

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el Sector Textil**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Richard Eduardo Calderón Salcedo**

**Víctor Daniel Leyva Flores**

**Marco Aurelio Jesús Miranda Bazán**

**Carlos Luis Pais Vera**

**Asesor: Gloria Zambrano Aranda**

**Surco, junio de 2017**

## **Agradecimientos**

A Dios, por darnos salud y permitirnos este logro académico.

A nuestros profesores por sus enseñanzas de superación profesional, y a nuestras familias por su apoyo constante, sobre todo en las circunstancias más difíciles durante esta experiencia como estudiantes.



## Dedicatorias

A nuestros padres, por inculcarnos valores y principios.

A nuestras esposas, por su amor y apoyo incondicional.

A nuestros hermanos, por sus consejos de perseverancia y superación.



## Resumen Ejecutivo

El propósito principal de esta tesis es investigar alternativas para orientar el fortalecimiento de la industria textil en el Perú, desarrollando un planeamiento estratégico para el período 2017-2027. Para ello, se ha utilizado la metodología del proceso estratégico propuesta por D'Alessio (2015). Perú cuenta con materia prima textil de gran calidad y talento humano especializado y creativo; recursos que al ser combinados pueden materializar productos de alto valor agregado para atender la demanda de los mercados extranjeros más exigentes. Se analizan las fortalezas y debilidades de la industria con el propósito de delinear un marco estratégico para potenciar las primeras y mitigar las segundas, en tanto se aprovechan oportunidades del contexto procurando reducir las amenazas. La visión que se ha creado de la industria textil para el año 2027 la propone como rentable y socialmente responsable, operando en la formalidad para el beneficio de sus empleados y clientes, creando productos de excelente calidad, tanto en algodón como en lana. Todo esto será posible a través de la implementación de siete estrategias: (a) penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas, (b) penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros, (c) desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones, (d) hacer encadenamientos de productores textiles con *retailers* que operan en Perú y en la región, (e) obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS; (f) integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino, y (g) desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad.

## Abstract

The main purpose of this thesis is to investigate alternatives to guide the strengthening of the Textile Industry in Peru, developing strategic planning for the period 2017-2027. This has been done using the methodology of the Strategic Process that was proposed by D'Alessio (2015). Peru has high quality textile raw materials and specialized and creative human talent; Resources that when combined can materialize products of high added value, to meet the demand of the most demanding foreign markets. The strengths and weaknesses of the industry are analyzed with the purpose of delineating a strategic framework to promote the former and mitigate the latter; While taking advantage of context opportunities to reduce threats. The vision that has been created of the Textile Industry for the year 2027 proposes it as profitable and socially responsible, operating in the formality, for the benefit of its employees and customers, creating products of excellent quality, both in cotton and in wool. All this will be possible through the implementation of seven strategies: (a) penetrate the German market with knit and ladies cotton garments; (b) penetrate the Chilean market with knitted cotton garments; (c) develop clothing appropriate to different climates or seasons; (d) linking textile producers with retailers operating in Peru and in the region; (e) obtain accreditation of the sustainability of the productive processes / certifications of CSR, SST, OHSAS; (f) integrate vertically forward to have representation office in the main target markets; and (g) develop the Peru brand to identify textile products, associating it with high quality.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria Textil.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	10
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>14</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2 Potencial nacional .....	15
3.1.3 Principios cardinales .....	23
3.1.4 Influencia del análisis en la industria textil.....	25
3.2 Análisis Competitivo del País.....	26
3.2.1 Condiciones de los factores .....	28
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	29
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	30
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	31

3.2.5	Influencia del análisis en la industria textil en el Perú.....	32
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	32
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	33
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	33
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	35
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	37
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	38
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	38
3.5	La Industria Textil y sus Competidores.....	38
3.5.1	Poder de negociación de los compradores .....	39
3.5.2	Poder de negociación de los proveedores .....	41
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	42
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	43
3.5.5	Rivalidad de los competidores .....	43
3.6	La Industria Textil y sus Referentes .....	46
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	47
3.8	Conclusiones.....	48
<b>Capítulo IV:</b>	<b>Evaluación Interna.....</b>	<b>50</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	50
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	50
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	53
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	56
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	58
4.1.5	Recursos humanos (H).....	59
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	61

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	61
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	63
4.3 Conclusiones .....	64
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria Textil y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>66</b>
5.1 Intereses de la Industria Textil.....	66
5.2 Potencial de la Industria Textil .....	67
5.3 Principios Cardinales de la Industria Textil.....	70
5.4 Matriz de Intereses de la Industria Textil .....	72
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	73
5.6 Conclusiones.....	75
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>77</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	77
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	79
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	81
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	83
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	84
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	85
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	87
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	87
6.9 Matriz de Ética (ME).....	87
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	91
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	93
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	93
6.13 Conclusiones.....	94
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>95</b>



7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	95
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	98
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	98
7.4 Estructura Propuesta para la Industria Textil.....	98
7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	101
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	101
7.7 Gestión del Cambio .....	102
7.8 Conclusiones.....	102
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>104</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	104
8.1.1 Aprendizaje interno.....	104
8.1.2 Procesos .....	105
8.1.3 Clientes .....	105
8.1.4 Financiera.....	106
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	106
8.3 Conclusiones.....	106
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria Textil en Perú.....</b>	<b>109</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Industria Textil en Perú.....	109
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Textil en Perú .....	111
9.3 Identificación y Análisis del Potencial Clúster de la Industria Textil en Perú .....	112
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos del Potencial Clúster .....	112
9.5 Conclusiones.....	112
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>114</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) .....	114
10.2 Conclusiones Finales .....	114

10.3 Recomendaciones Finales.....	118
10.4 Futuro de la Industria Textil en el Perú .....	119
<b>Referencias.....</b>	<b>121</b>
<b>Apéndice A: Entrevista a Empresaria Textil .....</b>	<b>128</b>
<b>Apéndice B: Entrevista a Especialista de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo .....</b>	<b>132</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Estadísticas del Comercio Internacional por Continentes, 2014, en US\$ Miles de Millones.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Crecimiento del Volumen del Comercio Mundial de Mercancías, por Regiones y Economías, 2005-2013, en Variación Porcentual Anual.....</i>	4
Tabla 3.	<i>Exportaciones Textiles del Perú por Partida Arancelaria, en Miles de US\$.....</i>	7
Tabla 4.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	15
Tabla 5.	<i>Desarrollo Tecnológico en América Latina, Año 2016.....</i>	19
Tabla 6.	<i>Países que Reciben las Exportaciones Peruanas.....</i>	24
Tabla 7.	<i>Reporte Global de Competitividad para el Perú.....</i>	27
Tabla 8.	<i>Inflación, Tipo de Cambio y Devaluación.....</i>	35
Tabla 9.	<i>Desarrollo de la Tecnología en el Perú.....</i>	37
Tabla 10.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos.....</i>	39
Tabla 11.	<i>Importaciones Mundiales de Artículos de Vestir y Ropa de Tejido de Punto o Croché, en Millones de US\$.....</i>	40
Tabla 12.	<i>Importaciones y Exportaciones de Insumos para la Confección de Prendas Textiles, en Miles de US\$.....</i>	42
Tabla 13.	<i>Principales Exportadores Mundiales de Artículos de Vestir y Ropa de Tejido de Punto o Croché, en Millones de US\$.....</i>	44
Tabla 14.	<i>Exportaciones Latinoamericanas de Artículos de Vestir y Ropa de Tejido de Punto o Croché, en Millones de US\$.....</i>	45
Tabla 15.	<i>Matriz Perfil Competitivo.....</i>	48
Tabla 16.	<i>Matriz Perfil Referencial.....</i>	48
Tabla 17.	<i>Empresas que Integran la Industria Textil, Enfocadas en Exportaciones.....</i>	52

Tabla 18.	<i>Tipo de Fibras Exportadas, en Miles de US\$</i> .....	57
Tabla 19.	<i>Producción de la Industria Textil</i> .....	58
Tabla 20.	<i>Flujo de Caja Proyectado, en Miles de US\$</i> .....	59
Tabla 21.	<i>Matriz de Factores Internos (MEFI)</i> .....	64
Tabla 22.	<i>Matriz de Intereses de la Industria Textil en el Perú</i> .....	72
Tabla 23.	<i>Matriz FODA de la Industria Textil en el Perú</i> .....	78
Tabla 24.	<i>MPEYEA de la Industria Textil en el Perú</i> .....	80
Tabla 25.	<i>Matriz BCG de la Industria Textil en el Perú</i> .....	82
Tabla 26.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Industria Textil en el Perú</i> .....	86
Tabla 27.	<i>MCPE de la Industria Textil en el Perú</i> .....	88
Tabla 28.	<i>Matriz de Rumelt para la Industria Textil en el Perú</i> .....	89
Tabla 29.	<i>Matriz de Ética de la Industria Textil en el Perú</i> .....	90
Tabla 30.	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	92
Tabla 31.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	93
Tabla 32.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	99
Tabla 33.	<i>Políticas para Cada Estrategia Retenida</i> .....	100
Tabla 34.	<i>Tablero de Control Balanceado para la Industria Textil en el Perú</i> .....	107
Tabla 35.	<i>Plan Estratégico Integral para la Industria Textil en el Perú</i> .....	115

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Posición del Perú en el mundo.....	17
<i>Figura 2.</i>	Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.....	29
<i>Figura 3.</i>	Variación de la demanda interna, consumo privado y consumo público, en porcentaje.....	29
<i>Figura 4.</i>	Número de empresas creadas o reactivadas en Perú en el año 2015.....	30
<i>Figura 5.</i>	Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles.....	31
<i>Figura 6.</i>	Variación porcentual anual del PBI.....	34
<i>Figura 7.</i>	Contribución de cada sector al PBI, en porcentaje.....	34
<i>Figura 8.</i>	Pobreza y pobreza extrema, en porcentaje de la población nacional.....	36
<i>Figura 9.</i>	Matrícula escolar, como porcentaje de población en edad de recibir cada nivel de educación.....	36
<i>Figura 10.</i>	Exportaciones peruanas de textiles y confecciones, en US\$ millones.....	54
<i>Figura 11.</i>	Principales mercados de exportación de los textiles y confecciones peruanos, en el año 2013.....	55
<i>Figura 12.</i>	Gráfico de la MPEYEA de la Industria Textil en Perú.....	81
<i>Figura 13.</i>	Matriz BCG de la industria textil en Perú.....	82
<i>Figura 14.</i>	Matriz Interna-Externa de la industria textil en el Perú.....	84
<i>Figura 15.</i>	Matriz Gran Estrategia para la industria textil en el Perú.....	85
<i>Figura 16.</i>	Propuesta de estructura orgánica para la industria textil.....	101

## 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.

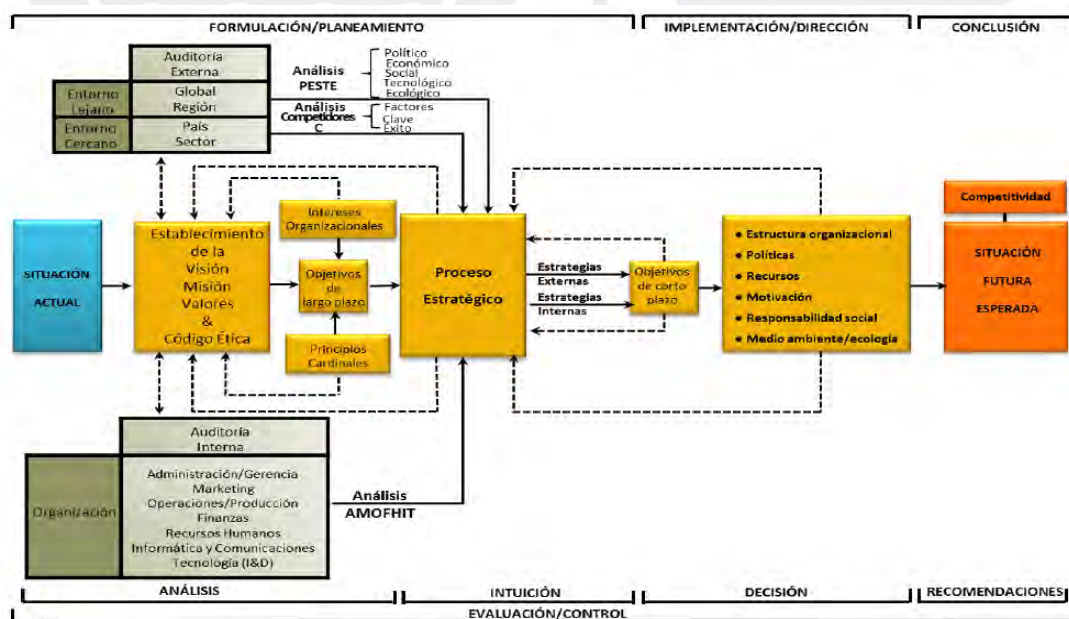


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



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

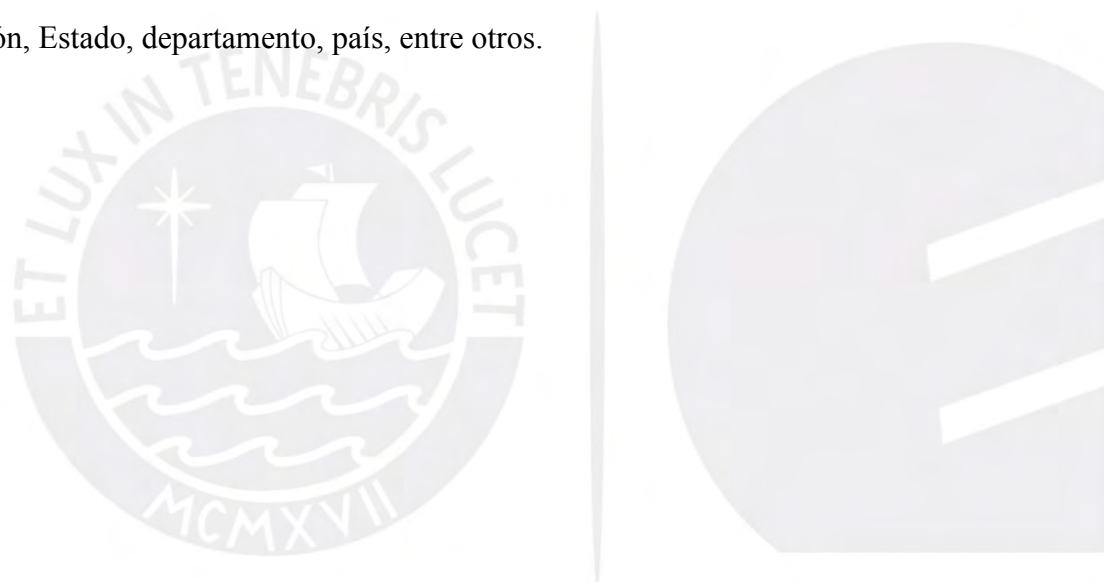


Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar 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.



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

## Capítulo I: Situación General de la Industria Textil

### 1.1 Situación General

Para Pérez, Rodríguez e Ingar (2010) la industria textil, en la actualidad, abarca una serie de actividades de manufactura. Estas van desde el tratamiento de fibras naturales o artificiales en la elaboración de hilos hasta la fabricación y confección de prendas de vestir. Tal es así, que se identifican diferentes actividades enlazadas con el objetivo de entregar el producto final a un cliente que puede definir su calidad. Según Warshaw (2010), las actividades de manufactura más importantes en la industria textil son las siguientes: (a) el punto, (b) el *tufting* o anudado de alfombras, (c) el enfurtido, (d) el hilado a partir de fibras sintéticas o naturales, (e) el acabado, y (f) la tinción de tejidos. Estas actividades involucran a diferentes actores, ya sean directos o indirectos, los cuales pueden atender de manera personalizada a los clientes, pero no necesariamente son de alta calidad.

