazo 4 (OLP4): Facturar US\$ 30 millones de dólares al 2021 en el mercado internacional mediante el posicionamiento de una nueva marca conjunta de prendas de vestir. Actualmente no se cuenta con ninguna marca. Esto se llevará a cabo mediante un trabajo conjunto con una empresa líder del mercado de confecciones que esté en la búsqueda de expandir sus mercados mediante una

alianza estratégica, lanzando en conjunto una marca internacional, con miras a fomentar el desarrollo de un clúster del sector textil a nivel nacional. Asimismo, este objetivo busca a su vez incrementar el uso de los tratados de libre comercio que el Perú posee, desarrollando así más oportunidades de exportación con lo cual se busca posicionar los diseños y la marca internacional para competir en las ciudades icónicas de la moda.

- Objetivo a largo plazo 5 (OLP5): Contar con 10 tiendas de marca propia en las seis principales ciudades comerciales del Perú (Lima, Arequipa, La Libertad, Cajamarca, Piura e Ica) y realizar alianzas estratégicas con empresas *retail* en países como España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile y Argentina, en donde se ofrezcan los productos con la marca internacional, al 2021. Actualmente no se cuenta con ninguna tienda de marca propia en Perú ni con alianzas a nivel internacional. La apertura de tiendas y las alianzas estratégicas representan la espina dorsal del futuro crecimiento de la empresa, pues le permitirá estar más cerca de sus clientes finales, ver qué diseños son los más demandados y poder guiar la producción. Pero para ello es muy importante el posicionamiento de la marca y el diseño que las prendas tendrán.
- Objetivo a largo plazo 6 (OLP6): Incursionar en el mercado de confecciones hechos a base de fibras sintéticas, logrando para el año 2021 que el 20% de toda nuestra producción esté hecho a base de este insumo, la cual contará con un diseño y acabados superiores. Actualmente no se fabrican prendas con este insumo. La diversificación de mercados ha probado ser una buena estrategia para la empresa en lo último cinco años. Sin embargo, la empresa no se ha embarcado en la misión de diversificar sus productos a gamas de productos de mayor valor agregado. Los tejidos a base de algodón tienen hoy en día una calidad estándar a

nivel mundial y las empresas poco pueden hacer para cobrar más si es que no han desarrollado una marca propia. Por otro lado, los tejidos y confecciones a base de otros insumos, como el sintético, tienen mayor valor agregado y más aún si van de la mano con fuertes marcas para competir. La empresa debe orientar parte de su producción a ese segmento para poder permanecer competitiva y poder incrementar sus márgenes a futuro.

- Objetivo a largo plazo 7 (OLP7): Lograr un EBITDA del 20% año a año hasta el 2021. El actual nivel de EBITDA de la empresa es del 12%, en un contexto donde el mayor costo viene del costo de ventas de los productos. Ello es así porque la empresa es altamente dependiente de la importación de hilados, y a pesar de contar con buenas relaciones con los proveedores, se requiere diversificar las fuentes de materias primas para lograr mejores márgenes. A ello se suma que la oferta de textiles y confecciones ya no deberá sólo depender del algodón, sino que nuevos insumos deberán ser usados para desarrollar nuevos productos.

Finalmente, luego de haber propuesto y explicado los objetivos de largo plazo que se encuentran alineados con los intereses organizacionales, en la Tabla 31 se puede apreciar de manera clara cómo la visión, los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo están directamente relacionados.

5.6 Conclusiones

- El análisis de los intereses de la empresa ha permitido conocer donde la empresa desea competir a futuro y cuáles son sus preocupaciones para poder lograr el crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo.
- No se debe perder de vista las acciones de terceros involucrados directa o indirectamente con su actividad, pues de ellos podrá lograr alianzas o sinergias

que le permitan incrementar su presencia en el mercado o ver como su imagen y desempeño se dañan si no toma en cuenta las acciones de la competencia.

- Con la visión como guía, la empresa es capaz de trazar sus objetivos de largo plazo, que en este caso se han materializado en siete objetivos que promueven el alcance de la visión, buscando que la empresa incremente sus márgenes de utilidades, la diversificación de sus productos y pueda competir en un nuevo escenario mundial donde las marcas son las que guían el crecimiento y desarrollo de las empresas.



Tabla 31

Matriz de Alineamiento de la Visión, Intereses Organizacionales y Objetivos de Largo Plazo para la Compañía Nacional de Textiles

Visión		Interés Organizacional		Objetivo de Largo Plazo
Ser para el año 2021 la empresa de confecciones líder en rentabilidad a nivel nacional	IO1	Incremento del volumen de ventas de confecciones.	OLP1	Incrementar las ventas de confecciones al año 2021 hasta lograr la cifra de US\$ 80 millones, de un actual nivel de US\$ 40 millones.
mediante la producción de prendas con diseño y marcas reconocidas a nivel nacional e internacional	IO2	Introducción de una marca propia al mercado nacional.	OLP2	Posicionar una nueva marca de prendas de vestir y facturar US\$ 10 millones de dólares al 2021 en el mercado peruano. Actualmente no se cuenta con ninguna marca.
	IO4	Introducción de una marca conjunta al mercado internacional.	OLP4	Posicionar una nueva marca de prendas de vestir para el mercado internacional con una facturación de US\$ 30 millones de dólares. Actualmente no se cuenta con ninguna marca.
satisfaciendo las exigencias de todos nuestros clientes en cuanto a la calidad de nuestros productos	IO6	Empleo de nuevos insumos para la elaboración de prendas de alta gama.	OLP6	Incursionar en el mercado de confecciones hechos a base de fibras sintéticas, logrando para el año 2021 que el 20% de toda nuestra producción esté hecha a base de este insumo.
desarrollando las habilidades de todo nuestro personal y tomando una iniciativa sostenible de cara al mundo	IO3	Mejora de la gestión de los procesos actuales.	OLP3	Incrementar la productividad de la empresa al año 2021, en tres indicadores: (a) lograr un índice de rotación de inventarios de 80 días, de un actual nivel de 230 días; (b) lograr un plazo máximo de 21 días desde la confección hasta su distribución en tiendas, actualmente se maneja un tiempo de más de 30 días; y (c) reducir los costos fijos de su producción en un 7%, mejorando así la cadena de logística.
lo cual nos permitirá posicionarnos en los mercados internacionales más importantes	IO5	Mayor posicionamiento en los mercados de Perú, España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile y Argentina.	OLP5	Contar con 10 tiendas de marca propia en las seis principales ciudades del Perú y realizar alianzas estratégicas con empresas retail en países en donde se ofrezcan los productos con la marca internacional, al 2021.
logrando de dicha forma alcanzar altos márgenes de utilidad dentro de nuestra industria y reeditando valor excepcional a nuestros accionistas.	IO7	Aumento de los márgenes de utilidades en la empresa.	OLP7	Lograr un EBITDA del 20% año a año hasta el 2021, logrando que la mayor fuente de ingresos provenga de las confecciones. El actual nivel de EBITDA de la empresa es del 12%.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo de decisión y elección de estrategias, se culmina la primera etapa de la formulación y planeamiento del proceso de planeamiento estratégico, en la cual en base a los insumos obtenidos en los capítulos anteriores, se realiza el emparejamiento y combinación de las habilidades internas con los factores externos, obteniéndose finalmente mediante un análisis intuitivo y de conocimiento de la empresa, estrategias retenidas ofensivas que capitalicen las fortalezas y/u oportunidades, o estrategias retenidas defensivas que busquen mitigar las debilidades y amenazas que se propondrán para la empresa. Esta secuencia de trabajo se realiza a través del análisis de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna-Externa (MIE), la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y la Matriz de Decisión (MD).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta herramienta nos permitirá generar estrategias agrupadas en cuatro cuadrantes: (a) explotar (FO), (b) buscar (FA), (c) confrontar (DO), y (d) evitar (DA), los cuales resultan de la combinación de los insumos identificados y analizados en las Matrices EFE y EFI, y se detallan en la Tabla 32. La MFODA para la Compañía Nacional de Textiles está compuesta por un total de 24 estrategias, las cuales serán analizadas posteriormente para evaluar su factibilidad y de esa forma llegar a las estrategias retenidas, las cuales sustentarán la visión estratégica con la finalidad de hacer crecer a la empresa de manera sostenible y rentable, así mismo estarán alineadas con los objetivos de largo plazo.

Estrategias internas específicas necesarias. Según D'Alessio (2014) este tipo de estrategias son aquellas que se desarrollan al interior de la organización, buscando de esta manera prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito. En

ese sentido, en la Tabla 32 se muestran las estrategias externas y las estrategias internas que se necesitarían para que la empresa logre sus objetivos de largo plazo.

Por otro lado, D'Alessio (2014) también menciona que existen seis facilitadores internos los cuales son: (a) referenciación (benchmarking), (b) tercerización (*outsourcing*), (c) tecnologías de la información (IT), (d) tecnologías de comunicación (CT), (e) control estadísticos de procesos (SPC), y (f) tecnologías emergentes (JIT, TQC, TPM, MRP, MRPII, CIM). El autor propone que las seis estrategias internas y los seis facilitadores internos deben aplicarse cuando sea necesario mejorar los procesos de la organización para: (a) incrementar su productividad, (b) hacerla más competitiva en el sector industrial, y (c) prepararla para implementar las estrategias externas seleccionadas.

En vista de ello la MFODA presenta cuatro estrategias internas que servirán de soporte para el despliegue de las estrategias externas. En primer lugar figura en el cuadrante DO la creación de un área de diseño propio que asimile la herencia peruana en textiles y lo apliquen a las nuevas prendas que se crearían. Esta estrategia es importante pues es un soporte muy importante para las futuras estrategias externas de desarrollo de marca y apertura de tiendas propias. A continuación de los cuadrantes DO y DA figuran estrategias de sistematización de los canales de comunicación de la empresa por medio de softwares como el SAP y el mejoramiento de la gestión de procesos comerciales y operacionales mediante la adquisición de herramientas informáticas. Así también, la empresa buscará fomentar una cultura de la calidad mediante la implementación de sistemas de gestión de la calidad como la estándar ISO 9001:2005. Finalmente, la empresa es consciente que nada de esto podría ser realidad si no invirtieran también en su personal, para lo cual implementarán un ambicioso programa de capacitaciones.

Una vez implementadas estas estrategias internas la empresa se encontrará lista para desplegar sus estrategias externas, las cuáles han sido creadas según cada cuadrante del

MFODA. En primer lugar están las estrategias del cuadrante DO que apuntan al desarrollo de nuevos productos en base a nuevos insumos como lo son las fibras sintéticas. Así también buscan asegurar el abastecimiento del algodón mediante la integración vertical para finalmente desarrollar nuevos mercados internacionales gracias a los actuales y futuros acuerdos comerciales que tiene el Perú. En segundo lugar, del cuadrante DO, figuran (a) las estrategias de apertura de tiendas propias en los mercados externos, (b) la creación de marca propia para las nuevas prendas con diseño, (c) la creación de una marca país junto con los competidores, (d) el establecer aventuras conjuntas para el avance tecnológico de la industria y (e) la apertura de tiendas propias en territorio peruano.

En tercer lugar, del cuadrante FA, figuran (a) las estrategias de penetración en el mercado peruano mediante la creación de nuevos canales de ventas, (b) el atender un nuevo segmento de mercado con prendas de bajo costo, (c) desarrollar alianzas con distribuidores y empresas *retail*, y (d) la integración horizontal mediante la adquisición de pequeñas empresas con miras a consolidar el sector textil y confecciones.

Finalmente, del cuadrante DA, figura (a) la estrategia de desinversión en el área textil lo que permitiría la transición de vender más telas a vender más prendas, con mayor valor agregado, diseño innovador y marca propia; (b) así también se contemplan estrategias de *outsourcing* de los procesos de menor valor agregado que permita a la empresa emplear a su personal capacitado en incrementar la productividad en las áreas que lo requieran; y (c) recalcar el interés de impulsar la implementación de un clúster textil para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar la competitividad de la industria peruana.

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

Mediante esta herramienta se ha determinado altas fortalezas de la industria y baja estabilidad del entorno, lo cual localiza la postura estratégica de la empresa en el cuadrante competitivo graficado en la Figura 46. Dicho cuadrante está caracterizado por tratarse de una

industria madura, donde hay grandes participantes consolidados pero ninguno tiene el liderazgo del sector. Así también, la organización solo tiene como herramienta de ventaja competitiva el hacer las cosas mejor que su competencia (D'Alessio, 2014).

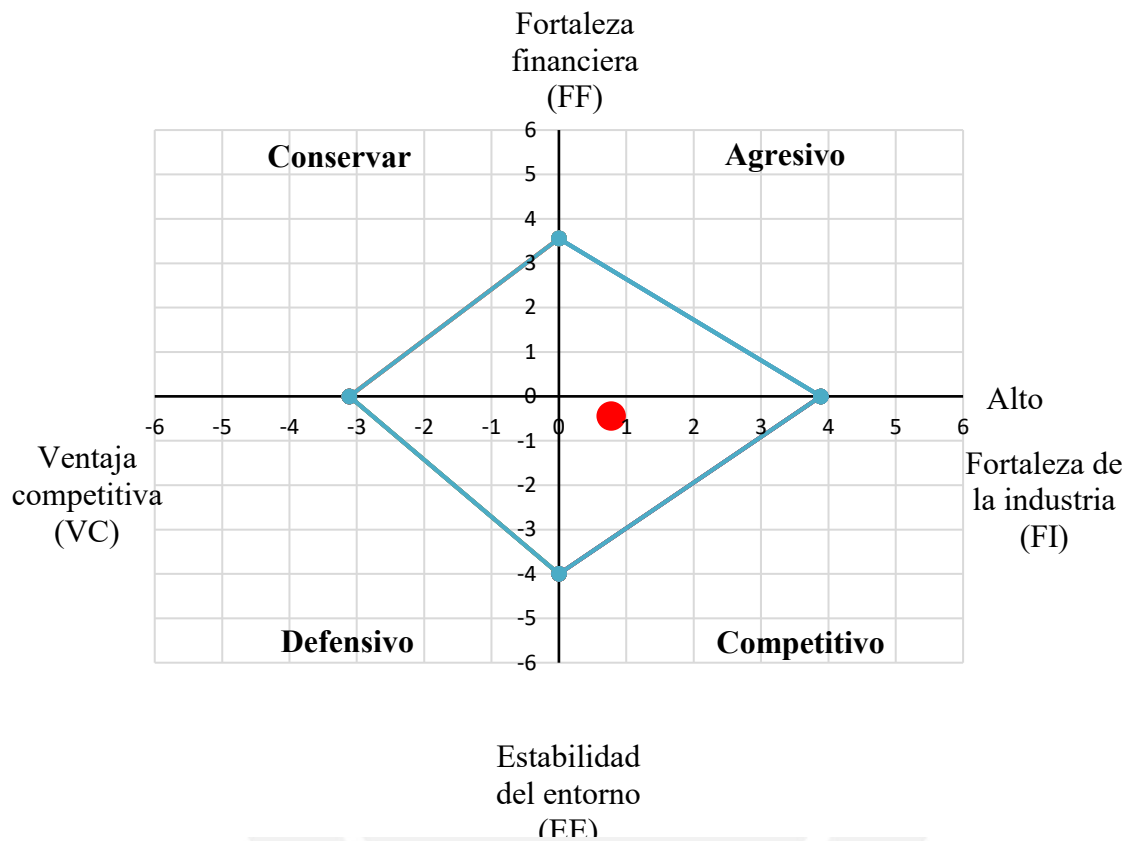


Figura 46. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Los resultados de la figura anterior son consecuencia del análisis realizado en las Tabla 33 y Tabla 34, las cuáles muestran la posición estratégica interna y externa de la empresa, respectivamente. De la primera podemos identificar que la empresa cuenta con una sólida posición financiera, lo cual es una de sus principales fortalezas que podría catapultar su crecimiento en el futuro. Por el otro lado, el sector donde compete la empresa se caracteriza por ser muy competitivo y con potencial para que uno de sus participantes cambie las reglas del juego.

Tabla 32

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) de la Compañía Nacional de Textiles

(Esta Tabla está incluida en el documento de Excel adjunto llamado: MIM XIX – Grupo 3 – Matrices del Planeamiento Estratégico de Compañía Nacional de Textiles)



Tabla 33

Matriz PEYEA de la Compañía Nacional de Textiles (Posición Interna)

Posición estratégica interna										
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Valor
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	6
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7. Riesgo involucrado	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1
Promedio										3.56
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Valor
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio-6										-3.11

Tabla 34

Matriz PEYEA de la Compañía Nacional de Textiles (Posición Externa)

Posición estratégica externa										
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	1
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Promedio-6										-4.00
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7. Factibilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio										3.89

Entre las posibles estrategias que la empresa podría identificar de este sector es la diferenciación, más específicamente de la forma de creación de productos únicos en diseño y la creación de marcas propias. Dicha acciones serían el principal foco de diferenciación, dado que básicamente la industria de textiles peruana se ha convertido en los últimos años en un *commodity*. Para poder posicionar empresas sólidas con crecimiento superiores será necesario competir en los nichos de mercados donde el capital de marca sea explotado y se pueda lograr flujos de efectivo incrementales, que generen mayor valor para los accionistas.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones de negocios, también ayuda a determinar la posición relativa al mercado y el crecimiento de las ventas de la industria (D'Alessio, 2014). Para el presente estudio se han analizado las unidades de negocios de (a) confecciones y (b) textiles. El cálculo para determinar la MBCG se detalla en la Tabla 35.

La Figura 47 presenta el resultado del análisis de la MBCG realizado para la Compañía Nacional de Textiles. En primer lugar, la línea de productos relacionado a las confecciones se ubica en el cuadrante de las vacas, lo cual quiere decir que es la principal generadora de efectivo para la empresa. Sin embargo cabe resaltar que se encuentra muy próxima al cuadrante de los perros y ello es debido al poco crecimiento que ha tenido el negocio y la industria en general en los últimos años.

Por otro lado, la línea de productos de textiles, si bien es la que representa el mayor volumen de ventas de la empresa en montos totales, se ubica en el cuadrante de los perros. Esta línea de productos ha tenido desempeños incluso inferiores a las confecciones, y ello debido a que sus márgenes son menores y su crecimiento se ha visto en declive. A causa de ello, una de las estrategias sugeridas es dejar de lado esta línea de negocio y centrar todos los

esfuerzos en reflotar las confecciones con diseño propio y original y aunado a la generación de capital de marca.

Tabla 35

Presentación de la Matriz BCG

Línea de productos	A. Ventas año actual del competidor referente (miles de US\$) ¹	B. Ventas año pasado de la empresa 2014 (miles de US\$)	C. Ventas año actual de la empresa 2015 (miles de US\$)	Participación de mercado %	Tasa de crecimiento %
Confecciones	70,003	43,527	35,758	0.51	-0.18
Textiles	68,627	17,309	10,260	0.15	-0.41
Total	138,629	60,837	46,018		

Nota. ¹Adaptado de "Manufacturas News", por Asociación de Exportadores (ADEX), 2016. Lima, Perú.

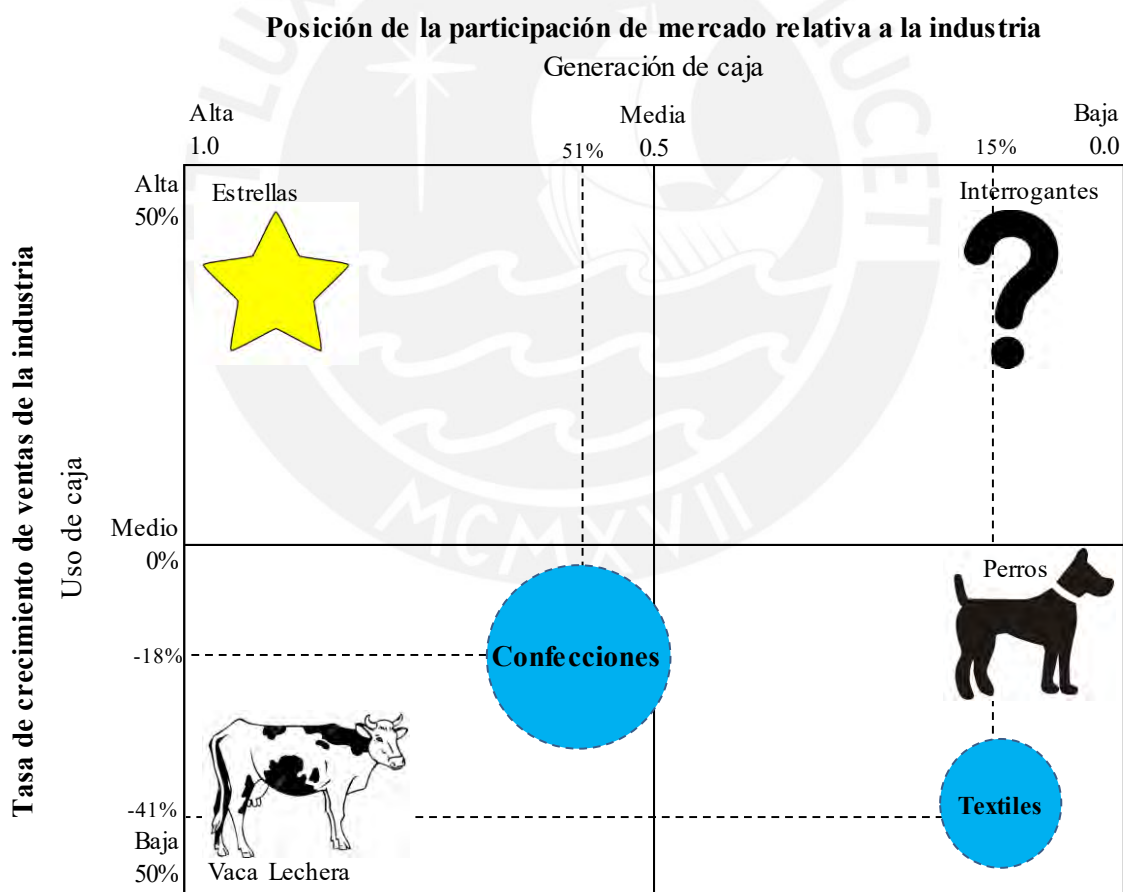


Figura 47. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

Adaptado de "The product portfolio," por B. D. Henderson, 1970/2016, 2nd ed., p. 36, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En esta matriz se puede identificar la posición de la empresa en la región dos y cuadrante V (retener y mantener) donde se recomiendan estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, pues se halla en la intersección de los resultados de las matrices EFE y EFI de 2.53 y 2.41, respectivamente. Por ello se recomienda guiar el crecimiento de la empresa al desarrollo selectivo de productos y al abandono de la línea de negocios de textiles que aportan menos valor y tiene menos posibilidades de diferenciarse. Ello va de la mano con la creación de capital de marca y nuevos insumos para la producción como las fibras sintéticas. Los resultados se pueden apreciar en la Figura 48.

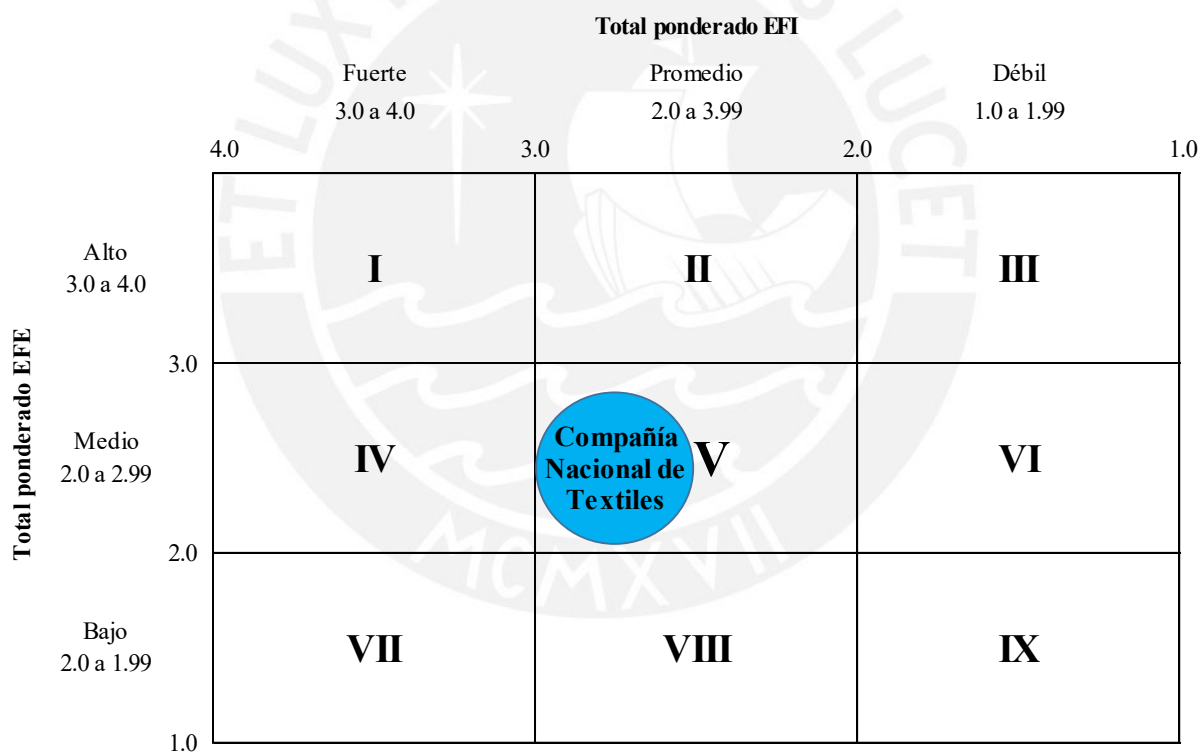


Figura 48. Matriz Interna-Externa de la Compañía Nacional de Textiles.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Considerando los factores de rápido crecimiento del sector y la fuerte posición competitiva, se ha categorizado las estrategias del cuadrante IV, cuyo detalle se puede apreciar en la Figura 49. En tal sentido, la Compañía Nacional de Textiles deberá desarrollar productos acordes a las necesidades identificadas en la región y las cuales ya son atendidas

por sus referentes de otras regiones. Por lo tanto, la empresa deberá buscar lograr una posición competitiva fuerte orientándose a áreas de crecimiento más prometedoras (D'Alessio, 2014). Así también, una buena estrategia de este cuadrante es la búsqueda de aventuras conjuntas con sus principales rivales y entidades relacionadas con el objetivo de buscar diseñar procesos de producción más eficientes o buscar posicionar el diseño y la marca peruana en el ramo de las confecciones.

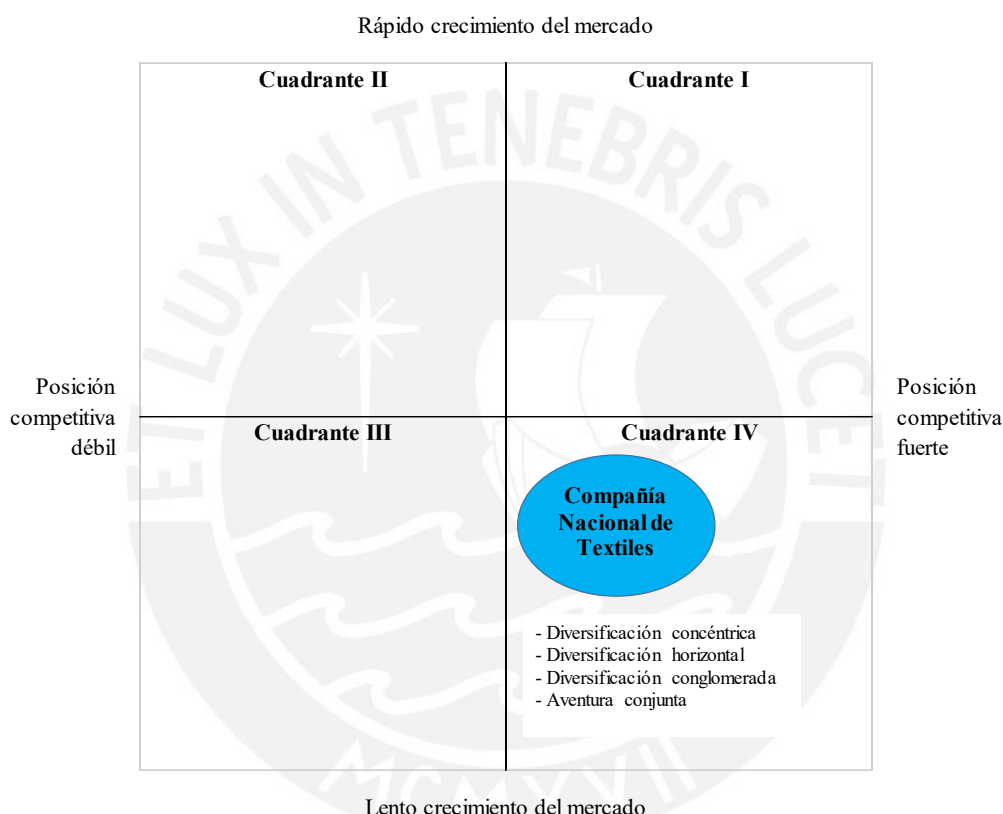


Figura 49. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Compañía Nacional de Textiles

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En este sub-proceso estratégico de salida se agrupan las estrategias identificadas en las matrices previas, identificando las que se repiten al menos cuatro veces con respecto a las otras matrices, la comparación se puede visualizar en la Tabla 36. De las 24 estrategias evaluadas se retuvieron inicialmente cuatro, sin embargo 12 estrategias que no obtuvieron un alto número de repeticiones fueron también seleccionadas debido a que su implementación permitirá lograr la visión de la empresa.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Mediante esta matriz se podrá determinar de manera cuantitativa y objetiva cuáles son las mejores estrategias. D'Alessio (2014) menciona que esta matriz ayuda a determinar el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas, en base al grado en que se puedan capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos. En este sentido, se han evaluado 16 estrategias obtenidas de la Matriz de Decisión Estratégica de la Compañía Nacional de Textiles, de las cuáles fueron retenidas 10 (ver Tabla 37) cuya puntuación era mayor a cinco, tal como lo indica la metodología presentada por D'Alessio (2014) .

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias que fueron retenidas del anterior paso serán luego evaluadas por cuatro criterios propuestos en la Matriz de Rumelt (ver Tabla 38). Son cuatro los criterios por los cuales las estrategias serán evaluadas, los cuales fueron propuestos y detallados por D'Alessio (2014):

- Consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
- Consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- Ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
- Factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

Cabe mencionar que luego de evaluar las estrategias utilizando los criterios de la Matriz de Rumelt, éstas cumplen con todos ellos, por lo cual éstas se pueden conservar para su posterior aplicación.

Tabla 36

Matriz de Decisión Estratégica de la Compañía Nacional de Textiles

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	Modalidades	Matriz					Total
				FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1	Asegurar el abastecimiento del algodón mediante alianzas estratégicas con proveedores locales e internacionales.		Alianza estratégica	X				X	2
E2	Ingresar a nuevos mercados, aprovechando los TLC vigentes y otros acuerdos comerciales como el APEC, la Alianza del Pacífico, ATPDEA, entre otros (Francia, Alemania, Australia, Corea del Sur, Japón).	Desarrollo de nuevos mercados		X			X	X	3
E3	Desarrollar productos innovadores mediante el uso de nuevos insumos como por ejemplo fibra sintética en lotes pequeños de prueba.	Desarrollo de nuevos productos Diversificación concéntrica		X	X	X	X	X	5
E4	Incrementar la exportación de los productos con los países en los que se tiene mayor presencia de mercado: España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina.	Penetración de mercado		X	X		X		3
E5	Implementar un área especializada en diseño de prendas de vestir.	Gerencia de procesos		X	X			X	3
E6	Incrementar la presencia de la empresa en los actuales mercados internacionales a través de apertura de oficinas comerciales propias.	Penetración de mercado		X			X		2
E7	Desarrollar marca propia (<i>branding</i>) aprovechando el crecimiento de las tiendas <i>retail</i> en el mercado local.	Integración vertical hacia adelante		X	X			X	3
E8	Desarrollar una marca común con otras empresas peruanas para competir en el mercado internacional apalancadas en la marca Perú.	Aventura conjunta Desarrollo de producto		X	X	X	X	X	5
E9	Desarrollar alianzas con los competidores para posicionar a la ciudad de Lima como la capital de moda de Latinoamérica.	Penetración	Alianza estratégica	X	X		X	X	4
E10	Establecer una aventura conjunta con instituciones y empresas del sector para implementar un Centro Tecnológico de Investigación e Innovación Textil.	Aventura conjunta Desarrollo de productos		X	X	X	X	X	5
E11	Abrir tiendas de venta de confecciones en el mercado peruano donde se ofrezcan únicamente productos con marca propia.	Integración vertical hacia adelante		X	X		X		3
E12	Desarrollar alianzas con empresas <i>retail</i> y aprovechar su alcance a nivel nacional para la venta de confecciones de marca propia.	Integración vertical hacia adelante	Alianza estratégica	X			X		2
E13	Implementar un sistema de información que permita integrar la comunicación y la interacción entre las diversas áreas de la organización (e.g. SAP).	Gerencia de procesos		X	X			X	3
E14	Mejorar los procesos dentro de la organización siguiendo los lineamientos que proponen las certificaciones internacionales tales como ISO (<i>International Organization of Standardization</i>) para su futura implementación.	Calidad total		X	X			X	3
E15	Implementar un proyecto para la gestión y desarrollo del talento humano dentro de la empresa para incrementar la motivación y desempeño del personal.	<i>Turn Around</i>		X	X			X	3
E16	Asociarse con productores textiles nacionales para desarrollar economía de escala y poder atender mayor demanda internacional.		Alianza estratégica	X	X			X	3
E17	Desarrollar productos innovadores de alta gama con un enfoque en el diseño y calidad para atender nuevos segmentos de mercado con mayor poder adquisitivo a nivel internacional.	Desarrollo de mercado		X			X		2
E18	Atender a los segmentos D y E en Perú con productos de calidad y precios competitivos en estos segmentos.	Desarrollo de mercado		X			X		2
E19	Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores y empresas <i>retail</i> en los mercados internacionales actuales.	Integración vertical hacia adelante	Alianza estratégica	X	X		X	X	4
E20	Adquirir pequeñas empresas de confecciones para desarrollar economías de escala y poder atender mayor demanda internacional.	Integración horizontal		X				X	2
E21	Reducir progresivamente aquellas líneas de producción que no generen rentabilidad.	Desinversión		X	X	X			3
E22	Tercerizar procesos no claves (e.g. distribución, contabilidad) a proveedores especializados.	Atrincheramiento / Reducción		X		X			2
E23	Mejorar la gestión de procesos comerciales y de operaciones mediante la adquisición de una herramienta informática de última generación que permita agilizar tiempos y reducir costos.	Gerencia de procesos		X	X				2
E24	Impulsar la implementación de un un clúster para la integración de la industria textil que mejore la competitividad y productividad de la industria peruana.		Alianza estratégica	X	X			X	3

Nota. Se considerarán estrategias retenidas las que obtengan una puntuación de 3 a 5. El evaluador podrá retener las estrategias que estime conveniente. Las estrategias en azul son las retenidas.

Tabla 37

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

(Esta Tabla está incluida en el documento de Excel adjunto llamado: MIM XIX – Grupo 3 –
Matrices del Planeamiento Estratégico de Compañía Nacional de Textiles)



6.9 Matriz de Ética (ME)

Luego de comprobar la consistencia de las estrategias, será ahora necesario evaluarlas en el aspecto ético. Para ello empleamos la matriz de Ética (ver Tabla 39), donde se califican las estrategias de la siguiente manera:

- Derechos: viola, neutral o promueve.
- Justicia: justo, neutro o injusto.
- Utilitarismo: excelentes, neutro o perjudicial.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del análisis previo se han clasificado las estrategias en retenidas y de contingencia. Las primeras serán empleadas en el proceso de implementación estratégica, y las segundas podrán ser usadas en reemplazo de las estrategias retenidas que no puedan ser implementadas o por los cambios del entorno que nos obliguen a cambiar de estrategia (ver Tabla 40).

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo

Para asegurar que las estrategias retenidas están alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el capítulo V, será necesario emplear la Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo. Todas las estrategias fueron validadas (ver Tabla 41).

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Finalmente, se identificará qué competidores y con respecto a qué estrategias éstos podrían efectuar una acción que la contrarreste (ver Tabla 42).

6.13 Conclusiones

- El sector textil y confecciones necesita urgentemente tanto un reposicionamiento de su oferta como de su propuesta de valor. Ya no basta con vender textiles en el

formato de marca blanca, es necesario crear marcas globales que tomen lo mejor de la empresa y lo lleven a los mercados más competitivos del mundo.

- Los textiles ya no representan una fuente de crecimiento para la empresa, es por ello que se propone orientar los esfuerzos de la empresa a ir dejando poco a poco los textiles y centrar los recursos a las confecciones con énfasis en el diseño y la marca de los productos.
- Una sola empresa peruana no podrá realizar dichas tareas sola, es por ello que urge el formar clústeres en el país que desarrollen en conjunto con otras instituciones interesadas una zona que invierta en investigación para desarrollar mejores procesos productivos y mejores productos, para de esa forma buscar servir el mercado de alta gama donde los ingresos y las ganancias son más atractivos.
- Así también, la empresa debe buscar ser más eficiente en el manejo de su cadena de suministros, buscando ser el Zara de Perú, orientándose a crear diseño propio y de vanguardia y en poder llevar dicha oferta al mercado lo más rápido posible, para diferenciarse de la competencia y generar mayores niveles de venta por la acelerada rotación de sus productos.
- Finalmente, es necesario diversificar la oferta de productos, depender menos del algodón e incursionar en nuevos productos hechos a base de insumos sintéticos que vayan de la mano con su estrategia de ofrecer productos de mayor calidad y diseño.

Tabla 38

Matriz Rumelt de la Compañía Nacional de Textiles

	Estrategias específicas	Pruebas				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E2	Ingresar a nuevos mercados, aprovechando los TLC vigentes y otros acuerdos comerciales como el APEC, la Alianza del Pacífico, ATPDEA, entre otros (Francia, Alemania, Australia, Corea del Sur, Japón).	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Desarrollo de productos innovadores mediante el uso de nuevos insumos como por ejemplo fibra sintética en lotes pequeños de prueba.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Incrementar la exportación de los productos con los países en los que se tiene mayor presencia de mercado: España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Implementar un área especializada en diseño de prendas de vestir.	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Desarrollar marca propia (<i>branding</i>) aprovechando el crecimiento de las tiendas <i>retail</i> en el mercado local.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Desarrollar una marca común con otras empresas peruanas para competir en el mercado internacional apalancadas en la marca Perú.	SI	SI	SI	SI	SI
E11	Abrir tiendas de venta de confecciones en el mercado peruano donde se ofrezcan únicamente productos con marca propia.	SI	SI	SI	SI	SI
E19	Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores y empresas <i>retail</i> en los mercados internacionales actuales.	SI	SI	SI	SI	SI
E21	Reducir progresivamente aquellas líneas de producción que no generen rentabilidad.	SI	SI	SI	SI	SI
E24	Impulsar la implementación de un clúster para la integración de la industria textil que mejore la competitividad y productividad de la industria peruana.	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 39

Matriz de Ética para la Compañía Nacional de Textiles

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
E2 Ingresar a nuevos mercados, aprovechando los TLC vigentes y otros acuerdos comerciales como el APEC, la Alianza del Pacífico, ATPDEA, entre otros (Francia, Alemania, Australia, Corea del Sur, Japón).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E
E3 Desarrollo de productos innovadores mediante el uso de nuevos insumos como por ejemplo fibra sintética en lotes pequeños de prueba.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E4 Incrementar la exportación de los productos con los países en los que se tiene mayor presencia de mercado: España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E5 Implementar un área especializada en diseño de prendas de vestir.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E7 Desarrollar marca propia (<i>branding</i>) aprovechando el crecimiento de las tiendas <i>retail</i> en el mercado local.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E8 Desarrollar una marca común con otras empresas peruanas para competir en el mercado internacional apalancadas en la marca Perú.	N	N	N	N	N	P	N	J	J	N	E	E
E11 Abrir tiendas de venta de confecciones en el mercado peruano donde se ofrezcan únicamente productos con marca propia.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E19 Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores y empresas <i>retail</i> en los mercados internacionales actuales.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E21 Reducir progresivamente aquellas líneas de producción que no generen rentabilidad.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
E24 Impulsar la implementación un clúster para la integración de la industria textil que mejore la competitividad y productividad de la industria peruana.	N	N	P	N	N	P	N	J	N	N	E	E

Nota. Derechos: N = Neutral; P = Promueve; V = Viola; J = Justo; E = Excelente; Justicia: J = Justo; N = Neutro; I = Injusto; Utilitarismo: E = Excelente; J = Justo; P = Perjudicial

Tabla 40

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
E2	Ingresar a nuevos mercados, aprovechando los TLC vigentes y otros acuerdos comerciales como el APEC, la Alianza del Pacífico, ATPDEA, entre otros (Francia, Alemania, Australia, Corea del Sur, Japón).
E3	Desarrollo de productos innovadores mediante el uso de nuevos insumos como por ejemplo fibra sintética en lotes pequeños de prueba.
E4	Incrementar la exportación de los productos con los países en los que se tiene mayor presencia de mercado: España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina.
E5	Implementar un área especializada en diseño de prendas de vestir.
E7	Desarrollar marca propia (<i>branding</i>) aprovechando el crecimiento de las tiendas <i>retail</i> en el mercado local.
E8	Desarrollar una marca común con otras empresas peruanas para competir en el mercado internacional apalancadas en la marca Perú.
E11	Abrir tiendas de venta de confecciones en el mercado peruano donde se ofrezcan únicamente productos con marca propia.
E19	Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores y empresas <i>retail</i> en los mercados internacionales actuales.
E21	Reducir progresivamente aquellas líneas de producción que no generen rentabilidad.
E24	Impulsar la implementación clúster para la integración de la industria textil que mejore la competitividad y productividad de la industria peruana.
Estrategias de Contingencia	
E9	Desarrollar alianzas con los competidores para posicionar a la ciudad de Lima como la capital de moda de Latinoamérica.
E10	Establecer una aventura conjunta con instituciones y empresas del sector para implementar un Centro Tecnológico de Investigación e Innovación Textil.
E13	Implementar un sistema de información que permita integrar la comunicación y la interacción entre las diversas áreas de la organización (e.g. SAP).
E14	Mejorar los procesos dentro de la organización siguiendo los lineamientos que proponen las certificaciones internacionales tales como ISO (<i>International Organization of Standardization</i>) para su futura implementación.
E15	Implementar un proyecto para la gestión y desarrollo del talento humano dentro de la empresa para incrementar la motivación y desempeño del personal.
E16	Asociarse con productores textiles nacionales para desarrollar economía de escala y poder atender mayor demanda internacional.

Tabla 41

Matriz de Estrategias vs. OLP de la Compañía Nacional de Textiles

Visión							
Ser para el año 2021 la empresa de confecciones líder en rentabilidad a nivel nacional mediante la producción de prendas de vestir con diseño y marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, satisfaciendo las exigencias de todos nuestros clientes en cuanto a la calidad de nuestros productos, desarrollando las habilidades de todo nuestro personal y tomando una iniciativa sostenible de cara al mundo, lo cual nos permitirá posicionarnos en los mercados internacionales más importantes, logrando de dicha forma alcanzar altos márgenes de utilidad dentro de nuestra industria y reeditando valor excepcional a nuestros accionistas.							
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1. Incremento del volumen de ventas de confecciones.			Lograr (a) rotación de inventarios de 80 días al año 2021, actualmete 230 días; (b) reducir tiempo de entrega de prendas de 30 a 21 días al 2021; (c) reducir costos fijos en 7% al 2021.		Contar con 10 tiendas de marca propia en las seis principales ciudades del Perú (Lima, Arequipa, La Libertad, Cajamarca, Piura e Ica) y realizar alianzas estratégicas con empresas <i>retail</i> en países como España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile y Argentina, en donde se ofrezcan los productos con la marca internacional, al 2021. Actualmente no se cuenta con ninguna tienda de marca propia en Perú ni con alianzas a nivel internacional.	IncurSIONAR en el mercado de confecciones hechos a base de fibras sintéticas, logrando para el año 2021 que el 20% de toda nuestra producción esté hecha a base de este insumo. Actualmente no se fabrican prendas con este insumo.	Lograr un EBITDA del 20% año a año hasta el 2021, logrando que la mayor fuente de ingresos provenga de las confecciones. El actual nivel de EBITDA de la empresa es del 12%, en un contexto donde el mayor costo viene del costo de ventas de los productos.
2. Introducción de una marca propia al mercado nacional.							
3. Mejora de la gestión de los procesos actuales que permitan una alta rotación de los productos.							
4. Introducción de una marca conjunta al mercado internacional.							
5. Mayor posicionamiento en los mercados de Perú, España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile y Argentina.							
6. Empleo de nuevos insumos para la elaboración de prendas de alta gama.							
7. Aumento de los márgenes de utilidades en la empresa.							
Estrategias específicas							
E2	Ingresar a nuevos mercados, aprovechando los TLC vigentes y otros acuerdos comerciales como el APEC, la Alianza del Pacífico, ATPDEA, entre otros (Francia, Alemania, Australia, Corea del Sur, Japón).	X			X	X	
E3	Desarrollar productos innovadores mediante el uso de nuevos insumos como por ejemplo fibra sintética en lotes pequeños de prueba.	X	X		X		X
E4	Incrementar la exportación de los productos con los países en los que se tiene mayor presencia de mercado: España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina.	X			X	X	
E5	Implementar un área especializada en diseño de prendas de vestir.		X	X	X	X	
E7	Desarrollar marca propia (<i>branding</i>) aprovechando el crecimiento de las tiendas <i>retail</i> en el mercado local.	X	X		X	X	X
E8	Desarrollar una marca común con otras empresas peruanas para competir en el mercado internacional apalancadas en la marca Perú.		X		X	X	X
E11	Abrir tiendas de venta de confecciones en el mercado peruano donde se ofrezcan únicamente productos con marca propia.		X	X		X	X
E19	Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores y empresas <i>retail</i> en los mercados internacionales actuales.	X		X	X	X	X
E21	Reducir progresivamente aquellas líneas de producción que no generen rentabilidad.			X		X	X
E24	Impulsar la implementación de un clúster para la integración de la industria textil que mejore la competitividad y productividad de la industria peruana.		X	X	X	X	X

Tabla 42

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los competidores y Sustitutos (MPECS) de la Compañía Nacional de Textiles

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas			
	Topy top	Fabricato	Confecciones chinas	Comité Textil
E2 Ingresar a nuevos mercados, aprovechando los TLC vigentes y otros acuerdos comerciales como el APEC, la Alianza del Pacífico, ATPDEA, entre otros (Francia, Alemania, Australia, Corea del Sur, Japón).	Aprovechar los TLCs para también entrar a esos países.	Aprovechar los acuerdos comerciales vigentes que posee su país de origen en donde compite con confecciones peruanas.	Aprovechar los acuerdos comerciales vigentes que posee su país de origen en donde compite con confecciones peruanas.	Apoyo en el desarrollo de nuevos mercados usando sus lazos de cooperación internacional, pavimentando el camino para la exportación de empresas como la nuestra.
E3 Desarrollar productos innovadores mediante el uso de nuevos insumos como por ejemplo fibra sintética en lotes pequeños de prueba.	Mayor inversión en R & D para producir nuevos productos.	Mayor inversión en R & D para producir nuevos productos.	Mayor inversión en R & D para la reducción de costos.	Apoyo para la generación del conocimiento para los nuevos procesos productivos.
E4 Incrementar la exportación de los productos con los países en los que se tiene mayor presencia de mercado: España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina.	Aumentar el gasto en marketing para aumentar la participación de mercado en países donde compite con Compañía Peruana de Textiles.	Proteger su presencia en dichos países con mayor gasto en marketing para reforzar su marca.	Incrementar la exportación de prendas a nivel mundial.	Buscará aventuras conjuntas para ingresar a los mercados donde no se encuentre actualmente, incluso pudiendo ofrecernos las asociaciones.
E5 Implementar un área especializada en diseño de prendas de vestir.	Imitar los nuevos diseños, o invertir más en su área de diseño.	Mayor inversión en R & D para producir nuevos productos con diseños atractivos y de tendencia.	No se espera una reacción debido a que su competencia se centra sólo en precios.	Buscará crear su propia área de diseño de prendas o lo podría tercerizar.
E7 Desarrollar marca propia (<i>branding</i>) aprovechando el crecimiento de las tiendas <i>retail</i> en el mercado local.	Reposicionar sus marcas mediante mayor gasto en promoción.	Indiferente respecto a esta estrategia	Subsidiar su productos para competir por costos en el mercado peruano	Ofrecer servicios de marketing especializado en textiles.
E8 Desarrollar una marca común con otras empresas peruanas para competir en el mercado internacional apalancadas en la marca Perú.	Buscar asociarse con pequeños productores para hacer prevalecer su propia marca.	Aumentar gastos en marketing en las plazas donde se compite para no perder participación de mercado.	Mayor exportación de prendas con mayor calidad y menores costos.	Buscará ser parte de dicha asociación de entidades que crearán una marca común.
E11 Abrir tiendas de venta de confecciones en el mercado peruano donde se ofrezcan únicamente productos con marca propia.	Aprovechar el desarrollo de los nuevos canales para también ingresar sus productos.	Incrementar la inversión en marketing que permita captar mayor cantidad de clientes.	Incremento de la exportación de prendas en el mercado peruano.	Indiferente respecto a esta estrategia.
E19 Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores y empresas <i>retail</i> en los mercados internacionales actuales.	Buscar incursionar a las mismas empresas <i>retail</i> y ofrecer sus productos.	Buscar incursionar a las mismas empresas <i>retail</i> y ofrecer sus productos.	Crear una marca país propia para impulsar el desarrollo de diseños.	Apoyar al proceso de ingreso de los productos a los diversos países.
E21 Reducir progresivamente aquellas líneas de producción que no generen rentabilidad.	Indiferente respecto a esta estrategia.	Indiferente respecto a esta estrategia.	Indiferente respecto a esta estrategia.	Indiferente respecto a esta estrategia.
E24 Impulsar la implementación de un clúster para la integración de la industria textil que mejore la competitividad y productividad de la industria peruana.	Participar en esta estrategia y aprovechar los beneficios de productividad y competitividad.	Indiferente respecto a esta estrategia.	Subsidiar sus productos para competir por costos en el mercado peruano.	Buscará participar en el clúster para beneficiarse de los desarrollos de procesos y productividad.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se presenta la segunda etapa del proceso estratégico, la cual es la implementación o dirección estratégica. A continuación, se presentarán los objetivos a corto plazo que permitirán alcanzar junto con las estrategias planteadas anteriormente los objetivos a largo plazo, las políticas para cada estrategia que deberán estar alineadas con los valores de la organización, los recursos asignados que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas para lograr los objetivos, la estructura organizacional que facilitará la implementación de las estrategias, los recursos humanos necesarios, la gestión del cambio, y la responsabilidad social y manejo del medio ambiente y ecología (D'Alessio, 2014).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2014), los objetivos de corto plazo son el soporte y el medio para conseguir los objetivos a largo plazo. En la Tabla 43 se detallan los objetivos a corto plazo alineados con los objetivos a largo plazo previamente definidos y las estrategias seleccionadas.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2014), los recursos son los insumos primordiales para las estrategias que permiten la realización de los objetivos a largo plazo. Los recursos asignados a los objetivos a corto plazo se encuentran divididos en tres clasificaciones: (a) recursos tangibles, (b) recursos intangibles, y (c) recursos humanos. En la Tabla 44 se presentan los recursos asignados a cada objetivo a largo plazo.

A continuación se pasa a describir los recursos considerados para el logro de los objetivos a corto plazo y la forma en que contribuyen a su logro.

Recursos tangibles. En primer lugar encontramos entre los recursos tangibles de la empresa su planta de producción. La empresa deberá evaluar si es necesario ampliar su capacidad actual en su local del distrito de Puente Piedra, o si sería más conveniente buscar

una nueva locación. El incremento de la capacidad instalada es crucial para lograr los objetivos de incremento de ventas tanto para la exportación como para los nuevos canales de venta directa como lo son las tiendas en Lima y en otras ciudades consideradas para la expansión nacional.

En segundo lugar están las maquinarias que la empresa posee. Si bien la empresa cuenta con una política de renovar sus máquinas cada 10 años para mantenerlas relativamente nuevas y modernas, deberán ahora replantear el funcionamiento de estas. En aras de lograr la estandarización en la producción de prendas para poder lograr importantes economías de escala, será necesario evaluar la adquisición de nuevas máquinas que permitan incrementar la productividad en esta rama del negocio. Así también, se deberá considerar la adquisición de una flota propia que esté disponible para lograr la estrategia de contar con una eficiente cadena de distribución.

Por otro lado, los financiamientos tanto internos como externos y los créditos bancarios son importantes recursos intangibles que la empresa debe manejar adecuadamente para poder lograr varios de sus objetivos. Por ejemplo, la apertura de nuevas tiendas tanto en Lima como en otras ciudades consideradas requerirá una importante inversión a largo plazo, que la empresa no podrá afrontar por sí sola. Así también, el manejo del capital de trabajo será crucial para poder lograr el objetivo de reducir el período de rotación de los inventarios, pues estos serán ahora la principal fuente de la ventaja competitiva de la empresa, la rapidez para abastecer sus tiendas con prendas de diseño.

El abastecimiento de insumos es otro de los recursos cruciales que la empresa debe asegurar pues la intensa competitividad del sector hace que la disponibilidad de este sea limitada. El recurso principal hoy en día es el algodón, y la oferta interna no abastece la demanda por lo que las empresas importan mucho de este para su producción. La integración

vertical es una de las estrategias propuestas para lograr este objetivo pero se deberá contemplar el firmar acuerdos a largo plazo que asegure la disponibilidad de este insumo.

Finalmente, los manuales de procesos son claves para poder incrementar la productividad y por ende aumentar la rotación de los inventarios, ampliando las ventas y reduciendo costos. Este recurso va de la mano con el alineamiento operativo que la empresa deberá implementar más adelante.

Recursos intangibles. Entre los recursos intangibles con los que cuenta la empresa está su sistema de información para el manejo de sus recursos (ERM). Este sistema permitirá controlar al detalle los procesos de acopio de materia prima, productos en proceso y productos terminados, para luego ingresarlos al almacén y distribuirlos lo más rápido posible a las tiendas. Es una pieza clave en la consecución de varios objetivos a corto plazo.

Por otro lado está la certificación ISO 9001 y las prácticas orientadas al enfoque de la calidad. La filosofía de la mejora continua de la mano con un sistema certificado en calidad permitirá que la empresa agilice sus procesos y se beneficie de los ahorros en tiempos y costos, lo que la llevará a la adopción de una cultura de mejora continua y la calidad.

Recursos humanos. Los recursos humanos con los que cuenta la empresa están asociados al capital intelectual que han venido generando con el paso del tiempo. La gestión del conocimiento es un recurso muy importante a la hora de crear una ventaja competitiva pues su *know how* les posibilita el logro de la eficiencia productiva y la competitividad a largo plazo.

La gerencia desempeña un papel importante pues a su cargo está la transmisión de las mejores prácticas y la evaluación del desempeño de su personal, tanto operativo como administrativo. En conjunto con los mandos medios, ambos logran transmitir los objetivos a largo plazo en acciones más concretas que se llevan a cabo día a día y es ahí donde la empresa debe demostrar un desempeño superior para poder diferenciarse de su competencia.

El personal cuenta también con el apoyo de la gerencia para las capacitaciones, la cual recae en los mandos medios y es reforzada con acuerdos de con los proveedores, los cuales capacitan al personal una vez adquiridos sus productos. Sin embargo, para el logro de los objetivos a corto plazo, nuevas capacitaciones serán necesarias, como por ejemplo la apertura y manejo de tienda *retail* o la creación de capital de marca para poder diferenciarse de sus competidores. De la mano con ello va la gestión de los incentivos y castigos, lo cual desemboca en los niveles de motivación y compromiso de los trabajadores para el logro de los objetivos de largo plazo.

Finalmente, la empresa deberá diversificar su fuerza laboral, pues para poder lograr los objetivos planteados será necesario ampliar la cantidad de personal en el área de confecciones, así como también crear un departamento de alianzas estratégicas que permitan, a nivel nacional, formar las alianzas necesarias para la implementación de la marca internacional, con miras a desarrollar un clúster, y a nivel internacional, lograr alianzas con las tiendas *retail* en diversas ciudades, buscando el desarrollo de nuevas habilidades y profesionalizar al personal de diseño, para que se vuelva el principal motor de generación de diseños propios que impulsen las ventas en las tiendas.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas diseñan el camino para guiar el correcto accionar de la organización estableciendo los límites que abarca lo permisible y aquello que no lo es. D'Alessio (2014) menciona que las estrategias incluyen las directrices, las reglas, los métodos, las formas prácticas y los procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo fronteras para el correcto accionar de la organización. Es por ello que es de suma importancia que estas políticas estén alineadas con los valores organizacionales de la empresa y tengan una jerarquía según el nivel de impacto en la organización. En la Tabla 45 se presentan las políticas para cada estrategia seleccionada previamente.

Tabla 43

Matriz de Objetivos de Corto Plazo para la Compañía Nacional de Textiles

(Esta Tabla está incluida en el documento de Excel adjunto llamado: MIM XIX – Grupo 3 – Matrices del Planeamiento Estratégico de Compañía Nacional de Textiles)



Tabla 44

Matriz de Recursos para la Compañía Nacional de Textiles

(Esta Tabla está incluida en el documento de Excel adjunto llamado: MIM XIX – Grupo 3 – Matrices del Planeamiento Estratégico de Compañía Nacional de Textiles)



Tabla 45

Matriz de Políticas por Estrategia de la Compañía Nacional de Textiles

N°	Políticas por estrategia	E2	E3	E4	E5	E7	E8	E12	E19	E21	E24
		Ingresar a nuevos mercados, aprovechando los TLC vigentes y otros acuerdos comerciales como el APEC, la Alianza del Pacífico, ATPDEA, entre otros (Francia, Alemania, Australia, Corea del Sur, Japón).	Desarrollar productos innovadores mediante el uso de nuevos insumos como por ejemplo fibra sintética en lotes pequeños de prueba.	Incrementar la exportación de los productos con los países en los que se tiene mayor presencia de mercado: España, Brasil, Estados Unidos, Colombia, Ecuador, Chile, Argentina.	Implementar un área especializada en diseño de prendas de vestir.	Desarrollar marca propia (<i>branding</i>) aprovechando el crecimiento de las tiendas <i>retail</i> en el mercado local.	Desarrollar una marca común con otras empresas peruanas para competir en el mercado internacional apalancadas en la marca Perú.	Desarrollar alianzas con empresas <i>retail</i> y aprovechar su alcance a nivel nacional para la venta de confecciones de marca propia.	Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores y empresas <i>retail</i> en los mercados internacionales actuales.	Reducir progresivamente aquellas líneas de producción que no generen rentabilidad.	Impulsar la implementación de un clúster para la integración de la industria textil que mejore la competitividad y productividad de la industria peruana.
P1	Promover la investigación y desarrollo.		X		X	X	X	X	X		X
P2	Búsqueda de la excelencia y calidad de los productos.		X		X	X	X			X	X
P3	Énfasis en el desarrollo y comunicación de la identidad empresarial.				X	X	X	X	X		X
P4	Búsqueda constante de la efectividad y eficiencia de nuestros recursos.					X	X	X	X	X	X
P5	Aprovechar el <i>know how</i> compartido en las alianzas con empresas y otras entidades.						X				X
P6	Desarrollo de lazos estratégicos, estrechos y amicales con nuestros socios estratégicos		X	X		X	X	X	X		X
P7	Mantener la fidelidad de nuestros clientes en base a la calidad de nuestros productos y servicio.			X			X	X	X		
P8	Cumplir con el marco legal y regulaciones.	X				X	X				X
P9	Proveer productos accesibles y de calidad a nuestros clientes en el mercado peruano.		X		X	X		X			X
P10	Fomentar la sostenibilidad de la industria textil en el Perú.	X		X			X	X	X		X
P11	Representar mundialmente la marca Perú con productos de diseño e identidad de marca.	X	X	X	X		X		X		X
P12	Incentivar la <i>co-opetencia</i> del sector textil para aumentar la productividad.	X		X			X		X		X
P13	Transparencia con todos los grupos de interés de la empresa.	X		X			X	X			X
P14	Estar a la vanguardia en la industria de la moda.		X		X		X		X		X
P15	Capacitación constante del talento humano.				X				X		X
P16	Proveer beneficios superiores a nuestros accionistas.			X		X	X			X	

7.4 Estructura de la Compañía Nacional de Textiles

La organización mantendrá su estructura funcional para hacer eficiente las nuevas áreas que se van a crear y para que las funciones estén muy bien definidas y especializadas. La nueva estructura de Compañía Nacional de Textiles, que se aprecia en la Figura 50 debe orientarse al diseño de prendas de vestir de moda y distribución rápida, en base a tejidos de algodón y nylon. De igual manera, reforzar los canales de distribución locales e internacionales. En ese sentido, será necesario eliminar la gerencia de textiles, como parte de la estrategia de reducción, la misma que pasará a ser un área de la gerencia de operaciones, para que al final de los cinco años sea completamente eliminada. Se creará una gerencia exclusiva de diseño y de acuerdo a las marcas que se desarrollarán: una para el mercado nacional, y otra para el internacional. Esta nueva gerencia también tendrá un área exclusiva para la investigación y desarrollo, que se enfocará a crear nuevos productos y materiales innovadores, y alimentará con nuevas propuestas a las áreas de diseño.

También se deberá implementar un área dedicada a las alianzas estratégicas de la empresa. Esta área deberá estar comandada por la gerencia general por ser parte del desarrollo estratégico de la empresa, tanto en el mercado local como internacional. Se buscará alianzas con otros productores nacionales para la creación de una marca de confecciones de exportación. Del mismo modo, para la creación del clúster de textiles, será necesario hacer negociaciones con entidades del Estado, productores, agricultores de algodón, proveedores, entre otros, por lo ésta nueva área se encargará de dichas funciones y del asesoramiento legal que se requiera.

La gerencia de operaciones será reestructurada de modo tal que tendrá áreas que harán procesos continuos, comenzando por el abastecimiento de insumos, hasta la distribución de los productos finales. El área de distribución se implementará para dar énfasis al desarrollo de los canales de distribución locales e internacionales, por lo que esta área se encargará de los

procesos de exportaciones. También se reestructurará la gerencia comercial que tendrá dos divisiones muy claras: las ventas nacionales y las internacionales con especial énfasis en las ventas de las marcas que se crearán para ambos mercados. El área de marketing se reforzará con mayor asignación de presupuestos para realizar las investigaciones de mercado necesarias y a reforzar el posicionamiento de las marcas.

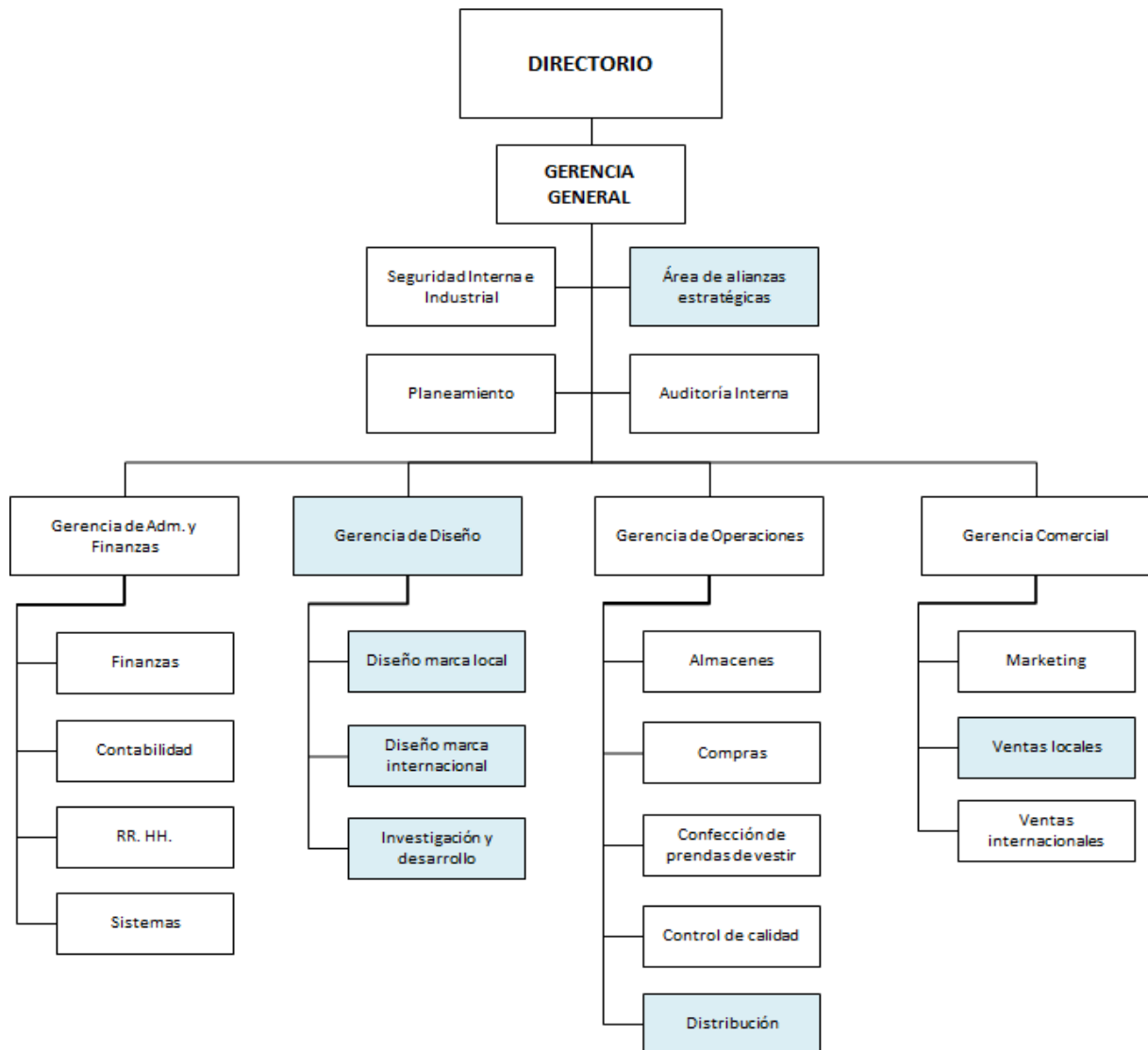


Figura 50. Organigrama propuesto para la Compañía Nacional de Textiles.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La empresa se compromete fielmente a la conservación y protección del medio ambiente y ecología. Este compromiso es muy importante para la empresa, a tal grado que se encuentra arraigado en la cultura organizacional de la empresa que se enfoca en la búsqueda

de la calidad en los productos que se fabrican, utilizando eficientemente recursos renovables como el agua, reduciendo el uso deficiente de químicos tóxicos, aprovechamiento intensivo de la energía, y la reutilización de materiales en la medida de lo posible, con miras a la obtención de la certificación ISO 14001 en un futuro cercano. De la misma manera, este compromiso es promovido por los valores y el código de ética de la organización que incentiva a la evaluación continua de los procesos para implementar mejores prácticas medioambientales. Es de suma importancia recalcar que cualquier nueva línea de negocio que se implemente va a ser sometida a una evaluación de impacto ambiental previa para asegurar que se cumplan todas las regulaciones respectivas y estableciendo un plan de mitigación de impacto ambiental.

Otro importante compromiso que la empresa considera crucial es su desarrollo siendo una organización socialmente responsable. Los trabajadores son el activo clave para el éxito de la organización, por lo cual se promueve el desarrollo de sus capacidades y el respeto a las leyes laborales locales e internacionales, garantizando un trato justo y humano hacia ellos. Además, la preocupación por el bienestar de los accionistas, la satisfacción de los clientes al recibir un producto que posea la calidad ofrecida, y el respeto y apoyo hacia los proveedores, son muy importantes para lograr las metas a largo plazo trazadas para el bien de la sociedad. Finalmente, es esencial el fomentar la competitividad y productividad de la industria textil y de confecciones mediante asociaciones con las instituciones y demás empresas del sector para buscar no solo satisfacer los intereses propios de la organización sino lograr el bien común y la sostenibilidad de esta industria a largo plazo.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La estructura organizacional que se detalló líneas arriba exige la creación de nuevos puestos que se ajusten a los objetivos de la empresa, a través de las estrategias propuestas para la empresa. Es necesario que cada área dentro de las gerencias cuente con jefaturas y

analistas orientados al cumplimiento de las funciones asignadas. Será imperante una rigurosa redacción de funciones y manuales para que las gerencias trabajen conociendo sus límites y poderes. Así mismo, las áreas de soporte a la gerencia deberán ser especialistas en sus funciones pues desempeñan un rol estratégico en la implementación del presente plan.

Los recursos humanos y la motivación del equipo tienen un impacto fundamental dentro de la empresa. Por este motivo es necesario brindar las facilidades necesarias para mantener al personal satisfecho con sus funciones, así como plantearles retos, promover la continua capacitación y mejora de sus habilidades para su desarrollo profesional. De la misma manera, establecer una sólida cultura organizacional es un factor importante para la ejecución de las estrategias seleccionadas y darle un mayor valor agregado a la marca con el cual las personas se pueden identificar. Para realizar esto, es primordial que tanto los mandos superiores como los mandos medios posean las habilidades de liderazgo y comunicación efectiva necesarias para motivar a los trabajadores durante el proceso de implementación del plan estratégico propuesto, transmitiendo claramente los beneficios que van a brindar los cambios realizados al interior de la empresa, que alineados con las estrategias seleccionadas, permitan alcanzar los objetivos a largo plazo planteados.

7.7 Gestión del Cambio

La implementación del plan estratégico no va a poder realizarse sin la ejecución de cambios estructurales, organizacionales, tecnológicos, y humanos, que estén alineados con los objetivos a largo plazo planteados y las estrategias a efectuarse. Esta transformación de la empresa debe realizarse progresivamente para reducir la resistencia al cambio, presente mayormente en la etapa de implementación, y eliminar cualquier percepción negativa que se tenga respecto a este. Por este motivo, en la Tabla 46 se presentan las diversas acciones a realizar en la organización para poder llevar a cabo la transformación interna de manera efectiva y progresiva.

Tabla 46

Gestión del Cambio

Acciones	Acción en la organización
1. Planear la estrategia del cambio	<p>Crear un equipo conformado por las personas encargadas de redactar el plan estratégico y las encargadas de implementarlo, con la finalidad de establecer los lineamientos generales necesarios para el cambio.</p> <p>Designar a una persona de renombrada experiencia, líder, y que sea capaz de tomar decisiones para guiar la estrategia del cambio e incentivar su implementación por parte de los trabajadores.</p> <p>Promover la participación de toda la organización para comprender todos los puntos de vista y evitar o minimizar la resistencia al cambio en el proceso de implementación.</p>
2. Establecer un sentido de urgencia	<p>Establecer canales de comunicación efectiva para concientizar y convencer a los accionistas y trabajadores de la necesidad de desarrollar nuevas líneas de negocio que contribuyan a mejorar ventaja competitiva de la empresa.</p> <p>Asegurar que este sentido de urgencia del cambio esté difundido por todos los niveles de la organización, y que se posea un compromiso por parte de todos a llevarla a cabo.</p>
3. Conformar un grupo director facultado	Conformar un equipo de trabajo con el poder y la capacidad requerida para guiar el cambio y monitorear los avances en el cumplimiento de los lineamientos generales establecidos previamente.
4. Crear una visión para el cambio	Determinar una nueva visión para la empresa que esté alineada con los objetivos a largo plazo y las estrategias seleccionadas para alcanzarlos.
5. Comunicar la visión	Transmitir la nueva visión de la empresa a través del uso de una comunicación eficiente y de calidad a todos los niveles de la organización, incluyendo a los accionistas.
6. Facultar a otros para lograr la visión	<p>Capacitar al personal para facilitar su incorporación en esta renovada organización de tal manera que interioricen esta nueva visión de la empresa.</p> <p>Mejorar las habilidades de comunicación y la resistencia a asumir el liderazgo y la responsabilidad por las acciones ejecutadas. Este factor va a ser muy importante para lograr una exitosa gestión del cambio.</p>
7. Usar las tecnologías de información y comunicación	Implementar tecnologías de información y comunicación que permitan difundir y reforzar la visión de un cambio organizacional para el logro de los objetivos a largo plazo.
8. Usar permanentemente la referenciación	Implementar una base de datos con información actualizada y vigente sobre las mejores prácticas llevadas a cabo por los principales referentes en el sector textil y confecciones tanto nacionales como a nivel mundial.
9. Tercerizar cuando sea posible	Reconocer las oportunidades de tercerizar aquellas actividades que no generen un valor agregado y no contribuyan a la ventaja competitiva de la empresa.
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos	<p>Definir los resultados que se deben lograr con la gestión del cambio planteada e implementar un sistema de medición del éxito en la consecución de los objetivos a corto plazo planteados.</p> <p>Reconocer y compensar a aquellos miembros de la organización que promuevan y contribuyan al logro de resultados.</p>
11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios	<p>Informar de manera constante sobre los resultados obtenidos y la evaluación general del proceso de cambio que va a permitir el logro de los objetivos a largo plazo. En base a estos resultados, se va a reforzar aquellas áreas en las que no se consolide todavía el alineamiento a la visión.</p> <p>Capacitar y contratar personal que fomente el cambio y fortalecimiento del proceso incluyendo nuevos aspectos, retos, y proyectos.</p>
12. Institucionalizar los nuevos enfoques	<p>Conservar la nueva cultura y clima de la organización resaltando los beneficios y éxitos conseguidos con el cambio realizado.</p> <p>Fomentar y asegurar el desarrollo de un liderazgo que contribuya con la vigorización de los nuevos lineamientos generales adoptados por la empresa.</p>

7.8 Conclusiones

- Se han definido 66 objetivos de corto plazo agrupados en 22 categorías, las cuales apoyan al logro de los siete objetivos a largo plazo definidos. Los objetivos a corto plazo se han enfocado principalmente en la obtención de los niveles de rentabilidad deseados, la creación de marca y la apertura de nuevos canales de venta, como lo son las tiendas propias tanto para Perú y las asociaciones con las tiendas *retail* en España, Estados Unidos y las principales ciudades de la moda en América Latina.
- Se han establecido 16 políticas alineadas a las nueve estrategias y principalmente ha definido como sus guías de desempeño el mantener altos niveles de calidad en sus productos, tener la innovación como la principal guía para la creación de diseños nuevos en sus prendas y crear una cultura fuerte basada en la comunicación y difusión de las mejores prácticas organizacionales.
- Los recursos son los principales insumos que las estrategias requieren para poder lograr los objetivos a corto plazo. La empresa ha agrupado sus recursos como tangibles, intangibles y humanos. Los recursos tangibles son los principales recursos para las estrategias de creación de marca y apertura o asociación de nuevos canales de ventas. Los recursos intangibles darán apoyo a las estrategias de creación de marca y desarrollo futuro de clústeres, y finalmente los recursos humanos serán el principal apoyo para las estrategias de creación de diseños innovadores para las prendas.
- La gestión del cambio son los pasos necesarios para cambiar la vieja cultura de la empresa y reducir la fricción de la implementación una vez que esta inicie. Para ello la empresa ha definido 12 acciones para la gestión del cambio que tiene como principales componentes el definir una nueva misión, la comunicación y capacitación a todas las áreas sobre la importancia de la nueva visión y sustentar el cambio en el uso de tecnología y tercerización cada vez que sea posible.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de control

En este capítulo se partió de los objetivos a corto plazo para el establecimiento de acciones e iniciativas, las cuales se enfocan con cada uno de los planes estratégicos planeados y brindan la pauta para su logro. Asimismo, sustentan el logro de la visión y misión bajo mecanismos de seguimiento y control a través del *Balanced Scorecard* (Tablero de Control Balanceado) (BSC, por sus siglas en inglés). Esta es una herramienta que permite a las empresas hacer un enlace entre los objetivos y la estrategia con el desempeño y logros parciales y finales, a través de cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) de procesos, (c) de clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

En la perspectiva de aprendizaje interno se tienen objetivos alineados a las mejoras de las capacidades de marketing de la empresa, debido a que ahora la estrategia general es crear marcas, una nacional y una internacional. Dichas marcas serán comercializadas, la primera en las tiendas propias en diversas ciudades del Perú y la segunda en cadenas de tiendas *retail* en España, Estados Unidos y diversas ciudades de América Latina que serán aliados estratégicos. Ello va de la mano con el desarrollo de nuestro personal y el hincapié en mejorar las comunicaciones y la responsabilidad de cada persona, para asegurarnos que el conocimiento fluya de todas las áreas hacia el área de diseño.

8.1.2 Procesos

En la perspectiva de procesos se tiene el mayor volumen de objetivos a corto plazo para acompañar la estrategia y el logro de la visión, la cual está enfocada en diversificar los productos de confecciones de la empresa, crear marca, abrir y adquirir nuevos canales de distribución y mejorar la eficiencia en cada uno de dichos canales, para ir reduciendo la

rotación de inventarios y enfocar el crecimiento de la empresa a un modelo de negocios de moda rápida con diseños nuevos.

8.1.3 Clientes

La perspectiva de clientes está enfocada en buscar posibilidades de entrar a nuevos mercados vendiendo mayormente confecciones. Así también, va de la mano con abrir tiendas propias en diversas ciudades de Perú, como Arequipa y Trujillo, así como también abrir tiendas en Bogotá, Medellín, Sao Paulo, Madrid y Barcelona. Otro pilar importante es el desarrollar colecciones de prendas de vestir, aumentando progresivamente el número de colecciones que se lanzan por año. Ello va de la mano con la mejora en procesos y en diseños que se generan al interior de la empresa. Finalmente, el desarrollo de la marca es otro importante pilar en el que se basa el futuro crecimiento de la empresa, pues la marca permitirá cobrar mayores precios en las tiendas de la empresa y mejorar los márgenes de contribución.

8.1.4 Financiera

En la perspectiva financiera se han identificado tres grupos de objetivos a corto plazo importantes para el crecimiento de la empresa. El primero corresponde al incremento de las ventas, pues el actual modelo que depende mucho de la venta de textiles se orientará ahora a la venta de confecciones de mayor valor agregado. El segundo grupo corresponde a aumentar los ingresos por medio de los nuevos canales de ventas, las tiendas propias ubicadas en distintas ciudades. Finalmente, se busca aumentar el EBITDA de la empresa como unidad de medida de la eficacia operativa, pues es necesario ir ganando economías de escala y aumentando la rotación de inventarios para que las estrategias generales puedan tener éxito.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 47 se presenta el Tablero de Control Balanceado, el cual incluye la visión, misión, los objetivos a corto plazo asociados, así como los indicadores sobre los cuáles se les hará seguimiento.

A su vez en las figuras 51, 52 y 53 se presentan ejemplos de cómo los objetivos de corto plazo se relacionan en cada una de las perspectivas del Tablero de Control Balanceado para los años 2017, 2019 y 2021 respectivamente.

8.3 Conclusiones

- En este capítulo se han descrito las diferentes perspectivas del Tablero de Control Balanceado: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) de clientes, y (d) financiera. Estas perspectivas representan el control de gestión para el logro del Plan Estratégico planteado para la Compañía Nacional de Textiles.
- De esta forma, el Tablero de Control Balanceado se convierte en una herramienta importante para que la empresa pueda reorientar sus esfuerzos de crecimiento, enfocándose en las confecciones con diseño, marca propia y abriendo nuevos canales de distribución y venta, que les permita tener mayor control sobre la cadena de suministros y competir tanto en el Perú como en los principales mercados del mundo.
- Es de suma importancia que los responsables de las acciones e iniciativas para cada objetivo de corto plazo realicen una medición continua de acuerdo a los indicadores establecidos, con la finalidad de implementar acciones correctivas en caso sean necesarias para alcanzar las metas fijadas dentro del presupuesto estimado.
- El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que debe ser comprendida no solo por la alta gerencia sino también por todos los niveles de la organización para una adecuada implementación que permita alcanzar los objetivos a corto plazo definidos dentro de su horizonte temporal.



Figura 51. Ejemplo de Tablero de Control Balanceado con Objetivos de Corto Plazo del 2017



Figura 52. Ejemplo de Tablero de Control Balanceado con Objetivos de Corto Plazo del 2019



Figura 53. Ejemplo de Tablero de Control Balanceado con Objetivos de Corto Plazo del 2021

Tabla 47

Tablero de Control Balanceado de la Compañía Nacional de Textiles

(Esta Tabla está incluida en el documento de Excel adjunto llamado: MIM XIX – Grupo 3 – Matrices del Planeamiento Estratégico de Compañía Nacional de Textiles)



Capítulo IX: Competitividad de la Compañía Nacional de Textiles

En este capítulo se analizará la competitividad de la Compañía Nacional de Textiles, lo cual nos llevará a ver cuál es la ventaja competitiva de la empresa, así como cuál es su fuente, para lo cual se tomará como modelo lo señalado por Hill y Jones (2008) en su obra *Strategic management: An integrated approach* de cuáles son las fuentes de la ventaja competitiva de una organización. Luego se procederá a analizar la cadena de valor de la empresa y se verá en qué procesos se cuenta con una distintiva ventaja competitiva que le permite a la empresa posicionarse mejor que sus rivales. Luego de ello se medirá la competitividad de la empresa para finalmente pasar a ver las oportunidades de crear clústeres en la industria textil.