Durante los últimos años, la producción peruana de textiles ha mostrado un importante crecimiento con presencia en el mercado internacional. Este se ha producido, principalmente, por la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas, así como por la integración de la industria durante del proceso productivo, que se ha fortalecido por la inversión de las empresas en maquinaria y equipos de última generación para la elaboración de hilados y fibras. De este modo, se ha logrado un incremento en el nivel de producción para atender la demanda del mercado nacional e internacional. En otras palabras, la industria textil en Perú se preparó para la apertura comercial y el aprovechamiento de acuerdos comerciales (Pérez, et al., 2010).

En concordancia con el estudio de Sánchez (2003), dentro de la cadena de valor de la industria manufacturera textil, se distinguen cuatro subsectores: (a) actividad del hilado; (b) actividad del tejido; (c) actividad del teñido, acabado o tintorería; y (d) actividad de la confección. Las primeras comprenden el desmote del algodón hasta la elaboración de telas

acabadas, incluyendo el hilado, tejido y teñido; en tanto que la última actividad comprende las acciones relacionadas a la confección de prendas de vestir. Este planeamiento estratégico se centra en la actividad de confección.

La Organización Mundial del Comercio (OMC, 2014) expone las estadísticas del comercio internacional por continentes. Aquellas muestran el crecimiento de la industria textil, cuyas exportaciones llegaron a US\$ 306,000 millones para el año 2013, donde los principales productores y exportadores son los países asiáticos, que participaron con US\$ 183,000 millones (ver Tabla 1). Estas actividades generan oportunidades de trabajo, ya sea directa o indirectamente, y por ello se considera que la industria textil tiene gran importancia en la dinámica de la economía mundial.

Tabla 1

*Estadísticas del Comercio Internacional por Continentes, 2014, en US\$ Miles de Millones*

	Hierro y acero	Productos químicos	Manufacturas				
			Equipo para oficina y de telec.	Productos de la ind. del automóvil	Textiles	Prendas de vestir	
Mundo	1,745	454	2,001	1,750	1,348	306	460
Parte en las exportaciones totales (%)	9.5	2.5	10.9	9.6	7.4	1.7	2.5
América del Norte	266	32	262	213	278	18	12
Parte en las exportaciones totales (%)	11.0	1.3	10.8	8.8	11.5	0.8	0.5
América del Sur y Central	217	16	45	6	29	4	15
Parte en las exportaciones totales (%)	29.5	2.2	6.2	0.8	3.9	0.5	2
Europa	708	185	1075	351	678	86	137
Parte en las exportaciones totales (%)	10.7	2.8	16.2	5.3	10.2	1.3	2.1
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	69	44	43	4	10	5	3
Parte en las exportaciones totales (%)	8.9	5.6	5.6	0.5	1.2	0.6	0.4
África	62	9	23	3	11	3	10
Parte en las exportaciones totales (%)	10.3	1.4	3.8	0.6	1.9	0.6	1.7
Oriente Medio	33	9	94	16	12	7	11
Parte en las exportaciones totales (%)	2.5	0.7	7	1.2	0.9	0.5	0.8
Asia	390	159	459	1157	331	183	274
Parte en las exportaciones totales (%)	6.7	2.8	7.9	20	5.7	3.2	4.7

*Nota.* Tomado de “Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos, y por regiones, 2013,” por la Organización Mundial del Comercio (OMC), 2014 ([https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2014\\_s/its14\\_charts\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2014_s/its14_charts_s.htm)).

Como se puede observar, el continente europeo se sitúa en el segundo lugar de las exportaciones de textiles, con US\$ 86,000 millones. La industria europea está soportada por las pequeñas y medianas empresas (PYME), que cuentan con menos de 50 trabajadores, pero tienen una representación en la fuerza de trabajo que llega al 90% con una producción en el valor agregado de casi el 60%. Sin embargo, en Europa, las importaciones han aumentado alrededor de la mitad de toda la producción de confecciones del mundo, dentro de la cual China manufactura aproximadamente el 65% de los textiles del mundo (Ditty, 2015).

Se puede afirmar que la industria textil es una de las más globalizadas, con importantes eslabones de producción mayorista y minorista, por lo que resulta sencillo encontrar productos que vinculen actividades productivas en diferentes países o continentes. De acuerdo con lo expuesto en un informe de la Organización Mundial del Comercio (2014), el continente asiático es el principal polo textil y tiene un representante hegemónico que es China, país que domina la producción y las exportaciones mundiales. Por su parte, Hong Kong tiene el control del 28% del mercado textil y un 40% en la confección, luego de haber creado un modelo competitivo basado en mano de obra barata, gran inversión y un enfoque líder como exportador. Luego de China y de Europa, se sitúan México y la India, seguidos por Marruecos, Vietnam, Bangladesh, Turquía y Corea, quienes incrementan de forma importante el mercado mundial textil, tanto en tejidos como en prenda acabada (ver Tabla 2).

A nivel de empresas, las 20 más grandes del mundo de la moda textil facturaron US\$ 206,400 millones en el año 2012. Entre estas, destaca la española Inditex. También, se subraya que quienes lideran la industria textil y de confección son las firmas de lujo, como Christian Dior o Nike (Riera, 2014). Por otro lado, para Ditty (2015), la industria de moda es la segunda más contaminante en el mundo, después de la industria del petróleo, ya que alrededor del 25% de los productos químicos del mundo se utilizan para textiles. Un dato más

crítico aún está relacionado con las condiciones de trabajo carentes de seguridad, con malas condiciones para los colaboradores.

Tabla 2

*Crecimiento del Volumen del Comercio Mundial de Mercancías, por Regiones y Economías, 2005-2013, en Variación Porcentual Anual*

Exportaciones				Importaciones		
2005-13	2012	2013		2005-13	2012	2013
3.5	2.5	2.5	Mundo	3	2	2
3.5	4.5	3	América del Norte	1.5	3	1
0	3.5	2	Canadá	2	1.5	1.5
4.5	8.5	4.5	México	4	7.5	3
4.5	4	2.5	Estados Unidos	0.5	3	1
1.5	0.5	1.5	América del Sur y Central	8	2.5	3
2	1	1.5	Europa	1	-2	-0.5
2	0.5	1.5	Unión Europea (28)	0.5	-2	-1
-1.5	1	-5	Noruega	3	-0.5	1.5
2.5	0.5	0	Suiza	1.5	-1.5	-1
2.5	1	1	Comunidad de Estados Independientes (CEI)	7.5	7	-1.5
6.5	3	4.5	Asia	5.5	3.5	4.5
3.5	2.5	6	Australia	4.5	5	-3
11	6	7.5	China	10	3.5	10
10.5	0	7.5	India	11	7	-3
2	-1	-2	Japón	1	4	0.5
5.5	1	3	Seis países comerciantes del Asia Oriental *	3.5	2	3.5

*Nota:* \* Hong Kong, China; Malasia, República de Corea, Singapur, Tailandia, y Territorio aduanero distinto de Taiwán, Penghu, Kinmen y Matsu (Taipei Chino). Tomado de "Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos, y por regiones, 2013," por la Organización Mundial del Comercio (OMC), 2014 ([https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statistics/its2014\\_s/its14\\_charts\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/its2014_s/its14_charts_s.htm)).

Dentro de los aspectos positivos en la industria textil, se puede resaltar que los países que están incrementando rápidamente su presencia son Perú, Brasil e Indonesia, cada uno de ellos con sus características específicas. Entre éstos, el panorama más favorable es para Perú, ya sea por la calidad de sus insumos, algodón y pelo de alpaca, o por las colecciones vanguardistas que ha lanzado durante los últimos años (Prada, 2015). A nivel mundial, los productos con mayor venta en el sector industrial son las camisas, los pantalones, los polos y los suéteres (Pérez, et al., 2010).

Respecto a Perú, como se ha revisado, se resaltan críticas favorables en relación a la calidad de los productos textiles; no obstante, los resultados de los últimos años no fueron alentadores. En un estudio del sector textil-confecciones (Díaz, 2015), se exponen las razones de la caída experimentada en el año 2014. Principalmente, se debe a la disminución del precio promedio de los textiles enviados a Venezuela por un monto equivalente a US\$ 42.07 por kilo en el 2013, en comparación con los US\$ 25.74 por kilo del 2014. Se exportó casi lo mismo en volumen, pero se cobró menos. Es decir, los ingresos totales por exportación del sector textil peruano a Venezuela se redujeron de US\$ 422 millones en el año 2013 a US\$ 253 millones para el 2014, lo que equivale a una caída de 39.9%. Además de las exportaciones, para la industria textil en el Perú, es muy importante su posicionamiento en el mercado interno, específicamente en los segmentos con un poder adquisitivo medio y alto, ya que no es viable dirigirse a los clientes de consumo masivo, segmento que requerirá tejidos burdos e hilados gruesos.

Es importante mencionar que todos los países aldoneros utilizan pepas modificadas, resistentes a plagas y, por ello, con un mejor desempeño productivo. Sin embargo, en Perú, prevalece el uso de pepas naturales cuya productividad es muy baja. Por citar un ejemplo, India, en el año 2001, contaba con un área de cultivos de algodón similar a la de Perú; en la actualidad, sus áreas representan dos millones de hectáreas, mientras que en el territorio peruano se siembran únicamente 28,000 hectáreas. Esto constituye una desventaja frente a países que invierten en tecnología e innovación (Díaz, 2015).

De lo anterior, se desprende que el desarrollo del sector agropecuario condiciona el sector manufacturero textil, pues el principal insumo para esta industria es el algodón y representa más del 60% de la producción de prendas y materiales textiles. Finalmente, desde el punto de vista de Díaz (2015), se rescatan algunos datos importantes para la industria:



- El Perú está invadido de hilado de algodón de la India. Esto ha significado, un golpe muy duro para la industria textil nacional, en especial para el segmento que produce hilados. Incluso, ha cobrado la desaparición de empresas dedicadas a la hilandería de algodón, pues si el hilado de algodón en el país refiere un costo de US\$ 3.5, la India lo vende a US\$ 2.5, valor que no cubre costos de producción en la industria peruana. La gran productividad de la India se origina en la siembra de algodón con semillas modificadas.
- El mundo ha empezado a requerir prendas de alto valor como es el caso de las prendas de lana, prendas de algodón y sintéticos, lo cual podría deberse a situaciones de mercado.
- En el Perú, la demanda actual es de 100,000 toneladas de algodón al año. No obstante, años atrás, se alcanzó las 135,000 toneladas. Por ello, la producción nacional destinada a cubrir la demanda interna equivale únicamente al 28% de esta. La diferencia se cubre con importaciones.
- El sector textil en el Perú representa el 13% del producto bruto interno (PBI) manufacturero. Asimismo, de manera conjunta con las confecciones, genera cerca de un millón y medio de puestos de trabajo.
- Desde el año 2010, el sector textil en el Perú ha adquirido maquinaria y equipos de última generación valorizados aproximadamente en US\$ 800 millones. Esto lo convierte en uno de los sectores con la tecnología más moderna, desde donde el aporte tributario bordea los US\$ 200 millones anuales.
- El mayor porcentaje de exportaciones de la industria corresponde a prendas de vestir destinadas a marcas prestigiosas, hilados finos y tejidos acabados con valor agregado. Tales exportaciones incluyen pelos finos de alpaca (*baby alpaca*) y de vicuña, así como fibras manufacturadas.



- La atención de demandas de los segmentos de mercado que buscan exclusividad en los productos ha permitido la integración de varias empresas en la configuración de la cadena de valor.

Para comprender lo que la confección de prendas textiles, como subsector, representa del total de la industria textil peruana se presentan las exportaciones, detalladas por partida arancelaria (ver Tabla 3). Para el año 2012, las exportaciones de prendas confeccionadas representaban 75% del total, mientras que para el 2016 se había reducido al 70%. Esto porque la partida 61 decreció a una tasa promedio de 14% en el período comprendido entre 2012 y 2016, sumado a que la partida 62 se redujo en 25%.

Tabla 3

*Exportaciones Textiles del Perú por Partida Arancelaria, en Miles de US\$*

Part.	Descripción	2012	2013	2104	2015	2016	Var. (%)
50	Seda	9	60	153	322	341	148%
51	Lana o fibras de animales	122,243	135,477	177,912	163,646	141,439	4%
52	Algodón	107,769	116,169	112,084	70,759	49,867	-18%
53	Otras fibras textiles vegetales	406	114	399	354	168	-20%
54	Filamentos y fibras hechas por el hombre	13,097	9,818	12,122	7,201	5,715	-19%
55	Fibra sintética hecha por el hombre	84,884	77,141	93,880	64,060	48,287	-13%
56	Guata, fieltro y tela sin tejer	53,751	62,238	64,855	57,589	50,953	-1%
60	Tejido de punto o croché	119,807	124,524	143,475	60,984	48,801	-20%
61	Artículos de vestir o ropa de punto o croché	1,432,969	1,256,987	1,093,034	826,945	791,809	-14%
62	Artículos de vestir o ropa que no sea de punto o croché	170,009	118,144	90,554	69,502	54,692	-25%
63	Otros artículos textiles	35,778	39,361	31,364	24,847	21,950	-11%
Total		2,140,722	1,940,033	1,819,832	1,346,209	1,214,022	-13%

*Nota.* Adaptado de “List of Importing Markets for a Product Exported by Peru 2012-2016,” por Trademap, 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||57||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||57||2|1|1|2|2|1|2|1|1)).

En el período 2012 – 2016, las exportaciones peruanas se han reducido por la combinación de distintos factores: (a) las ventas a Venezuela disminuyeron en US\$ 460,000 por las limitaciones que los importadores de ese país tienen para acceder a divisas (Neuman & Torres, 2015); (b) US\$ 35,300 menos en exportaciones a Brasil por la contracción de esa

economía como consecuencia de una crisis política (Loginews, 2015); y (c) disminución de las ventas a los Estados Unidos en US\$ 46,350 por la contracción de esa economía, con muy bajo crecimiento en su PBI (Tordjman, 2016). Pero para la Asociación Peruana de Exportadores (“ADEX: Exportaciones,” 2016), la reducción es consecuencia de una pérdida de competitividad que afecta a diversos productos no tradicionales de exportación. Es por ello que en lugar de buscar explicaciones en factores externos hay que enfocarse en analizar el sector y proponer estrategias que promuevan su crecimiento y fortalecimiento.

## **1.2 Conclusiones**

Actualmente, la industria textil en el mundo sigue evolucionando en respuesta a los cambios en la demanda: cada vez exige mayor calidad. La apertura de los mercados permite a más productores peruanos competir en un mercado global, quienes se ven obligados a desarrollar productos diferenciados, para lo cual resulta importante la innovación y la calidad de los insumos. Un alto porcentaje del comercio mundial en textiles corresponde a intercambios comerciales entre países desarrollados. Estos carecen de producción de insumos y son más bien transformadores de la producción, a partir de insumos de alta calidad. En muchos casos, tal transformación implica procesos productivos contaminantes, mundialmente reconocidos por su distanciamiento de la ecoeficiencia.

Los países en desarrollo se vislumbran más competitivos en el mercado global, tanto por su materia prima como por la inversión que vienen realizando para desarrollar tecnología e innovar. No obstante, esta última solo le está permitida a la gran empresa. El Perú cuenta con materia prima textil de gran calidad, y talento humano especializado y creativo; recursos que al ser combinados pueden impulsar a la industria hacia una estrategia que genere mayor valor agregado y que propicie la apertura de nuevos mercados. Tal estrategia deberá atender demandas económicas, sociales y ambientales, lo cual significa conjugar productividad y responsabilidad social empresarial.

Las empresas medianas y pequeñas, por sí solas, no cuentan con las mismas fortalezas tecnológicas, financieras y de capital humano que sus rivales más grandes. Sin embargo, se visualiza la posibilidad de configurar un clúster como propuesta sinérgica para capitalizar los esfuerzos de las primeras, como opción para competir en el mercado global. En el Perú, al ser el algodón la principal materia prima de producción de textiles, el desarrollo del sector agropecuario se encuentra íntimamente vinculado al desarrollo del sector textil.