9.1 Análisis competitivo de la Compañía Nacional de Textiles

Para realizar el análisis competitivo de la empresa, se utilizará el método propuesto por Porter (1985) llamado el análisis de las cinco fuerzas. Este está compuesto por: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenazas de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad entre competidores.

Poder de negociación de los proveedores. En el sector textil, existe una considerable cantidad de proveedores nacionales y extranjeros de materia prima e insumos que se diferencian por su calidad y precio. El insumo más importante para la empresa son los hilos de algodón con los que fabrican la tela que posteriormente servirá de insumo para la producción de prendas de vestir. La importaciones de los hilos de algodón provienen principalmente de países como India, Indonesia y Tailandia (SUNAT, 2016b) debido a que la producción nacional no es suficiente para cubrir la demanda que genera la empresa. Por otro lado, el mismo reporte menciona más de 15 países de origen del insumo que la empresa necesita para fabricar sus productos.

Sin embargo, la empresa está expuesta al riesgo de tener problemas de abastecimiento de hilos de algodón ya que, al tener grandes cantidades de importación, uno de sus principales problemas es el tiempo que este demora en llegar al Perú. Es por ello que la empresa se ve condicionada a importar grandes cantidades del insumo, incurriendo en altos costos logísticos (almacenamiento). A pesar de ello, esta situación permite disminuir el riesgo de desabastecimiento y de diferencias en la calidad. Por otro lado, en lo que respecta al algodón nacional, como existe un bajo nivel de producción y la amplia diversidad de pequeños productores, éste es considerado sólo en momentos cuando existe una demanda inesperada para cubrir con la necesidad del momento. Es por ello que, dada la amplia oferta de hilos de algodón alrededor del mundo y la dependencia en éste más que en la oferta nacional, el poder de negociación del proveedor podría considerarse como bajo.

Poder de negociación de los compradores. El principal mercado de las exportaciones peruanas de confecciones de algodón es EE.UU. Sin embargo para la Compañía Nacional de Textiles este es su segundo mercado. El primero lo constituye Brasil, y otros mercados importantes son los de la región como Colombia, Ecuador, Venezuela y Bolivia.

Al ser la Compañía Nacional de Textiles una empresa de relativamente mediana presencia a nivel Latinoamérica y EE.UU., ésta atiende a diversos compradores con el objetivo de diversificar tu participación en el mercado de confecciones de algodón. Sin embargo, la empresa depende de los compradores para asegurar su producción, estimar sus márgenes de ganancia y hacer frente a los costos asociados a la flexibilidad en el proceso productivo que la empresa promete a sus clientes.

Además, los compradores están usualmente en búsqueda de empresas las cuales puedan ofrecer productos de buena calidad a precios bajos. Si bien es cierto, la Compañía Nacional de Textiles tiene un precio competitivo en la región, ésta no posee la economía de escala que poseen países como China. A su vez, los compradores están expuestos a grandes

cantidades de información sobre los lugares en el mundo donde se fabrican productos de algodón de calidad, en donde los diseños marcan o siguen la última tendencia en moda.

Es por ello que, considerando lo antes mencionado, podría determinarse que el poder de negociación que poseen los compradores de la Compañía Nacional de Textiles es moderado ya que la empresa se protege mediante la participación en diversos mercados internacionales.

Amenaza de los sustitutos. Para las prendas de vestir no existen sustitutos directos. Sin embargo, existen sustitutos al material de los productos realizados por la Compañía Nacional de Textiles. Al referirnos a las prendas de algodón, un sustituto directo serían las prendas de fibra sintética u otras fibras de origen animal. Es por ello que se tiene que tener en consideración el flujo de telas y prendas provenientes de China ya que sus empresas son grandes productoras de prendas basadas en material sintético.

Es por ello que la Compañía Nacional de Textiles no comercializa una gran cantidad de sus confecciones a nivel local, sino por el contrario, intenta tener un mayor porcentaje de su producción a nivel internacional ya que en este mercado, hay una preferencia por los productos de algodón que tienden a ser de mejor calidad. A su vez, como la producción de prendas de la empresa es casi en su totalidad de maquila, ésta cubre las necesidades de marcas con alta reputación por su buena calidad, lo que hace menos proclive la posibilidad de sustituir las prendas de algodón por prendas sintéticas.

Se podría concluir entonces que la amenaza de los sustitutos es baja ya que: (a) no existen sustitutos para las prendas de vestir, (b) la calidad de las prendas de algodón es mayor, y (c) el mercado en donde participa la empresa busca prendas de algodón de alta calidad.

Amenaza de los entrantes. La industria textil requiere de una inversión en maquinaria y tecnología relativamente alta para que el nivel de su producción sea competitivo,

aprovechando economías de escala y manteniendo un nivel bajo en costos de producción. Es por ello que los pequeños productores encuentra difícil ingresar a este mercado. Sin embargo, la empresa Compañía Nacional de Textiles ya posee estas características y podría aprovecharlas para reducir este tipo de amenazas.

Por otro lado, aquellas empresas que recién comienzan a operar no tienen mayor poder de negociación con sus clientes ya que dependen de ellos para mantenerse en pie. En este aspecto, la empresa no presenta mayores problemas ya que es una sólida empresa constituida con una amplia gama de clientes y en búsqueda de entrar a nuevos mercados.

Por último, los productos asiáticos podrían representar una amenaza ya que ofrecen sus confecciones a niveles de precios bajos y cuya capacidad productiva ha mejorado con el pasar de los años. Sin embargo, los clientes de la Compañía Nacional de Textiles, como se describió con anterioridad, buscan productos de algodón de alta calidad a precios razonables. Es por ello que las prendas orientales podrían ser una amenaza siempre y cuando ofrezcan productos de algodón de alta calidad a precios menores a los ofrecidos por la empresa.

En conclusión, podría decirse que la amenaza de nuevos entrantes es moderada debido a las condiciones de desarrollo de productores internacionales que entienden que la búsqueda del equilibrio calidad / precio es un factor que genera impacto al segmento de mercado en donde participa la empresa.

Rivalidad entre competidores. Al ser la empresa una empresa exportadora en casi el 85%, en el sector textil y confecciones a nivel global, existen una gran cantidad de competidores, en donde China e India se establecen como líderes en el mercado principalmente por la economía de escala en sus empresas y los precios de sus productos. Es esta situación la que afecta directamente al resto de empresas alrededor del mundo.

Por otro lado, al ser los productos que ofrece la Compañía Nacional de Textiles estandarizados sin una marca propia posicionada, ya que se dedica a realizar trabajos de

maquila, existe una gran cantidad de empresas en Perú y alrededor del mundo que poseen un perfil similar, lo cual incrementa la dificultad de poder mantenerse como líder en el rubro. Esta situación puede resultar riesgosa ya que al no haber diferenciación en los productos, salvo por la variable precio, los competidores pueden entrar en una guerra de precios en donde el ganador será aquella empresa que posea la espalda financiera y costos de producción de una economía de escala.

Son por estos dos motivos que la rivalidad entre competidores es alta ya que existen muchos de ellos, con productos de similares características en lo que concierne a los servicios de maquila que prestan y a su vez a que manejan mejor sus economías de escala. En la Figura 54 se puede apreciar de manera gráfica el análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado para la Compañía Nacional de Textiles.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Compañía Nacional de Textiles

La ventaja competitiva se define como la situación en donde una organización puede crear y sostener un desempeño superior (Porter, 1985). A su vez, D'Alessio (2014) menciona que la ventaja de una organización puede basarse en sus costos o la diferenciación de sus productos, los cuales dan origen a dos estrategias genéricas amplias: (a) liderazgo en costos, en donde la empresa busca ser eficiente a nivel de los costos de producción; y (b) liderazgo en diferenciación, en donde la empresa busca ser diferente a otras empresas mediante la calidad en sus productos.

Ventaja competitiva actual de la empresa. En vista de ello, se podría decir que la ventaja competitiva de la Compañía Nacional de Textiles es su sistema de producción flexible que les permite beneficiarse de cortos tiempos de preparación de máquinas para atender los pedidos de sus clientes, principalmente por la rama de producción textil. En consecuencia, esto le permite crear un liderazgo en costos ya que la empresa no incurre en mayores costos ya que aprovecha la capacidad que tiene al máximo.

La industria textil requiere de una inversión en maquinaria y tecnología relativamente alta para que el nivel de su producción sea competitivo, aprovechando economías de escala y manteniendo un nivel bajo en costos de producción. Es por ello que los pequeños productores encuentran difícil ingresar a este mercado. Sin embargo, la empresa Compañía Nacional de Textiles ya posee estas características y podría aprovecharlas para reducir este tipo de amenazas.

Por otro lado, aquellas empresas que recién comienzan a operar no tienen mayor poder de negociación con sus clientes ya que dependen de ellos para mantenerse en pie. En este aspecto, la empresa no presenta mayores problemas ya que es una sólida empresa constituida con una amplia gama de clientes y en búsqueda de entrar a nuevos mercados.

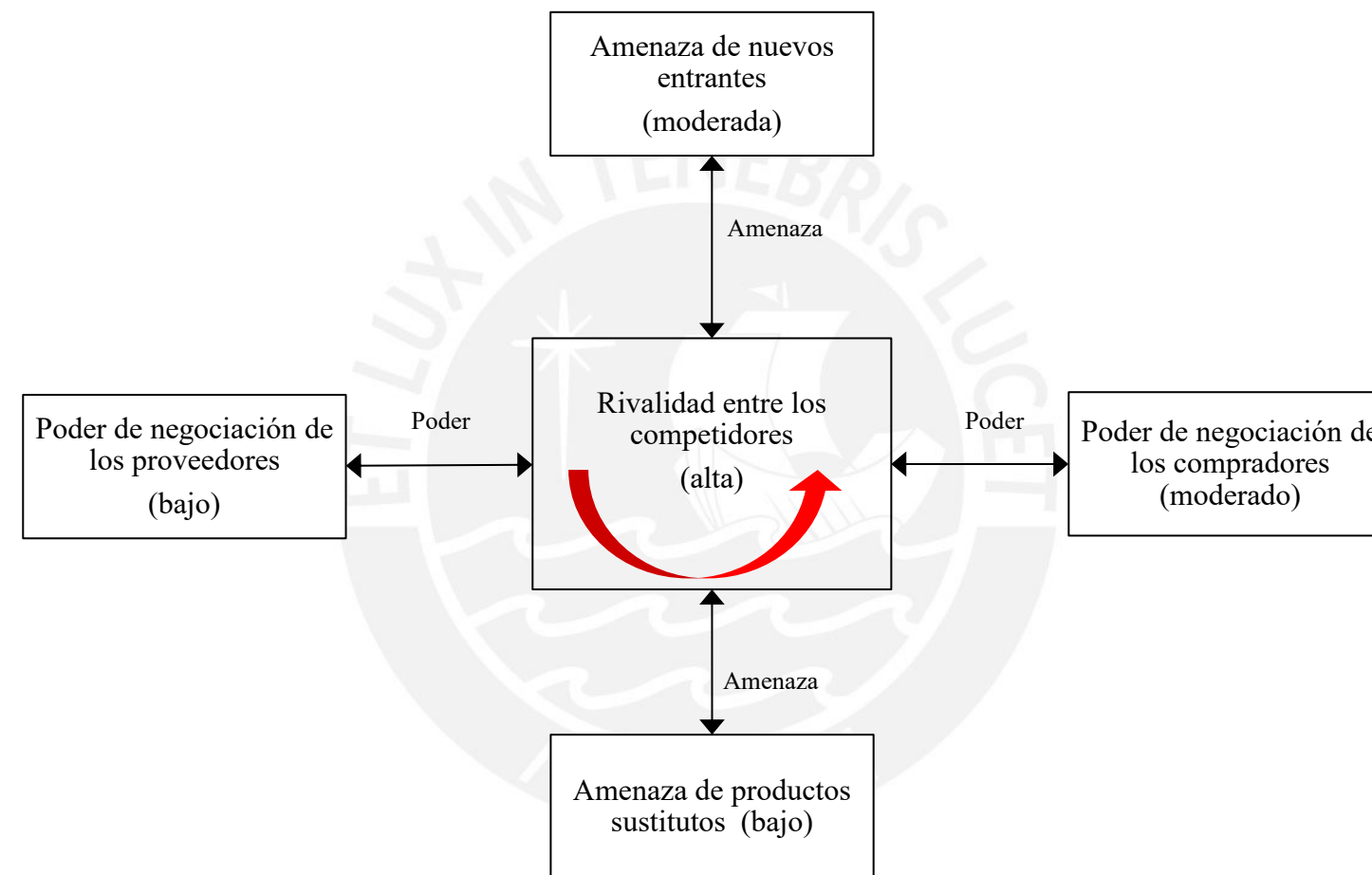
Por último, los productos asiáticos podrían representar una amenaza ya que ofrecen sus confecciones a niveles de precios bajos y cuya capacidad productiva ha mejorado con el pasar de los años. Sin embargo, los clientes de la Compañía Nacional de Textiles, como se describió con anterioridad, buscan productos de algodón de alta calidad a precios razonables. Es por ello que las prendas orientales podrían ser una amenaza siempre y cuando ofrezcan productos de algodón de alta calidad a precios menores a los ofrecidos por la empresa.

En el sector textil, existe una considerable cantidad de proveedores nacionales y extranjeros de materia prima e insumos que se diferencian por su calidad y precio. El insumo más importante para la empresa son los hilos de algodón con los que fabrican la tela que posteriormente servirá de insumo para la producción de prendas de vestir. La importación de los hilos de algodón proviene principalmente de países como India, Indonesia y Tailandia (SUNAT, 2016b) debido a que la producción nacional no es suficiente para cubrir la demanda que genera la empresa. Por otro lado, el mismo reporte menciona más de 15 países de origen del insumo que la empresa necesita para fabricar sus productos.

Sin embargo, la empresa está expuesta al riesgo de tener problemas de abastecimiento de hilos de algodón ya que, al tener grandes cantidades de importación, uno de sus principales problemas es el tiempo que este demora en llegar al Perú. Es por ello que la empresa se ve condicionada a importar grandes cantidades del insumo, incurriendo en altos costos logísticos (almacenamiento). A pesar de ello, esta situación permite disminuir el riesgo de desabastecimiento y de diferencias en la calidad. Por otro lado, en lo que respecta al algodón nacional, como existe un bajo nivel de producción y la amplia diversidad de pequeños productores, éste es considerado sólo en momentos cuando existe una demanda inesperada para cubrir con la necesidad del momento.

Para las prendas de vestir no existen sustitutos directos. Sin embargo, existen sustitutos al material de los productos realizados por la Compañía Nacional de Textiles. Al referirnos a las prendas de algodón, un sustituto directo serían las prendas de fibra sintética u otras fibras de origen animal. Es por ello que se tiene que tener en consideración el flujo de telas y prendas provenientes de China ya que sus empresas son grandes productoras de prendas basadas en material sintético.

Es por ello que la Compañía Nacional de Textiles no comercializa una gran cantidad de sus confecciones a nivel local, sino por el contrario, intenta tener un mayor porcentaje de su producción a nivel internacional ya que en este mercado, hay una preferencia por los productos de algodón que tienden a ser de mejor calidad. A su vez, como la producción de prendas de la empresa es casi en su totalidad de maquila, ésta cubre las necesidades de marcas con alta reputación por su buena calidad, lo que hace menos proclive la posibilidad de sustituir las prendas de algodón por prendas sintéticas.



El principal mercado de las exportaciones peruanas de confecciones de algodón es EE.UU. Sin embargo para la Compañía Nacional de Textiles este es su segundo mercado. El primero lo constituye Brasil y otros mercados importantes son los de la región como Colombia, Ecuador, Venezuela y Bolivia.

Al ser la Compañía Nacional de Textiles una empresa de relativamente mediana presencia a nivel de Latinoamérica y EE.UU., ésta atiende a diversos compradores con el objetivo de diversificar tu participación en el mercado de confecciones de algodón. Sin embargo, la empresa depende de los compradores para asegurar su producción, estimar sus márgenes de ganancia, y hacer frente a los costos asociados a la flexibilidad en el proceso productivo que la empresa promete a sus clientes.

Además, los compradores están usualmente en búsqueda de empresas las cuales puedan ofrecer productos de buena calidad a precios bajos. Si bien es cierto, la Compañía Nacional de Textiles tiene un precio competitivo en la región, ésta no posee la economía de escala que poseen países como China. A su vez, los compradores están expuestos a grandes cantidades de información sobre los lugares en el mundo donde se fabrican productos de algodón de calidad en donde los diseños marcan o siguen la última tendencia en moda.

Rivalidad entre competidores. Al ser la empresa una empresa exportadora en casi el 85%, en el sector textil y de confecciones a nivel global, existen una gran cantidad de competidores, en donde China e India se establecen como líderes en el mercado principalmente por la economía de escala en sus empresas y los precios de sus productos. Es esta situación la afecta directamente al resto de empresas alrededor del mundo.

Por otro lado, al ser los productos que ofrece la Compañía Nacional de Textiles estandarizados sin una marca propia posicionada ya que se dedica a realizar trabajos de maquila, existe una gran cantidad de empresas en Perú y alrededor del mundo que poseen un perfil similar, lo cual incrementa la dificultad de poder mantenerse como líder en el rubro. Esta situación puede resultar riesgosa ya que al no haber diferenciación en los productos, salvo por la variable precio, los competidores pueden entrar en una guerra de precios en donde el ganador será aquella empresa que posea la espalda financiera y costos de producción de una economía de escala.

Figura 54. Modelo de las Cinco Fuerzas de la Compañía Nacional de Textiles.

Sin embargo, la nueva estrategia establece que el crecimiento de la empresa vendrá por el lado de aumentar las ventas de confecciones con marca propia por canales de venta directos manejados por la empresa. Ello demandará que la nueva ventaja competitiva de la empresa sea el trasladar su agilidad productiva a satisfacer la nueva demanda cambiante de sus clientes finales que vendrán por sus nuevos canales de venta (tiendas).

Según Hill y Jones (2008) la ventaja competitiva tiene su principal fuente en las competencias distintivas de una empresa. Se entiende por competencias distintivas a “las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales” (Hill & Jones, 2008, p. 77). Así también, los autores señalan que las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: los recursos y las capacidades de una empresa. Los recursos son los activos de toda empresa, como sus maquinarias, personas, mentalidad, dinero, inventarios, etc. Las empresas que logran captar recursos limitados o muy valiosos generan sus competencias distintivas, y por ende su ventaja competitiva de esta fuente. Sin embargo, la Compañía Nacional de Textiles no tiene como fuente de su ventaja competitiva sus recursos debido a que estos son también poseídos por sus rivales y por ende no les permitirá tener un nivel de desempeño y competitividad superior.

Es por el lado de sus capacidades, el otro componente de las competencias distintivas de una empresa y que consiste en cómo una empresa coordina sus recursos y los aplica para una actividad productiva, que la empresa resalta y logra tener una ventaja competitiva en su sector. Recordemos que la ventaja competitiva de la Compañía Nacional de Textiles es su flexibilidad a la hora de iniciar la producción y atender los pedidos de sus clientes actuales. Ello llevado a la nueva estrategia de crear marcas propias y canales de distribución de venta directa al público, les permitirá rotar sus inventarios de manera más rápida, y de la mano con las nuevas capacidades que se buscan lograr para su departamento de diseño, podrá ingresar

como un participante importante al mercado de moda rápida tanto en el Perú como en el mundo.

Porter definió la cadena de valor como el conjunto de actividades que generan valor para los clientes finales y para la misma empresa (Porter, 1985). En vista de ello es necesario analizar las actividades en la cadena de valor de la Compañía Nacional de Textiles e identificar las áreas de donde provienen otras ventajas competitivas de la empresa. La Figura 55 muestra la cadena de valor para la empresa.

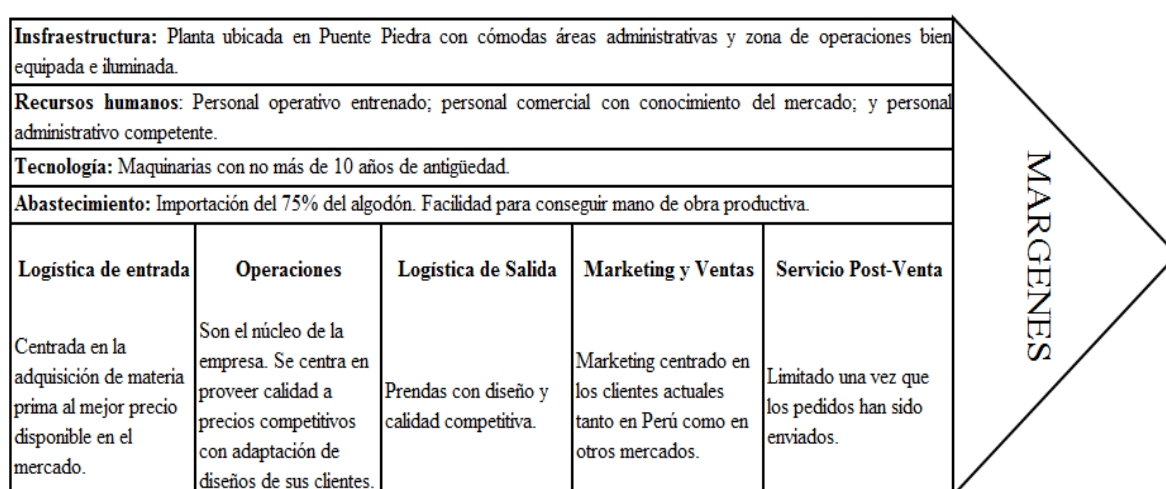


Figura 55. Cadena de valor de la Compañía Nacional de Textiles. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado," por F. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Autor.

La cadena de valor consiste en dos grandes grupos de actividades. Las actividades primarias o de valor, y las actividades de soporte. Ambos grupos pueden contener la fuente de la ventaja competitiva de una empresa. Para el caso de la Compañía Nacional de Textiles, se ha identificado que su ventaja competitiva proviene de dos actividades, una primaria y una de soporte. La actividad primaria que es fuente de ventaja competitiva para la empresa son sus operaciones, que son el corazón de su flexibilidad de producción y que a futuro soportará su estrategia de venta de prendas con diseño y marca propia por sus tiendas de venta directa al público.

La otra actividad que sustenta la ventaja competitiva actual de la empresa es la actividad de soporte llamada adquisiciones. Consiste en el conjunto de actividades que permiten contar con los recursos necesarios para que la empresa pueda operar. Ello incluye tanto el aprovisionamiento de personas, conocimientos, habilidades y materia prima. Ello es muy útil también para el futuro desarrollo de la nueva estrategia, la cual requerirá que la empresa controle la mayor parte de su cadena de suministros, desde la materia prima hasta la venta directa a los clientes finales.

Ventaja competitiva a la que se aspira llegar. La Compañía Nacional de Textiles es una empresa principalmente exportadora la cual está buscando expandir sus operaciones a otros mercados. Es por ello que en la búsqueda de referentes internacionales, se ha utilizado como *benchmark* a Zara, ya que la Compañía Nacional de Textiles tiene como objetivo cambiar sus operaciones y dedicarse al desarrollo de una marca propia que siga las tendencias de la moda mundial. En este sentido, utilizando información del caso escrito por Ghemawat y Nueno (2006), *Zara: Fast fashion*, se pueden identificar la propuesta de valor y las actividades de la empresa.

En la Figura 56, se puede apreciar que la propuesta de valor de Zara se basa en tres principales aspectos los cuales son: (a) tendencias, (b) ubicación de tiendas, y (c) diversidad de productos. Zara es una empresa internacional que cuenta con un gran equipo de diseñadores que crean tendencias utilizando la información recolectada en sus tiendas mediante los sistemas de atención al cliente que poseen. Esto ha ocasionado que la cantidad de personas que visitan las tiendas incremente debido a la alta rotación de las prendas de vestir que tienen en exhibición y su amplia variedad. Por otro lado, la ubicación estratégica de las tiendas en puntos con altos niveles de tráfico ayuda a que la empresa se encuentre con facilidad y tenga mayores oportunidades de llegar a sus clientes finales. La misma figura también muestra un comparativo con otras empresas similares en el mercado, como lo son

H&M y las tiendas por departamento tradicionales. A su vez, se ha incluido el calificativo que podría asignarse para la Compañía Nacional de Textiles. Se puede apreciar que esta compañía aún tiene muchos cambios por realizar para que sea competitiva en el mercado internacional al cual aspira ingresar.

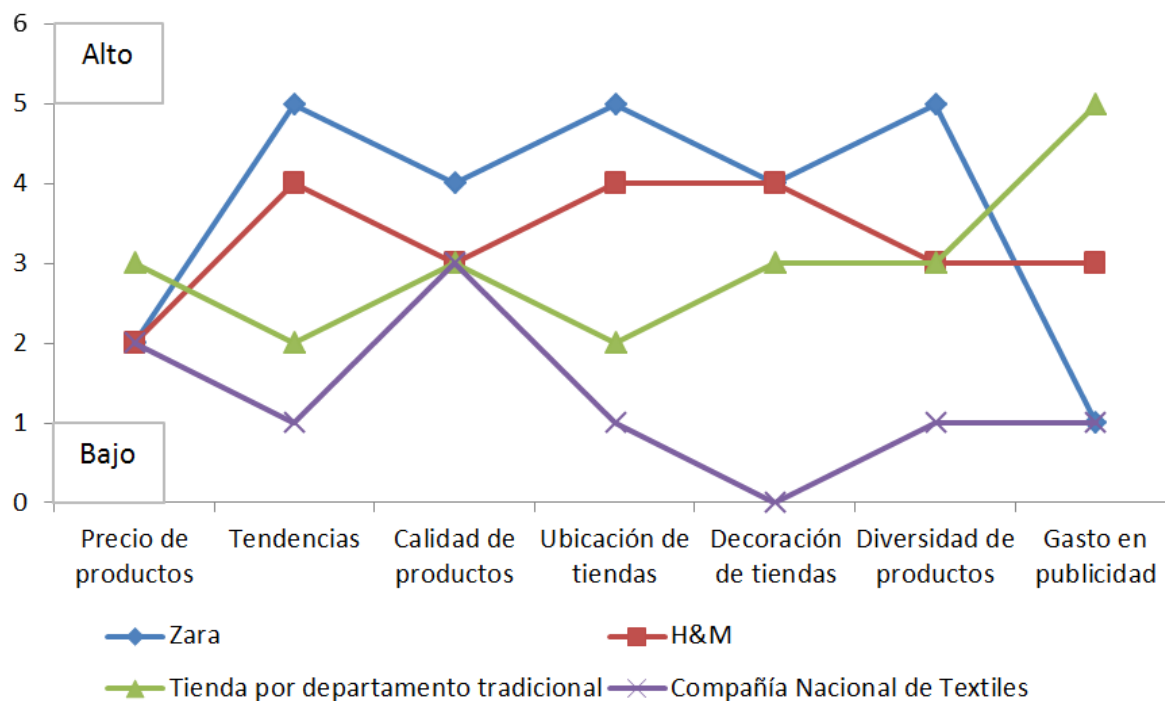


Figura 56. Cuadro de propuesta de valor de Zara y algunos de sus competidores. Adaptado de “Zara: Fast fashion,” por Pankaj Ghemawat & José Luis Nuño, 2006. Boston, MA: Harvard Business School.

La Figura 57 muestra las actividades más importantes que Zara realiza con el fin de cumplir con sus objetivos organizacionales. Las actividades dentro de los círculos azules son aquellas que identifican a la empresa y constituyen su ventaja competitiva. Aquellas en los círculos verdes son las que sirven de refuerzo para lograr cumplir con las anteriores. Como se puede ver en dicha figura, existen similitudes con la anterior figura con respecto a la ubicación de las tiendas, las tendencias o la moda que poseen y la diversidad en productos el cual radica en la alta rotación de los mismos.

A su vez, parte importante del éxito de la empresa radica en el marketing boca a boca que sus tendencias generan, el buen balance calidad / precio que poseen sus prendas, el

conocimiento que la empresa tiene de sus clientes y sus necesidades y el sistema de producción flexible que maneja. La combinación de todos estos factores hace posible que Zara se establezca como una empresa de talla mundial referente en la industria textil y de confecciones.

En la Figura 58 se pueden apreciar aquellas actividades que la Compañía Nacional de Textiles y Zara tienen en común en la actualidad. Los círculos de color naranja muestran aquellas actividades similares entre ambas compañías. Como se puede ver, las empresas solo comparte cuatro actividades, dos de ellas que determinan ventajas competitivas de las empresas, como lo son el tener un sistema de producción flexible y el ofrecer moda con precios y calidad razonables. En el caso de la Compañía Nacional de Textiles, al trabajar en la modalidad de pedidos, ésta debe de tener la capacidad de brindar facilidades a sus clientes con respecto al tiempo / costo que pueden ofrecer. Es por ello que la empresa cuenta con un sistema de producción moderadamente flexible el cual le ofrece a la empresa una ventaja frente a sus competidores. Por otro lado, como la empresa maquila para marcas internacionales, ésta sigue algunas tendencias en moda, ofreciendo productos de calidad a buenos precios. Sin embargo, la empresa aún tiene un largo camino por recorrer si quiere convertirse en un referente internacional de la moda.

Por otro lado, la empresa comparte con Zara actividades similares de refuerzo como lo son el bajo nivel de publicidad y la avanzada tecnología y maquinaria. Como se puede ver, aún existen muchas otras actividades, de refuerzo y relacionadas con la ventaja competitiva de Zara, que la Compañía Nacional de Textiles debería implementar y desarrollar dentro de la organización para iniciar el proceso de conversión hacia una empresa líder en el sector textil a nivel nacional e internacional.

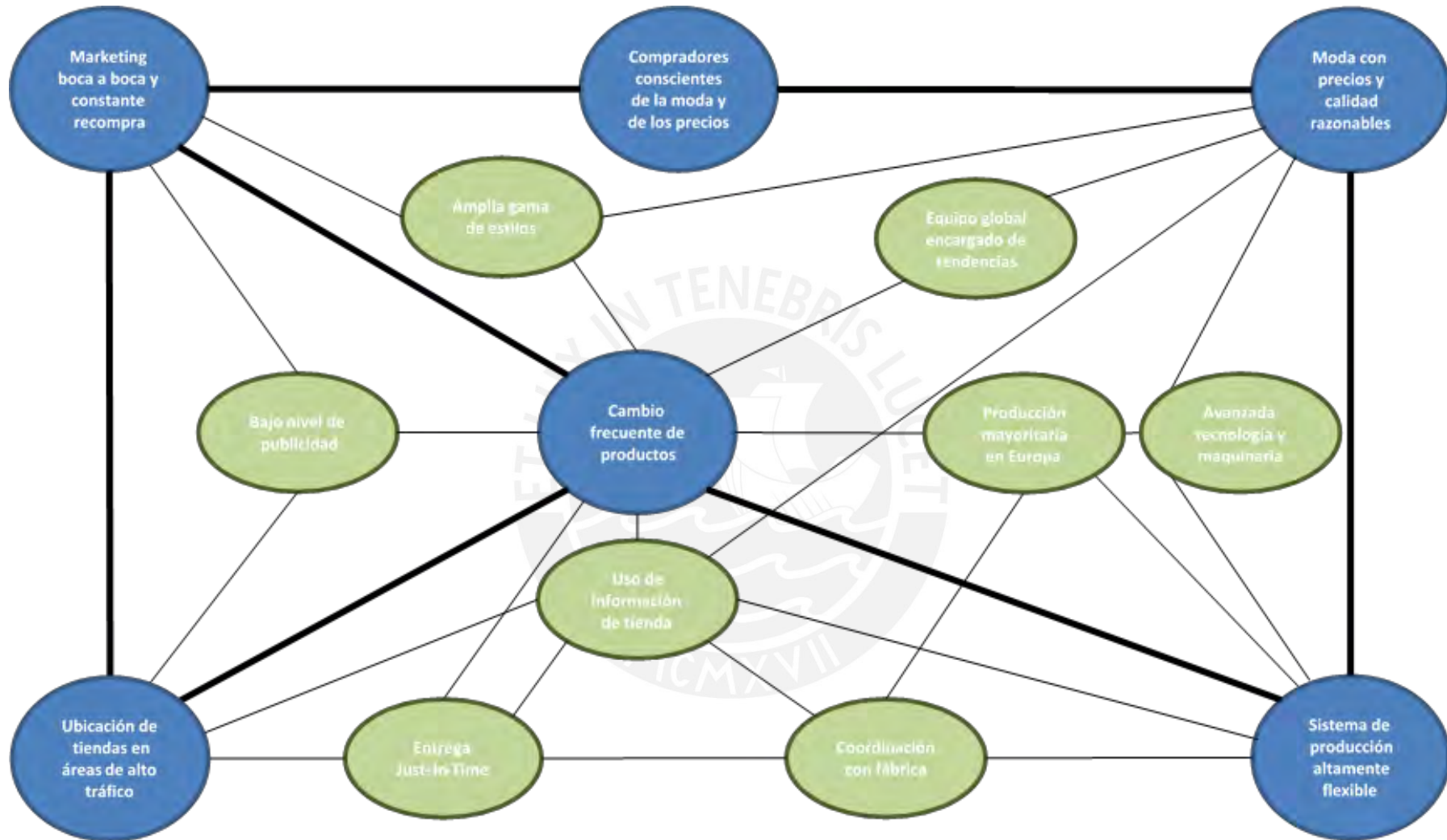


Figura 57. Actividades principales y de refuerzo de Zara.

Adaptado de "What is strategy?," por Michael Porter. Boston, MA: Harvard Business School.

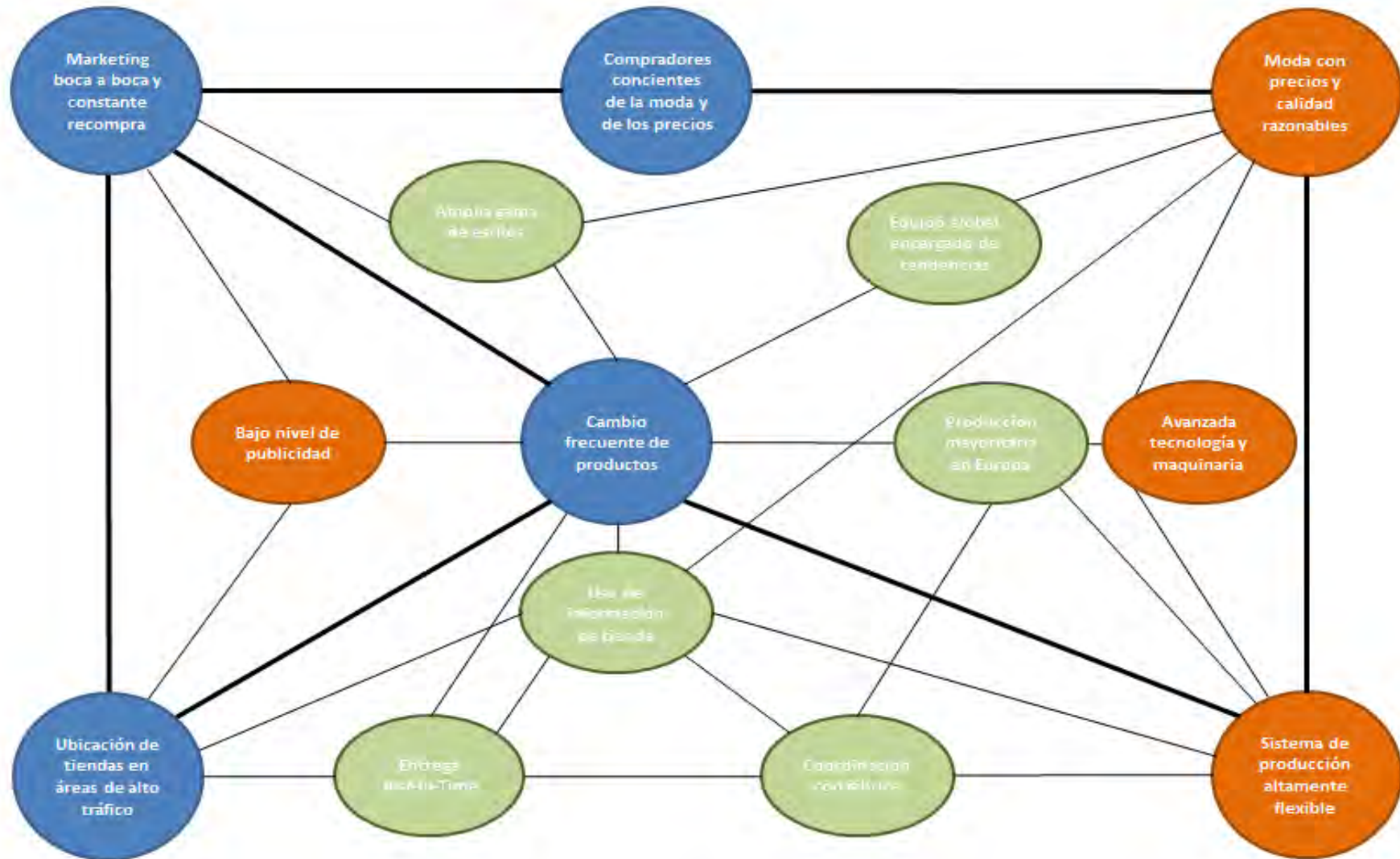


Figura 58. Actividades principales y de refuerzo similares entre Zara y la Compañía Nacional de Textiles. Adaptado de “What is strategy?,” por Michael Porter. Boston, MA: Harvard Business School.

Tomando la información recolectada de Zara, será necesario realizar los cambios propuestos en capítulos anteriores con el objetivo de que la Compañía Nacional de Textiles pueda tener una ventaja competitiva semejante a la de Zara. Esto le permitirá convertirse en una firma más relevante en el mercado internacional y por ende obtener mayores beneficios.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Compañía Nacional de Textiles

Durante los últimos años, proveedores asiáticos y centroamericanos han logrado ocupar nichos que antes pertenecían a prendas peruanas. Esto ha sido posible gracias a la falta de apoyo del Gobierno al impulsar la competitividad de los textiles peruanos, donde además de afrontar sobrecostos laborales, los exportadores tienen que afrontar cargas administrativas y de envío que encarecen sus productos. A pesar que la industria textil y de confecciones peruana se ha caracterizado por poseer una ventaja competitiva basada en la calidad, otros países han progresado más rápido que el Perú en impulsar su producción de alta gama. Colombia es un claro ejemplo, ya que al desarrollar su clúster textil, ha incrementado la intensidad de sus campañas de promoción que incluyen ferias de magnitudes mucho mayores que las realizadas en Perú. Esto les ha servido para implementar una estrategia de marketing efectiva para mantener la visibilidad de su sector y atraer nuevos clientes. Es por este motivo que es necesario el realizar ajustes en términos de costos de producción, competitividad y promoción del sector (“Golpe bajo,” 2015).

De acuerdo a D'Alessio (2014) los clústeres son un conjunto de organizaciones que mantienen relaciones estrechas entre sí. Existen razones, tanto estratégicas como operativas, que se obtienen al formarse un clúster. De acuerdo con las circunstancias, en algunas situaciones existe un mayor potencial que un clúster se concrete; para lo cual, es necesario un apoyo conjunto de todas las organizaciones involucradas, relacionadas o interesadas. Respecto a lo mencionado anteriormente, es posible afirmar que en el Perú no existe un

clúster del sector textil y confecciones, puesto que a pesar que en las principales ciudades del país existen empresas e instituciones relacionadas con el sector, no existe un conjunto de participantes que incluya a toda la cadena productiva, y que bajo relaciones estrechas y objetivos comunes colaboren en función de alcanzar una visión unificada del sector.

Sin embargo, al verse la competitividad del país relegada ante esfuerzos conjuntos realizados en países donde predomina una cultura cooperativa, de aprendizaje interactivo y con instituciones que se preocupan realmente por la sostenibilidad del sector, se denota la necesidad de formar clústeres que integren a proveedores, productores, asociaciones, instituciones relacionadas al sector, instituciones gubernamentales, y demás participantes influyentes, interesados o implicados en el sector para lograr darle un mayor impulso al sector y que sea sostenible en el largo plazo.

La Compañía Nacional de Textiles considera que una de sus estrategias más importantes para poder alcanzar sus objetivos a largo plazo es la de colaborar en el desarrollo de clústeres que mejore la competitividad y productividad del sector. Esto se logrará creando lazos comerciales con sus competidores y proveedores, lazos no comerciales con industrias e instituciones relacionadas o interesadas en formar parte, promoviendo canales adecuados de comunicación con el gobierno e instituciones gubernamentales para que brinden las facilidades para su creación. De acuerdo a la clasificación de clústeres de Berumen (2006), la Compañía Nacional de Textiles, se propone en establecer tres tipos de clústeres. El primer clúster estará basado en el ensamblaje modular, con principios *just in time*, de economías de escala, reducción de costos, que integre toda la cadena productiva, que permita una integración y mejora de la productividad de las empresas textiles y de confecciones generando un impacto social al crear nuevos puestos de trabajos.

El segundo clúster estará basado en atender demandas específicas para clientes con sofisticados requerimientos, con reducción de costos y tiempos, el cual incluya a empresas

textiles y de confecciones competentes que puedan aportar valor y capacidad para poder abastecer la demanda internacional de prendas y textiles peruanos de calidad. El tercer y último clúster, estará basado en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) e implementación tecnológica que permita la colaboración del sector para mejorar los procesos y actividades productivas, la transferencia de conocimientos, mutua cooperación para compartir riesgos y costos en el desarrollo de nuevas tecnologías y productos, que en conjunto promuevan la competitividad y sostenibilidad del sector. La conformación de estos clústeres se muestra en la Figura 59.

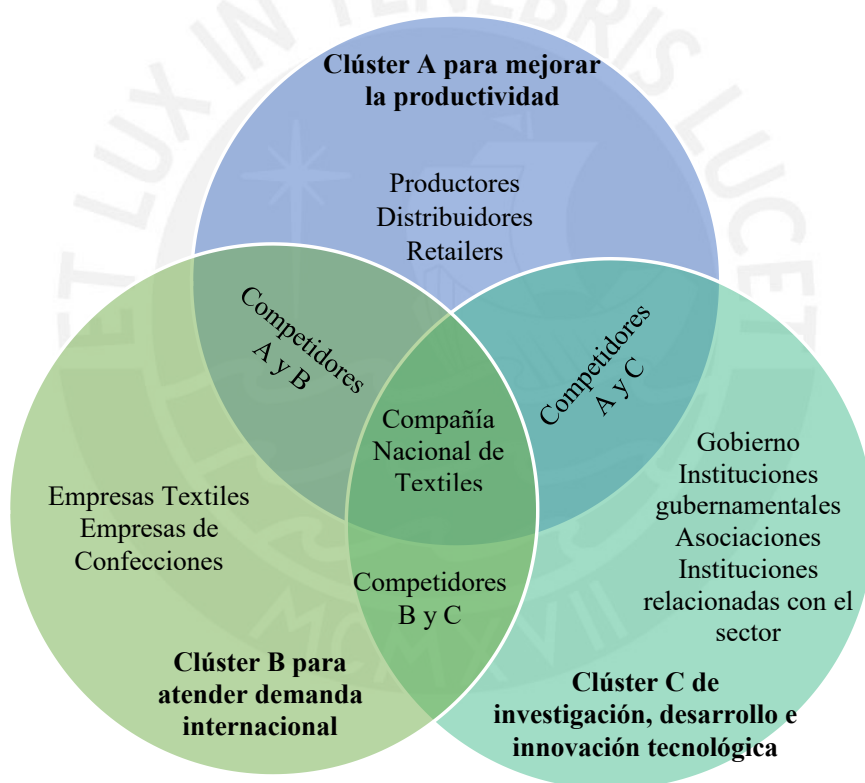


Figura 59. Formación de un conjunto de clústeres.

9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

Para los clústeres mencionados anteriormente se identifican los aspectos estratégicos que van permitir no solo a la Compañía Nacional de Textiles alcanzar sus objetivos a largo plazo sino que también va a concentrar la industria y permitir su sostenibilidad en el futuro:

- El primer aspecto estratégico es incrementar la productividad a través de una alta cooperación de toda la cadena de abastecimiento desde el suministro del algodón hasta la confección, distribución y venta de prendas. Al compartir actividades y procesos va a ser posible la reducción de costos a través de un eficiente manejo de los recursos y una equitativa transferencia de conocimientos. Además, a través de esta asociación de toda la cadena de producción va a fomentar una cultura de cooperación que impulse la toma de decisiones y el uso de herramientas de aprendizaje que potencie la productividad del sector de confecciones y textil como una cadena de suministro integrada a nivel nacional.
- El segundo aspecto estratégico es el acceso equitativo a la información entre todos los participantes del clúster que sea promovida mediante canales de comunicación claros, eficientes y efectivos. Esta información compartida será confiable, oportuna y directa entre toda la cadena de abastecimiento, desde la adquisición de la materia prima hasta la venta de los productos finales. Esto permitirá establecer relaciones comerciales armoniosas entre los participantes, quienes mediante un trabajo coordinado y orientado van a poder proyectar con mayor eficacia la demanda de sus productos y así planificar una producción más flexible y reducir los inventarios que en grandes cantidades generan pérdidas por mayores costos de almacenamiento.
- El tercer aspecto estratégico es incrementar la rentabilidad del sector a través de una mayor orientación al exterior. El propósito es unir fuerzas entre los participantes para acceder a mercados internacionales que individualmente sería complicado su acceso. Así también es importante la promoción del sector textil y confecciones peruanos a nivel internacional mediante convenios, campañas, y

ferias que permitan atraer a nuevos clientes e inversionistas que apoyen el desarrollo de este sector peruano.

- El cuarto aspecto estratégico es incrementar la competitividad del sector a través de una mayor inversión en investigación, desarrollo e innovación. Es de vital importancia actuar conjuntamente para compartir conocimientos y experiencias que brinden nuevas posibilidades tecnológicas, comerciales y productivas que incrementen el valor agregado de los productos e incrementen la oferta. Una continua investigación, desarrollo e innovación va a permitir al sector textil compartir no sólo recursos como dinero, tiempo, personas, conocimientos, sino también va a permitir compartir riesgos, los cuales serían sumamente considerables si individualmente los participantes invirtieran por sí solos.

9.5 Conclusiones

- Luego de analizar las cinco fuerzas de Porter se pudo identificar que la rivalidad entre competidores es alta ya que existen competidores nacionales e internacionales en el sector textil y de confecciones. Esta situación es perjudicial para la empresa no solo por la cantidad de competidores sino por las capacidades que han desarrollado en el tiempo con respecto a los costos que producción que manejan y al volumen que pueden atender.
- Por otro lado, la fuerza que presenta un nivel bajo es la relacionada a la amenaza de sustitutos. Esto se debe a que: (a) no existen sustitutos directos para las prendas de vestir, y (b) la Compañía Nacional de Textiles se dedica a la producción de prendas de vestir de algodón con un balance de calidad / precio que sus compradores aprecian.
- Aplicando el modelo de Hill y Jones sobre la fuente de la ventaja competitiva se identificó que su ventaja competitiva proviene de las capacidades actuales de la

empresa, que es su rapidez para responder a los pedidos de sus clientes, mediante un eficiente manejo de sus cadenas de abastecimiento.

- Así también, desde la perspectiva de la cadena de valor, se identificaron dos actividades de donde proviene la ventaja competitiva de la empresa. Primero está la actividad primaria de operaciones, donde la empresa puede poner en práctica sus procesos de producción flexible. Y segundo, sus actividades de manejo del abastecimiento que les permite sostener su producción flexible pues cuenta con insumos a tiempo, de buena calidad y con beneficios económicos para el pago.
- El desarrollo de clústeres en el sector textil y de confecciones son esenciales para el incremento de la productividad y eficiencia operativa, cultivar la cooperación y confianza entre los interesados, incrementar la rentabilidad del sector que durante los últimos años se va visto afectada, y el incremento sostenido de la competitividad basado en la investigación, desarrollo e innovación. Por esto, es necesario que todos los participantes influyentes, interesados e implicados en el sector o relacionado a este, alineen sus acciones y propuestas con la finalidad de enfocar todos sus esfuerzos en establecer una visión y objetivos a largo plazo comunes que permitan no solo a los participantes el aumentar su competitividad sino también el situar al Perú como uno de los referentes mundiales del sector

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se incluirá el Plan Estratégico Integral que resume el proceso estratégico para el desarrollo del *Planeamiento Estratégico de la Compañía Nacional de Textiles*. A su vez, este capítulo incluirá las conclusiones y recomendaciones finales del planeamiento, como también la situación futura que se espera de la empresa.

10.1 Plan Estratégico Integral de la Compañía Nacional de Textiles

El Plan Estratégico Integral que se muestra en la Tabla 48 es una herramienta que se utiliza para controlar el proceso estratégico y permite identificar ajustes necesarios que se requieran durante el proceso de implementación ya que permite tener una visión integral de lo que la empresa busca conseguir. En esta herramienta se muestran la misión, la visión, los intereses organizaciones, las estrategias, los objetivos a largo y corto plazo, las políticas, los valores, y el código de ética juntos, obteniendo así la visión integral mencionada anteriormente (D'Alessio, 2014).

10.2 Conclusiones finales

1. La situación actual del sector textil y de confecciones a nivel mundial goza de una demanda que se ha incrementado en los últimos años y se pronostica un continuo crecimiento en el futuro. Gracias a la globalización y la liberación de mercados internacionales ha sido posible establecer acuerdos y tratados comerciales con diversos países que han promovido e incentivado el crecimiento del sector textil y de confecciones en el Perú. Sin embargo, las consecuencias de ésta no solo han sido positiva para el Perú, debido a que también ha representado un aumento intensificado de la competencia no solo a nivel nacional sino también a nivel mundial, como es el caso de la entrada de productos provenientes de países asiáticos y latinoamericanos a nuestro país, lo cual ha afectado firmemente a las empresas peruanas viendo mermada su competitividad y productividad en el sector. Esto sumado a las crisis económicas

internacionales, las cuales son un hecho cíclico en la economía, han provocado la reducción de la rentabilidad del sector, así como la pérdida de participación en mercados mundiales. Como resultado, los productos han tenido que experimentar un incremento en su valor agregado, haciéndolos más competitivos para poder hacer frente a productos similares provenientes de otros países. Por lo tanto, para que el sector textil y confecciones continúe con su desarrollo, mejore su competitividad mundial y sea sostenible en el tiempo, es necesario que se establezcan acciones y estrategias adecuadas que estén alineadas con el entorno competitivo actual y que promuevan la diversificación de mercados, difusión de la calidad de los productos e investigación, desarrollo e innovación.

2. Del análisis de la actual misión y visión de la Compañía Nacional de Textiles se infiere la necesidad de reformularlas al carecer de componentes claves que reflejen una intención estratégica y largoplacista. La nueva misión y visión planteadas para la empresa permiten determinar los objetivos a largo plazo necesarios para situar a la empresa como uno de los referentes en su sector, los cuales van a ser logrados a través de las estrategias seleccionadas. De la misma manera, éstas deben actualizarse constantemente para que la empresa pueda conservar su competitividad y ser sostenible a largo plazo en la industria textil y de confecciones que se ve afectada constantemente ante un escenario globalizado y cambiante. Para lograr una exitosa difusión de la misión y visión al interior y exterior de la empresa, y que los trabajadores se sientan identificados, es necesario que ambas estén respaldadas por los valores y el código de ética que van a guiar el correcto accionar de la búsqueda de los objetivos de largo plazo.
3. Del análisis externo realizado para la Compañía Nacional de Textiles se ha observado que la tendencia mundial durante año 2015 fue la de mayor demanda por las prendas

sintéticas o elaboradas por una mezcla de fibras naturales con fibras artificiales, ya no tanto por las prendas de algodón. Los productores peruanos aún no han desarrollado bien esta práctica como sí lo han hecho los productores de Centroamérica. Así también, se observó que las empresas peruanas que compiten en el sector del *fashion retail* se desarrollan en un ámbito de presión sobre precios, en su mayoría debido a la contribución de los países Asia-Pacífico que tienen la habilidad de imitar rápidamente los diseños más populares y venderlos a una fracción del precio respectivo. Es por esto que algunas empresas peruanas han decidido apostar por el diseño de sus prendas para cobrar precios mayores y acompañándolas de su marca propia. Las empresas del negocio de confecciones requieren de una alta inversión en tecnología, lo cual representa una barrera de entrada para nuevos competidores o una limitación para las empresas peruanas que no lo toman en cuenta. En este panorama Topy top es la empresa peruana de textiles con mayor integración vertical tanto hacia delante como hacia atrás. Su gran fortaleza son sus tiendas, donde capta la preferencia de sus clientes y adecúa su oferta con la finalidad de atender sus necesidades. Las empresas peruanas deben iniciar la labor de invertir en investigación y desarrollo para poder llevar al mercado nuevos productos que puedan competir contra los productores de China y otros países donde el bajo costo de la mano de obra les da una ventaja comparativa muy sustancial.

4. Del análisis interno llevado a cabo se puede resaltar que es de suma importancia establecer relaciones comerciales de largo plazo e incentivar la búsqueda de nuevos clientes en distintas zonas geográficas para poder afrontar con éxito acontecimientos económicos que impacten en la demanda mundial del sector textil y confecciones. Entre las principales fortalezas de la Compañía Nacional de Textiles se puede mencionar la estructura flexible de su producción que le permite atender rápidamente

la demanda de sus productos, su cultura de calidad que le permite ofrecer sus productos con los diseños y modelos especificados por los clientes, su eficiente administración de las finanzas con una estructura de capital de bajo endeudamiento que le permiten disponer de recursos necesarios en caso de posibles gastos inesperados, y finalmente, su apropiado clima organizacional que permite que su principal recurso, que son las personas, se encuentre a gusto trabajando en la organización y contribuya a mejorar su productividad. Entre sus debilidades identificadas se pueden mencionar su inadecuado manejo de la información que carece de un sistema lo unifique, la carencia de canales de comunicación eficientes y eficaces, y la falta de liderazgo de los mandos medios que permitan una rápida toma de decisiones. Es necesario establecer acciones y estrategias internas para mejorar la administración interna de la organización, de tal manera que las nuevas estrategias seleccionadas para alcanzar la nueva visión de la Compañía Nacional de Textiles estén respaldadas por bases sólidas.

5. Los intereses de la empresa, permiten conocer qué desea la empresa, y a la larga sirven de base para el establecimiento de los objetivos a largo plazo. Dicho análisis de los intereses permitió conocer donde la empresa desea competir a futuro y cuáles son sus preocupaciones para poder lograr el crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo. Es importante no perder de vista las acciones de terceros involucrados directa o indirectamente con su actividad, pues con ellos existe la posibilidad de lograr alianzas o sinergias que le permitan incrementar su presencia en el mercado o ver cómo su imagen y desempeño se dañan si no toma en cuenta las acciones de la competencia. En base a ello, y con la visión como guía, la empresa es capaz de trazar sus objetivos de largo plazo, que en este caso se han materializado en siete objetivos que promueven el alcance de la visión, buscando que la empresa incremente sus márgenes

de utilidades, la diversificación de sus productos y pueda competir en un nuevo escenario mundial donde pueda generar capital de marca que guíen su crecimiento y desarrollo.

6. El proceso estratégico desarrollado señala que la dirección en la que se debe dirigir la Compañía Nacional de Textiles es la de mejorar su productividad y competitividad en el largo plazo. Para lograr esto, es necesario un reposicionamiento de su propuesta de valor enfocándose en desarrollar una marca propia con diseños de vanguardia e innovadores para diferenciarse de la competencia y tomando como referentes a las principales marcas mundiales de ropa. Asimismo, el desarrollo de clústeres es primordial para establecer entre los *stakeholders* del sector una cultura que se base en la cooperación y transferencia de conocimiento producto de la investigación, desarrollo e innovación. Esto va a permitir la diversificación de productos de mayor calidad que permitan una dinámica adaptación a la demanda mundial que es influenciada por diversos factores. Finalmente, es necesaria la asociación con competidores, instituciones y organizaciones relacionadas con el sector para crear una marca nacional que promueva la calidad de los productos peruanos y facilite el acceso a mercados internacionales mejorando así la rentabilidad del sector.
7. Para la implementación estratégica será crucial el compromiso y apoyo de todos los niveles de la empresa para garantizar su éxito. Esto implica que los responsables del alcance de cada objetivo se identifiquen con la necesidad de un cambio estratégico para alcanzar los objetivos a largo plazo y por ende la visión general de la empresa. La medición de los objetivos logrados deberá realizarse tomando en cuenta el tiempo establecido, los recursos asignados, el alcance acordado, y dentro del presupuesto determinado para cada uno. Asimismo, al ser un factor clave el recurso humano, es muy importante el compromiso con políticas que respeten el medio ambiente y los

grupos de interés, y que promuevan una adecuada responsabilidad social, las cuales son muy importantes para lograr las metas a largo plazo trazadas para el bien de la sociedad.

8. El control del planeamiento estratégico que se creó para la empresa es muy importante para el seguimiento y control de los objetivos trazados. Para ello se empleó la herramienta conocida como el Tablero de Control Balanceado (BSC, por sus siglas en inglés) el cual agrupa todos los objetivos a corto plazo de la empresa en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) de clientes, y (d) financiera. Estas perspectivas representan el control de gestión para el logro del Plan Estratégico planteado para la Compañía Nacional de Textiles. El Tablero de Control Balanceado también permite hacer seguimiento a los indicadores propuestos que nos dirán si los objetivos se están cumpliendo, así como también nos permite llevar el control de los presupuestos asignados para cada iniciativa que se llevará a cabo. De esta forma, se convierte en una herramienta importante para que la empresa pueda reorientar sus esfuerzos de crecimiento, enfocándose en las confecciones con diseño, marca propia y abriendo nuevos canales de distribución y venta, que les permita tener mayor control sobre la cadena de suministros y competir tanto en el Perú como en los principales mercados del mundo.
9. Al realizar el análisis de la competitiva de la Compañía Nacional de Textiles se partió primero con un análisis de las cinco fuerzas de Porter. En este se pudo identificar que la rivalidad entre competidores es alta ya que existen muchos grandes competidores nacionales e internacionales en el sector textil y de confecciones con casi la misma oferta y a precios similares. Esta situación demostró ser perjudicial para la empresa pues estos competidores han desarrollado en el tiempo, en especial los competidores internacionales, una ventaja competitiva con respecto a los costos de producción que

manejan y al volumen que pueden atender. Por otro lado, la fuerza que presenta un nivel bajo de amenaza para la empresa es la relacionada a la existencia de sustitutos. Esto se debe a que: (a) no existen sustitutos directos para las prendas de vestir, y (b) la Compañía Nacional de Textiles se dedica a la producción de prendas de vestir de algodón con un balance de calidad / precio que sus compradores aprecian. Luego de ello se usó el modelo de Hill y Jones sobre la fuente de la ventaja competitiva y se observó que esta proviene de las capacidades con que cuenta la empresa, y no tanto así de los recursos con los que cuenta. Esta ventaja competitiva se definió como su agilidad para responder a los pedidos de sus clientes mediante un eficiente manejo de sus cadenas de abastecimiento y su producción flexible. Finalmente, desde el modelo de la cadena de valor se identificaron dos actividades que son la base de la ventaja competitiva de la empresa. Primero está la actividad primaria de operaciones, donde la empresa puede poner en práctica sus procesos de producción flexible, y segundo la actividad de soporte conocida como abastecimiento les permite sostener su producción flexible pues cuenta con insumos a tiempo, de buena calidad y con beneficios económicos para el pago.

10. La creación de un clúster del sector textil y de confecciones va a permitir que todos los *stakeholders* se alineen con el único propósito de mejorar la competitividad mundial de todo el sector. Las discrepancias, rivalidades y egoísmos van a poder dejarse de lado para poder visualizar un futuro en el cual el sector peruano sea uno de los referentes en el mundo en cuanto a textilería y confección se refiere. Los aspectos estratégicos de los clústeres formados estarán basados en que todos los participantes contribuyan con la intensificación de la productividad y eficiencia operativa, estimular la cooperación y confianza, mejorar la rentabilidad del sector, e impulsar el

crecimiento sostenido de la competitividad justificado por una mayor inversión en investigación, desarrollo e innovación.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda la implementación del presente plan estratégico formulado para la Compañía Nacional de Textiles el cual tiene un horizonte temporal de cinco años (2016-2021) con el objetivo de lograr que la empresa alcance una competitividad y sostenibilidad a largo plazo en el mercado nacional e internacional.
2. Se aconseja que la empresa adopte la nueva estructura organizacional propuesta en el presente trabajo de investigación en donde se implemente una gerencia de diseño la cual permanezca atenta a las tendencias del mercado de la moda y a su vez cuente con un área de investigación y desarrollo el cual observe, investigue y desarrolle productos utilizando referentes internacionales como *benchmarks* y busque superarlos.
3. Se sugiere la continua búsqueda de información relevante a la evolución del mercado textil y de confecciones. Es necesario conocer no solo el movimiento de los precios de los insumos sino también las nuevas tendencias, moda, diseños y materiales que se utilicen a nivel internacional con el objetivo de ofrecer productos de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes.
4. Al ser una empresa dedicada en su mayoría a las exportaciones, ésta se encuentra expuesta a diversas situaciones que puedan perjudicar su desempeño, como las crisis financieras, escasez de insumos, volatilidad de precios, tipos de cambio, entre otros. Es por ello que la empresa debe continuar y fomentar la diversificación geográfica de sus clientes y socios estratégicos, buscando la mitigación del riesgo al que se encuentra expuesta y haciéndola competitiva.

5. Complementando la idea anterior, la empresa también podrá investigar el potencial de nuevos mercados a los cuales ingresar mediante los tratados de libre comercio o acuerdos comerciales que el gobierno consiga, aprovechando así las oportunidades que se generen para las empresas de este rubro.
6. Se recomienda revisar y actualizar la misión y visión de la empresa según lo propuesto en el presente documento. Con esto se iniciará un proceso de cambio de rumbo de la organización para hacerla más competitiva y convertirla en una protagonista en los mercados en donde desarrolla sus actividades. Junto a ellos, la cultura de la empresa deberá ser desarrollada con la participación de los trabajadores con el objetivo de que éstos se sientan plenamente identificados.
7. Dentro de las estrategias propuestas, se propone que la empresa debe desarrollar su propia marca, y con ello sus propios diseños, ya que esto le permitirá agregar valor a sus productos y obtener mayores beneficios. Será necesario entonces dar mayor énfasis a las áreas de diseño y comercialización para encontrar los medios necesarios por los cuales llegar a los clientes finales con mayor facilidad. Es por ello que de la mano con el desarrollo de la marca, se propone la apertura de tiendas comerciales nacionales e internacionales que permitan la venta de sus productos.
8. Con el objetivo de conocer mejor a sus clientes, será necesario implementar sistemas de información que permitan estudiar sus gustos, preferencias y comportamientos de compra. A su vez, este sistema también permitirá planear anticipadamente la producción, estimando mejor la demanda y así reducir los costos de inventarios, tanto de insumos como de productos finales.
9. Se sugiere tener como un referente internacional a las empresas Zara y H&M ya que la Compañía Nacional de Textiles podría aspirar en convertirse en una cadena similar de llevarse a cabo el planteamiento estratégico propuesto. Mediante un estudio

profundo de ambas empresas, la empresa podría mejorar sus procesos y adquirir nuevos conocimientos del mercado lo cual resultaría en un incremento de su competitividad.

10. Se recomienda también asociarse con empresas del mercado nacional con el objetivo de desarrollar un clúster que permita mejorar la productividad y competitividad del país. A nivel Latinoamérica, Colombia es uno de los primeros países que ha logrado juntar a los principales actores del sector textil y confecciones, y desarrollar este tipo de modelo que le ha permitido mejorar su productividad y desarrollar productos innovadores de alta gama, por lo cual podría utilizarse como un *benchmark* y aprender de su uso e implementación.
11. Será necesario prestar especial atención al desarrollo que la empresa pueda proveer a su personal, ya que la implementación de lo propuesto en el presente documento será realizado por todos lo que conforman la Compañía Nacional de Textiles. Es por ello que el equipo humano deberá recibir constante capacitación y motivación no solo para mejorar su desempeño en la organización sino también para que propongan cambios que permitan a la organización mejorar constantemente.
12. Si bien la visión de la empresa está considerada para el 2021, la gestión debe actualizar constantemente el *Balanced Scorecard* para que se ajuste a la realidad de la empresa en términos de los flujos de efectivo y ventas. Esto es importante porque para alcanzar los objetivos de largo plazo, se debe invertir en los cambios propuestos en los objetivos de corto plazo. En ese sentido, se recomienda que la empresa mantenga un carácter agresivo pero flexible para cumplir con lo propuesto, lo cual significa movilizar los esfuerzos necesarios y balancearlos con los resultados del día a día, sin perder la visión que se ha propuesto.

10.4 Futuro de la Compañía Nacional de Textiles

En la industria global de textiles y confecciones, el futuro proyecta mantener un constante crecimiento al estar directamente relacionada con la tasa de crecimiento de la población mundial. Asimismo, dentro del entorno mundial se observan dos principales tendencias que se han desarrollado en los últimos años y que aparentan continuar en la siguiente década. Éstas se basan en función a las ventajas competitivas de las empresas textiles y de confecciones. Por un lado, algunas elaboran productos básicos de relativo bajo precio, utilizando una gran infraestructura que capitaliza economías de escala. Por otro lado, otras elaboran productos de calidad con alto valor agregado, utilizando materias primas y procesos de buena calidad, liderados por estrategias de diferenciación y desarrollo de nuevos productos.

Es en este contexto en donde se desarrolla el presente planeamiento estratégico para la Compañía Nacional de Textiles, el cual se enfoca primordialmente en seguir la segunda tendencia descrita en el párrafo anterior. De llevarse a cabo las diversas estrategias y recomendaciones en el presente documento, la organización se convertirá en la empresa líder a nivel nacional en el sector confecciones en el 2021, la cual basará su éxito en la calidad de sus productos, los innovadores insumos a utilizar en la fabricación de los mismos y en los diseños que éstos poseerán. A su vez, contará con una marca propia que será reconocida no solo en nuestro país sino a nivel internacional, gracias a la presencia que la empresa tendrá en diversos países alrededor del mundo.

Gracias a lo descrito anteriormente, la Compañía Nacional de Textiles alcanzará la cifra de US\$80 millones de dólares en el rubro de ventas en el año 2021, duplicando así las ventas actuales y un EBITDA del 20%, superando el nivel actual del 12%. Esto se podrá lograr gracias a las estrategias de penetración y desarrollo de nuevos mercados, lo que permitirá que la empresa incremente su alcance y el número de clientes potenciales. A su vez,

esto será posible si las estrategias internas propuestas son aplicadas ya que éstas permitirán que la organización sea más eficiente en el manejo de tiempo y recursos.

En el 2021 la Compañía Nacional de Textiles contará con dos marcas de prendas de vestir para diversos mercados. La primera marca será una propia que alcanzará a facturar US\$10 millones en el mercado peruano, la cual se basará en la calidad de las prendas y en sus novedosos diseños que marcaran tendencia. Ello permitirá que la empresa cree mayor valor agregado a sus productos, incrementando sus ingresos finales. A su vez, dicha marca estará presente en seis principales ciudades comerciales del país como lo son Lima, Arequipa, Trujillo, Piura, Cajamarca e Ica, siendo ésta una ventaja sobre sus competidores que dependen de las tiendas *retail*.

Por otro lado, la segunda marca será una exclusiva para el mercado internacional que llegará a tener una facturación de US\$ 30 millones al mismo año. Esto se logrará gracias al trabajo conjunto con otras empresas líderes del sector, con miras a fomentar el desarrollo de un clúster del sector textil a nivel nacional el cual aproveche los diversos Tratados de Libre Comercio que nuestro país posee. Dicha marca estará presente en las principales capitales de la moda en Latinoamérica como por ejemplo Medellín, Sao Paulo, Quito, Santiago y Buenos Aires, y a su vez estarán en ciudades importantes como Nueva York y Barcelona.

Con ambas marcas y su presencia nacional e internacional, la empresa podrá tener un mayor grado de rotación de sus inventarios. Es posible que la empresa alcance un índice de rotación de inventarios de 80 días al año 2021 de un actual nivel de 230 días. Esto será posible si la empresa concentra mayores esfuerzos en la mejora de su eficiencia operativa, aplicando las diversas estrategias internas propuestas en el documento.

La Compañía Nacional de Textiles logrará el éxito no sólo por medio del desarrollo de una marca nacional e internacional para sus productos, sino también en base a sus novedosos diseños e insumos que marquen la tendencia en moda. Para ello, la empresa

incursionará en el mercado de confecciones hechos a base de fibras sintéticas, logrando para el año 2021 que el 20% de toda su producción esté hecho a base de este insumo. Esto le permitirá crear mayor valor agregado e ingresar a mercados con mayor poder adquisitivo.

Asimismo, se espera que en un horizonte de cinco años la competitividad del país haya mejorado gracias a que el modelo empleado por la Compañía Nacional de Textiles ha sido imitado por otras empresas, asociándose unas con otras para mejorar la calidad de sus productos, sus procesos y conseguir así una mayor participación en el mercado internacional. Se espera que la cultura de la industria de textiles y confecciones se desarrolle en una altamente colaborativa, permitiendo así que las empresas trabajen en conjunto con el fin de establecer un clúster textil que permita fortalecerlas, desarrollando y estableciendo tendencias que hagan del Perú un actor importante en el mercado internacional de la moda.

En resumen, al 2021, la Compañía Nacional de Textiles habrá sentado las bases para convertirse en un referente internacional de la moda con miras a expandir su presencia a una mayor cantidad de países. La empresa tomará como *benchmarks* a empresas como Zara y H&M con el fin de convertirse en una empresa de similar envergadura. A su vez, la empresa será una de las principales promotoras de un clúster nacional de textiles y confecciones, siguiendo la experiencia llevada a cabo en Colombia con el fin de hacer de este sector uno más competitivo en el mercado internacional de la moda.

Finalmente, la Figura 60 muestra los cuatro pilares más importantes que resumen la situación Futura de la Compañía Nacional de Textiles para el año 2021.



Figura 60. Cuatro pilares de la situación futura de la Compañía Nacional de Textiles para el año 2021.

Tabla 48

Plan Estratégico Integral

(Esta Tabla está incluida en el documento de Excel adjunto llamado: MIM XIX – Grupo 3 –
Matrices del Planeamiento Estratégico de Compañía Nacional de Textiles)



Referencias

- ADEX: Exportación de confecciones textiles peruanas disminuyó en 17%. (2015, 18 de marzo). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/ADEX-exportacion-confecciones-textiles-peruanas-disminuyo-17-2214552>
- Agrodata Perú. (2015, 6 de noviembre). *Algodón fibra 22.22 Perú importación octubre 2015*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2015/11/algodon-fibra-22-22-peru-importacion-octubre-2015.html>
- Asociación de Exportadores (ADEX). (2014). Foro textil premió a empresarios destacados e innovadores. *Perú Exporta* (389), 12.
- Asociación de Exportadores (ADEX) (2016). *Manufacturas News: Edición confecciones y textiles*. Lima, Perú.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE). (2015). *Estadísticas agosto 2015 (Ámbito textil total)*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/54-estadisticas-agosto-2015-ambito-textil-total.html>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016a). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016b). *Programa monetario de enero 2016: BCRP eleva la tasa de interés de referencia a 4%*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-01-14.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016c). *Resumen Informativo N° 3*. Lima, Perú.

- Banco Mundial. (2013). *Importaciones de bienes de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (% del total de importaciones de bienes)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/TM.VAL.ICTG.ZS.UN>
- Banco Mundial. (2016). *Doing business 2016: Measuring regulatory quality and efficiency*. Washington, DC: World Bank Group.
- Berrios, R. (2014). Dumping y subsidios en las exportaciones chinas: El caso textil peruano. *Pensamiento Crítico*, 19(2), 39-64.
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid, España: ESIC.
- CADE 2015: proponen invertir en tecnología, agroindustria, minería y turismo. (2015, 03 de diciembre). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/175158-cade-2015-proponen-invertir-en-tecnologia-agroindustria-mineria-y-turismo/>
- Cámara de Comercio de Cali. (2015, 5 de octubre). *Informes económicos*. Recuperado de <http://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2015/10/Enfoque-Competitivo-Textil-y-Confecciones.pdf>
- Cámara de Comercio Peruano China. (2014). *Principales partidas arancelarias no tradicionales exportadas a China 2013 – 2014*. Recuperado de <http://capechi.org.pe/comerchi12.htm>
- Carro de combate & Coordinadora estatal de comercio justo. (2015, mayo). *Tira del hilo*. España: Coordinadora estatal de comercio justo.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011, marzo). *Plan bicentenario: El Perú hacia 2021. Ministerio de economía y finanzas*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2015). *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021*. (Documento preliminar). Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>
- Comex: La gran mayoría de prendas chinas nunca tendrá beneficios. (2015, 23 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/comex-tlc-china-no-afecta-confeccionistas-peruanos-2076852>
- Comité Textil. (2015, octubre). Estadísticas de exportación sector textil. *Sociedad Nacional de Industria*. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/expor.html>
- Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE). (2015). *Informe sectorial de la economía española 2015. Sector Textil*. Madrid, España: Autor.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). (2014, diciembre). *Perú: Población 2014*. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_201405_1.pdf
- Conexión ESAN. (2015, 21 de agosto). *¿Es el drawback el salvavidas de las exportaciones?* Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/21/drawback-salvavidas-exportaciones/>
- Confecciones asiáticas son 25% más baratas que las peruanas. (2015, 17 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/confecciones-asiaticas-son-25-mas-baratas-que-peruanas-noticia-1804808>
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018: Rumbo al bicentenario*. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf

- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era Ed.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2016a). *Notes on industry analysis*. Fernando D'Alessio. Strategic Management, CENTRUM Católica Business School, Lima, Perú.
- D'Alessio, F. (2016b). *Los objetivos de largo plazo y las estrategias de acción*. Fernando D'Alessio. Strategic Management, CENTRUM Católica Business School, Lima, Perú.
- Del Carpio, L. (2016). Ranking del talento mundial 2015 IMD y CENTRUM Católica. *Strategia*, 9(39), 36-46.
- Destacan modernización de las Fuerzas Armadas del Perú. (2015, 21 de julio). *La Razón*. Recuperado de <http://larazon.pe/politica/33198-destacan-modernizacion-de-las-fuerzas-armadas-del-peru.html/>
- Díaz, R. (2015, 2 de marzo). Sector textil-confecciones: ¿podrá levantarse este año? *Gestión*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/industria/155421-sector-textil-confecciones-podra-levantarse-este-ano/>
- Editorial: Golpe bajo a la industria textil. (2015, 25 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-golpe-bajo-industria-textil-2132729>
- El Indecopi revocó derechos antidumping a prendas chinas. (2015, 4 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/indecopi-revoco-derechos-antidumping-prendas-chinas-noticia-1816116>

- El sector textil-confecciones peruano ha perdido su brillo. (2014, 3 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/sector-textil-confecciones-peruano-ha-perdido-su-brillo-noticia-1768522>
- Empleo formal creció 0.8% en noviembre, ¿qué trabajadores tuvieron más demanda? (2016, 21 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/empleo-formal-crecio-08-noviembre-que-trabajadores-tuvieron-mas-demanda-2153094>
- Equilibrium. (2015). *Análisis del sector retail: Supermercado, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar*. Lima, Perú: Equilibrium Clasificadora de Riesgo
- Fabricato. (2016). *Quiénes Somos*. Recuperado de <http://www.fabricato.com/site/Qui%C3%A9nesSomos/tabid/58/Default.aspx>
- Federación Española de Entidades de Innovación y Tecnología (FEDIT). (2011). *Materias primas para el sector textil/confección. Opciones de futuro*. Recuperado de http://www.minetur.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2011/FEDIT/Estudio_Materias_Primas.pdf
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (19 de enero de 2016). *Perspectivas de la economía mundial al día*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/WEO/2016/update/01/pdf/0116s.pdf>
- Pearson.
- Foro Económico Mundial (FEM). (2014). *The global competitiveness report 2014-2015*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- Franco, C., Degregori, C., & Cornejo-Polar, A. (2014, octubre). Cambios culturales en el Perú. *Ministerio de Cultura*. Recuperado de <http://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/36/publication3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ghemawat, P. & Nueno, J. (2006). *Zara: Fast fashion*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Gobierno Bolivariano de Venezuela. (2016). *Plan Nacional del Motor Industrial 2016-2020*. Recuperado de <http://www.conelmazodando.com.ve/industria-textil-es-el-tercer-generador-de-empleo-en-venezuela-infografia/>
- Golpe a la industria textil. (2015, 25 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-golpe-bajo-industria-textil-2132729>
- Gremios piden no derogar régimen laboral de sector textil-confecciones. (2013, 20 de mayo). *Radio Programas del Perú*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/gremios-piden-no-derogar-regimen-laboral-de-sector-textil-confecciones-noticia-596448>
- Grupo Banco Mundial. (2015a). *Clasificación de las economías*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- Grupo Banco Mundial. (2015b). *Doing Business 2016*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/~~/media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/PER.pdf>
- Handerson, B. D. (1970). The product portfolio. *BCG Perspective*, 66. Recuperado de <http://www.bcg.com/documents/file13255.pdf>
- Handerson, B. D. (2006). The product portfolio. In Stern, C. W., & Deimler, M. S. (Eds.), *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic concepts and new perspectives* (2nd ed., pp.35-37). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hill, C., & Jones, G. (2008): *Strategic management: An integrated approach* (10th ed.). Mason, OH: Cengage Learning
- Industrias Netalco S.A. (2016). *Reseña Histórica*. Recuperado de http://www.nettalco.com.pe/index_esp.html

Informalidad laboral en el país llega hasta el 72,8 %. (2015, octubre). *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/politica/708987-informalidad-laboral-en-el-pais-llega-hasta-el-728>

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE). (2014). *Comercio exterior de confecciones textiles*. Recuperado de <http://www.la->

[razon.com/index.php?_url=/suplementos/financiero/liquidez-acecha-industria-textil-boliviana_0_2178982213.html](http://www.la-razon.com/index.php?_url=/suplementos/financiero/liquidez-acecha-industria-textil-boliviana_0_2178982213.html)

Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD). (2015). *Anuario mundial de competitividad (AMC) 2015*. Lausana, Suiza: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Estado de la población peruana 2013*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). *Indicadores de género*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014b). *Empleo*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015a). *Día mundial de la población*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015b). *Compendio estadístico del*

Perú 2015. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2015.pdf

Instituto Peruano del Algodón. (2013, 10 de octubre). *El algodón peruano: perspectivas de desarrollo*. Recuperado de <http://www.ipaperu.org/revista/algodon1/index.html>

Ipsos APOYO. (2015). Tremenda desconfianza: opinión ciudadana sobre instituciones. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/visor/1842421/1204395-tremenda-desconfianza-opinion-ciudadana-sobre-instituciones-noticia>

Loayza, N. (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Estudios Económicos*, 2008(15). Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Revistas-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

Mariluz, O. (2016, 20 de enero). China: La debilidad de un gigante y sus cinco efectos en Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/china-debilidad-gigante-y-sus-cinco-efectos-peru-2152978>

McKinsey & Company. (2009, mayo). Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. *Programa de Transformación Productiva*. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20Textiles%20y%20Confecciones.pdf>

Ministerio de Agricultura. (2012, octubre). El algodón: Principales aspectos de la Cadena Productiva. *Agro al día*. Recuperado de

<http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomiaalgodon3.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). *Visión, Misión y Objetivos*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=121>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Defensa. (2002). *Libro blanco de la defensa nacional: Perú en el mundo*.

Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015, 28 de abril). *Manual macroeconómico multianual 2016-2018*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

Ministerio de la Producción. (2012). Encuesta nacional de innovación en la industria Manufacturera. *Perú Cámaras*. Recuperado de

<http://www.perucam.com/descargas/EncuestaNacional.pdf>

Ministerio de la Producción. (2012). *PESEM 2012 – 2016. Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de la Producción. (2014). *Datos de la producción*. Lima, Perú.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). *Preguntas frecuentes del sistema normativo de información laboral*. Recuperado de

http://www.trabajo.gob.pe/mostrarTemaSNIL.php?__page=42&codTema=0&tip=20

Ministerio del Ambiente. (1996, 9 de junio). Compendio de la legislación ambiental peruana.

Biblioteca ambiental nacional. Recuperado de

<http://biam.minam.gob.pe/novedades/Compendiolegislacion06.pdf>

Ministerio del Ambiente / SENAMHI. (2014). *El fenómeno El Niño en el Perú*. Lima, Perú.

Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/Dossier-El-Ni%C3%B1o-Final_web.pdf

Miñán, W. (2015, 20 de octubre). Este año Gamarra tendría S/. 300 millones menos de ventas que en el 2014. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/este-ano-gamarra-tendria-s-300-millones-menos-ventas-que-2014-2145972>

National Council of Textile Organizations (NCTO). (2016a). *Industry facts & figures - Trade*.

Recuperado de <http://www.ncto.org/industry-facts-figures/trade/>

National Council of Textile Organizations (NCTO). (2016b). *Industry facts & figures –*

Economic impact. Recuperado de <http://www.ncto.org/industry-facts-figures/economic-impact/>

Nicita, A., Ognivtsev, V., & Shirotori, M. (2013). *Global supply chains: Trade and economic policies for developing countries*. Geneva, Suiza: United Nations. Recuperado de

http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/itcdtab56_en.pdf

Organismo de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2014, octubre). *OCDE-FAO*

Perspectivas Agrícolas 2014. doi: 10.1787/agr_outlook-2014-es

Organización Mundial del Trabajo (OIT). (2014). *Salarios y tiempo de trabajo en los sectores de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado*. Ginebra, Suiza: Autor.