A nivel nacional, conviene tomar como referencia las buenas prácticas de confeccionistas nacionales reconocidos, cuyas prendas en algodón, alpaca y vicuña están conquistando exigentes mercados europeos como Noruega, Reino Unido y Alemania. No obstante, cabe destacar que, para poder tener mayor éxito en estos mercados, las empresas locales han autogestionado su aprendizaje y desarrollo. De contar con el apoyo del gobierno, se reduciría tiempo y esfuerzo para penetrar en mercados específicos, lo que significaría un impulso sinérgico inicial. Es también necesario este apoyo para asegurar marcos legales favorables a las exportaciones, sea mediante la exoneración de aranceles o la generación de líneas de financiamiento con tipos cambiarios preferenciales. La experiencia de fines de los años ochenta sirve para validar esta afirmación, pues una época de bonanza se frenó bruscamente con reformas económicas aplicadas por el gobierno de turno.

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

Este capítulo tiene por finalidad definir la realidad futura de la industria textil en el Perú. Se enuncian los componentes estratégicos (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética, como directrices para el planeamiento estratégico y las acciones conducentes al logro de objetivos. Se destaca la confianza como base para la integración empresarial con un enfoque de responsabilidad social y ecoeficiencia para el quehacer productivo. También, se establece un código ético genérico con una mirada dual que conjugue las realidades actuales de las empresas por integrarse al clúster y la de su conformación propiamente dicha.

### 2.1 Antecedentes

En el año 2000, Cock, Guillén, Ortiz y Trujillo (2004) desarrollaron un planeamiento estratégico para el sector exportador textil peruano, que constituye el principal antecedente para el documento que se está desarrollando. La visión que se declaró en dicha oportunidad fue “Ser reconocido como líder mundial en la confección de prendas de vestir de alto valor agregado” (p. 272). Por otro lado, la misión fue establecida como “Sector dedicado a la confección de prendas de vestir de alto valor agregado, que cree y fomente las condiciones apropiadas para lograr empresas competitivas de clase mundial y que contribuya con el desarrollo del país (p. 272).

### 2.2 Visión

La visión que se propone para la industria textil en el Perú es la siguiente:

Al año 2027, el Perú será el principal exportador de prendas de vestir en América Latina, diferenciándose por la alta calidad de sus fibras, al reunir unidades empresariales de todo tamaño, y generar un alto volumen de producción, con responsabilidad social para generar rentabilidad a los accionistas.

### 2.3 Misión

La misión que se ha creado para la industria textil en el Perú es la siguiente:

Producir confecciones textiles en algodón Pima y lanas de camélidos para el mercado europeo, con diseños innovadores y tecnología de última generación, consolidando un clúster competitivo que genere trabajo digno, con responsabilidad social y respeto por el medio ambiente.

## **2.4 Valores**

En el marco expuesto, se propone el siguiente conjunto de valores como directrices y bases para la industria textil:

- **Compromiso ético:** Se debe guardar fidelidad a los principios rectores de la industria textil, en la más alta expresión de lealtad, veracidad, integridad y decencia para con todos los grupos de interés.
- **Innovación:** Es necesario invertir en investigación y desarrollo en respuesta a las demandas de los mercados más exigentes.
- **Ecoeficiencia:** Es importante cuidar del ambiente en cada proceso de diseño, selección de insumos y manufactura.
- **Responsabilidad social:** Se debe mantener el respeto absoluto por nuestros grupos de interés y sociedad en su conjunto.
- **Confianza:** Se deben establecer sólidos vínculos de cooperación y convicción en los intereses comunes.

## **2.5 Código de Ética**

Los principios del código de ética de la industria textil en el Perú son los siguientes:

- Respeto pleno a las leyes y a la institucionalidad.
- Respeto a la persona, a su integridad y libertad de pensamiento.
- Respeto al planeta, a su equilibrio y limpieza para lograr el desarrollo sostenible de la industria.

## 2.6 Conclusiones

En este capítulo, se han establecido los componentes estratégicos para la industria textil en el Perú, lo que incluye visión, misión, valores y código de ética. La visión, en un horizonte al año 2027, permitirá establecer objetivos de corto y mediano plazo orientados a lograrla. Se señala el mercado europeo, por su tamaño y volumen de importaciones, como el lugar a donde se dirigirán los productos textiles elaborados con tecnología de última generación. Asimismo, se especifica el principal objetivo de la organización, que es la consolidación de un clúster competitivo, con una filosofía de dirección de tres ejes transversales: (a) trabajo digno, (b) responsabilidad social, y (c) ecoeficiencia.

Estos ejes, a su vez, definen el autoconcepto: clúster de pequeñas y medianas empresas. En estos ejes transversales, también, queda subrayada la preocupación por la imagen pública y por los empleados, pues no existe concepto más elevado que el trabajo digno o decente, junto con la responsabilidad social y la ecoeficiencia, que apuntan al paradigma de sostenibilidad como respuesta sistémica de absoluto respeto por el ser humano y por el medio ambiente en que vive. En cuanto a los valores, estos resaltan el comportamiento ético al interior de la industria y hacia todos los grupos de interés, donde la innovación es el mecanismo de respuesta asertiva a las exigencias del mercado.

Este marco estratégico contempla la estructura empresarial de los subsectores de confecciones y textil, integrados por un gran número de pequeñas y micro empresas que constituyen un fuerte eslabón en la cooperación y dinámica sectoriales. Esto se debe a la importante generación de empleo por parte de estas y porque su participación en la exportación es creciente. El sector textil refiere un alto potencial para el desarrollo del país y, por tanto, desde la misión hasta los valores y el código de ética del clúster, se deja en claro la adopción de un paradigma de sostenibilidad. Finalmente, no solo se intenta seguir resaltando las ventajas de la materia prima, y de la experiencia laboral y empresarial como capital social;

sino que se destacan, como factores de diferenciación el trabajo digno, la ecoeficiencia y la responsabilidad social.

El respeto pleno a las leyes implica la observancia plena a tales, incluyendo los convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo, ratificados por el Estado peruano, cuyo propósito es velar por el trabajo digno. Además, el respeto a la persona y al planeta confiere coherencia a un clúster socialmente responsable.



### Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo, se realiza un análisis del contexto externo del país, identificando elementos en comparación con otros países o regiones que afecten el comportamiento y resultados de la industria textil nacional. Se cubren las siguientes aristas: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) análisis competitivo del Perú, (c) análisis del entorno PESTE, (d) Matriz de Evaluación de Factores Externos, (e) la industria textil y sus competidores, (f) la industria textil y sus referentes, y (g) Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Con este análisis, se busca conocer las relaciones internacionales que mantiene el Perú, investigando tres dimensiones que definen las relaciones entre naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2015).

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

Según se indicó en el Plan Bicentenario, desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los principales ejes estratégicos definidos para el Perú son los siguientes: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos y ambiente. Respecto al eje de economía, se tiene como objetivo general ser competitivos con alto nivel de empleo y productividad, lo que está vinculado con el uso de tecnología de última generación con valor agregado, aprovechando los recursos naturales con los que cuenta el país. En la Tabla 4, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales, la cual se construye a partir de los ejes estratégicos mencionados.



Asimismo, el CEPLAN (2011) contempló el fortalecimiento de las industrias nacionales, enfocándolas a la internacionalización. Esta entidad resaltó la importancia de promover el uso de productos ecológicos con la finalidad de incrementar el valor de las exportaciones. Es indispensable impulsar el establecimiento de cadenas logísticas para que las pequeñas y medianas empresas estén preparadas para competir en los mercados internacionales. Es así que el objetivo de promover la asociación de empresas como, por ejemplo, los clústeres, resulta prioritario de cara a la internacionalización.

Tabla 4

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas		EE.UU., China, Unión Europea	Argentina Chile	Venezuela* Cuba* Ecuador
2 Oportunidades y acceso a los servicios				
3 Estado y gobernabilidad	Chile	Ecuador Colombia		Venezuela* Cuba*
4 Economía, competitividad y empleo		EE.UU. China	Chile*	
5 Desarrollo regional e infraestructura			Ecuador Colombia Brasil Bolivia	EE.UU.
6 Recursos y ambiente		EE.UU. China	Chile*	

*Nota.* El asterisco se usa para identificar los países que tienen intereses opuestos al del Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.1.2 Potencial nacional

El análisis interno del país se sustenta en la revisión de factores correspondientes al potencial nacional, y en el reconocimiento de fortalezas y debilidades para cada uno de estos factores. Mientras tanto, el análisis del entorno internacional se realiza en función a los

siguientes aspectos: (a) demografía, (b) geografía, (c) economía, (d) tecnología/ciencia, (e) historia/psicología/sociología, (f) organización/administración, y (g) militar.

**Dominio demográfico.** Perú ocupa el octavo lugar entre los países más poblados de América, con más de 31 millones de habitantes. La población masculina es de 15'605, 814 habitantes, en tanto que la población femenina alcanza los 15'545,829. Las cinco regiones más pobladas son las siguientes: (a) Lima con 9'834,631 habitantes, (b) La Libertad que tiene 1'859,640 habitantes, (c) Piura con 1'844,129 habitantes, (d) Cajamarca que cuenta con 1'529,755 habitantes, y (e) Puno con 1'415,608 habitantes.

**Dominio geográfico.** Perú limita con Ecuador al noroeste, con Colombia al noreste, con Brasil al este, con Bolivia al sureste, con Chile al sur y al oeste con el Océano Pacífico (ver Figura 1). Respecto a la extensión de su superficie, Perú ocupa el decimonoveno (19) lugar en el mundo, con una extensión de 1'285,216 kilómetros cuadrados (Banco Mundial, 2010). De acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017a), los cinco departamentos con mayor extensión territorial son (a) Loreto, (b) Ucayali, (c) Madre de Dios, (d) Puno, y (e) Cusco. En conjunto abarcan el 55% de la superficie total del país. No obstante, no existe una correlación entre extensión territorial y nivel demográfico, ya que tres de los departamentos más extensos se ubican en la selva, región cuyo inhóspito territorio impacta en la escasez de concentración poblacional.

Cabe subrayar que, en el territorio peruano, existe diversidad climática. La costa refiere climas cálidos y áridos; en tanto que la sierra, climas fríos y secos, debido a su accidentada geografía; en la selva, rica en bosques y ríos importantes, predomina el clima tropical. El acceso privilegiado de Perú al océano Pacífico es parcialmente aprovechado, puesto que solo se tiene un gran puerto, ubicado en el Callao, donde se concentra las principales operaciones logísticas. Esta concentración no solo constituye una subvaloración del acceso privilegiado al mar; sino que, al ser la ubicación del principal puerto vulnerable a

desastres naturales marítimos, se pone en riesgo las operaciones logísticas más representativas. Se resalta el hecho de que ante un desastre, no se contaría con posibilidades inmediatas de implementación de planes de continuidad, limitación que torna urgente la habilitación de otros puertos para garantizar respuestas oportunas y la continuidad de las operaciones logísticas ante desastres.



Figura 1. Posición del Perú en el mundo. Tomado de “Ubicación geográfica del Perú en el mundo,” por D. Cervantes, 2014 (<http://www.dcervantes.com.pe/ovnis-peru-ubicacion-geografica/>).

La ubicación del Perú dentro de la geopolítica internacional es una oportunidad. El país tiene acceso a los principales mercados mundiales, donde el principal riesgo es que la infraestructura portuaria pueda ser dañada por fenómenos naturales. Esto afectaría directamente las exportaciones.

**Dominio económico.** El crecimiento económico de Perú durante la última década destaca dentro de lo logrado por los demás países de la región, pese a la desaceleración económica mundial. Tal estabilidad económica ha generado confianza entre inversionistas y empresarios. De acuerdo con la proyección de la OIT (2015), en el año 2016, el crecimiento

sería ligeramente superior al de 2015, sin llegar a recuperar el ritmo de crecimiento de la década pasada, cuando se obtuvieron tasas superiores al 4%. Es de destacar que este período de bonanza estuvo afectado por variables internas, como el aumento del empleo, junto con la expansión del consumo. Esto permitió que se elevaran los créditos privados y que los peruanos percibieran mejoras en sus salarios reales, lo que afectó positivamente en la distribución del ingreso. También, hubo variables externas que impulsaron el desarrollo económico, entre las que destacan el aumento en la demanda y en los precios de los minerales y otros productos de exportación, que en los últimos años se han deteriorado.

Perú muestra la posición financiera más sólida de América Latina al liderar la región en términos de crecimiento y de percepción por parte de inversionistas, además de mantener las tasas de interés más bajas de la región (“MEF defiende beneficios,” 2016). Tal como se indicó en el informe Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015), los proyectos de inversión para el 2016 y el 2017 superan el 15% del PBI. Esto significará una mayor generación de empleo, indicador que viene creciendo a cifras de 5.4% interanual, que a su vez impactará en el incremento del consumo privado y en la movilización del círculo económico.

El gasto público, de acuerdo a las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas, también crecerá debido a los mayores ingresos generados por el Estado. A partir del incremento del gasto público, se desarrollan obras de infraestructura orientadas a cubrir el déficit actual que constituye una limitación para un mayor crecimiento. Se vislumbra que la combinación de estos indicadores sostendrá el crecimiento del Perú. La oportunidad que tiene el país es que presenta un crecimiento económico sostenido y a niveles superiores que el promedio de América Latina.

***Dominio tecnológico.*** La cobertura de brechas, en cuanto a capacidades tecnológicas y científicas de la población laboral peruana, es aún una tarea pendiente. Si bien se ha avanzado

en la consolidación de políticas educativas, aún falta dinamizar presupuestos orientados al fortalecimiento tecnológico. Ambas variables, educación y tecnología, se correlacionan. Está claro que sin atender estas demandas de instrumentalización tecnológica, será más difícil el desarrollo económico y social de nuestro país, así como su adaptación al contexto global.

En la Tabla 5, se presenta la posición que tiene el Perú entre 138 economías evaluadas, así como la de otros países de América Latina en lo que respecta al desarrollo tecnológico. El Perú se ubicó en el puesto 88, superado por Chile, Costa Rica, Brasil, Colombia, Argentina y México; mientras que solamente Ecuador, Venezuela y Bolivia se ubicaron en una peor posición. Esto, sin duda, es una amenaza para el crecimiento de la economía peruana.

Tabla 5

*Desarrollo Tecnológico en América Latina, Año 2016*

Países	Ranking	Puntaje
Chile	39	5.09
Costa Rica	45	4.77
Brasil	59	4.37
Colombia	64	4.25
Argentina	69	4.08
México	73	3.97
Perú	88	3.56
Ecuador	90	3.55
Bolivia	111	2.96
Venezuela	107	3.09

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 49), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

***Dominio histórico-psicológico.*** La historia peruana es muy rica. Refiere, como México, bases culturales y sociales de imperios poderosos. No obstante, en el caso del imperio incaico, su dominio fue el más extenso en la historia de América precolombina. El declive de este imperio precedió la aparición hispana. Asimismo, la independencia del Perú del yugo español constituye un proceso histórico social, con fenómenos y conflictos bélicos previos al surgimiento de la república peruana. En ese sentido, la historia republicana –a decir



de Basadre— tiene su hito de inicio en la instalación del Primer Congreso Constituyente en el año 1822.

La historia más reciente de nuestro país incluye conflictos limítrofes que afectaron relaciones bilaterales con Chile. Incluso, se cuenta con sentencia por parte del Tribunal de La Haya; no obstante, las relaciones diplomáticas no se han restablecido a plenitud.

Anteriormente, se había superado un conflicto similar con Ecuador; pero, al día de hoy, la relación diplomática con el vecino país del norte se vio fortalecida debido a la ayuda humanitaria prestada por el Perú luego del terremoto que afectara el sur ecuatoriano el 16 de abril del 2016.

Para analizar la evolución del sector textil en el Perú, particularmente, existen componentes numerosos —cada cual más relevante— dentro de su historia. Desde la época preincaica, los peruanos demostraron una admirable tradición textil. En costa y sierra, se desarrolló gran variedad de algodón y pelo fino de camélidos, de indiscutible calidad. En las actuales generaciones, las habilidades de nuestros antepasados para la hilatura, tejeduría, tintorería y acabado textil se han consolidado a través de nuevas prácticas y la aplicación de tecnologías que hoy permiten una producción muy competitiva.

Desde la época preinca, tanto el algodón como el pelo fino de camélidos fueron el sustento de la actividad económica en la mayor parte del Perú. La lana de oveja y el pelo fino de alpaca y vicuñas son hasta hoy muy representativos de la producción textil de los departamentos de Arequipa, Ayacucho, Cuzco, Junín y Puno. Del mismo modo, los algodones Pima y Tangüis representan la producción textil de Piura, Lima, Ica y Lambayeque. Factores como la gran cobertura territorial y el desarrollo de actividades ligadas a los insumos textiles hacen posible la organización de aldeas, talleres, ciudades intermedias y ciudades capitales sobre el eje de producción de tejidos y prendas de gran calidad y belleza. Algunas evidencias muy concretas nos remontan a finales del Período Formativo Superior (500 años a.C.) en la

península de Paracas, donde se desarrolló la extraordinaria cultura del mismo nombre, reconocida por su gran tradición textil.

***Dominio organizacional.*** El Estado peruano se compone por tres poderes autónomos que son el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. El primero está bajo el mando del Presidente de la República y se encarga de dirigir la política de Estado con el propósito de velar por el bienestar de la población. El segundo de ellos está representado por el Congreso de la República y su función es la articulación de leyes a la realidad nacional y progreso social. Finalmente, el tercero está representado por la Corte Suprema de Justicia y su función principal es la administración de justicia en el país. Una actuación predecible de estos poderes fortalece la institucionalidad y facilita su articulación exenta de corrupción en los diferentes niveles de gobierno, lo cual redundará en condiciones favorables para el desarrollo social y el crecimiento de cada uno de los sectores de la economía.

Como afirmó Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer (1998), la competitividad industrial es el producto de la interacción compleja, y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional. Estos son los siguientes. El primero es el nivel micro, conformado por las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción. Muchas de ellas están articuladas en redes de colaboración mutua. El segundo, nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales, desarrolla políticas de apoyo específico, fomenta la formación de estructuras y articula los procesos de aprendizaje a nivel de sociedad. El tercer nivel es el macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño. Por último, el denominado nivel meta se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración, y capacidad de los actores para la integración estratégica. Al respecto, la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y, por tanto, es sistémica.

Ha de considerarse el sistema organizacional desde un enfoque sistémico y un paradigma de sostenibilidad. En este sentido, se puede apreciar que el crecimiento económico logrado por el Perú en los últimos años no tuvo un correlato en el desarrollo social. Las problemáticas cada vez más preocupantes de sus sectores salud y educación, en especial de la de nivel superior, nos muestran que las brechas de desarrollo del país respecto a uno de primer mundo aumentaron. Desde la perspectiva laboral, más del 65% de la fuerza nacional de la actividad privada se ubica en empresas informales, que no reconoce derechos laborales y, por ende, no promueve el desarrollo social de esta población.

El sector público, por su parte, refiere una problemática no menos compleja: coexistencia de regímenes laborales diversos y un sistema de servicio civil paralizado ante una creciente población laboral por contrato administrativo de servicios (CAS), o régimen transitorio del sector público, próximo a cumplir diez años desde su creación, que tampoco reconoce derechos laborales. Esto ha generado una paralización en el desarrollo social de servidores públicos acompañada de evidentes grietas de discriminación laboral en el mismo Estado que debiera evitar tales. La dificultad de encontrar talento humano calificado, para niveles operativos, por parte de las empresas es un indicador de debilidad del sistema educativo en el Perú, que no ha logrado intensificar la formación técnica pese a la gran demanda del mercado laboral.

***Dominio militar.*** En América del Sur, el Perú está considerado como una importante fuerza militar. Brasil es la principal; le siguen Chile y Argentina. Para llegar a esta clasificación, se han tomado en cuenta 50 variables o factores, con los cuales se analiza la calidad de las fuerzas armadas alrededor del mundo. Se incluyen aspectos como el recurso humano, las armas que se tienen, el número de aeronaves, de naves o de tanques, pero lo principal es el presupuesto que el Estado destina a los distintos rubros de defensa (“Perú es la cuarta fuerza militar”, 2015).



Para el año 2015, en el Perú, había 120,660 militares activos destinados a zonas fronterizas y se asignaban más de dos mil millones de dólares a la defensa nacional. Además, contaba con 60 naves, 239 aeronaves y 85 tanques, todos operativos. Sin embargo, a pesar de estas cifras que parecen alentadoras, al analizar el presupuesto como porcentaje del PBI, se advierte que es muy bajo en comparación con otros países suramericanos (“Perú es la cuarta fuerza militar”, 2015). En conclusión, es una fortaleza que el país sea la cuarta fuerza militar en la región.

### 3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son cuatro elementos que se utilizan para continuar analizando la posición del Perú en el entorno mundial: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados, presentes y futuros; (c) contrabalance de intereses; y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Una de las formas de mayor influencia entre los países es a través del intercambio comercial, lo cual permite que se difundan hábitos y costumbres. Con los datos expuestos en la Tabla 6, se conoce que los principales receptores de las exportaciones peruanas en los últimos cinco años han sido China y los Estados Unidos, mientras que en América Latina destacan Brasil y Chile. Para explicar la importancia que estas cuatro naciones tienen en el comercio internacional del país, es preciso mencionar que representaron el 45% de las exportaciones en el año 2015 (Trademap, 2016).

Debido a aquella influencia, las variaciones anuales en la economía de China o de los Estados Unidos generan efectos directos en la economía peruana, en la medida en que alteran la demanda de los bienes exportables. Moody’s (2016) señaló que el Gobierno chino tiene tres objetivos principales para su economía que buscan generar crecimiento: (a) mantener una variación porcentual elevada en el producto bruto interno, (b) desarrollar reformas profundas en la economía para tener un presupuesto balanceado, y (c) brindar estabilidad económica y

financiera, así como social. Es por ello que en China se han promulgado medidas para continuar atrayendo a inversionistas extranjeros y frenar la fuga de capitales.

Tabla 6

*Países que Reciben las Exportaciones Peruanas*

Destino	2011	2012	2013	2014	2015
Total	45'636,085	45'946,180	41'871,689	38'459,251	33'244,872
China	6'961,425	7'848,973	7'342,588	7'024,630	7'332,901
Estados Unidos	6'083,871	6'516,617	7'433,271	6'234,158	5'018,325
Suiza	5'887,121	5'074,455	3'027,226	2'642,273	2'694,471
Canadá	4'176,317	3'445,339	2'727,558	2'551,557	2'305,901
Brasil	1'266,949	1'402,931	1'705,705	1'593,434	1'071,802
Japón	2'174,639	2'575,332	2'227,874	1'583,218	1'118,559
Chile	1'976,567	2'028,313	1'669,981	1'537,202	1'069,123
España	1'666,197	1'842,755	1'572,230	1'362,572	1'089,019
Alemania	1'900,159	1'866,208	1'168,193	1'234,049	910,353
Otros	13'542,840	13'345,257	12'997,063	12'696,158	10'634,418

*Nota.* Adaptado de "List of Importing Markets for a Product Exported by Peru 2011-2015," por Trademap. 2016 ([http://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx)).

***Lazos pasados, presentes y futuros.*** A través de la historia, Perú ha tenido cierto grado de rivalidad con los países fronterizos en materia territorial o deportiva. Sin embargo, en la actualidad, la rivalidad se manifiesta a través de las empresas privadas que luchan por conquistar mercados extranjeros con estrategias innovadoras, desarrollando y penetrando mercados hasta ganar la preferencia de los consumidores. En contraparte a la rivalidad, se han establecido acuerdos de cooperación entre empresas y entre los gobiernos, por lo que se vive una era donde se busca el crecimiento conjunto a través de alianzas.

***Contrabalance de los intereses.*** De acuerdo con el índice *Doing Business 2016*, calculado por el Banco Mundial, el Perú ocupa el puesto 50, lo que significa que perdió cinco posiciones en comparación con el año previo. Esto indica que no está brindando las condiciones necesarias para atraer inversiones, ya que se demoran muchos días en abrir una

empresa, o se requieren de gran cantidad de pasos para poder completar una importación o exportación (Doing Business, 2016). Por lo tanto, no brindar las condiciones necesarias para atraer inversiones constituye una amenaza para el Perú.

***Conservación de los enemigos.*** Tradicionalmente se considera a los países fronterizos como los principales enemigos, ya que en el pasado se han tenido conflictos armados con ellos. En el caso de Perú, esto se refleja, especialmente, con Chile y Ecuador. En la actualidad, las controversias por límites o por materias jurídicas se solventan en cortes internacionales y no a través de la lucha armada. Pero en el campo se dan luchas por liderar los mercados, ganando la preferencia de los consumidores, como se señaló previamente. Por ello, es importante tener al enemigo para motivarse a mejorar cada día, desarrollando ventajas competitivas.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la industria textil**

El análisis previo permite, por un lado, determinar aspectos clave en beneficio de la industria textil en el Perú. Geográficamente, por ejemplo, se ha identificado la concentración de pequeñas y medianas empresas, tanto del subsector textil como del de confecciones, en la costa peruana y específicamente en Lima. A partir de esto, se simplifica la decisión de ubicación del clúster. Por otro lado, desde la perspectiva económica, se reconoce un escenario favorable para el desarrollo empresarial y el de sus exportaciones, debido a los diversos tratados de libre comercio.

La mirada en retrospectiva o factor histórico-sociológico permite reconocer la gran trayectoria textil desde épocas remotas, que aportan a la dinámica identidad sociolaboral de quienes integran la cadena productiva del sector. Cabe reconocer que, a nivel global, se valora la calidad de las fibras peruanas: alpaca, vicuña, algodón Pima y –actualmente– algodones orgánicos. Si bien algunos diseñadores peruanos han alcanzado gran proyección internacional, otro sector de la industria textil, integrado por pequeños y medianos empresarios, requiere

mayor apoyo para la promoción de su producción en aras de alcanzar proyección internacional.

Finalmente, el análisis del factor organizacional administrativo favorece la identificación de aspectos críticos a considerar al momento de materializar un clúster diferenciado. La política laboral, de trabajo digno que este adopte, al ser respaldada por su rentabilidad, generaría oportunidades para ir dejando de lado la informalidad y aportar decididamente al desarrollo social. Asimismo, al rescatarse técnicas ancestrales para el teñido orgánico de prendas, se evidenciaría el respeto al medio ambiente que constituye un pilar estratégico del clúster. En ambos aspectos diferenciadores, se hace valer la consigna de responsabilidad social.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

Tal como se indicó en el *Global Competitiveness Report 2016-2017* del World Economic Forum, el Perú se sitúa en la posición 67 de un total de 138 países que fueron analizados (Schwab, 2016). Este reporte es preparado tomando referencias de las siguientes premisas: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de negocios, e innovación. Entre estos elementos, Perú presenta mayor debilidad en los siguientes: innovación, infraestructura, instituciones, preparación tecnológica, educación superior y capacitación (ver Tabla 6). Esta comparación es para un grupo de economías de similar grado de desarrollo.

En la Tabla 7, se observa que Perú, en el año 2011, en la mayoría de los indicadores asociados a la tecnología alcanza niveles bajos, excepto en el de *desarrollo del mercado financiero*, que se encuentra por encima del valor promedio, en el puesto 38 de un total de 141. Hacia el año 2014, se observa una mejora: puesto 30. Sin embargo, en el indicador

*sofisticación de negocios* se ha retrocedido, luego de ocupar el puesto 65 en el 2011, para el 2014 se desciende al puesto 81.

Tabla 7

*Reporte Global de Competitividad para el Perú*

Indicador	2011-2012		2014-2015		2016-2017	
	Ubicación	Puntaje	Ubicación	Puntaje	Ubicación	Puntaje
Global	67	4.2	69	4.2	67	4.2
Instituciones	95	3.5	116	3.3	106	3.4
Infraestructura	88	3.6	89	3.5	89	3.6
Ambiente macroeconómico	52	5	23	5.9	33	5.4
La salud y la educación primaria	97	5.4	100	5.3	98	5.3
La educación superior y la formación	77	4	82	4.1	80	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	50	4.4	60	4.4	65	4.4
Eficiencia del mercado laboral	43	4.6	64	4.3	61	4.3
Desarrollo del mercado financiero	38	4.5	30	4.5	26	4.7
Preparación tecnológica	69	3.6	88	3.4	88	3.6
Tamaño de mercado	48	4.3	48	4.4	48	4.4
Sofisticación de negocios	65	3.9	81	3.8	78	3.8
Innovación	113	2.7	116	2.8	119	2.8

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2011- 2012* (p. 293), por K. Schwab, 2011; *The Global Competitiveness Report 2014-2015* (p. 294), por K. Schwab, 2014; y *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schwab, 2016. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Según este mismo reporte, los cinco problemas que más afectan al Perú en términos de competitividad son la corrupción, la burocracia gubernamental ineficiente, la normativa fiscal, las regulaciones laborales restrictivas y el suministro inadecuado de infraestructura. Conviene conjugar este análisis reciente con los resultados obtenidos durante el primer grupo focal de líderes empresariales, desarrollado en Lima en el año 2001 con la participación de Michael Porter como expositor principal. Este refirió los siguientes puntos en la agenda nacional para la competitividad:

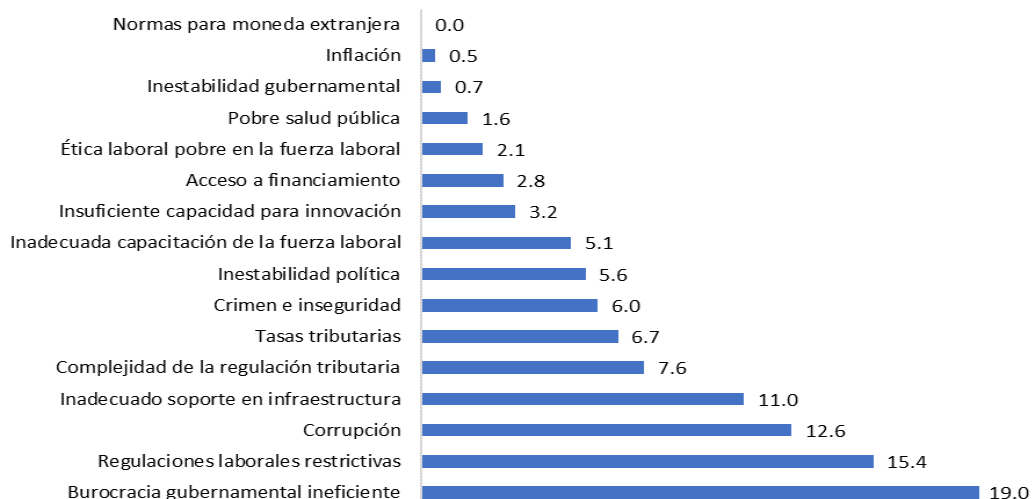
- Se necesita una estrategia, las soluciones a corto plazo no funcionan.
- Solo se crea empleo haciendo que las industrias sean más productivas.

- Para lograr el desarrollo económico, es necesario realizar muchos ajustes importantes que toman entre 5 y 10 años.
- El éxito en Perú estará determinado por la posibilidad de crear un proceso con el impulso necesario para que las instituciones representativas se comprometan con el desarrollo económico en una dinámica sostenible y de largo plazo.
- Es importante desarrollar clústeres para las industrias peruanas. En ellos se observan con más facilidad las tareas a realizar.
- Se deben desarrollar una masa crítica de líderes para crear una nueva institucionalidad en el Perú que hoy no existe.
- Existen buenos proyectos, pero no hay institucionalidad donde se junten los líderes del Perú alrededor del tema de competitividad y desarrollo. Esta institucionalidad sería un activo para el Perú y permitiría realizar procesos de *benchmarking*, publicaciones y la definición de un enfoque concertado sobre la competitividad.
- La reforma exitosa no solo debe darse a nivel nacional, sino a nivel regional y en todas las localidades.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

En la Figura 2, se aprecia como el Perú enfrenta graves problemas para el desarrollo de los negocios, entre los que destaca la burocracia gubernamental ineficiente y las regulaciones laborales restrictivas. Por el contrario, los factores que colocan al Perú en una mejor posición competitiva son las finanzas públicas y el desarrollo del mercado financiero. De manera más específica, en cuanto a factores básicos, Perú tiene las condiciones favorables dada la disponibilidad de materias primas excepcionales, mano de obra especializada y ubicación estratégica en relación al océano Pacífico; en contraste con los factores creados o avanzados, como infraestructura logística inadecuada, mano de obra insuficiente para atender las demandas de maquinistas para confecciones en tela plana y para alta costura.