Perú concentra el 80% de la oferta de fibra de alpaca del mundo. (2014, 24 de octubre). *El*

Comercio. Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=22872>

Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología. (2015, 11 de abril).

Peru21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>

Perú resguardará intereses del sector textil en negociaciones para TLC con la India. (2014, 29 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/magali-silva-nuestra-principal-prioridad-resguardar-intereses-peruanos-sector-textil-2095854>

Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 7 de abril). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

Perú, ejemplo en Latinoamérica en acuerdos comerciales. (2015, 13 de agosto). *El Comercio*.

Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ejemplo-latinoamerica-acuerdos-comerciales-video-noticia-1832946?ref=flujo_tags_514083&ft=nota_1&e=imagen

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press

Porter, M. (2008). *What is strategy?*. Business strategy executive education, Harvard Business School, Boston, Ma. Recuperado de <http://documents.mx/download/link/20080603-sbsca-hbs-execed-strategy>

PromPerú. (2012, diciembre). *Guía práctica para solicitud de drawback*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/drawback/guia-practica-de-drawback.pdf>

Quiang, C., Rossotto, C., & Kimura, K. (2009). Economic impact of broadband. The World Bank. *Information and communications for development 2009: Extending reach and increasing impact* (pp. 35-50). Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/EXTIC4D/Resources/IC4D_Broadband_35_50.pdf

- Rengifo, R. (2016, 9 de febrero). *Entrevista al gerente de administración y finanzas de Empresa Nacional de Textiles S.A. Entrevistadores: D. Ashcallay, S. Erazo, G. Ildefonso, & C. Aramburú.*
- Rojas, L. (2013, 28 de junio). La mano de obra en China. *El universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/opinion/2013/06/28/nota/1084766/mano-obra-china>
- Rojas, Y. (2015, 11 de diciembre). ¿Es realmente el Perú un país de innovadores?. *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/blog/innovados/bienvenidos-a-innovados-noticia-920929>
- Rozenwurcel, G., & Bezchinsky, G. (2013). *Informe final relevamiento y distribución geográfica de cadenas de valor regionales – textil / indumentaria*. Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf
- Rubio, E. (2013). *El mercado de la confección textil y el calzado*. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf
- Sintex Sindicato Indústria Fiação Tecel Vestuário. (2015). *Indústria Têxtil de Santa Catarina, Perspectivas e Desafios para o Crescimento*. Recuperado de http://www.sintex.org.br/arquivos/249_ap_sintex-2015_final.pdf
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2012). Situación actual del sector textil peruano. *SNI Industria Peruana* (872), 12-23.
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2015). *Informe global de competitividad 2015-2016: Perfil Perú*. Lima, Perú.
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2016). Servicios. *Comité textil*. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/serv.html>

- Stavroulaki, E., & Davis, M. (2010). Aligning products with supply chain processes and strategy. *The international journal of logistics management*, 21(1), 127-151.
- Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI). (2015). *SIPRI military expenditure database*. Recuperado de http://www.sipri.org/research/armaments/milex/milex_database
- Superintendencia de Sociedades. (2015). *Desempeño del sector textil – confección 2012 – 2014*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2005, diciembre). *Consulta por importador*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2015). *Movimiento de importaciones de máquinas utilizadas en el sector textil 2012 - 2014*. Recuperado de http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=2
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2015, diciembre). *Consulta por exportador*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2015). *Informe mensual de exportaciones diciembre 2014*. Lima, Perú.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2016a). Convenios internacionales por partida arancelaria. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=6203421010>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2016b). *Consulta por importador*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/FrmListadoImpoExpo.jsp>

Textil-confecciones aportan S/. 6,000 millones al Perú. (2013). *Actualidad Empresarial*.

Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=22872>

The World Bank (TWB). (2016). *Doing business 2016*. Recuperado de

<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>

Topy Top. (2013). *Nosotros*. Recuperado de

<http://www.topitop.com.pe/retail/masinfo/nosotros/>

World Economic Forum. (2016). *Competitiveness Rankings 2015 - 2016*. Obtenido de

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>



Apéndice A: Información adicional de la Compañía Nacional de Textiles



Figura A1. Curva del ciclo de vida de la Compañía Nacional de Textiles.

Adaptado de "Notes on Industry Analysis," por F. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: CENTRUM.

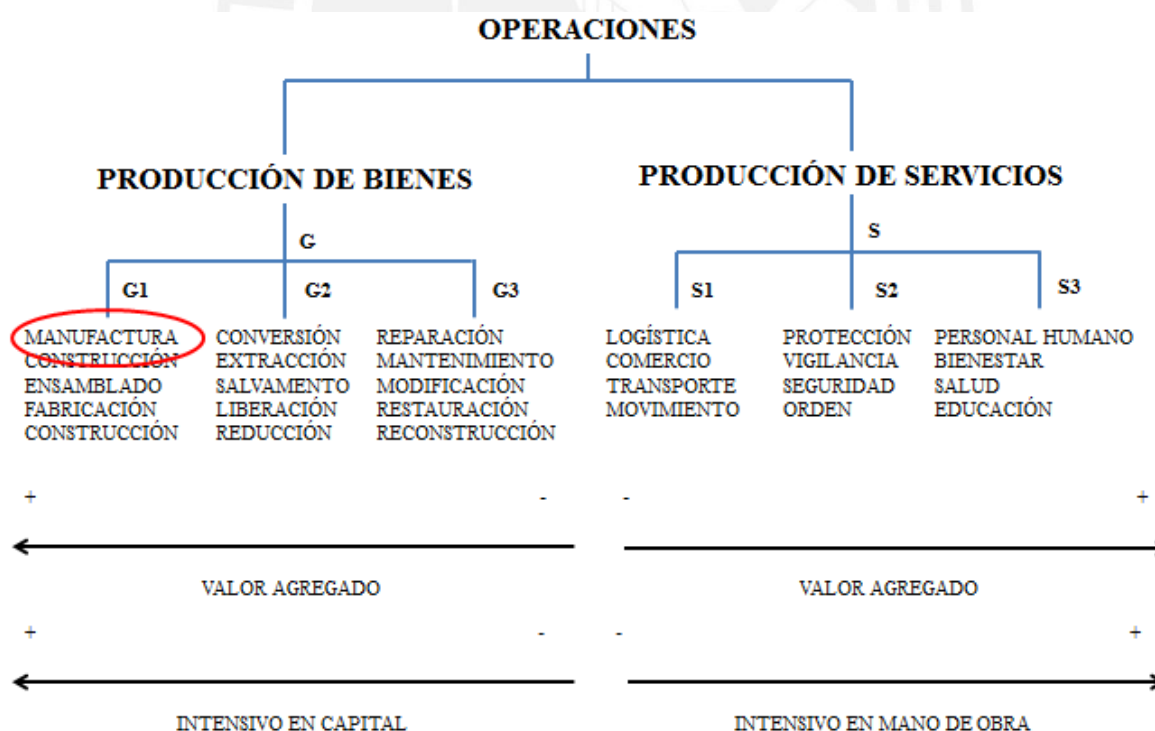


Figura A2. Tipo de operaciones de la Compañía Nacional de Textiles.

Adaptado de "Notes on Industry Analysis," por F. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: CENTRUM.

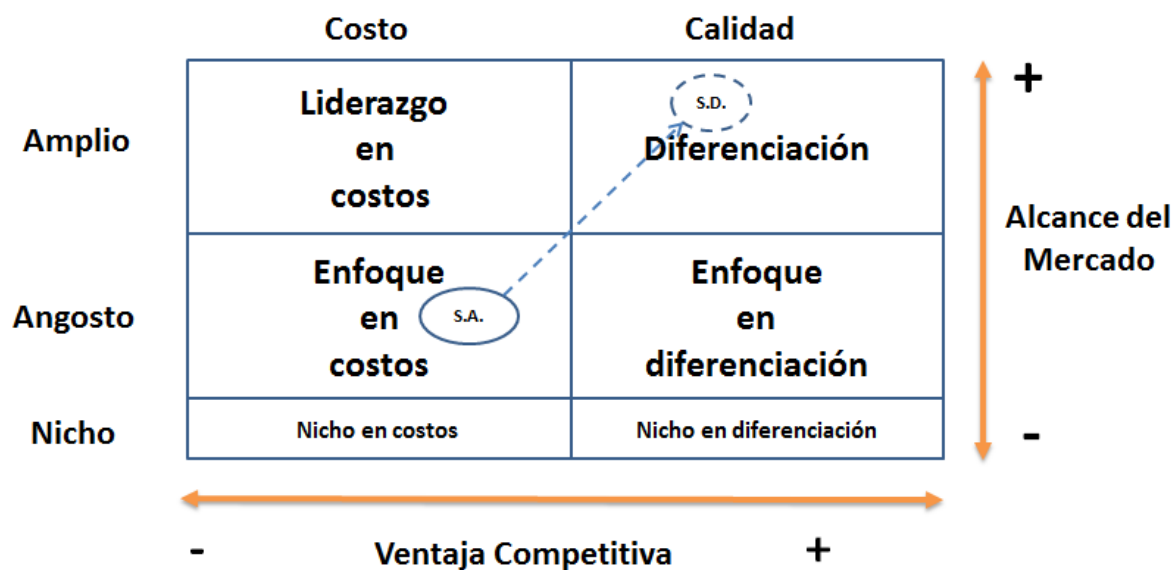
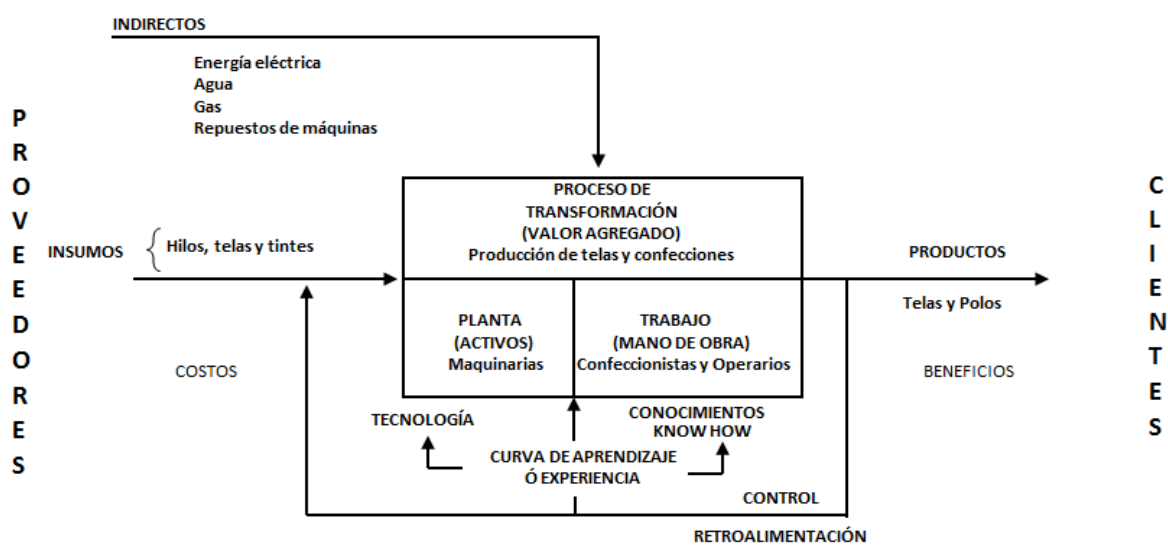


Figura A3. Estrategia genérica competitiva de la Compañía Nacional de Textiles. S.A.= Situación actual. S.D.= Situación deseada. Adaptado de “Los objetivos de largo plazo y las estrategias de acción,” por F. D’Alessio, 2016. Lima, Perú: CENTRUM.



$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{SALIDAS}}{\text{ENTRADAS}} = \frac{\text{PRODUCTOS}}{\text{INSUMOS}} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{RECURSOS}} = \frac{\text{BENEFICIOS}}{\text{COSTOS}}$$

Figura A4. Proceso productivo de la Compañía Nacional de Textiles. Adaptado de “Los objetivos de largo plazo y las estrategias de acción,” por F. D’Alessio, 2016. Lima, Perú: CENTRUM.

Tabla A2

Balance General (Estimado) de la Compañía Nacional de Textiles

Cuenta	2015	2014	2013	2012	2011
Activos					
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	2,283	2,134	4,201	2,433	13,625
Otros Activos Financieros	148	139	16	1,675	542
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	28,233	26,383	27,498	19,880	25,638
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	11,826	11,052	12,920	9,649	9,898
Cuentas por Cobrar a entidades relacionadas	1,095	1,023	4,334	3,045	144
Anticipos	627	586	201	175	1,150
Inventarios	86,047	80,410	81,929	88,246	85,587
Otros Activos no financieros	691	646	809	816	769
Total Activos Corrientes	130,951	122,372	131,908	125,919	137,354
Activos No Corrientes					
Otros Activos Financieros	9,793	9,152	0	12,007	0
Inversiones en subsidiarias	2,870	2,682	2,671	2,654	2,572
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	160,421	149,911	152,808	150,720	131,634
Activos intangibles distintos de la plusvalía	492	460	406	298	365
Activos por impuestos diferidos	1,288	1,204	1,971	1,989	1,798
Total Activos No Corrientes	174,864	163,409	157,856	167,667	136,367
Total de activos	305,815	285,781	289,764	293,586	273,721
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos Corrientes					
Otros Pasivos Financieros	15,432	14,421	11,252	12,862	14,337
Cuentas por Pagar Comerciales	7,644	7,143	6,814	7,451	4,699
Otras Cuentas por Pagar	3,407	3,184	3,697	3,070	4,008
Cuentas por Pagar a entidades relacionadas	428	400	634	560	640
Provisión por Beneficios a los Empleados	3,596	3,360	2,492	2,374	5,127
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	0	0	0	0	3,869
Total Pasivo Corrientes	30,507	28,509	24,888	26,318	32,679
Pasivos No Corrientes					
Otros Pasivos Financieros	7,536	7,042	20,581	22,710	4,558
Pasivos por impuestos diferidos	27,706	25,891	28,258	26,440	24,325
Total Pasivos No Corrientes	35,242	32,933	48,838	49,150	28,882
Total de pasivos	65,749	61,442	73,727	75,468	61,562
Patrimonio					
Capital Emitido	102,682	95,955	95,544	94,930	91,990
Primas de Emisión	31	29	29	29	28
Acciones de Inversión	6,591	6,160	6,133	6,094	5,905
Otras Reservas de Capital	12,356	11,546	11,155	10,539	7,992
Resultados Acumulados	118,028	110,296	103,177	106,229	106,244
Otras Reservas de Patrimonio	379	354	0	298	0
Total Patrimonio	240,066	224,339	216,038	218,118	212,159
Total Pasivo y Patrimonio	305,815	285,781	289,764	293,586	273,721

Nota. Valores expresados en miles de \$/. Los montos reflejados en el presente Estado Financiero se realizaron en base de una promedia de empresas con similares características como: (a) Creditex, (b) Michell y Cía, (c) Textil Piura y (d) Universal Textil.

Apéndice B: Entrevista al Gerente de Administración y Finanzas de la Compañía Nacional de Textiles

La siguiente transcripción corresponde a la entrevista realizada al Gerente de Administración y Finanzas, Ricardo Rengifo, el día nueve de Febrero del 2016 en las instalaciones de la Compañía Nacional de Textiles, ubicada en el distrito de Puente Piedra. La entrevista comenzó con el análisis al área de finanzas y contabilidad:

Grupo 3: ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?

CNT: Los índices de la Compañía Nacional de Textiles están hoy en día dentro de los estándares de la industria. Los índices que Compañía Nacional de Textiles monitorea de cerca son los relacionados a la rentabilidad, el EBITDA de la empresa, el ratio de deuda respecto a EBITDA, ratios de cobranza y provisión de capital de trabajo.

Grupo 3: ¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?

CNT: La empresa posee sus principales fortalezas en sus índices de liquidez (prueba ácida). Así también, el EBITDA de la empresa es bueno en términos generales (Rengifo, 2016). No se encuentran tan apalancados como sus competidores y eso es bueno para la empresa pues tienen margen para maniobrar y pedir futuros préstamos de ser necesario. Son muy competitivos en los costos de adquisición en los principales insumos y de los plazos que tienen para pago a proveedores, lo cual es importante pues el ciclo de su negocio es bastante amplio.

Grupo 3: ¿Es buena la estructura de capital?

CNT: Compañía Nacional de Textiles está trabajando para mejorar la estructura de capital en el lado de pasivos lo cual le daría estabilidad en tasas de interés. Así también están solarizando sus pasivos pues el 85% de sus ventas se realizan en el exterior donde la moneda

de uso es el dólar estadounidense y los recientes aumentos del tipo de cambio los ha expuesto mucho al riesgo de tasas de interés.

Grupo 3: ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?

CNT: Patrimonialmente la compañía está bastante sólida por lo que no se requiere el aumento de capital. Hay utilidades retenidas y la política de distribuirlas es muy austera.

Grupo 3: ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?

CNT: La empresa goza de buenas relaciones con todo el sistema financiero. En años recientes han gozado de la posición de poder poner a competir a todos los grandes bancos del Perú para que puedan bajar sus tasas de interés que les ofrecen en los préstamos. Por lo cual hoy en día tienen a su disposición adecuadas líneas en exceso para cuando la situación lo requiera

Grupo 3: ¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?

CNT: El capital de trabajo que maneja la empresa hoy en día no posee la estructura más óptima posible, por lo cual la empresa se encuentra en un proceso de adecuación del capital de trabajo para lograr resultados más favorables para la empresa, para que su activo corriente cubra adecuadamente los pasivos corrientes y a la vez no estén teniendo activos ociosos.

Grupo 3: ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?

CNT: Compañía Nacional de Textiles, desde su creación, viene trabajando con los estados financieros tributarios solicitados por la SUNAT, los cuales no son muy útiles para reflejar la verdadera situación financiera de la empresa. Por ello hace un par de años han adaptado sus estados financieros a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), los cuales son más útiles para conocer y analizar la verdadera situación financiera de Compañía Nacional de Textiles.

Grupo 3: ¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?

CNT: Una especial consideración en Compañía Nacional de Textiles es el uso que le dan al estado de fuentes y usos de fondos, reflejado en sus estados de flujo de efectivo. Básicamente lo vienen empleando por medio de los flujos semanales de tesorería, lo cual les sirve como punto de control para proyectar compras de insumos y pago a proveedores extranjeros.

Grupo 3: ¿Se manejan presupuestos? ¿de qué tipo?

CNT: Compañía Nacional de Textiles emplea presupuestos operativos para todos los pedidos que reciben. Su modelo de negocio funciona sobre la producción a pedido, cada pedido tiene una cotización y dichas cotizaciones son los presupuestos contra los que se miden. Por otro lado, se maneja un presupuesto de compras de materia primas, pues eso no es a pedido.

Grupo 3: ¿Se cuenta con una política de dividendos?

CNT: Actualmente Compañía Nacional de Textiles si cuenta con una política de pago de dividendos, la cual es muy austera y en los últimos seis años que viene aplicándola no se ha pagado nunca más de dos millones de soles en dividendos, sobre una base de ventas anuales de S/. 160 millones de soles (menos del 2% de las ventas).

Grupo 3: ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?

CNT: La empresa tiene actualmente solo cuatro socios, de los cuales tres se encuentran laborando en la empresa desde su creación y en términos estratégicos están alineados respecto al futuro de la compañía.

Grupo 3: ¿Se cotiza en bolsa?

CNT: La empresa no cotiza en bolsa.

Grupo 3: ¿Se efectúan análisis de riesgos?

CNT: La gestión de riesgos financieros en Compañía Nacional de Textiles es actualmente muy básica según palabras del gerente de administración y finanzas. Analizan principalmente los riesgos de tipo de cambio, riesgos operativos, del ciclo de negocio y de apalancamiento financiero.

Grupo 3: ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

CNT: Respecto al personal que labora en el área de finanzas y contabilidad, todos han demostrado su valía en más de una ocasión y ello ha llevado a que el grupo humano del área sea de buen nivel. Las cabezas de los equipos van formando a su personal y de esa forma van nutriendo de homogeneidad los criterios de desempeño que son usados para evaluar el desempeño de toda el área.

Grupo 3: ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?

CNT: Las capacitaciones al personal se realizan de manera interna, no contratan personal de fuera.

Luego se procedió con el análisis de la administración y gerencia:

Grupo 3: ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?

CNT: Respecto al planeamiento formal, se emplea mucha programación operativa permanente y, a su vez, el manejo de flujo de caja permanente

Grupo 3: ¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?

CNT: La empresa si tiene una visión y misión establecidos y los pueden encontrar en la página web. Pero comentándolo les puedo decir que la visión es ser una corporación reconocida por su alta confiabilidad, innovación, solidez financiera y responsabilidad social.

Con respecto a la misión esta es ser una empresa innovadora que ofrece productos de calidad, generando valor a los accionistas, colaboradores y proveedores.

Grupo 3: ¿Sabe cuáles son los valores de la empresa?

CNT: Honestamente no sé exactamente cuáles son los valores por los cuales la empresa rige su accionar. Sin embargo, podría decir que nosotros nos caracterizamos por ser una empresa responsable con nuestros clientes y que buscamos siempre ofrecer productos de calidad utilizando los mejores insumos.

Grupo 3: ¿Existe un código de ética en la empresa?

CNT: No estoy seguro si existe un código de ética en la empresa. Sin embargo, durante el tiempo que llevo en la empresa no he visto ningún tipo de situación en la cual este documento haya sido necesario.

Grupo 3: ¿Se desarrollan pronósticos? ¿de ventas, producción, financieros u otros?

CNT: La empresa emplea pronósticos de ventas, producción y financieros. El pronóstico de ventas sirve como guía para todos los demás pronósticos. Respecto a los pronósticos financieros, sólo se emplea actualmente flujos de tesorería que se revisan y proyectan semana a semana. Por el lado de operaciones y producción, los pronósticos de ventas sirven para preparar las necesidades de personal que se requerirán para las próximas temporadas, el aumento de órdenes de trabajo, así como también para calibrar las máquinas y hacer la compra de insumos para la producción de telas y confecciones.

Grupo 3: ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?

CNT: Respecto al monitoreo de la competencia y la demanda, esta función recae principalmente en el área comercial. La venta de confecciones y textiles es prácticamente un negocio de venta a pedido, por lo que el manejo de demanda es un proceso altamente dependiente de las negociaciones y buenos tratos con los clientes. Se va al mercado, se mira

que proponen los competidores y los clientes van compartiendo información, por países. En vista de estar siempre al tanto con lo que el mercado solicita en telas y confecciones, Compañía Nacional de Textiles ha enfrentado la situación donde la competencia muchas veces se ha llevado a sus trabajadores para obtener ese conocimiento.

Grupo 3: ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?

CNT: La estructura de la empresa no ha variado mucho en los últimos cinco años. Las mayores variaciones en el organigrama de la empresa vienen por el lado del personal, que incrementa o disminuye según se requiera para atender la demanda de los clientes. Este proceso debe ser bien flexible para controlar los costos de la producción y tener la capacidad de atender todos los pedidos.

Grupo 3: ¿El diseño organizacional es el adecuado?

CNT: El diseño organizacional actual de Compañía Nacional de Textiles es el adecuado en cuanto a la división de funciones a nivel de gerencias, sin embargo falta reforzar el aspecto de la inteligencia de negocios al interior, lo cual significa que el compartir información entre todas las áreas es una tarea a mejorar aún. La parte comercial, la cual es el área que genera más conocimiento del mercado y del rumbo que la empresa debe seguir, debería descentralizar un poco más la información para no tener demasiada concentración de información en una o dos personas.

Grupo 3: ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

CNT: Respecto a las especificaciones de las labores del personal, el panorama general indica que todos los trabajadores si conocen cuáles son sus funciones. Sin embargo, los manuales de funciones se han dejado de actualizar desde hace mucho tiempo. Se han centrado más en difundir los procesos y que sean conocidos por todos.

Grupo 3: ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

CNT: Compañía Nacional de Textiles ha logrado orientar el manejo administrativo siguiendo el principio de unidad de mando propuesta por Henry Fayol. No hay cruces de información lo cual ayuda mucho que la cultura y la estructura sea plana y horizontal. Todas las coordinaciones se evidencian con documentos y nadie se salta las líneas de coordinación. Otro principio de Fayol que han venido empleado es la homogeneidad de funciones, pues hay manuales de funciones para todo y se ha buscado controlar de dicha forma que no haya duplicidad de tareas. Finalmente, cada gerencia tiene total libertad de manejar el grado de delegación de responsabilidades que crea adecuado.

Grupo 3: ¿La moral y motivación de los trabajadores es alta?

CNT: Los sistemas de incentivos han mejorado mucho en las áreas de producción lo cual ha conllevado a que la moral y motivación de los trabajadores sea alta. Están en mejores condiciones que hace muchos años cuando han afrontado situaciones difíciles. La gente ha ganado experiencia en sus posiciones y esa experiencia se ha transferido en confianza a sus equipos.

Grupo 3: ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

CNT: Compañía Nacional de Textiles aún no está donde quisiera respecto a este tema. Sin embargo, en comunicaciones informales con los trabajadores, estos han manifestado que se sienten más a gusto trabajando en Compañía Nacional de Textiles que en otros sitios.

Grupo 3: ¿Las comunicaciones son efectivas?

CNT: Una seria debilidad para Compañía Nacional de Textiles ha sido y viene siendo las comunicaciones efectivas, las cuales están por mejorar, en especial con los trabajadores más jóvenes. No deben quedarse callados y compartir sus dudas con sus pares y jefes para sumar entre todas las áreas. En las generaciones nuevas se nota mucho que los jóvenes de hoy

se comunican poco y asumen que se comunican bien, pero no es así. La comunicación breve es un problema. Se debe confirmar todo lo que se comunica y se debe agotar dicha actividad. La excusa permanente es “yo pensé o yo asumí”. Eso es síntoma de la comunicación deficiente. Hay que eliminar el inmediatez que los jóvenes buscan y quieren.

Grupo 3: ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

CNT: El sector es uno complejo y muy competido por lo que los márgenes son muy reducidos y el manejo de políticas salariales es un ámbito donde no hay mucho margen de maniobra. Sin embargo cuando se han aplicado incentivos salariales en el área de producción, los resultados han sido favorables.

Grupo 3: ¿Las relaciones laborales son productivas?

CNT: A nivel general, las relaciones laborales han sido productivas en el último par de años, donde ha aumentado la colaboración pero también se ha manifestado el problema de asumir responsabilidades para tomar decisiones.

Grupo 3: ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

CNT: Antes hubo una cultura de mucho castigo y llamado de atención lo cual es característico de todo emprendimiento. Todavía falta trabajar que las personas tengan más confianza en ellas mismas para tomar decisiones sin temor al castigo, que asuman responsabilidad y mejoren. Es un tema que todos deben aprender pues cuesta tomar decisiones.

Grupo 3: ¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?

CNT: Compañía Nacional de Textiles es una compañía bastante horizontal y los temas de líneas de carrera son limitados en el área de oficinas y marketing. Por ejemplo para un contador, el siguiente eslabón es la gerencia de administración y finanzas. Para ello se ha planteado un esquema para la parte administrativa en el cual cada persona es retada a ser lo

mejor que puedan, con un ambiente que les permita volcar todos sus conocimientos y generar valor en sus funciones.

En producción la línea de carrera es más clara. Las personas que son contratadas sin experiencia de la calle llegan a trabajar y entran a un puesto inicial de costurero, y si demuestra tener buenas habilidades va ascendiendo, pasando por supervisor y pudiendo llegar hasta ser jefe.

Grupo 3: ¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?

CNT: Respecto al cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene industrial, se toma como referencia el nivel de cumplimiento de la Ley 29783. Según Compañía Nacional de Textiles, la empresa viene cumpliendo con todos los requisitos, desde la constitución del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, las capacitaciones a los trabajadores y las auditorías anuales de seguridad.

Grupo 3: ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad y de costos son eficientes?

CNT: Los controles internos que Compañía Nacional de Textiles viene empleado son aún muy básicos y están trabajando en mejorarlo. Por ejemplo, en el área de inventarios se ha venido mejorando los controles físicos. Los controles financieros se han mejorado pero hay cosas para seguir mejorando como los controles de préstamos, de las cuentas corrientes del personal, etc.

Finalmente durante la entrevista se concluyó con el análisis a los Sistemas de Información y Comunicaciones:

Grupo 3: ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

CNT: El sistema de información gerencial se encuentra en desarrollo. Sin embargo, se emiten reportes básicos de cada una de las áreas de la empresa y éstas se presentan en las

reuniones de gerencias. Lamentablemente, la empresa aún no cuenta con un sistema que pueda integrar la información de las diferentes áreas en un solo reporte o balance general.

Grupo 3: ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

CNT: En este momento no contamos con un ERP (*Enterprise Resource Planing*). El año anterior se había realizado un intento de la elaboración de uno ya que era considerado como una opción para cerrar los vacíos que teníamos en ese momento ya que teníamos definidos los niveles de procesos necesarios y habíamos detectado que podían ser mejorados. Sin embargo, el problema radica en la escasez de personal calificado que pueda establecer los estándares bajo los cuales se iba a trabajar.

Grupo 3: ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

CNT: No todo el personal está familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones. Principalmente, son las jefaturas y gerencias que cuentan con conocimientos más globales del uso de estos sistemas, mientras que los demás tienen conocimientos parciales de éstos. A su vez, las jefaturas y gerencias tiene una visión parcial de lo que sucede en la empresa ya que no pueden generar reportes consolidados.

Grupo 3: ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

CNT: No son lo suficientemente eficientes. Se han realizado varios cambios y nos encontramos trabajando con particular énfasis a nivel de bases de datos para tener mejor conocimiento de la data y para segmentarla apropiadamente con el objetivo de sacarle provecho. Hemos detectado diversas vulnerabilidades en los sistemas y nos encontramos trabajando en ellos.

Grupo 3: ¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?

CNT: La administración de los sistemas de información y comunicaciones no es tan productiva como se desea. En este sentido, se ha proyectado desarrollar e implementar una plataforma de intranet con el objetivo de mejorar el intercambio de información entre las diversas áreas de la empresa. Por otro lado, también se está evaluando la idea de implementar este año un sistema de información que permita monitorear el progreso de producción de los pedidos que recibe la empresa

Grupo 3: ¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?

CNT: Los sistemas y data utilizados en la empresa son actualizados permanentemente en las medidas de las posibilidades de la empresa.

Grupo 3: ¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?

CNT: Dichos sistemas de información y comunicaciones no son tan amigables para el usuario y ello es atribuido a la antigüedad de dichos sistemas. En general, se cuenta con un esquema al que la gente se acopla rápidamente ya que tiene unos semáforos que ayuda al usuario a priorizar tareas.

Grupo 3: ¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?

CNT: No se actualizan frecuentemente, pero estamos viendo integrar todos los sistemas en uno solo que tenga actualizaciones frecuentes.

Grupo 3: ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

CNT: El personal de la organización no cuenta con una constante capacitación en los nuevos aspectos de información y comunicaciones. Ciertamente reciben una capacitación al iniciar las funciones en sus respectivos puestos de trabajo pero el sistema no es utilizado de manera tal que pueda ser completamente aprovechado

Grupo 3: ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

CNT: El personal conoce las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones. Al inicio a algunos trabajadores les costaba utilizar este tipo de sistemas porque pensaban que eran simplemente un registro y que iban a ser controlados. Sin embargo, actualmente, todo el personal está alineado y todos tienen la responsabilidad de ingresar la información ya que todo debe estar registrado.

Grupo 3: ¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

CNT: Aún hay posibilidades de mejora. El gerente de sistemas tiene buena capacidad y hay un equipo de programadores y desarrolladores que poseen características suficientes para realizar una buena labor. La empresa ha tercerizado las actividades relativas a la base de datos, obteniendo buenos resultados y ganando gran experiencia en el tema

Grupo 3: ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?

CNT: Estas capacitaciones han empezado a llevarse a cabo en coordinación con los proveedores. Antes, la empresa realizaba las capacitaciones de sus trabajadores fuera de la empresa, utilizando los servicios de terceros que certificaban al personal. No obstante, muchas veces esto representaba una mala práctica ya que una cantidad importante de los trabajadores terminaban su estadía en la empresa en búsqueda de nuevos empleos y, con ello, no se reflejaba un retorno de inversión para la empresa.

Grupo 3: ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

CNT: Si se maneja, se trata de ser eficientes en su uso y el tercerizar las capacitaciones con los proveedores es una forma de poder manejar mejor nuestros presupuestos.

En este punto finalizó la entrevista en la Compañía Nacional de Textiles, con la promesa de poder concretar una nueva reunión con la gerencia Comercial y la Gerencia General.



Apéndice C: Datos del sector textil de Argentina

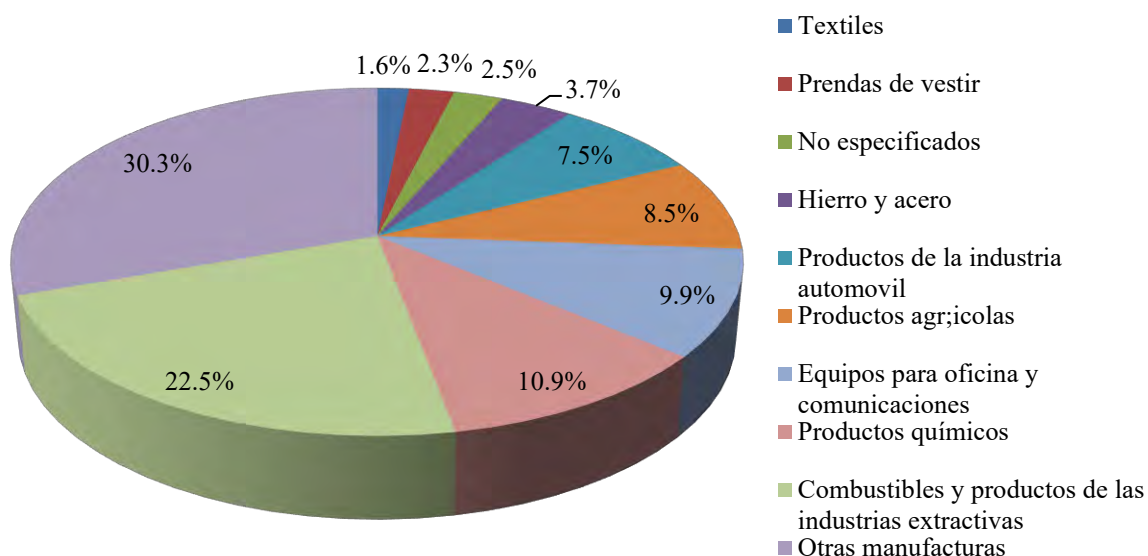


Figura C1. Comercio mundial de mercancías según ramas productivas 2013 – Argentina. Porcentajes sobre valor. Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013. Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

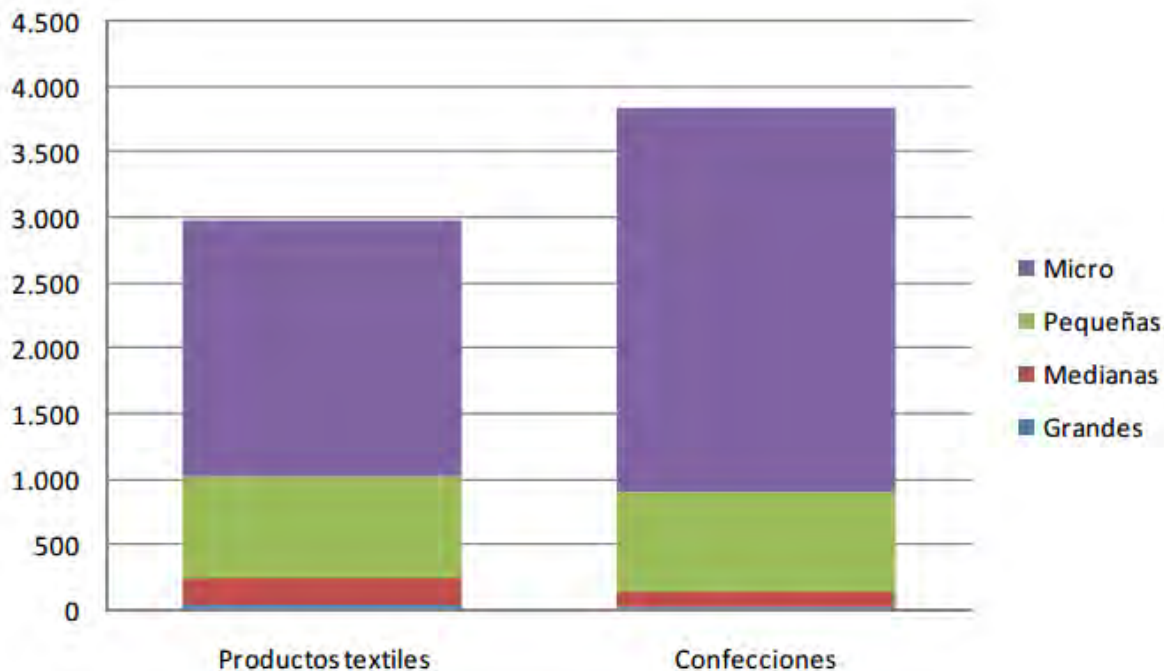


Figura C2. Cantidad de empresas por tamaño 2012 – Argentina. Tomado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013. Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

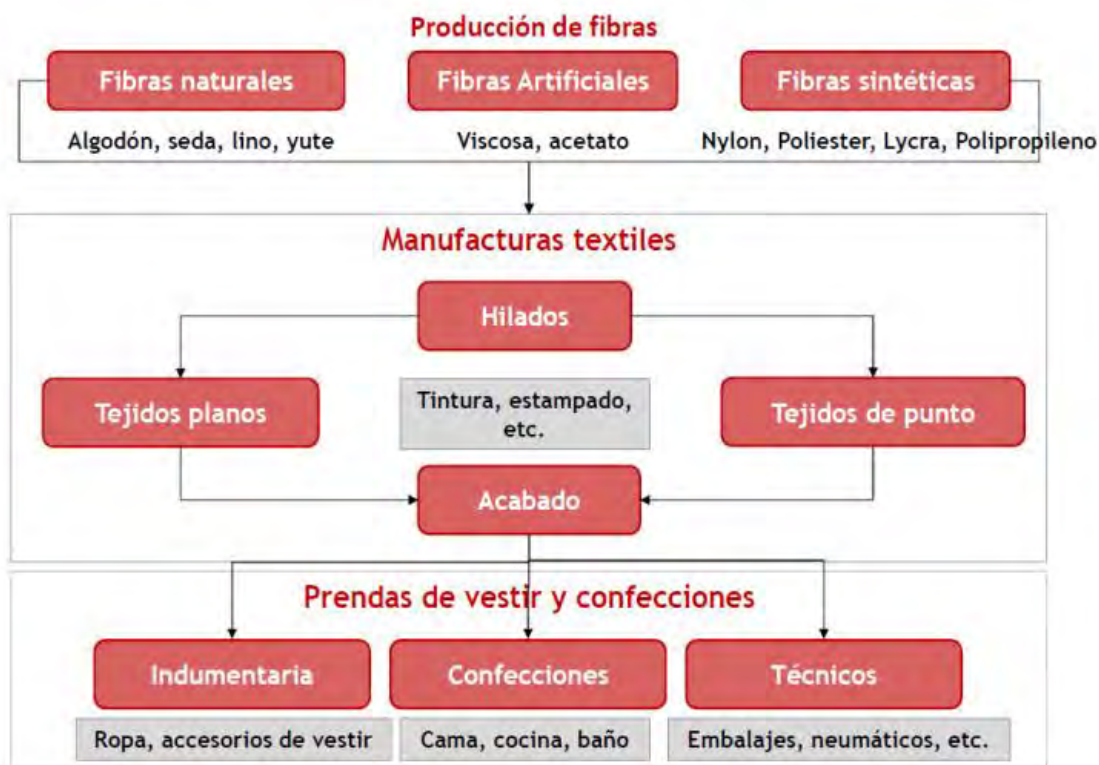


Figura C3. Características de la cadena de valor textil – Argentina.

Tomado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.

Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

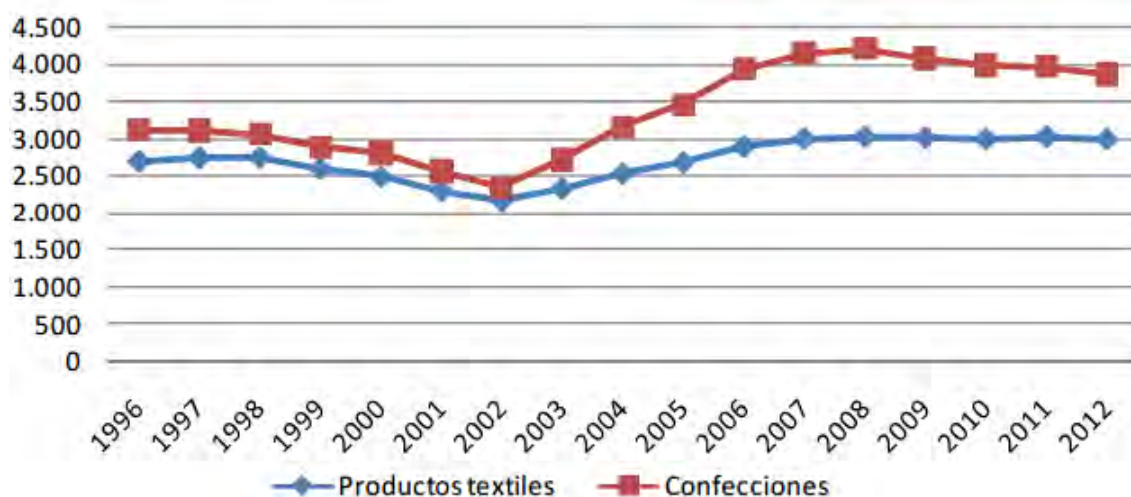


Figura C4. Cantidad de empresas de productos textiles y confecciones – Argentina.

Tomado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.

Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf



Figura C5. Evolución del nivel de actividad en la fabricación de productos textiles – Argentina.

Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.

Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

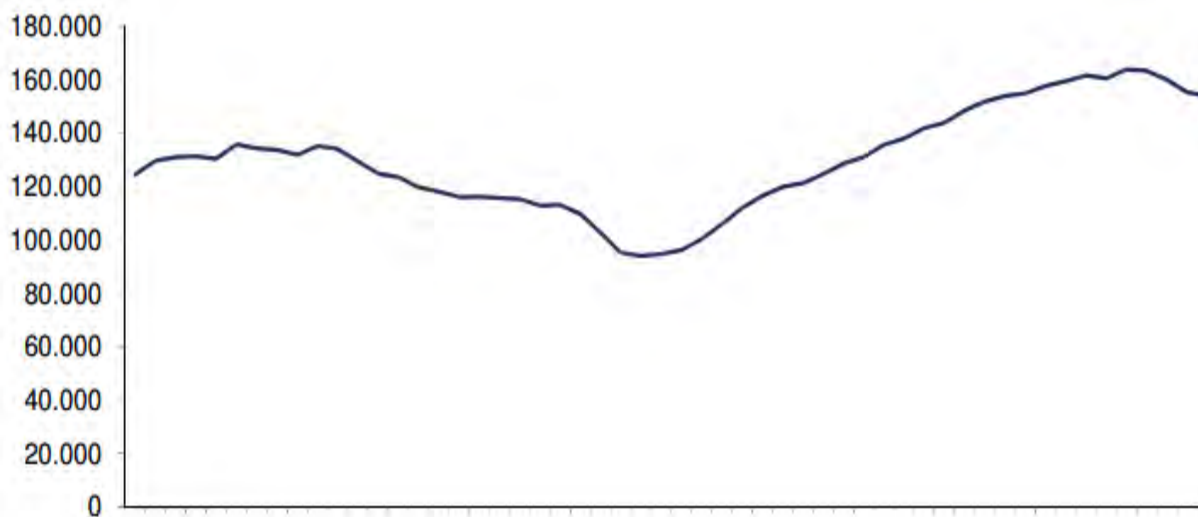


Figura C6. Evolución del empleo textil 2004 – 2007 – Argentina.

Tomado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.

Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

Tabla C1

Importaciones de Bienes de Capital 2005 - 2011

Sector	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hilandería	32.10	29.10	37.60	21.20	19.40	32.20	39.10
Tejeduría	30.00	31.00	41.00	33.20	21.90	28.40	41.50
Tintorería	53.10	77.90	141.10	101.40	72.10	95.20	60.70
Indumentaria	33.10	37.50	43.70	45.80	28.50	47.10	75.30
Total	148.30	175.50	263.40	201.60	141.90	202.90	216.60

Nota. Valores expresados en millones de FOB US\$. Tomado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013. Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

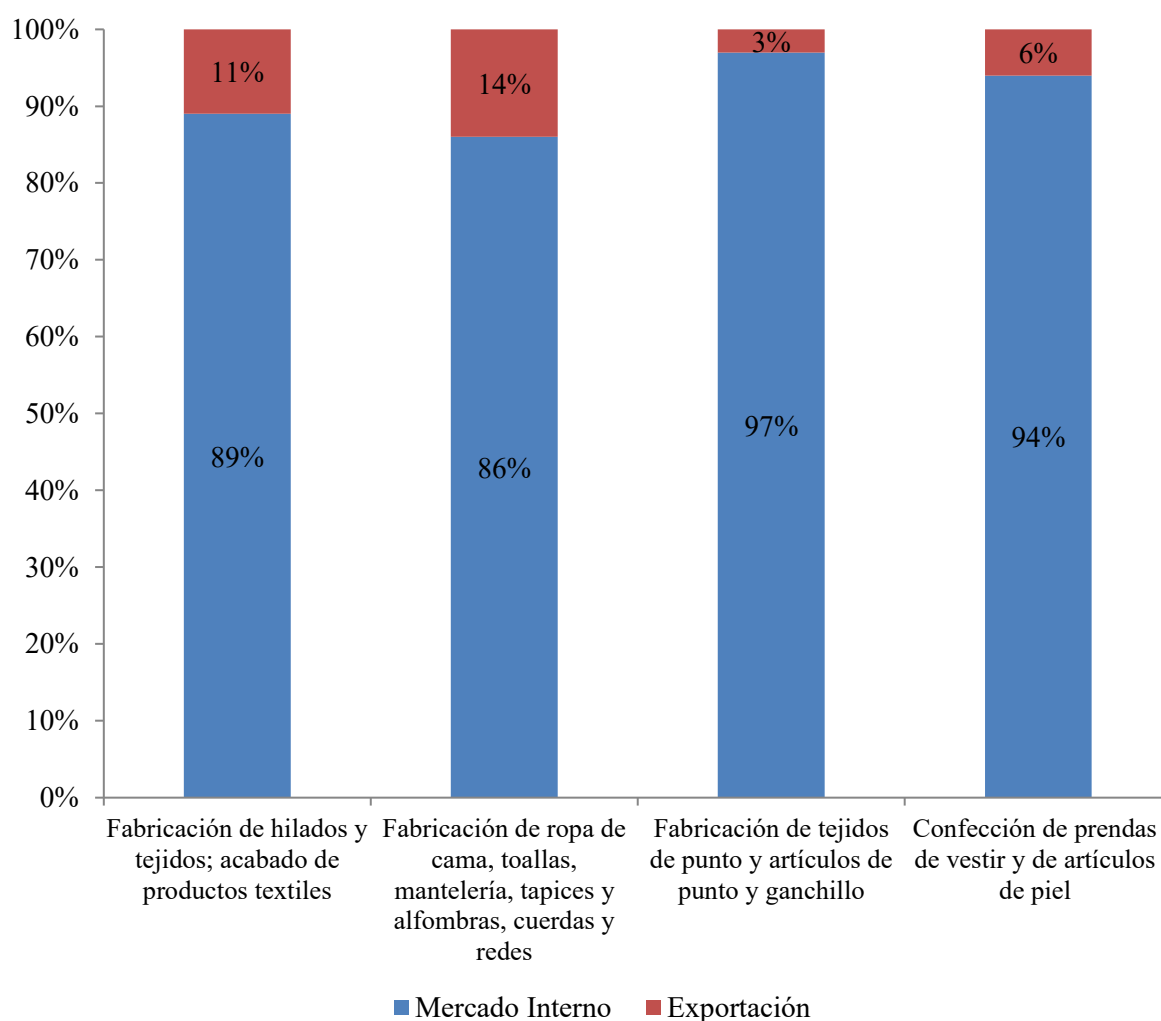


Figura C7. Destino de la producción por segmento 2012 – Argentina.

Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.

Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

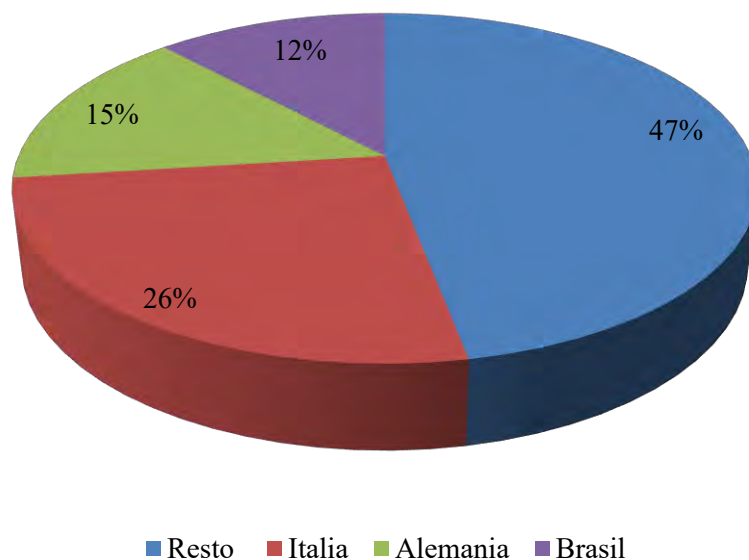


Figura C8. Destino de la producción de la fabricación de hilados y tejidos; acabado de productos textiles 2012 – Argentina.

Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.

Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

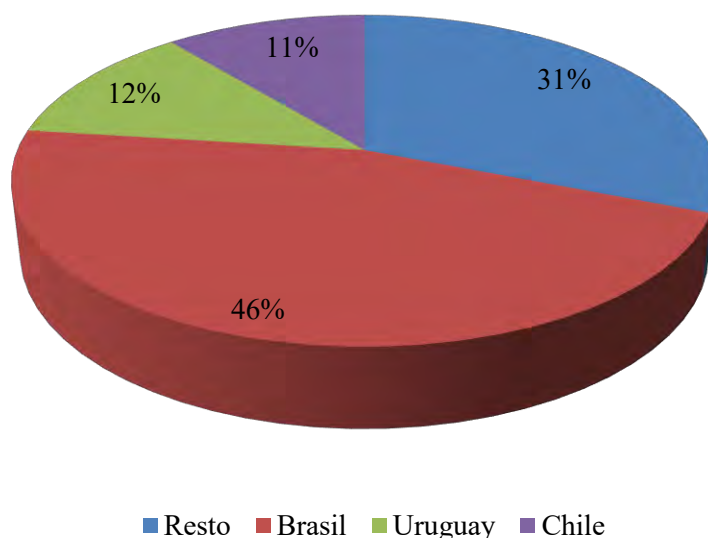


Figura C9. Destino de la producción de la fabricación de ropa de cama, toallas, mantelería, tapices y alfombras, cuerdas y redes 2012 – Argentina.

Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.

Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

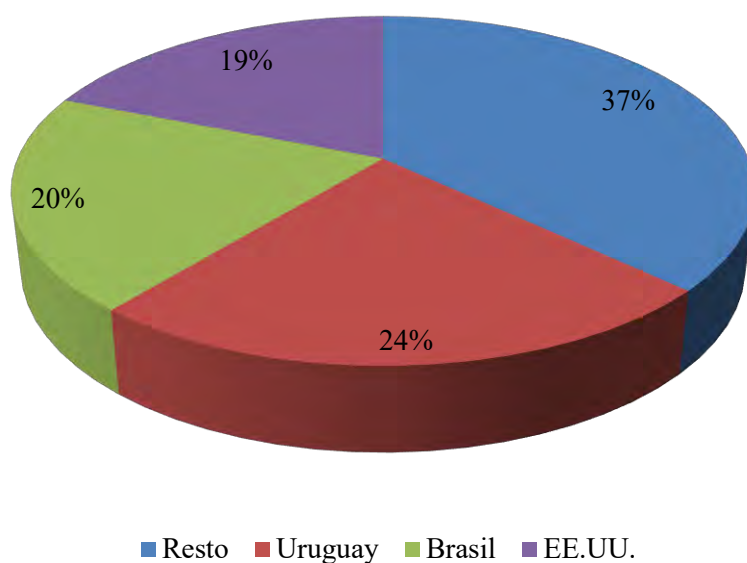


Figura C10. Destino de la producción de la fabricación de tejidos de punto y artículos de punto y ganchillo 2012 – Argentina.
Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.
Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

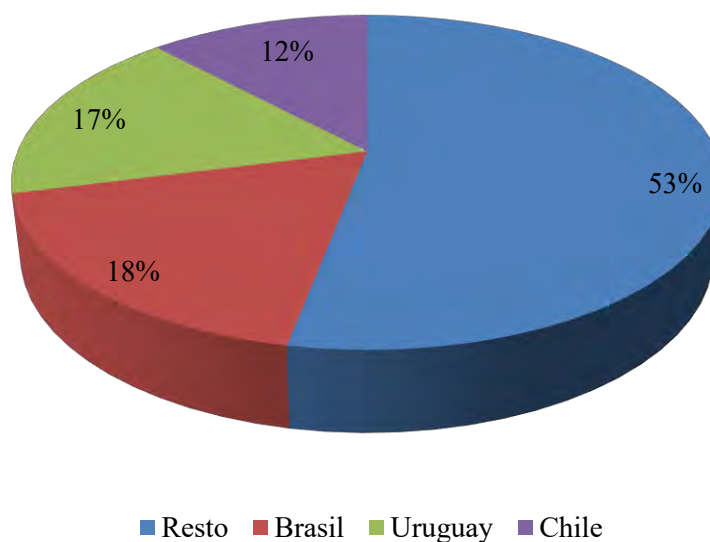


Figura C11. Destino de la producción de la confección de prendas de vestir y de artículos de piel 2012 – Argentina.
Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.
Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

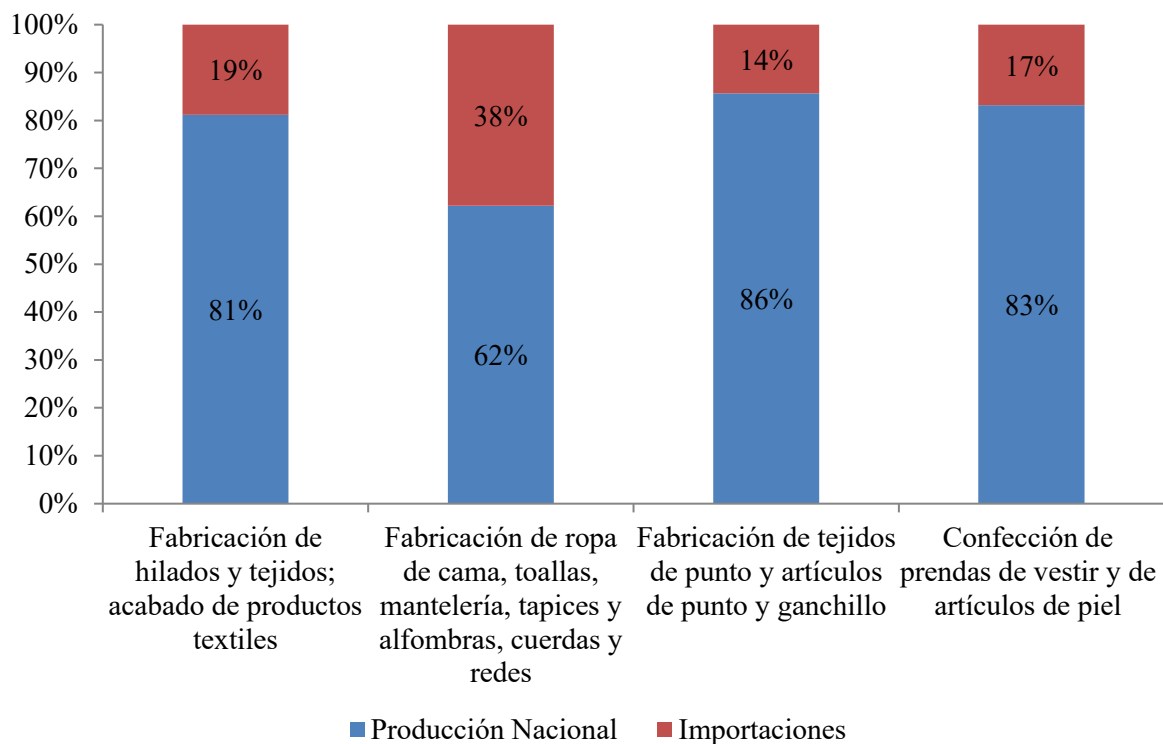


Figura C12. Origen de las ventas por segmento 2012 – Argentina.

Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.

Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

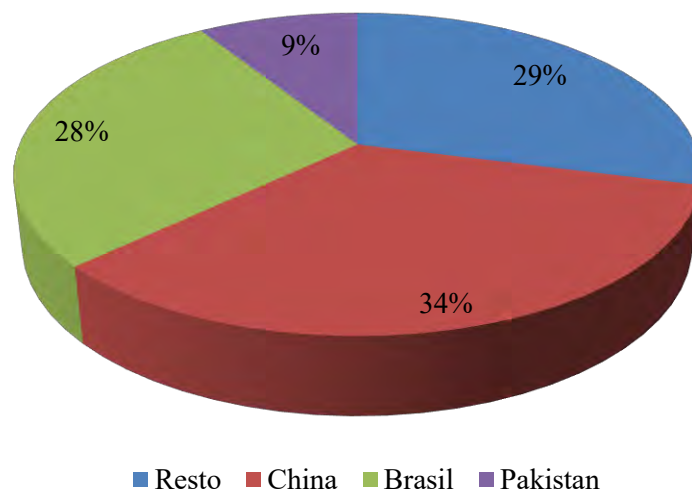


Figura C13. Principales orígenes de las importaciones de la fabricación de hilados y tejidos; acabado de productos textiles 2012 – Argentina.

Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.

Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

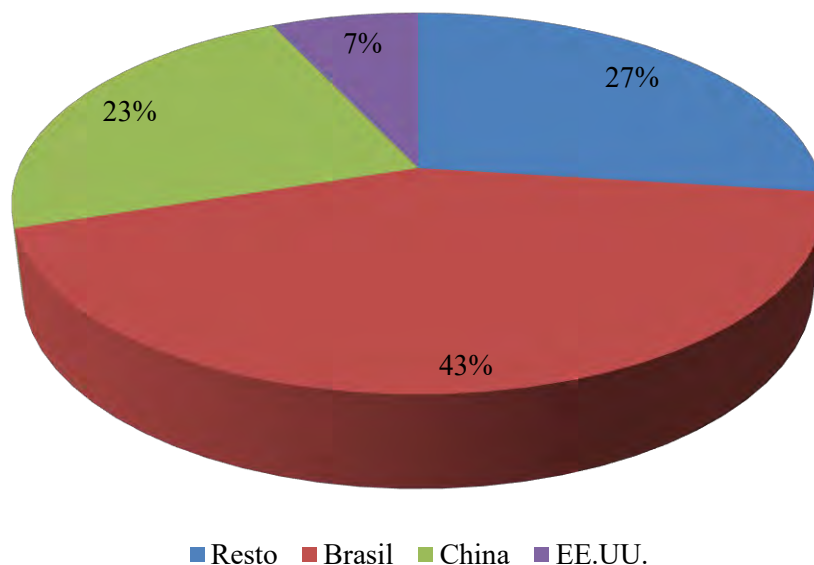


Figura C14. Principales orígenes de las importaciones de la fabricación de ropa de cama, toallas, mantelería, tapices y alfombras, cuerdas y redes 2012 – Argentina. Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013. Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

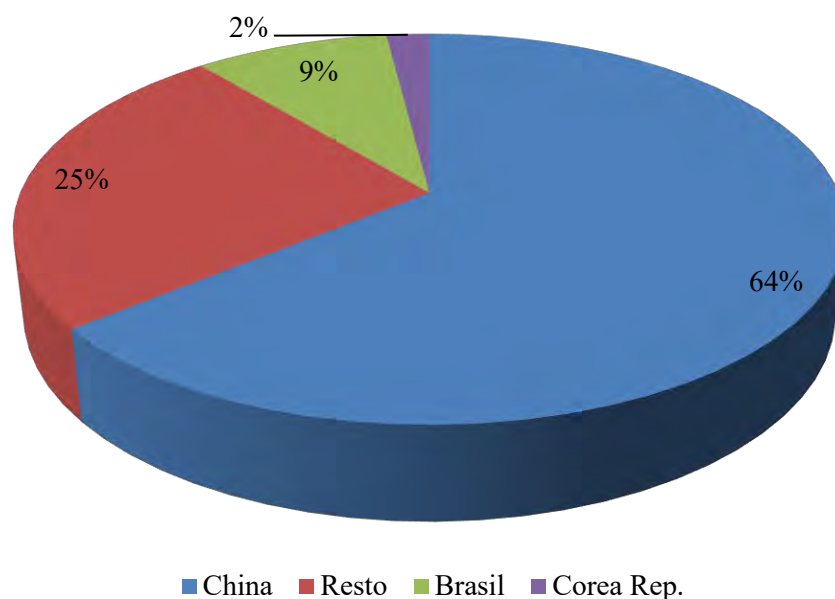


Figura C15. Principales orígenes de las importaciones de la fabricación de tejidos de punto y artículos de punto y ganchillo 2012 – Argentina. Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013. Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

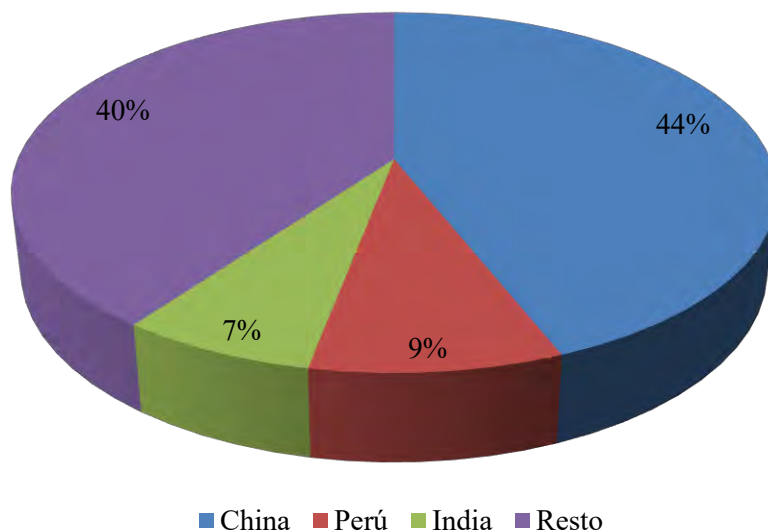


Figura C16. Principales orígenes de las importaciones de la confección de prendas de vestir y de artículos de piel 2012 – Argentina.

Adaptado de “Informe Final Relevamiento y Distribución Geográfica de Cadenas de Valor Regionales – Textil / Indumentaria,” por G. Rozenwurcel y G. Bezchinsky, 2013.

Recuperado de http://latn.org.ar/wp-content/uploads/2015/01/WP_160_Cadena_Textil_Indumentaria_Argentina_Rozenwurcel_Bezchinsky.pdf

Apéndice D: Datos del sector textil de Bolivia

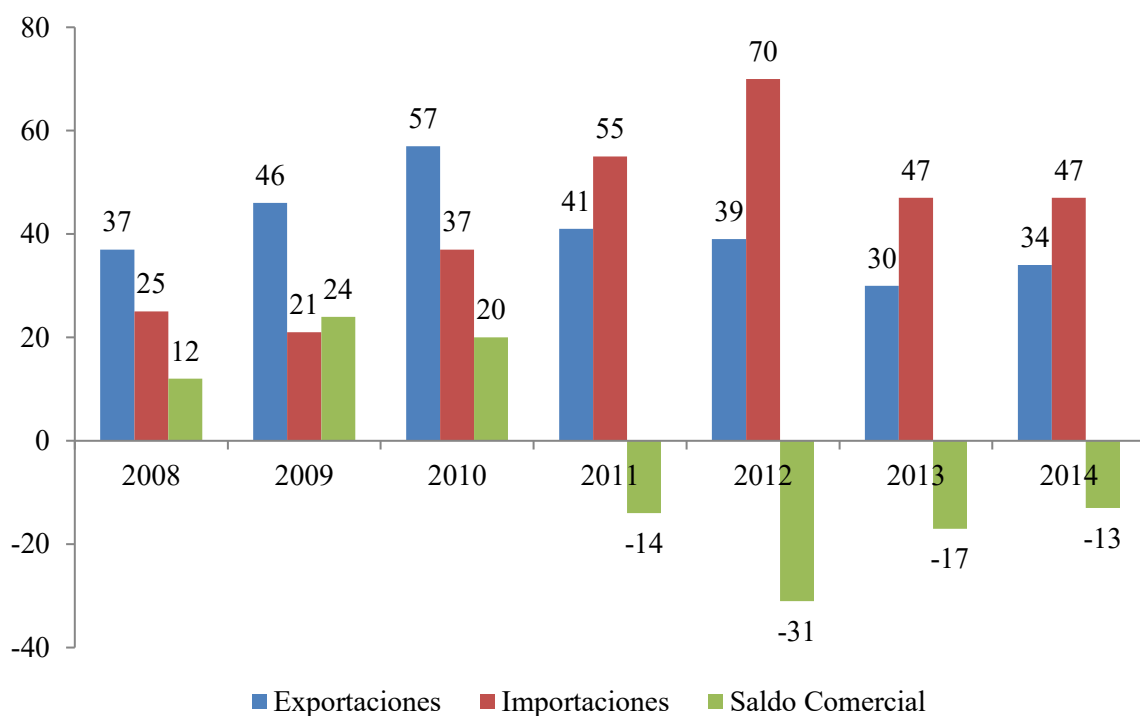


Figura D1. Saldo comercial de confecciones textiles período 2008 – 2014 – Bolivia. Expresado en millones de US\$. Adaptado de “Comercio exterior de confecciones textiles,” por Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), 2014. Recuperado de http://www.la-razon.com/index.php?url=/suplementos/financiero/liquidez-acecha-industria-textil-boliviana_0_2178982213.html

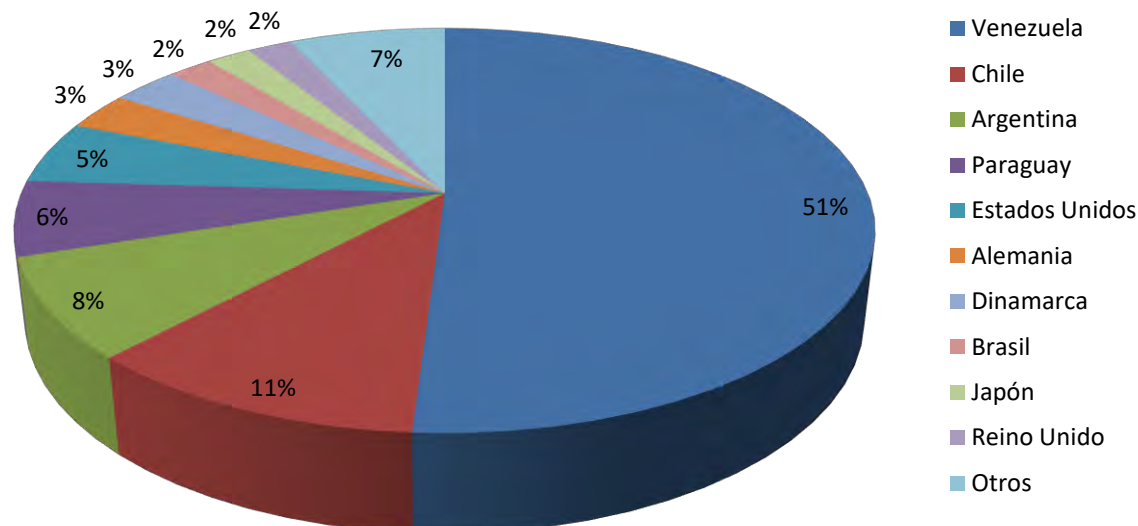


Figura D2. Principales países de destino de las exportaciones de confecciones textiles 2013 – Bolivia. Porcentajes sobre valor. Adaptado de “Comercio exterior de confecciones textiles,” por Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), 2014. Recuperado de http://www.la-razon.com/index.php?url=/suplementos/financiero/liquidez-acecha-industria-textil-boliviana_0_2178982213.html

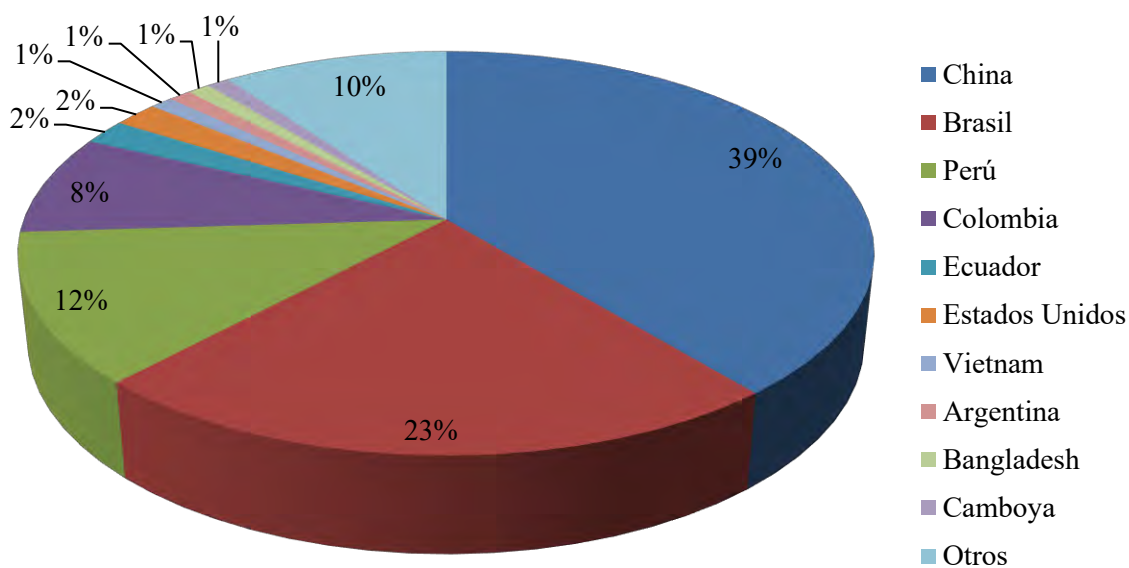


Figura D3. Principales países de origen de las importaciones de confecciones textiles 2013 – Bolivia.

Porcentajes sobre valor. Adaptado de “Comercio exterior de confecciones textiles,” por Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), 2014. Recuperado de http://www.la-razon.com/index.php?url=/suplementos/financiero/liquidez-acecha-industria-textil-boliviana_0_2178982213.html

Apéndice E: Datos del sector textil de Brasil

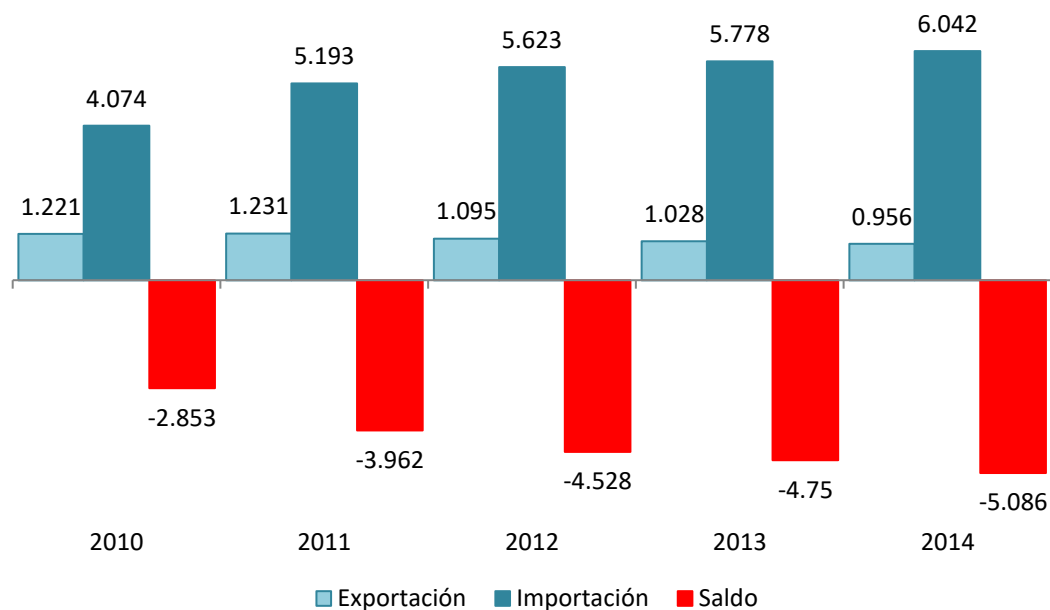


Figura E1. Balanza comercial del sector textil de Brasil. Valores expresados en billones de US\$. Tomado de “Indústria Têxtil de Santa Catarina, Perspectivas e Desafios para o Crescimento,” por SINTEX, 2015. Recuperado de http://www.sintex.org.br/arquivos/249_ap_sintex-2015_final.pdf

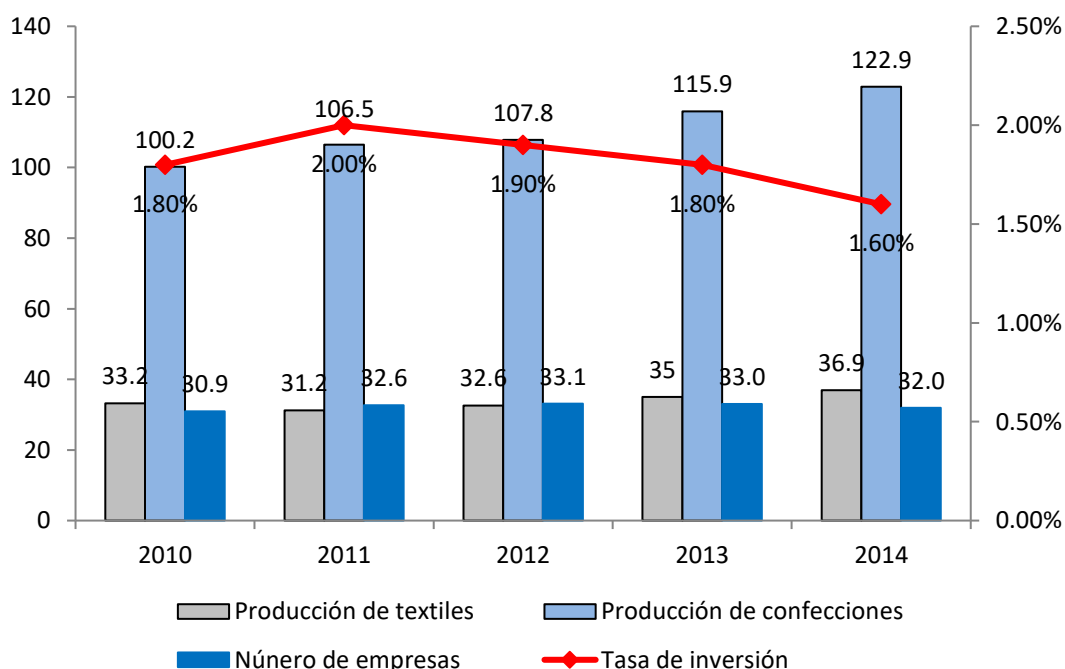


Figura E2. Datos de la industria textil brasilera. La producción se detalla en billones de reales; el número de empresas en miles. Tomado de “Indústria Têxtil de Santa Catarina, Perspectivas e Desafios para o Crescimento,” por Sintex Sindicato Indústria Fiação Tecel Vestuário, 2015. Recuperado de http://www.sintex.org.br/arquivos/249_ap_sintex-2015_final.pdf

Apéndice F: Datos del sector textil de Chile

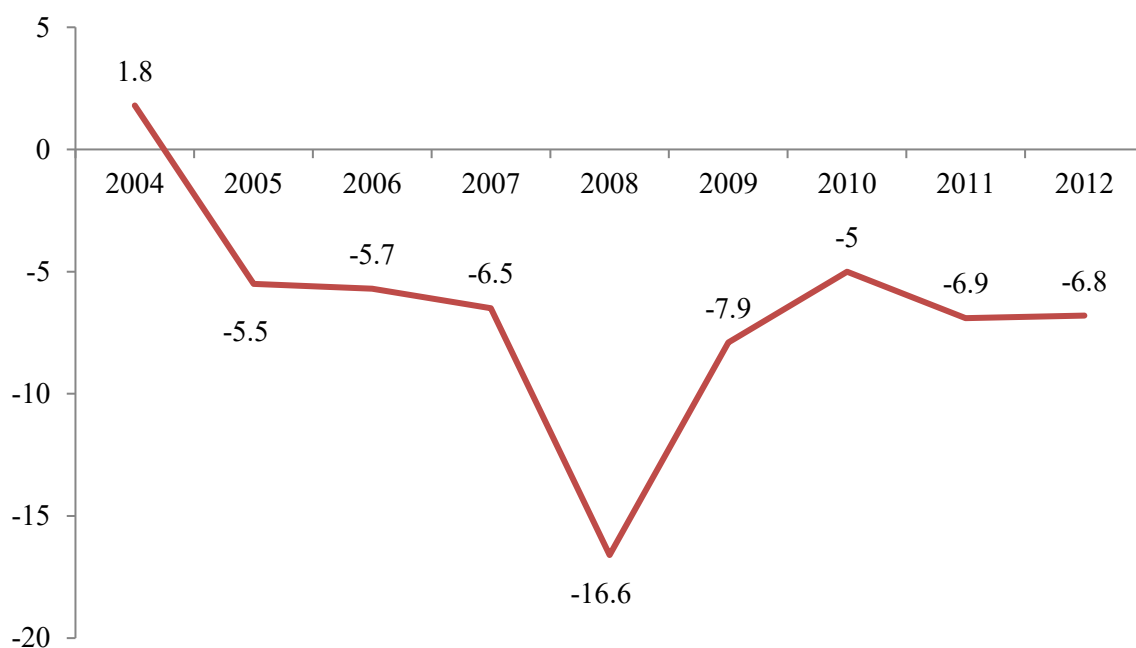


Figura F1. Variación de la producción nacional de textil – Chile.

Variación en 12 meses. Valores expresados en porcentajes. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

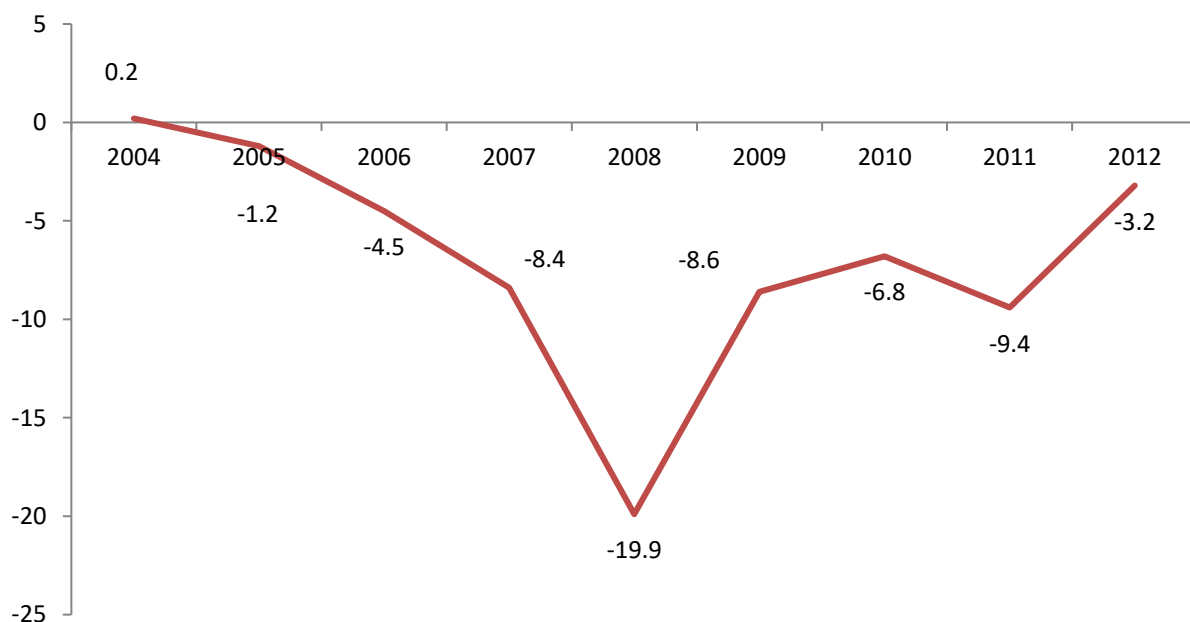


Figura F2. Variación del valor del mercado textil – Chile.