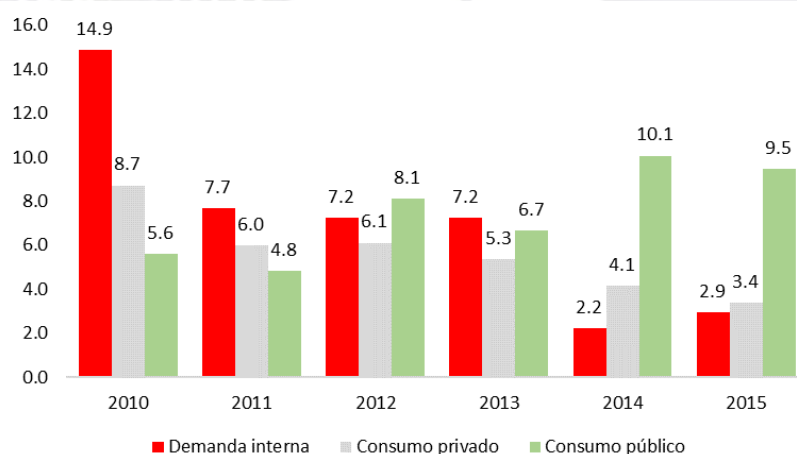




*Figura 2.* Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda en el Perú ha tenido un comportamiento similar al del producto bruto interno (PBI), mostrando una variación porcentual positiva en la última década. Se aprecia, en la Figura 3, como la demanda aumentó 2.9% en el año 2015, lo que significó una ligera recuperación con respecto al año anterior. Por el contrario, el consumo privado tiene una tendencia a crecer menos cada año, períodos en los que el consumo público ha aumentado para generar estabilidad macroeconómica.



*Figura 3.* Variación de la demanda interna, consumo privado y consumo público, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Durante el 2015, en el Perú, surgieron un total de 235,000 empresas, entre nuevas y reactivadas, con más de un 99% que son micro o pequeños negocios, al tener una cantidad inferior a 20 empleados (“En el 2015 se crearon,” 2016). Los datos de la Figura 4 revelan que el 40% de estas nuevas empresas se inscribieron en la provincia de Lima, a lo cual le sigue La Libertad con 5.5% y Arequipa con la misma cantidad. Si se revisan las cifras por sector económico, se tiene que un 21.6% de estos nuevos negocios se concentran en la venta de alimentos, a lo cual le sigue la venta de textiles y prendas de vestir, con el 11%. En total, más del 50% de las empresas que se inscribieron están enfocadas en la actividad comercial (“En el 2015 se crearon,” 2016).

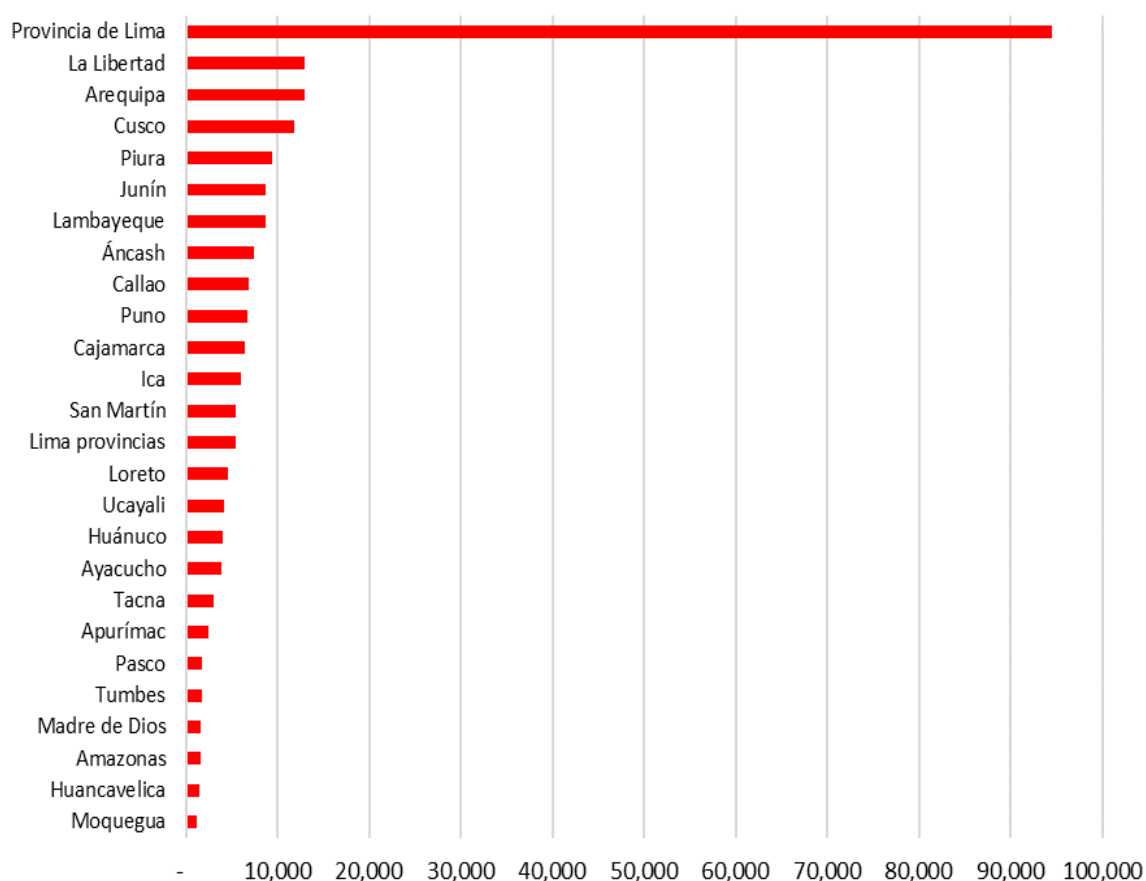


Figura 4. Número de empresas creadas o reactivadas en Perú en el año 2015. Adaptado de “En el 2015 se crearon más de 235,000 empresas en el Perú,” en *Semana Económica*, 2016. (<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/177195-mas-de-235000-empresas-se-crearon-en-el-2015-segun-el-inei/>).



En el Perú, había 1'713,272 unidades empresariales para junio del 2013, pero 99.6% de estas estaban clasificadas como micro, pequeñas o medianas. Esto indica limitaciones para la inversión y desarrollo tecnológico, por lo que este numeroso grupo de empresas solo llegó a representar el 20.7% del total vendido a nivel nacional. Entonces, se tiene que el 0.4% de las empresas, que son las grandes, genera casi el 80% del monto comercializado en el país (INEI, 2013).

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Al pensar en los sectores de apoyo, se tiene que el principal es la industria financiera. En la Figura 5, se muestra la evolución que los créditos han tenido, aumentando un promedio de 12% anual desde el 2010. Además, se evidencia que el crédito al sector privado representa 87% del total, con un incremento por año de 13.3%; mientras que el crédito al sector público se elevó el 11.9% por año. Es importante mencionar que la mayoría de los créditos se han realizado en soles, en la medida en que se ha presentado devaluación.

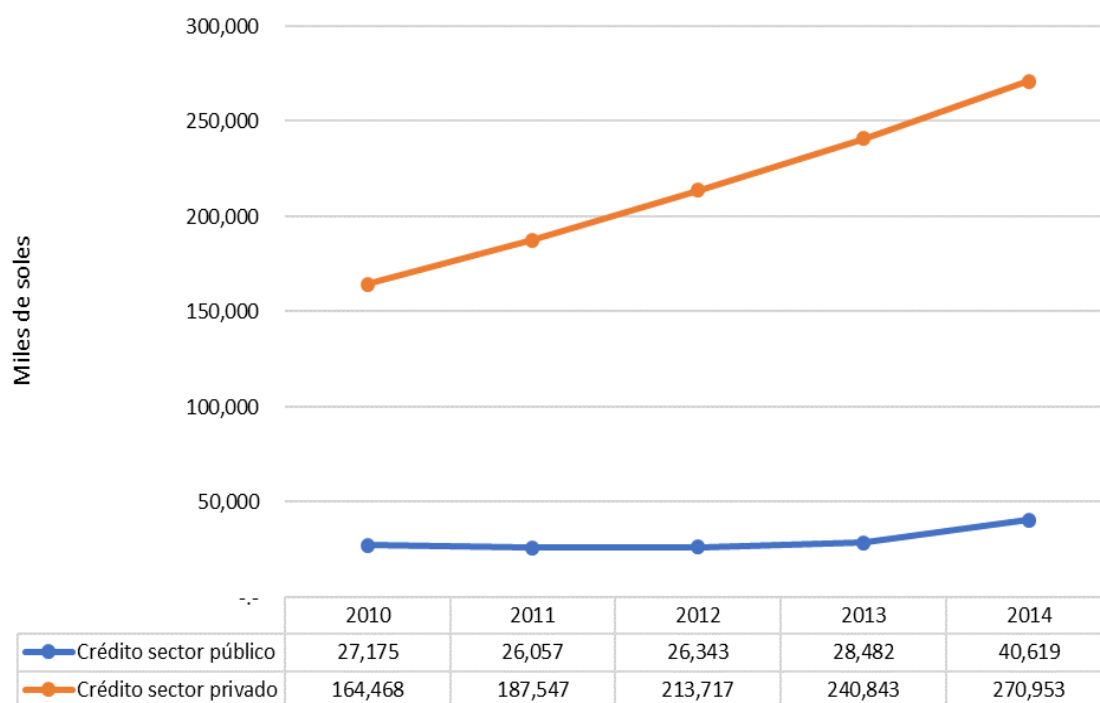


Figura 5. Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

### **3.2.5 Influencia del análisis en la industria textil en el Perú**

IncurSIONAR en la industria textil, específicamente en el sector textil, requiere de una gran inversión, lo cual constituye una barrera para nuevos productores. Por el contrario, si el subsector de confecciones concentra el mayor número de pequeñas y medianas empresas es debido a la baja inversión para crearlas y el nivel básico de conocimientos requerido para iniciar la producción. Esta, también, es la razón de que sea la opción privilegiada por la PEA para acceder al autoempleo.

Es necesario considerar que, por un lado, en tanto se configura un clúster, mejoran las condiciones para acceso a financiamiento conjunto, beneficio que facilita la modernización a través de inversión en tecnología. Un mediano o pequeño empresario no goza de estas ventajas de manera independiente. Por otro lado, debido a la alta especialización de los trabajadores de la industria textil, resultan necesarias iniciativas de educación técnica para el perfeccionamiento de la fuerza laboral. Las iniciativas de capacitación, entrenamiento y retención de valores pueden ser implementadas por la propia industria con apoyo del gobierno. Si bien el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, a través de su programa de Certificación de Competencias Laborales, ha permitido la especialización en cuanto a actividades específicas como el bordado, es menester incrementar actividades productivas a en estas iniciativas de reconocimiento de desempeño laboral que reducen los tiempos de selección de personal e inducción en favor de la productividad textil.

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

Una organización, como un sector, se encuentra dentro de un ecosistema político, social, empresarial. Los factores de este contexto han de ser evaluados de manera sistémica. Para este caso, el análisis recaerá en las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P), económicas y financieras (E), sociales, culturales y demográficas (S), tecnológicas y científicas (T), y ecológicas y ambientales (E) del Perú.

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

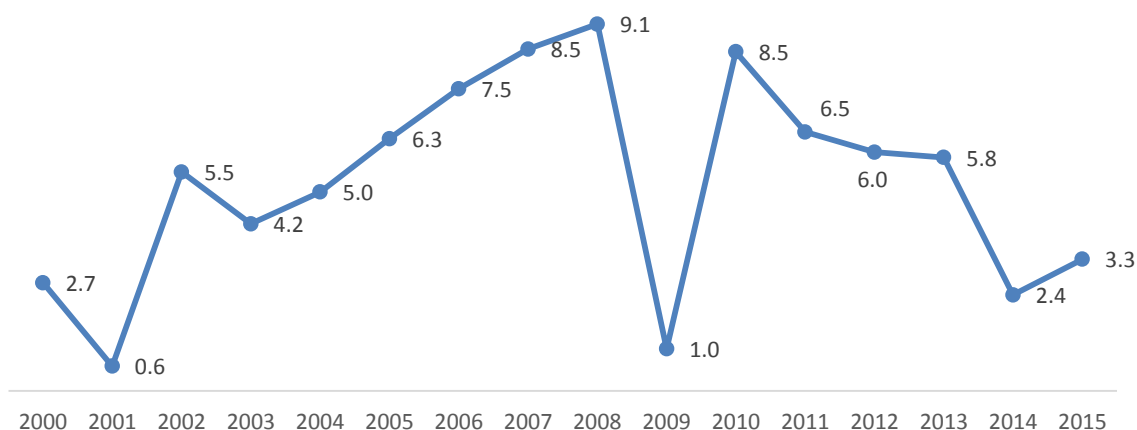
Para el Banco Mundial (2016), el Perú es uno de los países que ha obtenido grandes avances en su desarrollo durante los últimos años. Esto se refiere a un sostenido crecimiento económico, superior al de la región y al promedio mundial, así como un ambiente macroeconómico estable, en el que la pobreza y la deuda externa han disminuido. Este conjunto de variables ha permitido que todos los indicadores sociales mostraran mejorías, lo que indica que la calidad de vida de los peruanos se ha elevado. Desde comienzos de la década de los 90, el Perú inició grandes reformas, con lo que se logró una apertura comercial y un tipo de cambio flotante, que depende de la oferta y la demanda. Simultáneamente, se liberó el mercado laboral y el mercado financiero, lo que benefició a los trabajadores y atrajo inversiones.

El país ha establecido una política monetaria conservadora o prudente que, en la última década, ha estado apoyada por un aumento en el precio de los *commodities*, entre los que destacan los minerales, que conforman el primer producto de exportación peruano (Banco Mundial, 2016). El Gobierno del Perú ha trabajado en fortalecer la institucionalidad y, al mismo tiempo, desarrollar políticas para competir en mercados extranjeros con éxito, con una visión de largo plazo. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes, ya que, al compararse con otras naciones, se ve que aún existen amplias brechas por cubrir, por lo que se necesita que las empresas privadas, las instituciones educativas y el Estado trabajen en conjunto con objetivos comunes (“Perú: País competitivo,” 2012).

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

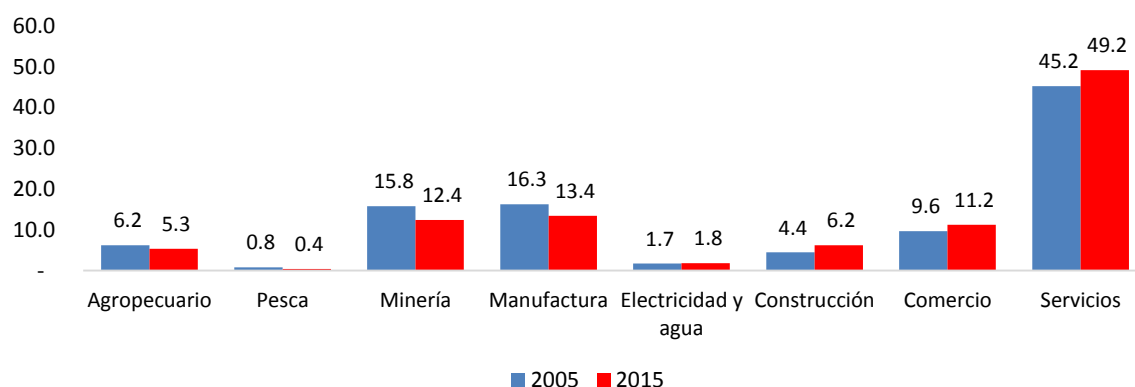
La economía peruana ha mostrado un crecimiento favorable desde el año 2000, como se observa en la Figura 6. El mayor crecimiento se registró en el año 2008, cuando el PBI aumentó en 9.1%, pero al año siguiente se experimentó una fuerte desaceleración como consecuencia de la crisis financiera mundial. A partir del 2010, el PBI comenzó a

recuperarse, aunque en los últimos dos períodos la reducción en la demanda de minerales causó que la economía peruana creciera menos de lo esperado.



*Figura 6.* Variación porcentual anual del PBI. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

Al analizar el aporte que cada sector económico realiza al PBI nacional, se encontró que los servicios han aumentado su participación de 45.2% en el año 2005 a 49.2% en el 2015. En cambio, en estos mismos 10 años, la minería y la manufactura perdieron representación, al igual que el sector agropecuario (ver Figura 7). Todo esto dentro de un contexto macroeconómico estable, con variaciones en el índice de precios al consumidor siempre de un solo dígito (ver Tabla 8).



*Figura 7.* Contribución de cada sector al PBI, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

Tabla 8

*Inflación, Tipo de Cambio y Devaluación*

Año	IPC (Variación %)	TC Nominal (S/.)	TC (Variación %)
2003	2.48	3.48	0.27
2004	3.48	3.41	-1.88
2005	1.49	3.30	-3.43
2006	1.14	3.27	-0.67
2007	3.93	3.13	-4.45
2008	6.65	2.93	-6.49
2009	0.25	3.01	2.94
2010	2.08	2.83	-6.18
2011	4.74	2.75	-2.52
2012	2.65	2.64	-4.23
2013	2.86	2.70	2.45
2014	3.25	2.84	5.05
2015	3.55	3.19	12.21

*Nota.* Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

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

En el Perú, habitan más de 31 millones de personas, de las cuales el 22.7% vivía en condiciones de pobreza para el año 2014, porcentaje que se ha reducido a través de los años, como se aprecia en la Figura 8. Lo mismo ha ocurrido con la pobreza extrema, que también se ha reducido de 7.6% en el 2010 a 4.3% para el 2014. Así como la población en condiciones de pobreza se ha reducido también se ha producido una movilidad social: las personas han logrado mejorar su nivel de ingresos y, por lo tanto, cuentan con mayor cantidad de recursos, incrementando la demanda de bienes y servicios.

Las mejoras en las condiciones de vida de la población se relacionan directamente con su nivel de formación académica. Al respecto, en la Figura 9, se observa el crecimiento de la educación inicial, que ha penetrado por mayor infraestructura y cobertura geográfica. De la misma manera, la educación secundaria pasó de 70.6% en el año 2005 a 83.1% para 2014. En cambio, la penetración de la educación primaria se ha mantenido entre 92% y 93%.

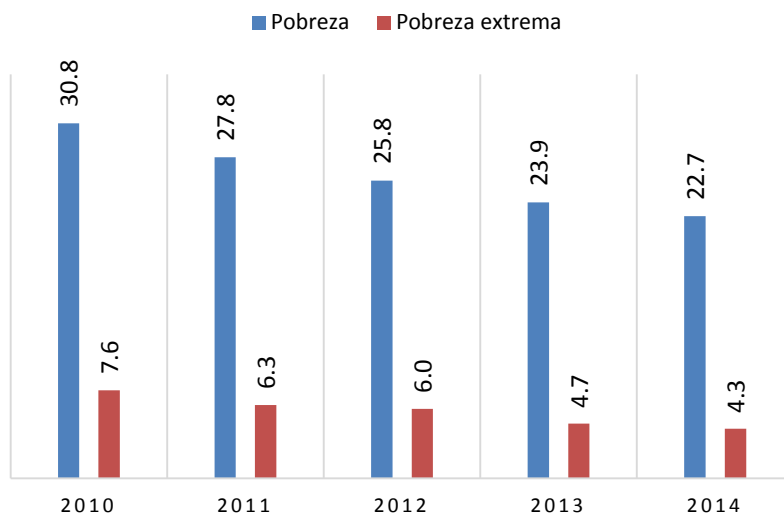


Figura 8. Pobreza y pobreza extrema, en porcentaje de la población nacional. Adaptado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

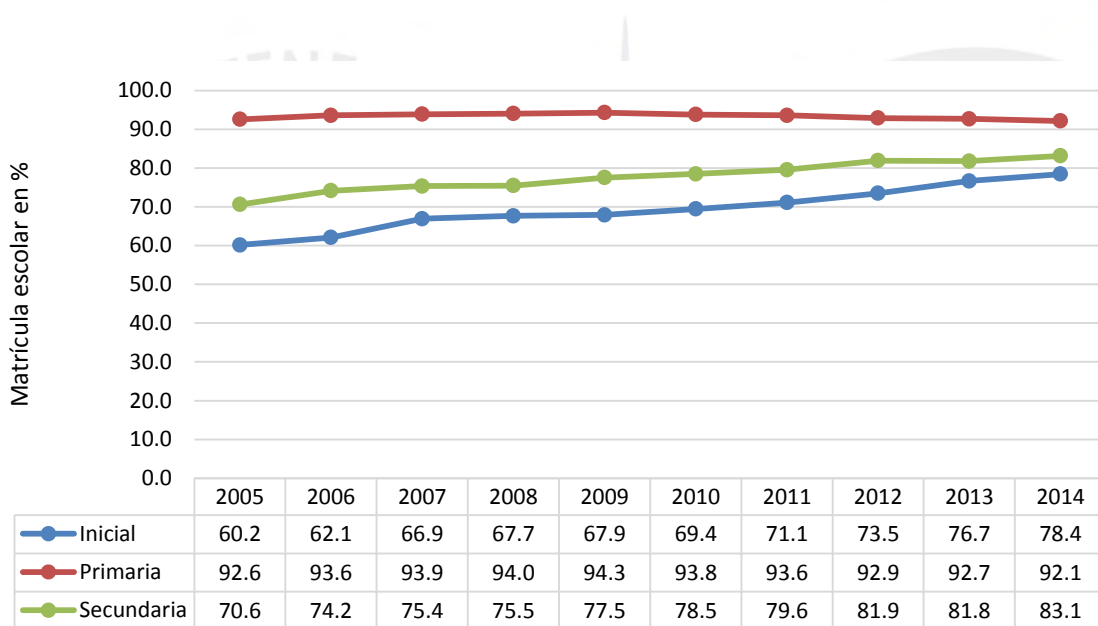


Figura 9. Matrícula escolar, como porcentaje de población en edad de recibir cada nivel de educación. Adaptado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Usualmente, se considera a la informalidad como un fenómeno económico, pero en realidad tiene amplias repercusiones en el ámbito social. Se entiende por informalidad al conjunto de actividades que se desarrollan al margen de la Ley, sin respetar las normas o regulaciones existentes. Por lo general, son unidades económicas que no cuentan con



autorización para desarrollar su trabajo y que no brindan a sus colaboradores las condiciones que la Ley exige. Los motivos que generan informalidad son numerosos, entre los cuales se tiene los siguientes: (a) falta de un gobierno eficaz y eficiente, (b) altas tasas de desempleo, (c) los sectores primarios tienen un rol preponderante en la economía nacional, (d) resulta oneroso cumplir con las regulaciones y leyes, y (e) las barreras para incorporarse al sector formal son altas (Villamil, 2015).

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Dentro de los dominios, se mostró como el Perú tiene una posición desfavorable en el aspecto tecnológico, ubicándose por debajo de países de la región como Chile, Brasil o Argentina. En la Tabla 9, se presenta el detalle de los factores que causan esta baja posición para el país. Entre la edición 2015-2016 y 2016-2017, hubo un retroceso en seis de los siete elementos que se muestran. Por ejemplo, en el nivel de absorción tecnológica, Perú perdió 20 posiciones, mientras que en disponibilidad de las últimas tecnologías se retrocedió en 10 puestos. Solo hubo una mejoría en las suscripciones a Internet a través de teléfonos celulares.

Tabla 9

#### *Desarrollo de la Tecnología en el Perú*

Elemento	2015-2016		2016-2017	
	Puntuación	Posición (entre 140 países)	Puntuación	Posición (entre 138 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	84	4.3	94
Nivel de absorción tecnológica en las empresas	4.5	77	4.2	97
Transferencia de tecnología	4.9	33	4.7	45
Porcentaje de individuos usando Internet	40.2	88	40.9	91
Suscripciones a Internet de banda ancha, por cada 100 habitantes	5.7	80	6.4	81
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	36.4	66	43.2	70
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares, por cada 100 habitantes	13.7	106	36.7	94

*Nota.* Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.



### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Para Greenpeace (2012):

La industria textil es químicamente intensiva, utilizando una cantidad de diferentes productos químicos para todo, desde la tintura de los tejidos, hasta las impresiones y los acabados. Las aguas residuales de estos procesos, a menudo, son tóxicas y pueden contaminar vías fluviales importantes. (p. 1)

Históricamente, la industria textil se ha caracterizado por el uso de sustancias tóxicas, que terminan contaminando los ríos. Se utilizan grandes cantidades de agua, de químicos y de energía. La manera de reducir esto es a través de estudios de impacto ambiental y las posteriores auditorías. Una solución que se propone es usar el agua de manera racional, reciclándola para los procesos productivos textiles, considerando lo siguiente: (a) prevención de una escasez de agua en el futuro, (b) presiones jurídicas y legales, (c) aumento del costo del recurso hídrico, (d) aplicar tratamientos para una depuración eficiente, lo que garantiza la mejor reutilización y reciclaje (Instituto Tecnológico Textil, 2016).

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

En la MEFE, para la industria textil en el Perú, se enuncian 11 factores determinantes de éxito, que corresponden a cuatro oportunidades y siete amenazas (ver Tabla 10). El valor de 2.55 indica una respuesta al entorno ligeramente superior al promedio para capitalizar oportunidades y atenuar amenazas. Dentro de las amenazas, una de las más importantes es la correspondiente a débiles regulaciones, que no protegen a la producción nacional frente a las importaciones subvaloradas. Como oportunidades más relevantes están consideradas la apertura de nuevos mercados y la expansión del sector *retail*.

### 3.5 La Industria Textil y sus Competidores

A continuación, se desarrolla el análisis de la Industria Textil en el Perú, cubriendo las siguientes dimensiones: (a) poder de negociación de los compradores, (b) poder de

negociación de los proveedores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los nuevos entrantes y (e) rivalidad de los compradores.

Tabla 10

*Matriz Evaluación de Factores Externos*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Consumidores reconocen la calidad de los tejidos peruanos	0.15	3	0.45
2. Consumo nacional y demanda interna en expansión	0.10	3	0.30
3. Penetración del sector <i>retail</i> en el país	0.12	3	0.36
4. Disponibilidad de recursos / insumos diferenciados	0.10	2	0.20
<b>Subtotal oportunidades</b>	<b>0.47</b>		<b>1.31</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Débiles regulaciones y crítica de consumo	0.09	2	0.18
2. Ausencia de educación técnica calificada	0.10	3	0.30
3. Alta competencia de productos importados	0.09	2	0.18
4. Baja tasa de crecimiento económico en los países desarrollados	0.09	2	0.18
5. Limitado desarrollo tecnológico	0.08	3	0.24
6. La industria textil en el mundo es altamente contaminante	0.08	2	0.16
<b>Subtotal amenazas</b>	<b>0.53</b>		<b>1.24</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

*Nota.* 4 significa que la industria responde muy bien, 3 responde bien, 2 responde promedio y 1 responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.5.1 Poder de negociación de los compradores

A nivel mundial, los principales compradores de prendas de vestir son Estados Unidos, Alemania y Japón, que en conjunto representaron el 38% del total importado en el mundo (ver Tabla 11). Se ha hecho el análisis considerando la partida arancelaria 61 ya que esta representa más del 65% de los productos textiles exportados por el Perú y el 93.5% de las prendas confeccionadas. Otros países relevantes son Reino Unido, Francia y los Países Bajos. Todos ellos son economías desarrolladas, con altos volúmenes de compras, que en el caso de los Estados Unidos supera los US\$ 45 millones al año, por lo que se afirma que poseen un alto poder de negociación.

Tabla 11

*Importaciones Mundiales de Artículos de Vestir y Ropa de Tejido de Punto o Croché, en Millones de US\$*

	2012	2013	2014	2015	2016
Total mundial	184,801	195,912	206,512	196,981	200,059
Estados Unidos	42,598	44,424	46,627	48,515	45,448
Alemania	16,213	17,638	19,010	17,133	17,592
Japón	15,636	15,684	14,576	13,317	12,915
Reino Unido	11,958	12,831	14,045	13,396	12,451
Francia	10,091	10,789	11,423	10,306	10,283
Países Bajos	6,228	6,874	7,869	7,207	7,688
España	6,174	6,517	7,413	6,967	7,541
Italia	7,568	7,601	8,260	7,391	7,534
China	8,118	8,161	8,052	7,318	6,427
Emiratos Árabes Unidos	2,561	2,850	3,328	2,107	4,922
Canadá	4,282	4,660	4,762	4,673	4,550
Bélgica	4,109	4,708	4,751	3,837	4,486
Otros	49,265	53,175	56,395	54,815	58,224

*Nota.* Adaptado de “List of Importing Markets for a Product Exported by Peru 2012-2016,” por Trademap, 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||57|||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||57|||2|1|1|2|2|1|2|1|1)).

Para que los productos peruanos ingresen al mercado europeo deben cumplir con normas establecidas en el marco legal y político del comercio exterior para la Unión Europea. Un requisito previo y específico de la Ley de Aduanas en Alemania es la obtención de un código de aduanas. En el Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre el Perú y Colombia, y la Unión Europea, firmado con fecha 26 de junio de 2012 en la ciudad de Bruselas, Bélgica, y que entró en vigencia desde el 1° de marzo de 2013, se han definido beneficios arancelarios, y se permite a Perú un ingreso preferencial para el 99.3% de la producción agrícola y del 100% para productos de índole industrial. Los productos como alcachofas, espárragos, café, paltas, entre otros, ingresan exentos del pago de aranceles al mercado europeo desde la firma del citado acuerdo. Los productos pesqueros y textiles también resultaron beneficiados, pues se desgravaron totalmente las partidas arancelarias en tanto entró en vigencia el acuerdo.

La demanda mundial por prendas de vestir se torna de mayor exigencia en cuanto a calidad y bajo precio. La apertura e integración comercial fomentan posibilidades de exportación. En el mercado local, los consumidores de los estratos C y D privilegian el factor precio por sobre el de calidad, su demanda no es exigente y carecen de reparos para adquirir prendas de fibra sintética y de algodón de fibra corta. De otro lado, no existe estrategia de defensa de la propiedad intelectual, lo cual afecta la innovación y el desarrollo de productores nacionales.

A nivel nacional, se ha visto que los consumidores buscan prendas de vestir de bajo precio, lo que ha dado importante cabida a las importaciones de China. Es por ello que la industria de la confección local se ha visto afectada, a pesar de las restricciones que existen a la importación, ya que en el acuerdo comercial firmado entre China y Perú se estableció una cláusula proteccionista (“Los artículos chinos,” 2013). Entonces, el poder de negociación de los compradores locales lo que ha logrado es el ingreso de producto de menor costo, perjudicando a productores nacionales.

### **3.5.2 Poder de negociación de los proveedores**

En el mundo, “los grandes grupos o cadenas están integrados verticalmente y gran parte de su proceso de producción se realiza en sus propias fábricas, subcontratando solo para algunas fases de dicho proceso” (Méndez, 2012, p. 2). Con esto se limita drásticamente el poder de negociación de los proveedores, ya que se trata de grandes conglomerados textiles a nivel mundial. A nivel nacional, se tiene gran cantidad de proveedores, con un conglomerado textil que le otorga fuerza a los productores, confirmando la tendencia mundial de bajo poder de negociación.