Variación en 12 meses. Valores expresados en porcentajes. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

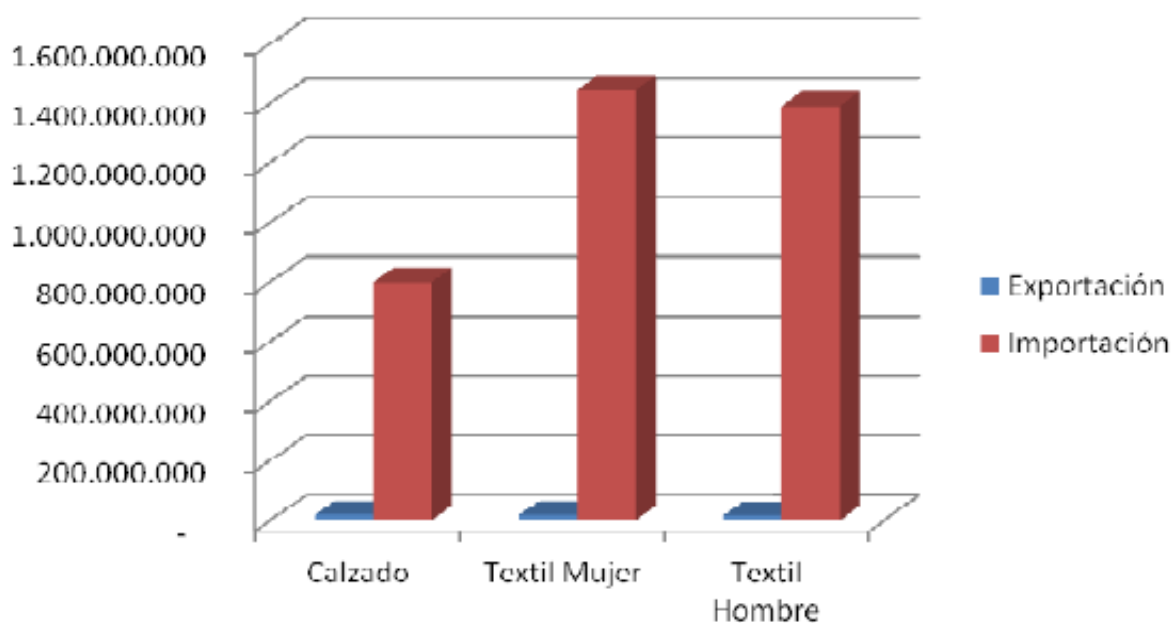


Figura F3. Exportaciones e importaciones de calzado, textil para hombre y para mujer en valor 2012 – Chile.

Valores expresados en FOB US\$. Tomado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F1

Evolución de los Principales Países Destino de las Exportaciones de Textil Hombre

País de destino	2010	2011	2012
1 Perú	4,103,398	5,304,118	6,049,554
2 México	3,447,244	2,689,449	1,596,831
3 Bolivia	2,143,037	1,923,802	1,911,749
4 Argentina	1,188,324	968,438	474,288
5 Paraguay	977,423	692,590	594,926
6 EE.UU.	966,473	773,263	483,169
7 Uruguay	680,004	635,292	765,907
8 Colombia	537,578	503,730	742,739
9 Venezuela	735,325	793,735	192,561
10 Brasil	492,156	385,285	578,909
11 Otros	1,997,604	2,204,712	2,362,430
Total	17,268,566	16,874,414	15,753,062

Nota. Valores expresados en FOB US\$. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F2

Evolución de las Principales Empresas Exportadoras de Textil Hombre

Empresa exportadora	2010	2011	2012
1 Tom James Chile	4,091,679	4,160,789	4,211,625
2 Caffarena	2,435,307	2,443,573	1,504,531
3 VF Comercializadora	1,509,066	961,957	286,615
4 Comercial Regina Limitada	727,825	745,831	984,017
5 Comercializadora de Vestuario	678,128	762,196	527,013
6 Comercial Coltrade	333,895	490,222	986,645
7 Manufacturas de Vestuario Mave	368,956	396,625	682,880
8 Tejidos Tipy Town LTDA.	611,231	458,595	212,160
9 Otros	6,512,479	6,454,626	6,357,576
Total	17,268,566	16,874,414	15,753,062

Nota. Valores expresados en FOB US\$. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F3

Evolución de los Principales Países Destino de las Exportaciones de Textil Mujer

País de destino	2010	2011	2012
1 Perú	3,835,030	5,836,537	6,775,972
2 México	3,221,789	2,959,412	1,788,575
3 Bolivia	2,002,879	2,116,910	2,141,308
4 Argentina	1,110,606	1,065,648	531,239
5 Paraguay	913,498	762,111	666,363
6 EE.UU.	903,264	850,882	541,187
7 Uruguay	635,531	699,062	857,875
8 Colombia	502,420	554,294	831,926
9 Venezuela	687,234	873,409	215,683
10 Brasil	459,968	423,959	648,423
11 Otros	1,866,958	2,426,017	2,646,105
Total	16,139,177	18,568,241	17,644,656

Nota. Valores expresados en FOB US\$. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F4

Evolución de las Principales Empresas Exportadoras de Textil Mujer

Empresas exportadoras	2010	2011	2012
1 Caffarena	4,949,109	5,144,735	4,387,521
2 Comercial Regina	939,564	1,076,962	1,192,317
3 Comercial Kayser	727,962	1,224,005	999,451
4 Comercial Sportex I	436,659	1,058,139	669,498
5 Comercial Coltrade	379,250	540,155	1,174,313
6 Comercial y marketing Safa corp	777,683	947,830	116,695
7 Comercial Gabriela Etchepare	579,435	450,477	549,682
8 Tejidos Tipy Town LTDA.	757,001	458,595	310,572
9 Otros	6,592,514	7,667,343	8,244,607
Total	16,139,177	18,568,241	17,644,656

Nota. Valores expresados en FOB US\$. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletexsilcalzado2013-icex/Chiletexsilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F5

Ranking de los Países de Origen de las Importaciones de Textil Hombre

País de Origen	2010	%	2011	%	2012	%
1 China	772,471	44.00	1,057,051	43.50	1,142,833	42.60
2 Perú	16,286	0.90	19,289	0.80	18,501	0.70
3 Vietnam	10,326	0.60	16,306	0.70	26,059	1.00
4 Estados Unidos	8,871	0.50	16,178	0.70	16,351	0.60
5 Bangladesh	7,325	0.40	13,285	0.60	17,895	0.70
6 México	5,434	0.30	16,622	0.70	13,736	0.50
7 Argentina	9,147	0.50	11,100	0.50	12,463	0.50
8 India	6,827	0.40	11,745	0.50	13,425	0.50
9 Colombia	4,068	0.20	5,380	0.20	11,376	0.40
10 Indonesia	4,611	0.30	5,888	0.30	7,821	0.30
11 Otros	911,309	51.90	1,257,965	51.80	1,400,048	52.20
Total	1,756,681	100.00	2,430,813	100.00	2,680,514	100.00

Nota. Valores expresados en miles de FOB US\$. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletexsilcalzado2013-icex/Chiletexsilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F6

Ranking de las Principales Empresas Importadoras de Textil Hombre

	Nombre de Empresa	2010	%	2011	%	2012	%
1	Falabella Retail S.A.	96,924	17.30	148,519	19.30	128,993	14.90
2	Cencosud Retail S.A.	63,118	11.30	83,666	10.90	125,098	14.40
3	Comercial ECCSA S.A.	60,172	10.70	75,637	9.80	83,988	9.70
4	Empresas La Polar S.A.	33,477	6.00	50,747	6.60	112,907	13.00
5	Walmart Chile Comercial	43,788	7.80	49,269	6.40	61,013	7.00
6	Comercial Fashions Park	35,448	6.30	39,471	5.10	38,116	4.40
7	Tricot S.A.	24,097	4.30	33,258	4.30	36,224	4.20
8	Multitiendas Corona S.A.	18,250	3.30	26,075	3.40	24,089	2.80
9	Johnson S. S.A.	33,421	6.00	34,861	4.50	-	-
10	Induropá LTD	12,934	2.30	20,100	2.60	20,617	2.40
11	Otros	138,612	24.70	209,699	27.10	236,661	27.20
	Total	560,248	100.00	771,308	100.00	867,710	100.00

Nota. Valores expresados en miles de FOB US\$. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F7

Ranking de los Países de Origen de las Importaciones de Textil Mujer

	Países de Origen	2010	%	2011	%	2012	%
1	China	861,150	85.80	1,108,092	85.60	1,184,198	84.70
2	India	14,274	1.40	21,705	1.70	24,994	1.80
3	Perú	17,515	1.80	20,320	1.60	19,658	1.40
4	EE.UU.	13,120	1.30	20,735	1.60	18,202	1.30
5	Argentina	11,434	1.10	13,497	1.00	15,869	1.10
6	Colombia	9,441	0.90	9,883	0.80	10,775	0.80
7	Vietnam	6,932	0.70	8,240	0.60	14,621	1.10
8	Bangladesh	5,621	0.60	10,335	0.80	13,434	1.00
9	España	7,986	0.80	9,518	0.70	10,010	0.70
10	Brasil	8,688	0.90	9,448	0.70	8,233	0.60
11	Otros	47,195	4.70	63,313	4.90	77,457	5.50
	Total	1,003,361	100.00	1,295,090	100.00	1,397,455	100.00

Nota. Valores expresados en miles de FOB US\$. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F8

Ranking de las Principales Empresas Importadoras de Textil Mujer

Nombre de Empresa	2010	%	2011	%	2012	%
1 Falabella Retail S.A.	101,567	16.08	147,007	17.41	130,276	13.77
2 Cencosud Retail S.A.	73,729	11.67	95,527	11.31	136,103	14.38
3 Comercial ECCSA S.A.	72,578	11.49	89,708	10.62	100,004	10.57
4 Empresas La Polar S.A.	37,116	5.87	56,011	6.63	122,806	12.98
5 Walmart Chile Comercial	50,092	7.93	57,796	6.84	71,961	7.60
6 Comercial Fashions Park	37,826	5.99	42,375	5.02	40,463	4.28
7 Tricot S.A.	30,775	4.87	40,091	4.75	43,359	4.58
8 Multitiendas Corona S.A.	22,587	3.57	27,960	3.31	26,513	2.80
9 Johnson S. S.A.	34,550	5.47	33,721	3.99	-	-
10 Zara Chile S.A.	16,912	2.68	20,943	2.48	21,672	2.29
11 Otros	154,087	24.38	233,460	27.64	253,084	26.75
Total	631,824	100.00	844,603	100.00	946,245	100.00

Nota. Valores expresados en miles de FOB US\$. Adaptado de "El mercado de la Confección Textil y el Calzado," por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F9

Precios Promedios por Prendas de Ropa Masculina Importada Según País de Origen

País de Origen	Ventas Totales	Cantidad de prendas	Precio Unitario 2012	Precio Unitario 2011
1 China	1,142,833,656	240,949,364	4.74	4.64
2 Perú	18,501,893	5,467,855	3.38	3.68
3 Bangladesh	17,895,730	3,131,340	5.72	6.66
4 Vietnam	26,059,396	2,345,570	11.11	11.33
5 India	13,425,312	1,915,916	7.01	4.72
6 México	13,736,406	1,519,496	9.04	10.74
7 EE.UU.	16,351,563	1,178,443	13.88	16.85
8 Bolivia	3,102,453	1,137,360	2.73	2.73
9 Argentina	12,463,497	718,931	17.34	16.94
10 Indonesia	7,821,935	698,329	11.20	9.82
11 Ecuador	1,543,592	630,452	2.45	2.18
12 Tailandia	5,969,006	531,333	11.23	9.76
13 Honduras	7,027,296	530,783	13.24	11.70
14 Brasil	5,038,039	530,163	9.50	11.14
15 Camboya	5,556,050	526,587	10.55	8.24
16 Otros	94,675,807	6,914,265	13.69	12.26
Total	1,392,001,631	268,726,187	5.18	5.00

Nota. Valores expresados en CIF US\$. Adaptado de "El mercado de la Confección Textil y el Calzado," por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F10

Precios Promedios por Prendas de Ropa Femenina Importada Según País de Origen

País de Origen	Ventas	Cantidad de prendas	Precio Unitario 2012	Precio Unitario 2011
1 China	1,184,198,945	270,918,202	4.37	4.22
2 Perú	19,658,402	9,429,403	2.08	2.38
3 India	24,994,367	5,195,369	4.81	4.38
4 Bangladesh	13,434,820	2,680,844	5.01	5.33
5 EE.UU.	18,202,146	1,501,038	12.13	13.63
6 Vietnam	14,621,041	1,495,897	9.77	14.37
7 Colombia	10,775,379	1,100,121	9.79	8.99
8 Brasil	8,233,198	1,020,503	8.07	10.38
9 Indonesia	9,184,449	939,537	9.78	8.03
10 Bolivia	2,376,911	879,782	2.70	2.62
11 Argentina	15,869,262	855,720	18.54	15.92
12 México	6,277,555	796,560	7.88	11.89
13 España	10,010,097	769,837	13.00	15.46
14 Otros	108,607,333	9,109,338	11.92	12.59
Total	1,446,443,905	306,692,151	4.72	4.53

Nota. Valores expresados en CIF US\$. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletexilcalzado2013-icex/Chiletexilcalzado2013%20icex.pdf

Tabla F11

Rangos Etarios de Compras en las Tiendas por Departamento

	Adolescente	Joven	Joven - Adulto	Adulto	Adulto - Mayor
Falabella	0	27	30	37	5
Ripley	8	36	31	21	4
Paris	4	20	43	25	7
La Polar	5	27	38	26	5
Promedio	4.25	27.5	35.5	27.25	5.25

Nota. Valores expresados en porcentajes. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletexilcalzado2013-icex/Chiletexilcalzado2013%20icex.pdf

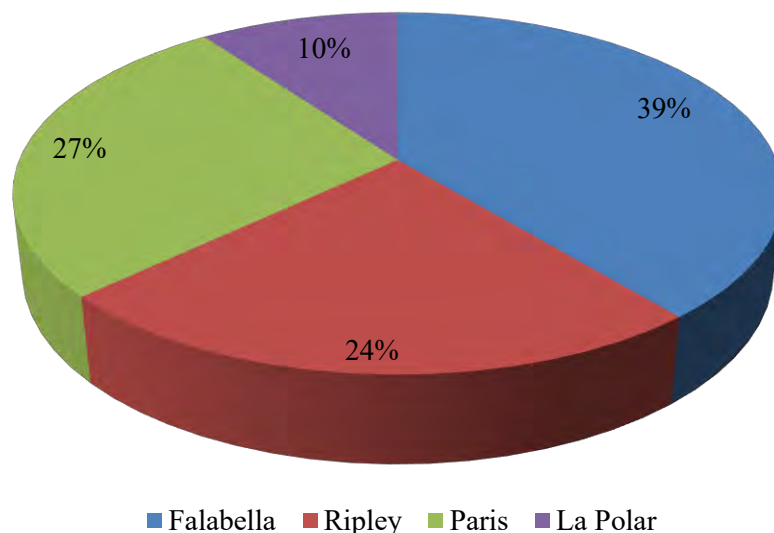


Figura F4. Principales actores en la categoría de tiendas por departamento 2013 – Chile. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

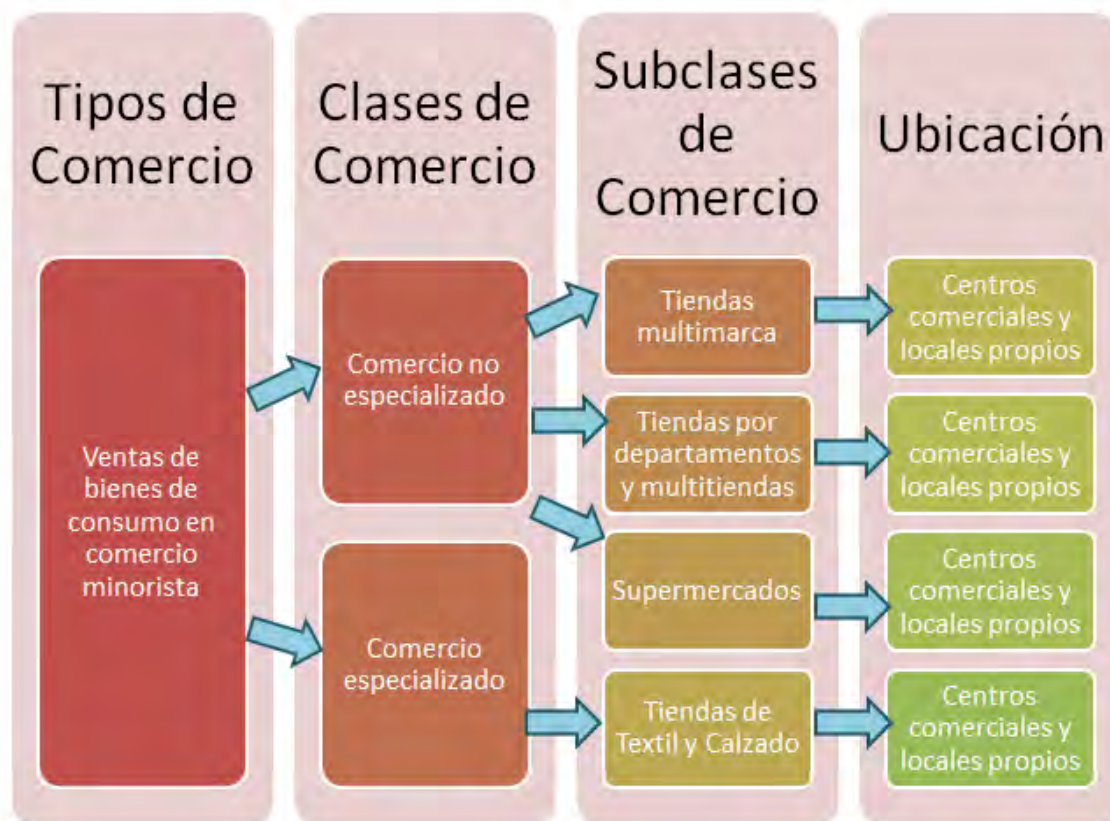


Figura F5. Canales de distribución de productos textiles 2013 – Chile. Adaptado de “El mercado de la Confección Textil y el Calzado,” por E. Rubio, 2013. Recuperado de http://internacional.ivace.es/dms/estudios/informacion_paises/Chiletextilcalzado2013-icex/Chiletextilcalzado2013%20icex.pdf

Apéndice G: Datos del sector textil de Colombia

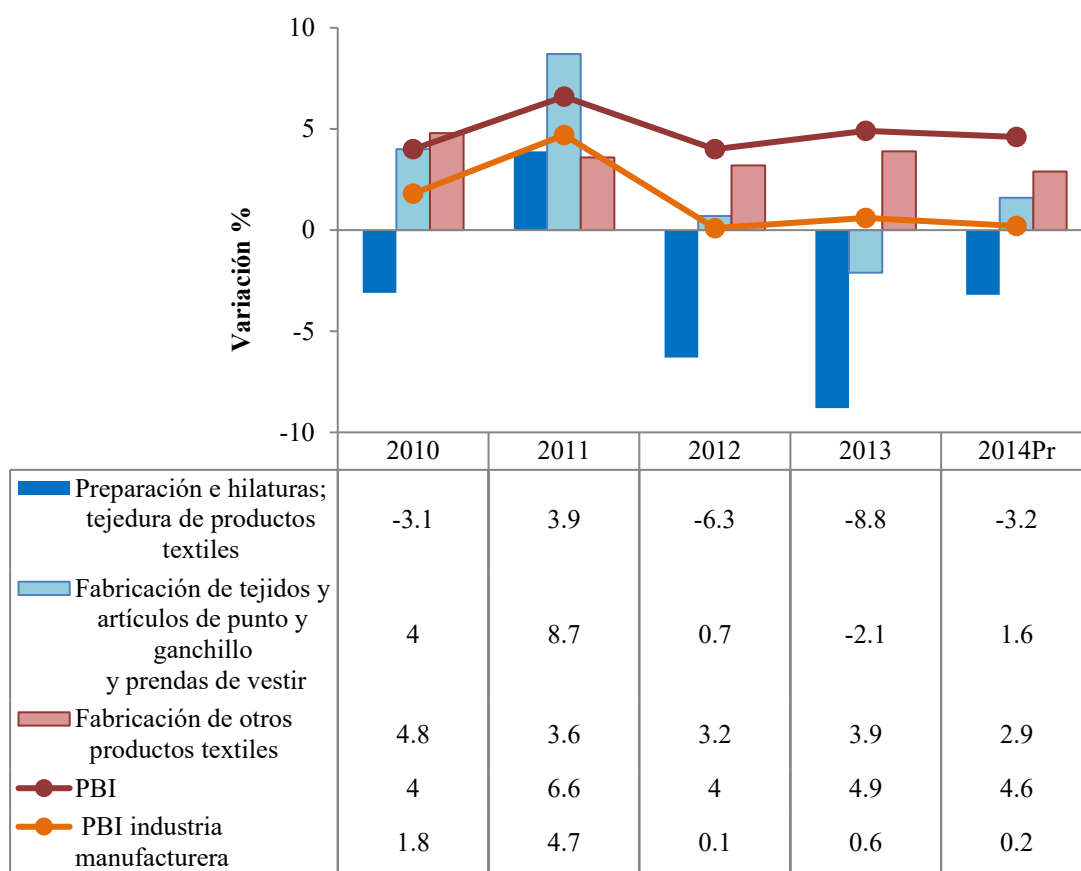


Figura G1. Variación del PIB de los subsectores 2010-2014 - Colombia.

Tomado de “Desempeño del sector textil – confección 2012 – 2014,” por Superintendencia de Sociedades, 2015. Bogotá, Colombia: Autor.

Tabla G1

Principales Empresas de Confecciones Según sus Ingresos Operacionales

Ranking 2014	Ranking 2013	Razón Social	Ingresos operacionales		Var (%)
			2013	2014	
1	1	MANUFACTURAS ELIOT S.A.	530,807	56,712	0.068
2	2	TEXTILES LAFAYETTE S.A.S.	17,676	193,073	0.092
3	3	PGI COLOMBIA LTDA	169,338	183,905	0.086
4	4	PROTELA S.A.	163,641	172,334	0.053
5	5	PRODUCTORA DE TEXTILES DE TOCANCIPA S.A.	128,272	155,576	0.213
6	6	AGROINDUSTRIALES DEL TOLIMA S.A.	123,331	118,669	-0.038
7	7	S.A.S. UNIHILO	91,575	101,994	0.114
8	8	TEXTILES MIRATEX S.A.S.	84,815	92,689	0.093
9	9	COATS CADENA ANDINA S.A.	68,398	73,864	0.080
10	10	MANUFACTURAS ELIOT S.A.	673	70,603	0.049

Nota. Tomado de “Desempeño del sector textil – confección 2012 – 2014,” por Superintendencia de Sociedades, 2015. Bogotá, Colombia: Autor.

Tabla G2

Principales Empresas Textiles Según sus Ingresos Operacionales

Ranking 2014	Ranking 2013	Razón Social	Ingresos operacionales		Var (%)
			2013	2014	
1	1	CRYSTAL S.A.S.	744,006	64,411	-0.134
2	2	STUDIO F INTERNATIONAL FASHION CORPORATION S.A.	466,618	518,513	0.111
3	3	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL LEONISA S.A.	336,717	366,709	0.089
4	4	PERMODA LTDA	311,087	313,535	0.008
5	5	INTERNACIONAL DE DISTRIBUCIONES DE VESTUARIO DE MODA S.A.	210,955	303,427	0.438
6	6	DISTRIBUIDORA DE TEXTILES Y CONFECCIONES S.A.	191,422	18,028	-0.058
7	7	C.I. HERMECO S.A.	163,743	172,798	0.055
8	9	PROQUINAL S.A.	144,166	17,042	0.182
9	8	MERCADEO Y MODA S.A.S.	150,674	163,778	0.087
10	10	INDUSTRIAS CANNON DE _COLOMBIA S.A.	137,871	143,099	0.038

Tomado de “Desempeño del sector textil – confección 2012 – 2014,” por Superintendencia de Sociedades, 2015. Bogotá, Colombia: Autor.

Apéndice H: Datos del sector textil de Ecuador

De un total de aproximadamente US\$ FOB 78 millones en exportaciones del sector textil en Ecuador, la siguiente figura muestra la participación de los diferentes bloques económicos.

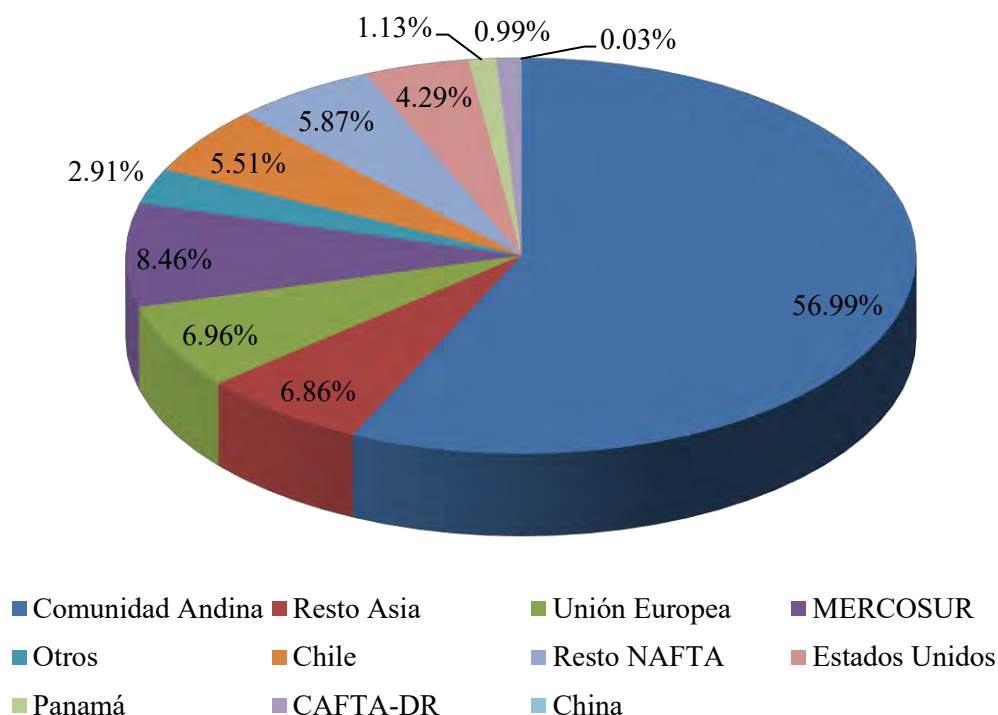


Figura H1. Porcentaje de ventas al exterior de bienes textiles por bloques económicos 2015 – Ecuador.

Basado en valores FOB US\$. Adaptado de “Estadísticas Agosto 2015 (Ámbito textil total),” por Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), 2015. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/54-estadisticas-agosto-2015-ambito-textil-total.html>

Por otro lado, la siguiente figura muestra la participación de los bloques económicos en la cantidad total de toneladas de productos textiles exportados. Dicho total asciende a aproximadamente 22 millones de toneladas de bienes textiles enviados al exterior, siendo la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) el bloque que tiene más participación tanto en volumen de envíos como en ventas expresadas en FOB US\$.

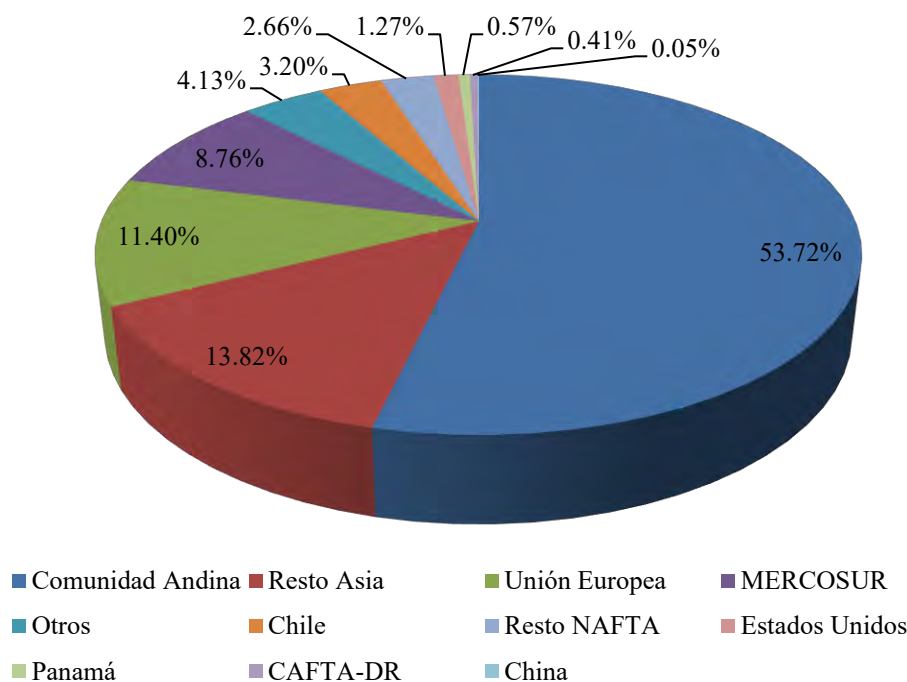


Figura H2. Porcentaje de toneladas métricas enviadas al exterior de bienes textiles por bloques económicos 2015 – Ecuador.

Adaptado de “Estadísticas Agosto 2015 (Ámbito textil total),” por Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), 2015. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/54-estadisticas-agosto-2015-ambito-textil-total.html>

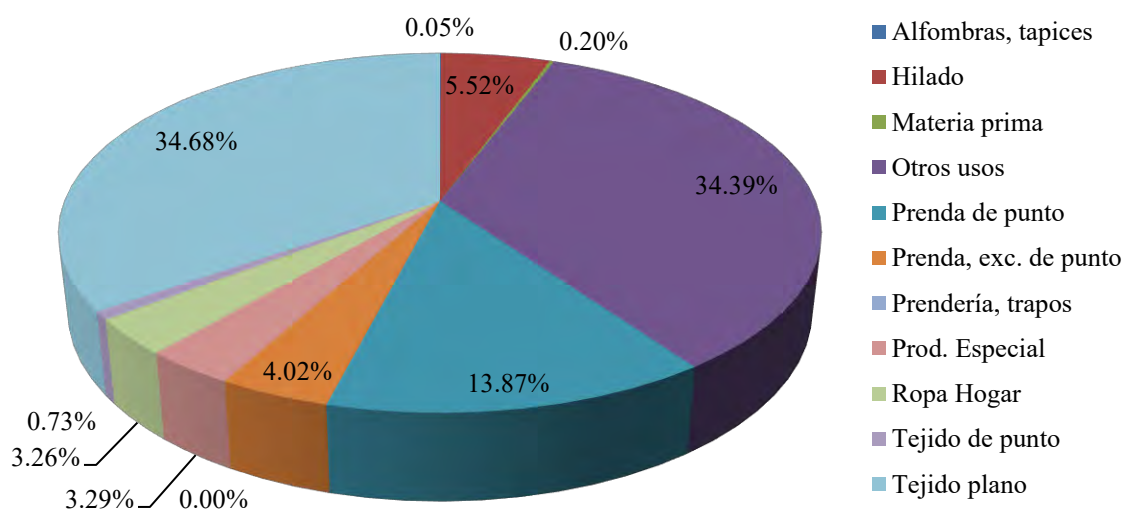


Figura H3. Porcentaje de ventas al exterior de bienes textiles por tipo de productos 2015 – Ecuador.

Basado en valores FOB US\$. Adaptado de “Estadísticas Agosto 2015 (Ámbito textil total),” por Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), 2015. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/54-estadisticas-agosto-2015-ambito-textil-total.html>

Los valores de ventas y toneladas totales siguen siendo los mismos. Sin embargo, las Figuras H4 y H5 los representan en una clasificación distinta, utilizando los tipos de productos.

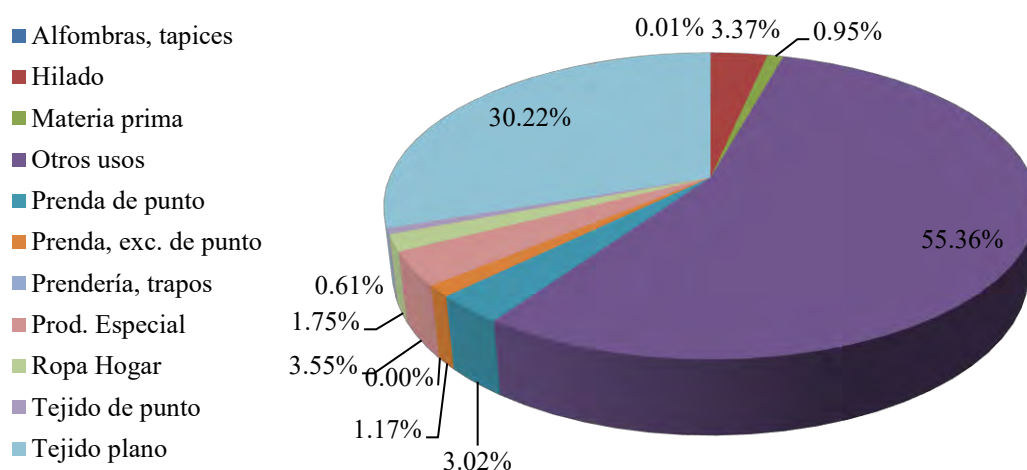


Figura H4. Porcentaje de toneladas métricas enviadas al exterior de bienes textiles por tipo de productos 2015 – Ecuador.

Adaptado de “Estadísticas Agosto 2015 (Ámbito textil total),” por Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), 2015. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/54-estadisticas-agosto-2015-ambito-textil-total.html>

Por otro lado, de un total de aproximadamente US\$ FOB 491 millones en importaciones del sector textil en Ecuador, la siguiente figura muestra la participación de los diferentes bloques económicos.

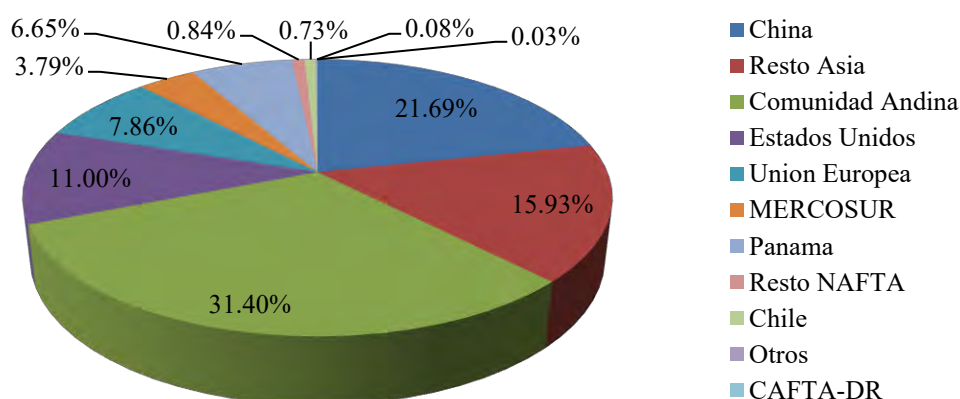


Figura H5. Porcentaje de compras del exterior de bienes textiles por bloques económicos 2015 – Ecuador.

Basado en valores FOB US\$. Adaptado de “Estadísticas Agosto 2015 (Ámbito textil total),” por Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), 2015. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/54-estadisticas-agosto-2015-ambito-textil-total.html>

La siguiente figura muestra la participación de los bloques económicos en la cantidad total de toneladas de productos textiles importados. Dicho total asciende a aproximadamente 93 millones de toneladas de bienes textiles recibidos del exterior, siendo la China, Asia y la Comunidad Andina los bloques económicos que tiene más participación tanto en volumen de envíos como en compras expresadas en FOB US\$.

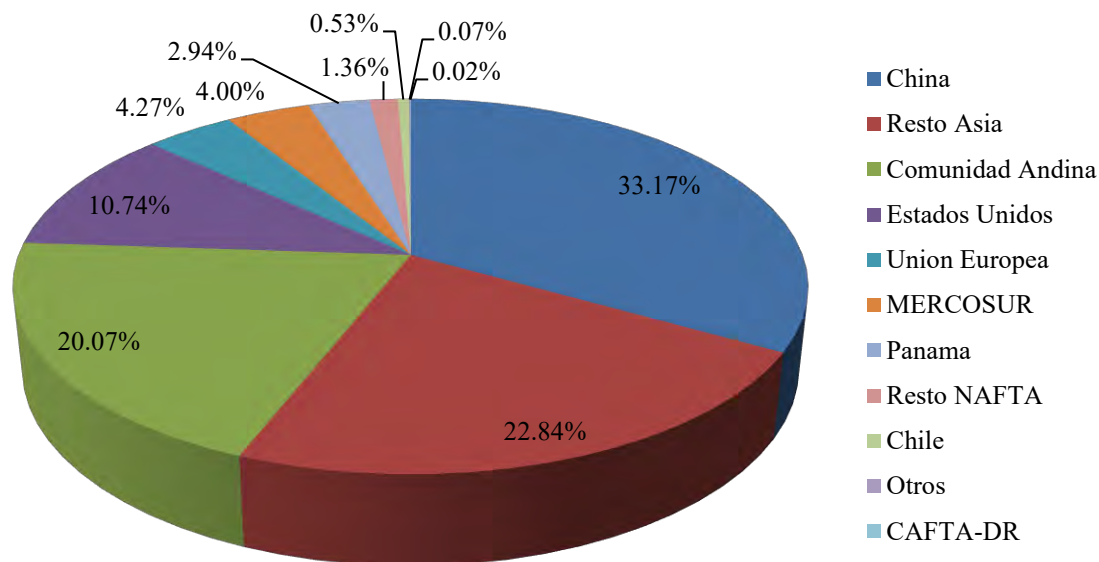


Figura H6. Porcentaje de toneladas métricas recibidas del exterior de bienes textiles por bloques económicos 2015 – Ecuador.

Adaptado de “Estadísticas Agosto 2015 (Ámbito textil total),” por Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), 2015. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/54-estadisticas-agosto-2015-ambito-textil-total.html>

Los valores de compras y toneladas totales siguen siendo los mismos para las siguientes figuras con respecto a los valores de importaciones presentados anteriormente. Sin embargo, las Figuras H7 y Figuera H8 los representan en una clasificación distinta, utilizando los tipos de productos.

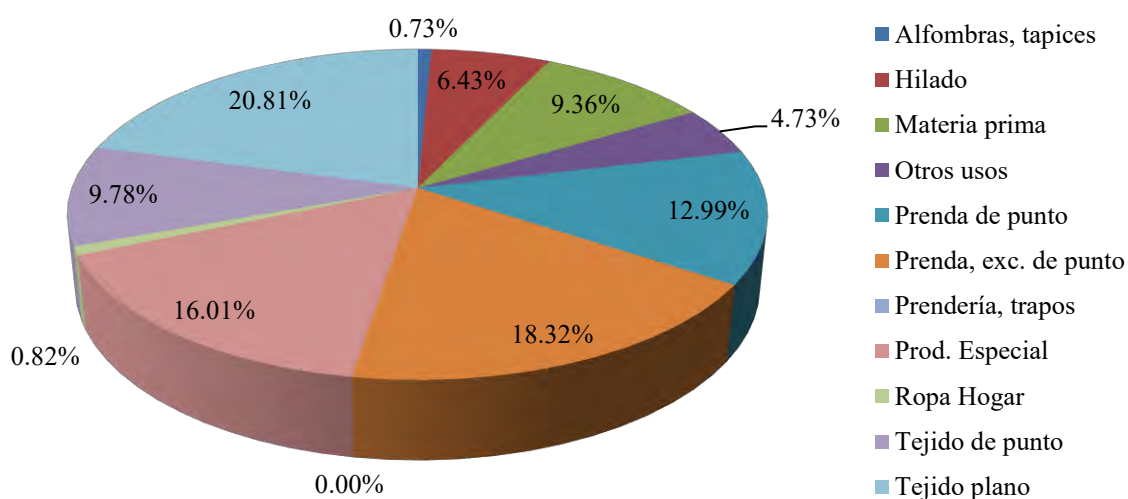


Figura H7. Porcentaje de compras del exterior de bienes textiles por tipo de productos 2015 – Ecuador.