En la Tabla 12 se presentan las importaciones y exportaciones de hilados y tejidos, que son los principales insumos para la confección. Se observa que en ambos casos los montos se han reducido, y que esto ocurra con las importaciones está alineado con el hecho

de que la producción nacional de prendas confeccionadas se ha reducido. El principal insumo importado es el algodón que representó el % en el año 2016, ya que como se mencionó en el Capítulo I es importado de la India donde se produce a partir de semillas genéticamente modificadas y por ende es de menor costo que el algodón local. Además, las fibras y filamentos sintéticos, partidas 54 y 55, sumaron el 41.6%.

Tabla 12

*Importaciones y Exportaciones de Insumos para la Confección de Prendas Textiles, en Miles de US\$*

Partida	Descripción	Exportaciones		Importaciones	
		2015	2016	2015	2016
50	Seda	322	341	2,863	2,769
51	Lana o fibras de animales	163,646	141,439	20,921	22,387
52	Algodón	70,759	49,867	316,089	263,517
53	Otras fibras textiles vegetales	354	168	1,095	1,274
54	Filamentos y fibras hechas por el hombre	7,201	5,715	192,427	182,667
55	Fibra sintética hecha por el hombre	64,060	48,287	168,564	169,389
56	Guata, fieltro y tela sin tejer	57,589	50,953	82,467	63,390
60	Tejido de punto o croché	60,984	48,801	129,991	139,551
Total insumos		424,915	345,571	914,417	844,944
Variación anual		-29.8%	-18.7%	-9.2%	-7.6%

*Nota.* Adaptado de “List of Importing Markets for a Product Exported by Peru 2012-2016,” por Trademap, 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||57|||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||57|||2|1|1|2|2|1|2|1|1)).

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Cabe aclarar que las prendas de vestir, si bien están orientadas a cubrir una necesidad humana básica, tal necesidad no es primaria como sí lo es el alimento. En una situación de crisis económica, las familias pueden dejar de comprar ropa, pero no de comprar alimento. A partir de este deslinde, se puede señalar que las prendas de vestir son bienes de consumo masivo, y la demanda de estas surge luego de la demanda por alimentos, salud o educación. Esto se ratifica con el hecho de que la demanda por prendas textiles ha caído, en la medida en

que el crecimiento económico ha mermado en los Estados Unidos y en Europa (“Sector textil-confecciones,” 2014).

Sin embargo, para Méndez (2012), los textiles forman parte de la macro industria de la moda, la cual tiene un ciclo de vida corta, siendo sustituida rápidamente, incluso varias veces al año. Esta agilidad crea una necesidad en los consumidores, dificultando la entrada de productos sustitutos. Por lo que aunque existan crisis económicas, siempre habrá demanda de textiles, aunque los consumidores probablemente busquen artículos de menor valor.

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

Dado que la inversión en equipos y tecnología es significativa, se convierte en una barrera para el ingreso de nuevos fabricantes a la industria textil, actualmente orientada a los principales mercados de exportación como Estados Unidos, Alemania y Japón. Las oportunidades son menores para la mediana y pequeña empresa que ha de conformar un clúster como opción para invertir en tecnología de última generación y dotar de valor agregado a sus productos. En este sentido, la principal amenaza sería la formación de nuevos clústeres, con ideas de negocio orientadas al mismo mercado objetivo.

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

La industria textil en el Perú compite, en su subsector de confecciones, con fuertes economías como China (ver Tabla 11), que constituye una clara competencia tecnológica y agresiva en el plano comercial, incluso en el mercado local donde sus prendas son preferidas por los estratos de menores ingresos. Es así que han desplazado a las prendas confeccionadas en el país, aunque los productos nacionales tienen insumos de calidad notoriamente superiores. Esto se da como consecuencia de la subvaluación y el ingreso de hilados, tejidos o prendas de vestir a precios *dumping*, los cuales, en muchos casos, son registrados por debajo de su precio real (“Confecciones y textiles,” 2016). Entonces, existe a nivel local y mundial,



alta rivalidad, donde los países asiáticos lideran las exportaciones mundiales, lo cual se aprecia en la Tabla 13.

Tabla 13

*Principales Exportadores Mundiales de Artículos de Vestir y Ropa de Tejido de Punto o Croché, en Millones de US\$*

	2012	2013	2014	2015	2016
Total mundo	214,223	235,729	240,427	224,629	220,894
China	98,358	107,845	102,471	93,006	82,797
Bangladesh	11,915	13,678	15,271	15,670	16,753
Vietnam	6,640	7,917	9,181	10,111	11,749
Turquía	8,419	9,245	10,024	8,928	8,856
Alemania	8,167	8,587	9,290	8,051	8,221
India	5,466	6,959	7,482	7,781	7,910
Italia	7,817	8,267	8,762	7,449	7,840
Camboya	3,799	4,541	5,077	5,550	7,096
Bélgica	4,017	4,868	4,761	4,505	5,068
España	3,842	4,464	4,623	4,398	4,841
Otros	55,784	59,359	63,485	59,180	59,764

*Nota.* Adaptado de “List of Importing Markets for a Product Exported by Peru 2012-2016,” por Trademap, 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||57|||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||57|||2|1|1|2|2|1|2|1|1)).

En el futuro, el enfoque de la economía China estará en los sectores de tecnología e innovación, reduciendo las inversiones en la industria textil. Además, se espera que los precios de los textiles y sus insumos se eleven en los próximos años, en la medida en que la mano de obra se reduzca por la ley del hijo único y el incremento en los salarios. Sin embargo y a pesar de estos datos que muestran una desaceleración en la producción China, es importante mencionar que con su gran territorio y su abundante mano de obra, este país continuará siendo el mayor fabricante mundial de textiles y prendas de vestir, tanto a corto como a mediano plazo (Farias, 2016).

De igual forma, la industria textil peruana compite con países que se encuentran dentro de la región latinoamericana, donde la exportación es liderada por El Salvador y



México, como se observa en la Tabla 14. La confección textil y la elaboración de insumos ha sido históricamente el eje principal de las exportaciones y de la economía salvadoreña, generando 75,000 empleos directos y por encima de 200,000 indirectos. Por décadas, la industria en este país centroamericano ha estado enfocada en la fabricación de fibras, hilados, telas y prendas de ropa relacionadas con la maquila para marcas norteamericanas; es decir, con poco valor agregado. Pero en los últimos años, varios empresarios han apostado por la innovación y la adquisición de tecnología para atender a otros segmentos y lo están haciendo con éxito (Frías, 2016).

Tabla 14

*Exportaciones Latinoamericanas de Artículos de Vestir y Ropa de Tejido de Punto o Croché, en Millones de US\$*

	2012	2013	2014	2015	2016
El Salvador	1,650	1,780	1,787	1,888	1,853
México	1,626	1,693	1,736	1,708	1,699
Guatemala	920	1,018	1,018	1,048	1,261
Nicaragua	491	621	759	757	1,188
Perú	1,433	1,257	1,093	827	792
Haití	628	686	720	790	759

*Nota.* Adaptado de “List of Importing Markets for a Product Exported by Peru 2012-2016,” por Trademap, 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||57||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||57||2|1|1|2|2|1|2|1|1)).

A futuro, la clave para competir con éxito en el escenario mundial será la diferenciación. Según la Oficina Comercial del Perú en Los Ángeles, “el Perú tiene potencial para posicionarse como un centro de producción de prendas orgánicas, lo cual beneficiaría a muchas empresas exportadoras, especialmente a aquellas que buscan diferenciarse con propuestas novedosas” (“Perú podría posicionarse,” 2013, párr. 2). Para la industria textil, los principales proveedores son de materias primas, insumos y maquinaria. La materia prima es nacional, diferenciada por su gran calidad; en el caso de la maquinaria, esta se importa de otros países. Debido que en el Perú el crecimiento de la producción aldonera no es acorde a la producción textil, los proveedores poseen un relativo poder de negociación. Ellos

proviene, en el caso de productores de algodón Pima, de las zonas desérticas del norte peruano, donde el microclima es el idóneo para el cultivo de este algodón de alta calidad y que lo hace uno de los más valorados del mundo. Sus fibras, semejantes a las de la lana, se emplean en tejidos de punto, calcetería y en mezclas de tejidos de lana y algodón.

### **3.6 La Industria Textil y sus Referentes**

La industria textil y sus subsectores está liderada por China, país que representó el 37% de las exportaciones mundiales de prendas de vestir para el año 2016 (Trademap, 2017). Dentro de este país, existen empresas de gran tamaño como Youngor, Shanshan, Bosideng o Sunshine, las cuales se caracterizan por haber diversificado su operación, compitiendo en otras industrias; además de haber desarrollado sus propias marcas donde obtienen márgenes superiores a los de la maquila. Estos grandes productores atienden el mercado local chino, así como el asiático, compitiendo también con éxito a nivel mundial. Son empresas con más de 20 años de experiencia, que han promovido el desarrollo de sus proveedores, para contar con hilados, tejidos y telas de la calidad y costo que requieren (Riera, 2014).

Es frecuente pensar que el bajo costo de las prendas chinas se debe a la poca calidad. Pero la realidad es que en China se está compitiendo en base a la tecnología y ya no en función de una mano de obra barata. La cadena productiva se ha tecnificado, permitiendo reducir los costos y desplazando a otros países productores en el escenario mundial. Esto hace necesario pensar que si se desea combatir las prendas chinas, tanto en el mercado peruano como en el extranjero, los productores nacionales tienen que adquirir tecnología, cambiando la estructura de la fabricación nacional. Incluso se plantea la necesidad de que el Gobierno peruano subsidie esta tecnificación, que tiene que ir acompañada de un desarrollo de fibras naturales (“La industria textil peruana,” 2014).

Luego de China, como principal exportador mundial de prendas confeccionadas, se encuentran Bangladesh, Vietnam y Turquía, apareciendo en quinto lugar Alemania

(Trademap, 2017). Dado que los primero cuatro países compiten en función de liderazgo en costo, no se consideran referentes para las confecciones peruanas. En cambio, Alemania, al igual que Perú, se enfoca en una diferenciación y en ese sentido sí constituye un caso a emular.

Alemania tiene historia como productor textil, innovando y adaptándose a los cambios del mercado. En este país, los textiles constituyen el segundo bien de consumo, luego de los alimentos y bebidas, mostrando la importancia que tiene contar con un amplio mercado interno y consumidores exigentes. El sector está integrado, en su mayoría, por empresas pequeñas y medianas, pero la incorporación de tecnología es una prioridad (Farré, 2015).

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

La MPC de la industria textil en el Perú tiene ocho factores clave de éxito (ver Tabla 15). El valor de 2.39 coloca a la industria textil peruana detrás de los principales competidores latinoamericanos que son El Salvador y México, como se indicó anteriormente. El Salvador, históricamente ha estado enfocado en la maquila, pero en los últimos años ha realizado importantes inversiones en tecnología e innovación, lo que le otorga el máximo valor en este aspecto. Además, cuenta con mano de obra calificada, al igual que México, así como cercanía al principal mercado mundial e instalaciones logísticas apropiadas. En base a estos resultados, para competir a nivel mundial, a nivel de volumen de producción y de exportaciones, el Perú necesita mejorar aspectos como la investigación y desarrollo o la capacitación de su personal.

La MPR de la industria textil en el Perú se compara con la misma industria en Alemania, ya que este país es líder en tecnología y diferenciación, además de ser el quinto exportador a nivel mundial. Los factores valorados con 1, correspondientes a *investigación y desarrollo*, y *acceso a financiamiento* han de ser analizados cuidadosamente para delimitar

estrategias que pudieran permitir una brecha positiva respecto a China (ver Tabla 16). Se considera a este país asiático como un referente en el sector textil.

Tabla 15

*Matriz Perfil Competitivo*

Factor clave de éxito	Peso	Industria textil en Perú		Industria textil en El Salvador		Industria textil en México	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 <i>Know-how</i>	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2 Productividad	0.16	2	0.32	4	0.64	3	0.48
3 Investigación y desarrollo	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30
4 Tecnología	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
5 Acceso a financiamiento	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48
6 Valoración de los insumos	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7 Disponibilidad de personal calificado	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
8 Diversificación en la producción	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Total	1.00		2.39		3.56		3.36

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 16

*Matriz Perfil Referencial*

Factor clave de éxito	Peso	Industria textil en Perú		Industria textil en Alemania	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 <i>Know-how</i>	0.18	4	0.72	4	0.72
2 Productividad	0.16	2	0.32	4	0.64
3 Investigación y desarrollo	0.15	1	0.15	4	0.60
4 Tecnología	0.13	3	0.39	4	0.52
5 Acceso a financiamiento	0.12	1	0.12	4	0.48
6 Valoración de los insumos	0.09	3	0.27	3	0.27
7 Disponibilidad de personal calificado	0.09	2	0.18	4	0.36
8 Diversificación en la producción	0.08	3	0.24	4	0.32
Total	1.00		2.39		3.91

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.8 Conclusiones

El Perú ha crecido económicamente y de manera sostenida en los últimos años. Con este crecimiento, se han fortalecido sus sectores productivos respaldados por adecuadas

políticas generadas desde el Gobierno central. Excepto por la fuerte competencia asiática, el entorno es favorable para la industria textil y, específicamente, para un clúster que focalizaría su mercado de exportación en un solo país para lograr impulso inicial. Este clúster incluiría a empresas medianas y pequeñas, que pueden conjugar sus fortalezas en aras de dar respuesta asertiva a las demandas del entorno específico.

El destino elegido sería Alemania. Son tres las razones que fundamentan tal elección. En primer lugar, la preferencia de productos *premium* en este mercado, en cuanto a prendas de vestir, privilegia las fibras naturales por sobre las sintéticas. En segundo lugar, este país no es de interés prioritario para la gran industria textil peruana, que concentra sus exportaciones hacia otros mercados. La tercera razón rescata el *modus vivendi* de la sociedad alemana, que valora la protección ambiental y las buenas prácticas laborales de una industria como parte de su crítica de consumo.

Al estar concentradas en los distritos de Lima, Ate y La Victoria, las empresas medianas y pequeñas del subsector textil, y las del subsector de confecciones en los distritos de la Victoria, Lima y San Juan de Lurigancho, el clúster estaría ubicado en el distrito de Lima para facilitar las transacciones logísticas y comerciales. De este modo, las diferencias respecto al principal clúster textil, Gamarra, sino en tamaño, se apreciarían en su marco estratégico y en la exclusividad del destino de su producción.

Como se sabe, la estructura del subsector textil en el Perú es piramidal, en cuya base se encuentra un grueso número de pequeñas y medianas empresas, y hacia arriba una proporción radicalmente menor de grandes empresas, relación que se invierte respecto a los volúmenes de venta. En el subsector de confecciones, la participación en ventas de las pequeñas y medianas empresas es mayor, aunque manteniendo la tendencia piramidal.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis permite evaluar todas las áreas que funcionan en el ciclo operativo en la industria textil, que son las siguientes: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015). Desde esta mirada interna, se valorará la relación con los grupos de interés vinculados al clúster textil: comunidades, sindicatos, entre otros. Esto debido a que un desarrollo con responsabilidad social ha de estar articulado a sólidas relaciones con los involucrados. En primer lugar, ha de quedar claro el concepto de clúster: las empresas e instituciones deben estar interconectadas en un campo particular para generar competencia (Porter, 1998).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La labor administrativa tiene como principal propósito la de aumentar la productividad a través de la articulación de los principios y políticas establecidas a cada actividad de los procesos operativos. Un clúster es un sistema integrado por empresas y ramas industriales funcionalmente interdependientes para desarrollar procesos productivos articulados vertical, horizontal y colateralmente en torno a mercados, tecnologías y capitales que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial. Estos puntos están ligados con la búsqueda de la rentabilidad de la industria.

Para que un clúster alcance competitividad, requiere un soporte administrativo transversal y una gerencia orientada a resultados con visión sinérgica y estratégica, que garantice el trabajo interrelacionado y coordinado. Uno de los factores críticos es determinado por la planificación desde el nivel operativo de base, que defina la factibilidad y continuidad de los procesos productivos. Las alianzas con el gobierno como puerta de acceso a ayudas y subvenciones no deben verse descuidadas.