Basado en valores FOB US\$. Adaptado de “Estadísticas Agosto 2015 (Ámbito textil total),” por Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), 2015. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/54-estadisticas-agosto-2015-ambito-textil-total.html>

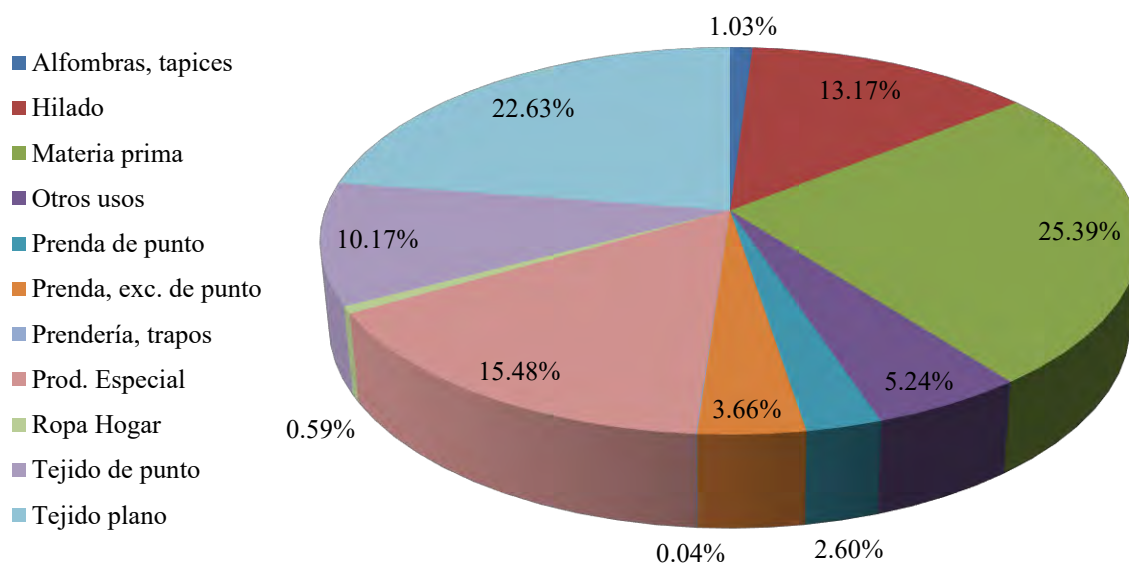


Figura H8. Porcentaje de toneladas métricas recibidas del exterior de bienes textiles por tipo de productos 2015 – Ecuador.

Adaptado de “Estadísticas Agosto 2015 (Ámbito textil total),” por Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), 2015. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/54-estadisticas-agosto-2015-ambito-textil-total.html>

Apéndice I: Datos del sector textil de España



Figura II Exportaciones e importaciones del sector textil – España.

Adaptado de “Informe sectorial de la economía española 2015. Sector Textil,” por CESCE, 2015. Madrid, España: Autor.

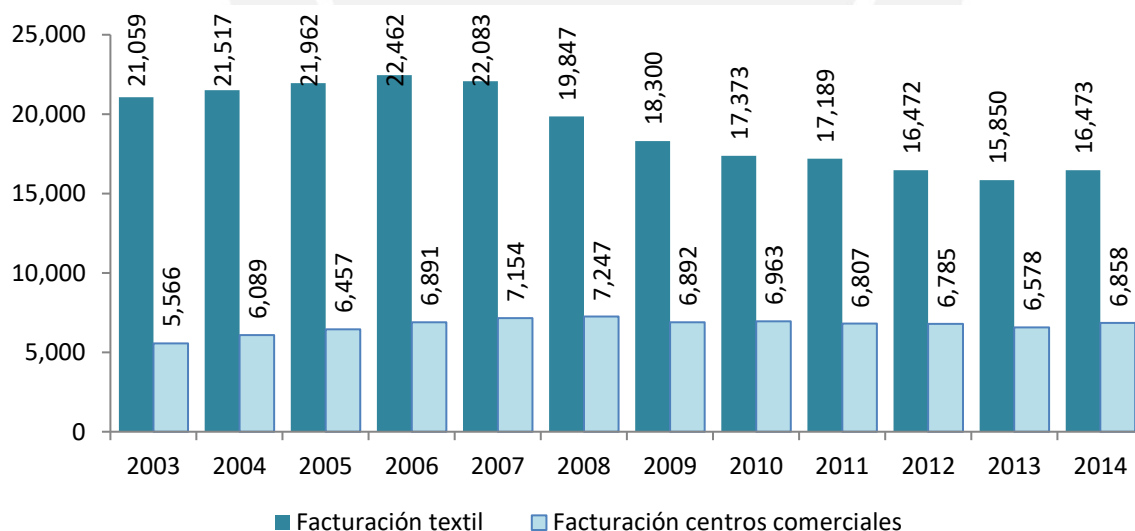


Figura I2. Facturación textil en centros comerciales – España.

Valores expresados en millones de euros. Adaptado de “Informe sectorial de la economía española 2015. Sector Textil,” por CESCE, 2015. Madrid, España.: Autor.

Tabla II

Principales Empresas Españolas de la Moda

Empresa	Cadenas	Facturación 2012	Tiendas	Sede	Otros datos
INDITEX	Zara, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Oysho, Zara Home	15,946	6,009	A Coruña	Cotiza en bolsa
MANGO	Mango, He by Mango, Mango Touch.	1,691	2,600	Barcelona	Controlada por Isak Andic
GRUPO CORTEFIEL	Cortefiel, Women'secret, Springfield, Pedro del Hierro	955 (ejercicio cerrado en febrero de 2012)	1,900	Madrid	Propiedad de CVC, Pai y Permira
DESIGUAL	Desigual	700	330	Barcelona	Controlada por Thomas Meyer
PEPE JEANS	Pepe Jeans, Hackett	463 (ejercicio cerrado en marzo de 2012)	Más de 300	Barcelona	Participada por Torreal, Artá Capital y L Capital
TOUS	Tous	326	400	Barcelona	Propiedad de la familia Tous
BLANCO	Blanco y Blanco Accessories	Cerca de 300	240 (proceso de cierres) Sede: Madrid	En precurso de acreedores	
TEXTIL LONIA	CH, Purificación García	252,45	70 (PG) y 100 (CH)	Ourense	Propiedad de la familia Domínguez
CAMPER	Camper, Camper Together	Más de 200	150	Mallorca	Propiedad de la familia Fluxá
PUNT ROMA	Punt Roma	Más de 200	Más de 200	Barcelona	Empresa familiar
ADOLFO DOMÍNGUEZ	Adolfo Domínguez, U	148.45	695	Ourense	Cotiza en bolsa
MARYPAZ	MaryPaz	176	Más de 400	Sevilla	Propiedad de la familia Aguaded
LIWE ESPAÑOLA	Inside, Inside Shoes	111.1	294	Murcia	Cotiza en bolsa
SHANA	Shana, Double Agent	100	Más de 200	Barcelona	Propiedad de Julián Imaz
BIMBA & LOLA	Bimba & Lola	70	160	Vigo	Propiedad de la familia Domínguez

Nota. Facturación expresada en millones de euros. Adaptado de "Tira del hilo," por Carro de combate y Coordinadora estatal de comercio justo, 2015. p. 8

Tabla I2

Exportaciones e Importaciones del Sector Textil – 2014 por Países

Ranking de los 10 principales países destino de las exportaciones		Ranking de los 10 principales países de origen de las importaciones	
País	Millones de euros	País	Millones de euros
Francia	2,748	China	5,219
Italia	1,835	Italia	1,815
Portugal	1,612	Turquía	1,647
Alemania	1,192	Bangladesh	1,493
Reino Unido	955	Portugal	1,435
Marruecos	892	Marruecos	1,425
Bélgica	488	India	997
Polonia	443	Francia	935
China	437	Vietnam	889
Turquía	418	Alemania	577
Subtotal	11,019	Subtotal	16,433
Total	17,210	Total	20,723

Nota. Tomado de “Informa sectorial de la economía española 2015. Sector Textil,” por CESCE, 2015. Madrid, España.: Autor.

Tabla I3

Exportaciones e Importaciones del Sector Textil – 2014 por Productos

Ranking de principales productos exportados	Millones de euros	Ranking de principales productos exportados	Millones de euros
Prendas de vestir (excepto las de punto)	5,595	Prendas de vestir (excepto las de punto)	6,719
Prendas de vestir de punto	3,482	Prendas de vestir de punto	5,586
Calzado; sus partes	2,779	Calzado; sus partes	2,516
Manufacturas de cuero, marroquería	976	Manufacturas de cuero, marroquería	1,317
Pieles (excepto peletería) y cueros	731	Pieles (excepto peletería) y cueros	948
Algodón	645	Algodón	715
Filamentos sintéticos o artificiales	609	Filamentos sintéticos o artificiales	648
Artículos textil hogar, prendería	524	Artículos textil hogar, prendería	611
Fibras sintéticas o artificiales discontinuas	430	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas	428
Fieltro, telas sin tejer, cordelería	392	Fieltro, telas sin tejer, cordelería	327
Subtotal	16,162	Subtotal	19,814
Total	17,210	Total	20,723

Nota. Tomado de “Informa sectorial de la economía española 2015. Sector Textil,” por CESCE, 2015. Madrid, España.: Autor.

Apéndice J: Datos del sector textil de Estados Unidos

Tabla J1

Total Exportaciones del Sector Textiles y Confecciones en EE.UU

Productos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var 12-13 (%)
Textiles y Confecciones	19,736	16,587	19,753	22,404	22,677	23,660	4.30
Total Confecciones	4,183	3,945	4,520	5,147	5,539	5,790	4.50
Total Textiles	15,553	12,641	15,233	17,256	17,138	17,870	4.30
Total Hilados	4,259	3,455	4,444	5,614	5,071	5,175	2.10
Total Telas	8,146	6,354	7,637	8,247	8,496	8,963	5.50
Total Artes confeccionados	3,148	2,832	3,152	3,395	3,571	3,732	4.50

Nota. Valores expresados en millones de US\$. Tomado de "Industry Facts & Figures – Trade," por National Council of Textile Organizations (NCTO), 2016a. Recuperado de <http://www.ncto.org/industry-facts-figures/trade/>

Tabla J2

Total Importaciones del Sector Textiles y Confecciones en EE.UU

Productos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var 12-13 (%)
Textiles y Confecciones	93,187	81,006	93,279	101,324	100,932	104,725	3.80
Total Confecciones	71,568	63,105	71,398	77,659	76,811	79,798	3.90
Total Textiles	21,619	17,901	21,881	23,665	24,121	24,927	3.30
Total Hilos	1,322	1,083	1,402	1,548	1,450	1,464	0.90
Total Telas	5,120	3,887	4,770	5,490	5,733	5,920	3.30
Total Artes confeccionados	15,177	12,931	15,709	16,627	16,938	17,543	3.60

Nota. Valores expresados en millones de US\$. Tomado de "Industry Facts & Figures – Trade," por National Council of Textile Organizations (NCTO), 2016a. Recuperado de <http://www.ncto.org/industry-facts-figures/trade/>

Tabla J3

Balanza Comercial del Sector Textiles y Confecciones en EE.UU

Productos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var 12-13 (%)
Textiles y Confecciones	-73,451	-64,419	-73,526	-78,920	-78,255	-81,065	3.60
Total Confecciones	-67,385	-59,160	-66,878	-72,512	-71,272	-74,008	3.80
Total Textiles	-6,066	-5,260	-6,648	-6,409	-6,983	-7,057	1.10
Total Hilados	2,937	2,372	3,042	4,066	3,621	3,711	2.50
Total Telas	3,026	2,467	2,867	2,757	2,763	3,043	10.10
Total Artes confeccionados	-12,029	-10,099	-12,557	-13,232	-13,367	-13,811	3.30

Nota. Valores expresados en millones de US\$. Tomado de "Industry Facts & Figures – Trade," por National Council of Textile Organizations (NCTO), 2016a. Recuperado de <http://www.ncto.org/industry-facts-figures/trade/>

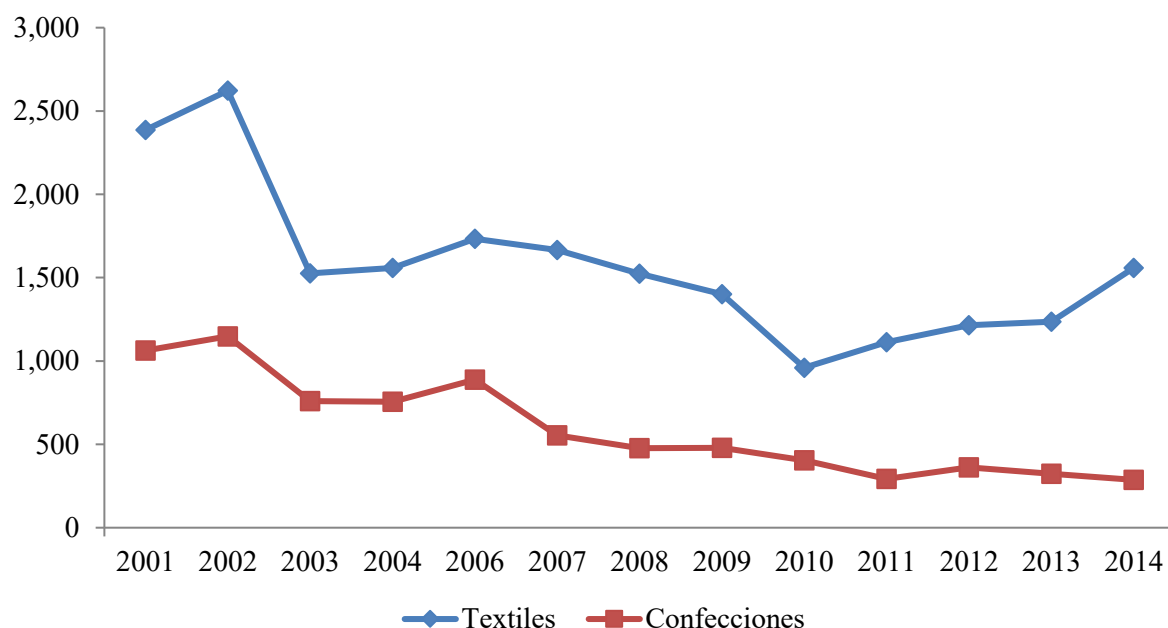


Figura J1. Gastos de capital del sector textil 2001 – 2014 – Estados Unidos. Valores expresados en millones de US\$. Adaptado de “Industry Facts & Figures – Economic Impact,” por National Council of Textile Organizations (NCTO), 2016b. Recuperado de <http://www.ncto.org/industry-facts-figures/economic-impact/>

Tabla J4

Envíos de la Industria Textil de Estados Unidos

Años	Hilados, Hilos y Tela	Productos de molinos textiles	Confecciones
2008	32,052	26,836	19,140
2009	26,324	21,366	13,909
2010	29,331	20,969	13,366
2011	30,890	22,368	12,784
2012	30,328	22,048	12,739
2013	31,284	22,826	12,323
2014	31,350	22,725	13,345
Var 13-14 (%)	0.20	-0.40	7.66

Nota. Valores expresados en millones de US\$. Tomado de “Industry Facts & Figures – Economic Impact,” por National Council of Textile Organizations (NCTO), 2016b. Recuperado de <http://www.ncto.org/industry-facts-figures/economic-impact/>

Tabla J5

Ingresos de Trabajadores de Empresas Textiles Vs. Trabajadores del Comercio Minorista

Años	Todos Manufactura	Empresas Textiles	Tiendas <i>Retail</i>	Tiendas de ropa
2005	673.30	498.47	309.58	245.24
2006	690.88	509.39	314.51	233.85
2007	711.53	524.40	318.40	221.77
2008	724.46	525.00	328.07	213.63
2009	726.12	516.86	332.02	212.73
2010	765.18	559.13	348.35	218.83
2011	784.29	574.61	363.05	228.57
2012	794.63	575.75	357.08	244.68
2013	807.67	577.18	335.92	235.34
2014	822.24	586.45	337.51	241.88
Var 13-14 (%)	0.018	0.016	0.005	0.028

Nota. Ingresos promedios semanales. Valores expresados en US\$. Tomado de “Industry Facts & Figures – Economic Impact,” por National Council of Textile Organizations (NCTO), 2016b. Recuperado de <http://www.ncto.org/industry-facts-figures/economic-impact/>

Apéndice K: Datos del sector textil de Venezuela

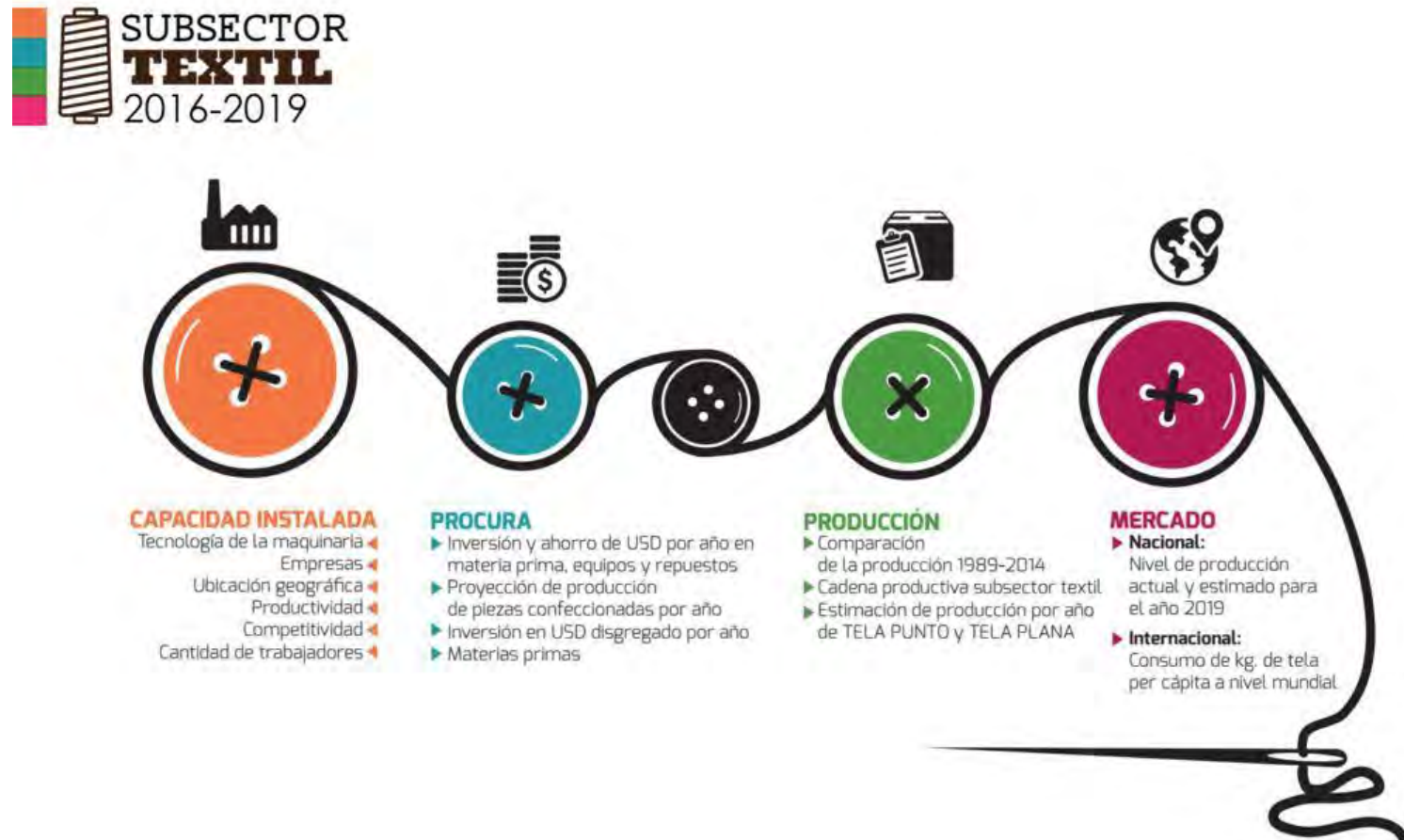


Figura K1. Principales pilares del subsector textil 2016 – Venezuela.

Tomado de “Plan Nacional del Motor Industrial 2016-2020,” por Gobierno Bolivariano de Venezuela, 2016. Recuperado de <http://www.conelmazodando.com.ve/industria-textil-es-el-tercer-generador-de-empleo-en-venezuela-infografia/>



Figura K2. Capacidad instalada del subsector textil 2016 – Venezuela.

Tomado de “Plan Nacional del Motor Industrial 2016-2020,” por Gobierno Bolivariano de Venezuela, 2016. Recuperado de <http://www.conelmazodando.com.ve/industria-textil-es-el-tercer-generador-de-empleo-en-venezuela-infografia/>

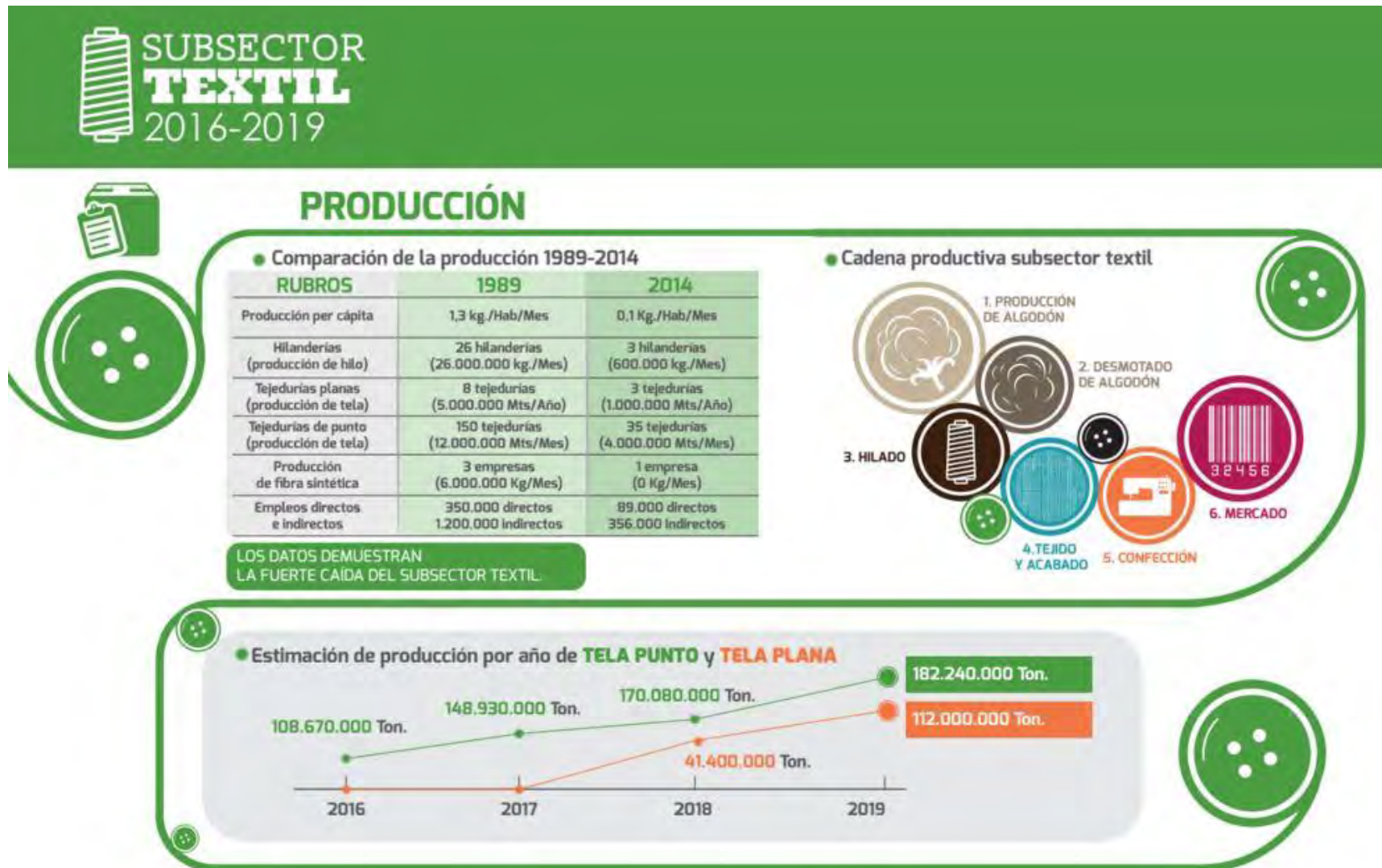


Figura K3. Producción del subsector textil 2016 – Venezuela.

Tomado de “Plan Nacional del Motor Industrial 2016-2020,” por Gobierno Bolivariano de Venezuela, 2016. Recuperado de <http://www.conelmazodando.com.ve/industria-textil-es-el-tercer-generador-de-empleo-en-venezuela-infografia/>

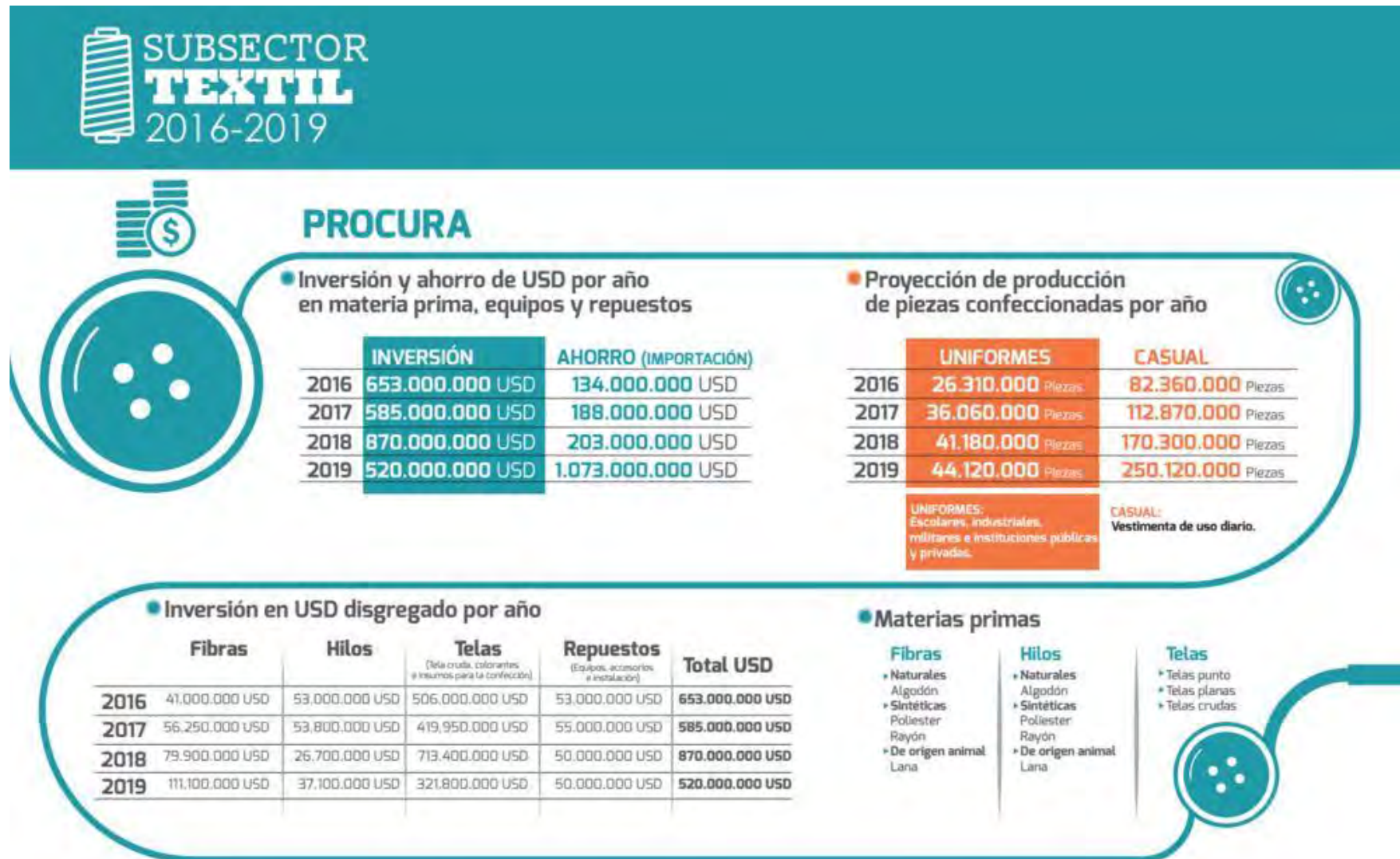


Figura K4. Inversión y producción proyectadas del subsector textil 2016 – Venezuela.

Tomado de “Plan Nacional del Motor Industrial 2016-2020,” por Gobierno Bolivariano de Venezuela, 2016. Recuperado de <http://www.conelmazodando.com.ve/industria-textil-es-el-tercer-generador-de-empleo-en-venezuela-infografia/>

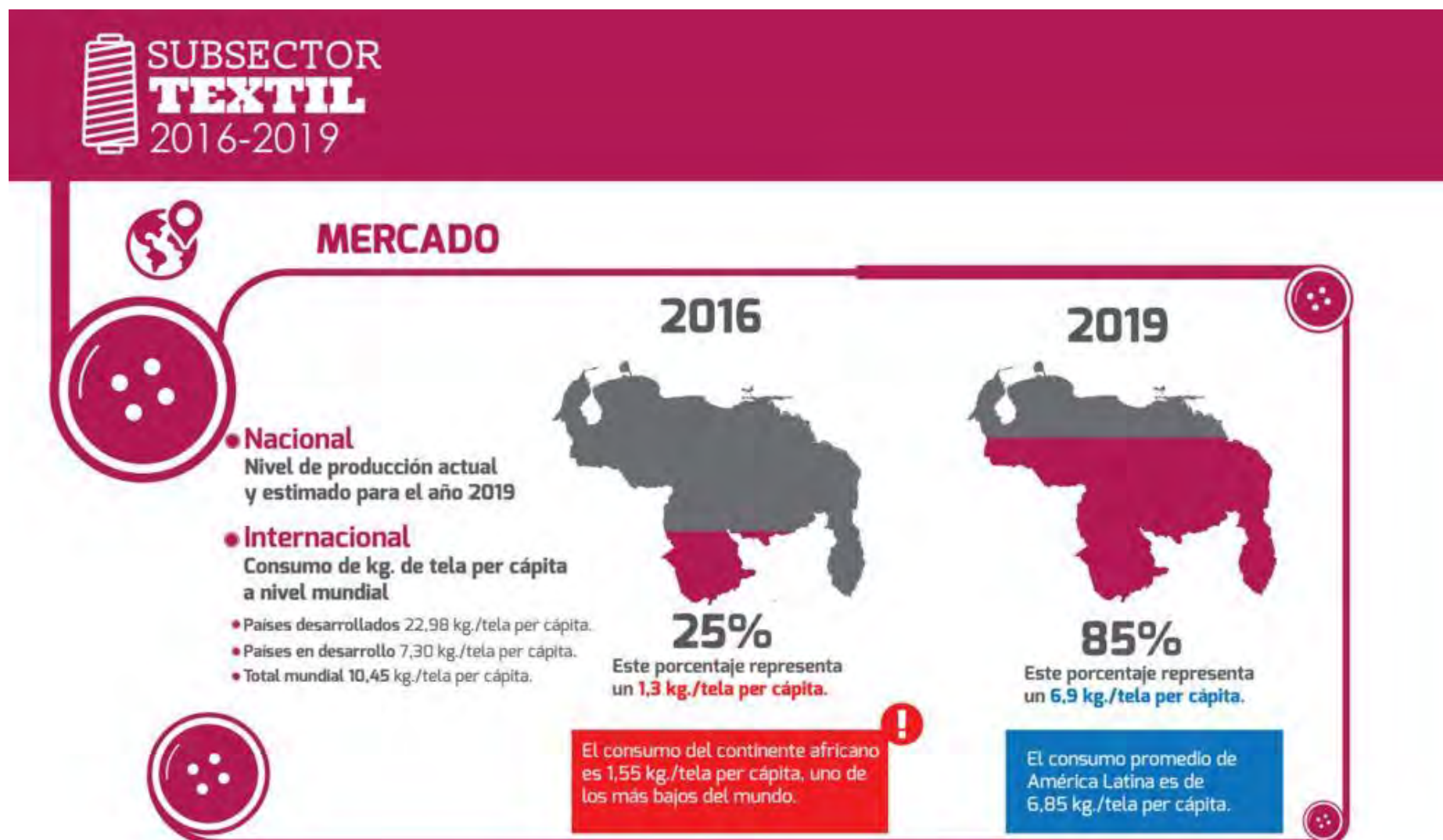


Figura K5. Mercado del subsector textil 2016 – Venezuela.

Tomado de “Plan Nacional del Motor Industrial 2016-2020,” por Gobierno Bolivariano de Venezuela, 2016. Recuperado de <http://www.conelmazodando.com.ve/industria-textil-es-el-tercer-generador-de-empleo-en-venezuela-infografia/>

Apéndice L: Diversos datos del sector textil

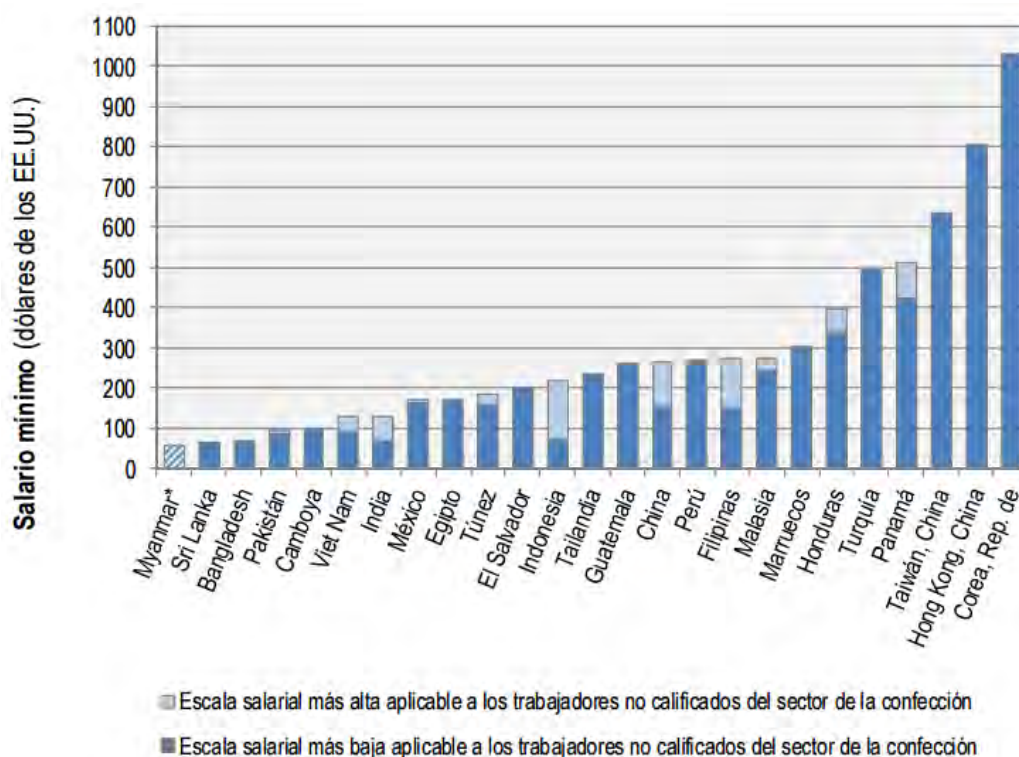


Figura L1. Salarios mínimos mensuales del sector del vestido en 2014.

Tomado de “Salarios y tiempo de trabajo en los sectores de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado,” de Organización Mundial del Trabajo (OIT), 2014. Ginebra, Suiza: Autor.

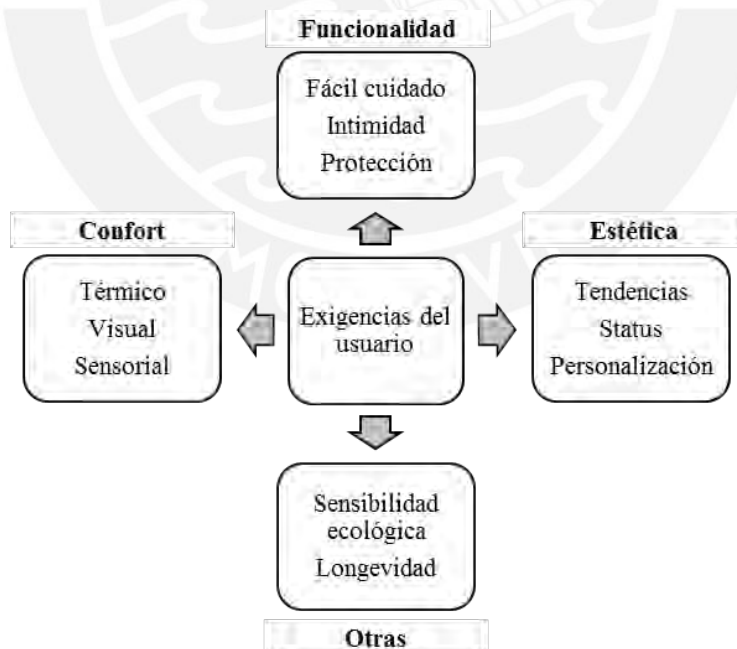


Figura L2. Principales exigencias comunes en los textiles.

Adaptado de “Materias primas para el sector textil/confección. Opciones de futuro,” por Federación Española de Entidades de Innovación y Tecnología (FEDIT), 2011. Recuperado de http://www.minetur.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2011/FEDIT/Estudio_Materias_Primas.pdf

Apéndice M: Cadena de suministro del sector textil y confecciones

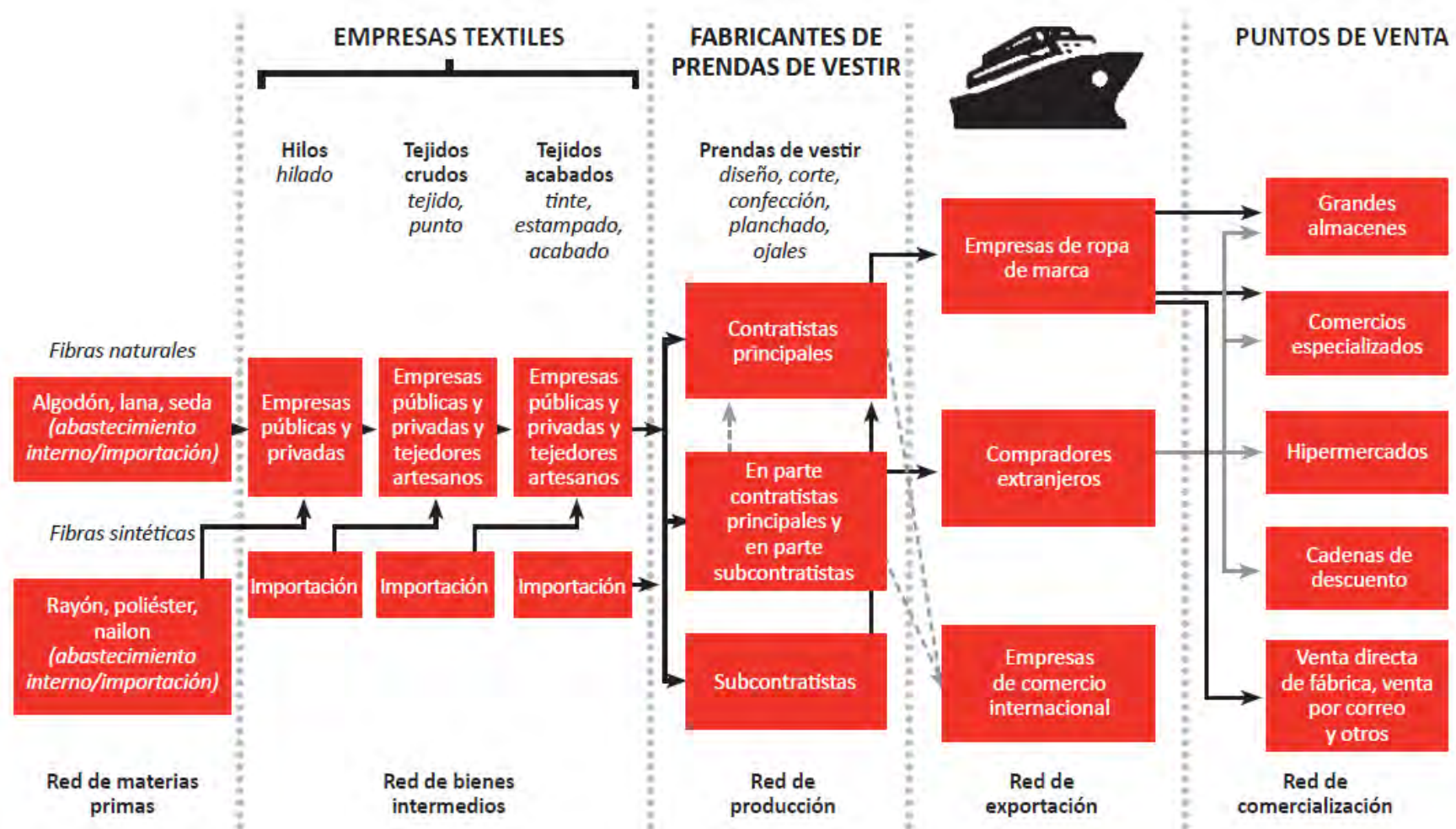


Figura M1. Cadena de suministro de los sectores textiles y el vestido.

Tomado de “Salarios y tiempo de trabajo en los sectores de los textiles, el vestido, el cuero y el calzado,” de Organización Mundial del Trabajo (OIT), 2014. Ginebra, Suiza: Autor.