En tal sentido, este clúster del subsector de confecciones, integrado por pequeñas y medianas empresas, estaría principalmente ubicado en el distrito céntrico de Lima, cerca al emporio comercial de Gamarra, en el distrito aledaño de La Victoria, el mismo que en su totalidad concentra actualmente a más de ocho mil empresarios. Con los años, estos empresarios han logrado ampliar su oferta de productos relacionados a la industria de confecciones y moda. Las estrategias integrales son las esperadas a optimizar su crecimiento. Esto con el afán de generar confianza entre los interesados y generar valor en conjunto. Pero para Promperú, es un problema que entre los productores hay escaso interés en asociarse en clústeres y por ello no se logra una buena integración de la cadena textil (comunicación personal, Y. Infantes, 22 de mayo 2017).

Con respecto a la zona comercial de Gamarra, una importante empresaria textil explicó que si bien concentra a proveedores de variados insumos y a productores, el problema es que ofertan productos más económicos, enfocados en segmentos C y D. Tiene la ventaja de un fácil acceso, pero tienen un enfoque al mercado local o a los países vecinos, con mucho desorden e informalidad. Por lo que realmente no representa a los principales exportadores para quienes no es necesario ubicarse en dicha zona (comunicación personal, M. Tubbeh, 24 de mayo 2017).

En el Perú, las 2,349 empresas que componen la industria textil (ver Tabla 17) cuentan con el apoyo de asociaciones y el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, que impulsan la coordinación para el fortalecimiento sectorial y desarrollo empresarial. El Comité Textil (CT) se fundó hace aproximadamente 70 años –un 14 de setiembre de 1945– y es el primer comité de la Sociedad Nacional de Industrias. El Comité brinda asesoría en temas como importaciones, exportaciones, aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio, normas de origen para textiles y confecciones, participación en ferias y eventos internacionales, estudios de mercado, aranceles de importación en diferentes



mercados, etc. De esta manera, ayuda a las empresas a dar respuesta a problemas recurrentes originados por la competencia desleal de las importaciones. Brinda también asesoría laboral y tributaria. Lamentablemente, no se cuenta con información que indique cuántas de estas empresas están en el subsector confecciones, aunque se presume son la mayoría por las menores barreras de entrada en comparación con los subsectores.

Tabla 17

*Empresas que Integran la Industria Textil, Enfocadas en Exportaciones*

Tamaño de la empresa	2009	2010	2011	2012	2013
Más de US\$ 10 millones	25	28	34	31	30
Entre US\$ 1 y 10 millones	185	157	230	338	253
Entre US\$ 100 mil y 1 millón	612	567	692	852	857
Menos de US\$ 100 mil	1,259	1,248	1,257	1,204	1,209
Total	2,081	2,000	2,213	2,425	2,349

*Nota.* Tomado de *Industria de la vestimenta y textiles en Perú* (p. 2), por Perú Moda, 2015, Lima, Perú: Autor.

La Asociación de Exportadores (ADEX) es una institución empresarial fundada en 1973 para representar y prestar servicios a sus asociados en exportadores, importadores y prestadores de servicios al comercio. Además, está constituida por empresas grandes, medianas y pequeñas, cuyo denominador común es la visión de alcanzar objetivos empresariales ambiciosos (Alegre, Arias, Bustillos, & Canaza, 2013).

A través de entrevistas a profundidad se encontró que una debilidad que tiene el sector es la informalidad. Para Promperú, esta no permite la adecuada integración de la cadena textil, así como limita la especialización en áreas como la tejeduría, hilandería, estampados, lavandería o incluso en confecciones. Por ejemplo, limita la reducción de tiempos de entrega, así como de costos, evitando que se genere competitividad, lo cual es una exigencia del mercado extranjero (comunicación personal, Y. Infantes, 22 de mayo 2017). Mientras que para las empresas, la informalidad genera una competencia desleal, ya que los productores

informales tienen un mayor margen de utilidad, aunque a veces a expensas de la calidad (comunicación personal, M. Tubbeh, 24 de mayo 2017).

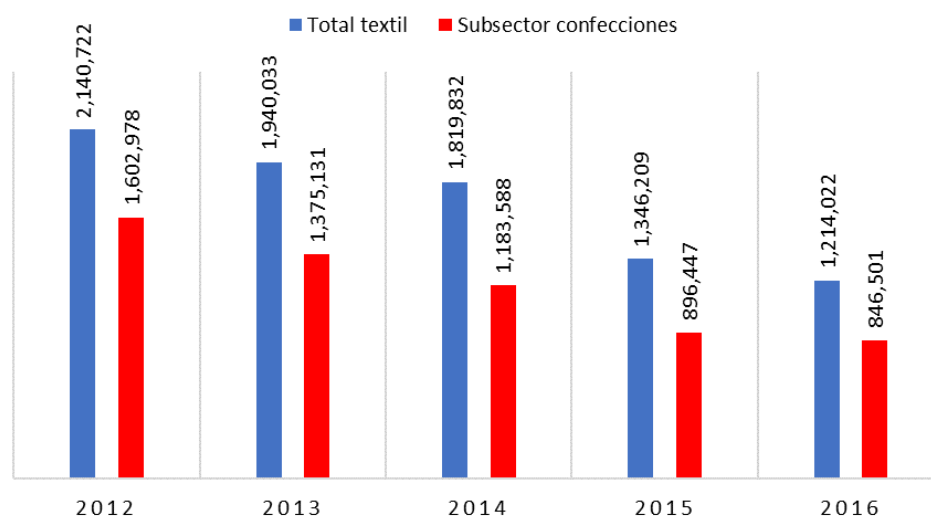
#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Corresponde a esta unidad funcional del clúster el análisis de las 4 P del marketing: producto, plaza, precio y promoción, para los dos principales subsectores de la industria textil: el de fibras y el de prendas de vestir o confecciones. Kotler y Keller (2012) mencionaron que la gestión del marketing es el análisis, planificación, ejecución y el control de los programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios benéficos con los compradores meta con el propósito de lograr los objetivos de la organización. Se encuentra tácita la idea de marketing responsable al citar la construcción y mantenimiento de intercambios benéficos, lo cual implica –más allá de la satisfacción de necesidades individuales– la convergencia de las demandas sociales y ecológicas para la generación de esta posibilidad de satisfacción de necesidades específicas.

En cuanto al producto, la diferenciación se da principalmente por la materia prima que se utiliza, el algodón Pima, aunque se tiene como amenaza que las extensiones de sembradíos en el norte del Perú se están reduciendo. Pero es relevante avanzar en el desarrollo de productos con valor agregado, aprovechando la experiencia que se tiene tanto en tejido de algodón como de alpaca. Además, se tiene que mejorar el desarrollo de imagen corporativa de las empresas, es decir de marcas, combinadas con la marca país (comunicación personal Y. Infantes, 22 de mayo 2017).

En la Figura 10 se presentan las exportaciones peruanas de prendas de textiles y confecciones, las cuales para el 2016 alcanzaron los US\$ 1,214 millones, con una disminución de 9.8% durante el período, que confirma una tendencia de decrecimiento desde el año 2012. El principal destino es Estados Unidos, que corresponde al 34% del monto

exportado, a continuación se tiene a Venezuela con 21.8% y a Ecuador con el 6%. Entre los países europeos, destaca Alemania con 2.1% (ver Figura 11).

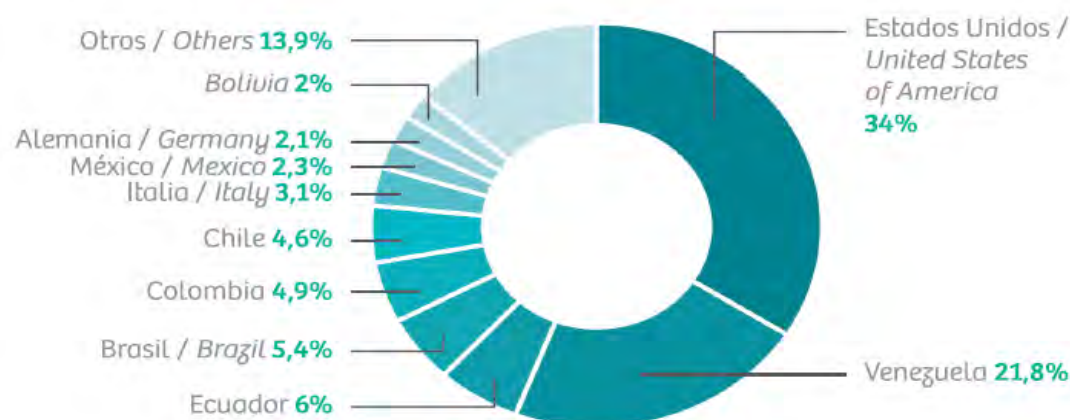


*Figura 10.* Exportaciones peruanas de textiles y confecciones, en miles de US\$. Adaptado de “List of Importing Markets for a Product Exported by Peru 2012-2016,” por Trademap, 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||57||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||57||2|1|1|2|2|1|2|1|1)).

Si se analiza específicamente el subsector de confecciones, se tiene que este representaba el 75% del total textil para el 2012 y se ha reducido hasta el 70% en el año 2016, luego de mostrar una leve recuperación en los últimos dos períodos. Es así que las exportaciones de confecciones textiles se contrajeron en 6% durante el 2016, luego de haber disminuido 24% y 14%, en 2015 y 2014 respectivamente. En relación con los destinos de las prendas confeccionadas, es similar al del sector textil como un todo pero con distintas proporciones, ya que el 68% se dirige a los Estados Unidos, 5% a Brasil, 4% a Alemania y 3% a Chile (Trademap, 2017).

Entre las formas más efectivas de ingreso al mercado textil extranjero, se hallan la contratación de agentes o representantes comerciales, y la generación de alianzas con conglomerados, conformados en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, organizadas de este modo para aumentar su fortaleza de negociación al comprar grandes volúmenes. Los

factores socioculturales de su población, de disciplina y orden, prevalecen en su forma de hacer negocios y dirigir a sus organizaciones.



*Figura 11.* Principales mercados de exportación de los textiles y confecciones peruanos, en el año 2013. Tomado *Industria de la vestimenta y textiles en Perú* (p. 1), por Perú Moda, 2015, Lima, Perú: Autor.

Los lineamientos estratégicos del clúster constituyen una fuente de diferenciación de la oferta para el mercado extranjero y en especial el europeo, respecto a otros competidores como China, India, Bangladesh y Turquía, en respuesta a sus características de consumo responsable y paradigma de sostenibilidad característico de un país principista, con uno de los índices de Gini más bajos en el mundo. A uno de los principales competidores latinoamericanos, como es Uruguay, que exporta a Alemania principalmente prendas de punto, le resulta muy difícil competir con los costos de producción de los países asiáticos.

En relación al precio, el producto peruano resulta costoso, lo que se debe al alto costo de la mano de obra (comunicación personal, M. Tubbeh, 24 de mayo 2017). Pero adicionalmente hay altos costos logísticos por la falta de encadenamiento (comunicación personal Y. Infantes, 22 de mayo 2017). Mientras que en cuanto a la promoción la misma se da a través de la participación en ferias, para lo cual se tiene el apoyo de Promperú. Pero además hay una labor individual de contacto con los brokers y la visita a clientes potenciales o importantes (comunicación personal, M. Tubbeh, 24 de mayo 2017).

Debe enfatizarse que la negociación de la mayoría de los TLC con la Unión Europea privilegió –en el caso de los subsectores de la industria textil– el desarrollo de toda la cadena productiva, pues el beneficio de “arancel cero” condiciona a que los insumos textiles sean producidos en el Perú o en el mercado con el que se suscribió el acuerdo. A diferencia del Tratado de Libre Comercio con China, que ha impulsado la importación de prendas chinas sin mayores políticas de control *antidumping*, lo que ha afectado la producción y la venta en el mercado nacional.

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

Actualmente, existe capacidad instalada ociosa de potenciales empresas integrantes del clúster, debido al decremento de la demanda interna y de las exportaciones a Venezuela y Estados Unidos, en las industrias de desmonte de algodón. Condición que podría cubrir una mayor demanda del insumo por parte de confeccionistas. Aunque se ha encontrado como potencial problema que las plantaciones de algodón en el norte del país están disminuyendo (comunicación personal, M. Tubbeh, 24 de mayo 2017); y esto podría limitar el uso total de la capacidad instalada.

A esto se suma que la demanda interna también se afectó con el ingreso de productos chinos de menor precio y los confeccionistas locales, como los que se encuentran en el emporio comercial de Gamarra. Tampoco están produciendo al 100% de su capacidad. De requerir maquinaria adicional ante un incremento de la demanda, se cuenta con la alternativa de comprar maquinaria a Uruguay, cuyos productores han generado la oferta al Perú. Este crecimiento en la industria no se encuentra asociado con un aumento en la producción, ya que como se aprecia en la Tabla 16, los distintos productores tuvieron un descenso en el período del 2010 al 2011, excepto los tejidos mixtos y los hilos e hilados de pelos de alpaca.

De acuerdo a las estadísticas de exportaciones, los hilados de fibras naturales representaron el 64.6% de las fibras totales exportadas en el año 2016. Esto representa un



incremento con respecto al año 2012, como se aprecia en la Tabla 18, cuando eran el 60.3%. Lo cual es acorde con la penetración de fibras naturales en el total de los textiles, donde para el año 2010, el algodón representaba el 60%, mientras que las de origen animal llegaban al 5%, por lo que el restante 35% correspondía a fibras sintéticas (Pérez et al., 2010). Pero en contraste con la alta penetración de fibras naturales, el sector no está lo suficientemente industrializado, a nivel de sus procesos de producción, y esto causa una falta de estandarización de la calidad y por ende, insatisfacción en los clientes (comunicación personal Y. Infantes, 22 de mayo 2017).

Tabla 18

*Tipo de Fibras Exportadas, en Miles de US\$*

	2012	2013	2014	2015	2016
Fibras naturales	230,427	251,820	290,548	235,081	191,815
Fibras totales	382,159	401,017	461,405	363,931	296,770
Porcentaje fibras naturales	60.3%	62.8%	63.0%	64.6%	64.6%

*Nota.* Adaptado de “List of Importing Markets for a Product Exported by Peru 2012-2016,” por Trademap, 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||57||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||57||2|1|1|2|2|1|2|1|1)).

En relación con la producción de prendas confeccionadas se le da prioridad a las fibras de algodón importadas por su bajo precio, en comparación con las nacionales. Es por ello que solamente un 25% de los insumos utilizados son nacionales (comunicación personal, M. Tubbeh, 24 de mayo 2017). Esto evidencia la falta de encadenamiento que hay en el sector textil y que es una debilidad, ya que no permite el desarrollo de proveedores, que actualmente son pocos y en especial en lo que se refiere a tejeduría de algodón y a la fabricación de sintéticos. A esto se le añade el alto costo de servicios logísticos, como por ejemplo de la mensajería para enviar muestras, que es esencial para generar pedidos. Mientras que otro problema es el bajo nivel de cumplimiento que muestran los proveedores de materia prima, tejeduría y conexos, en relación a los tiempos de entrega, lo que en

ocasiones causa incumplimiento al cliente final (comunicación personal Y. Infantes, 22 de mayo 2017).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

A efectos de establecer una base sólida para sustentar requerimiento de créditos, prever un excedente de efectivo que permita tomar decisiones oportunas de inversión en nueva maquinaria o anticiparnos a un futuro déficit de efectivo para la búsqueda de financiamiento, se desarrolla a continuación la proyección de futuros ingresos y egresos de efectivo para el clúster, para los próximos tres años. Es por ello que en la Tabla 19 se presenta la producción textil desde el año 2010 hasta el 2012, para posteriormente, en la Tabla 20 mostrar las proyecciones realizadas.

Tabla 19

#### *Producción de la Industria Textil*

Producto	Unidad de Medida	2010	2011	2012
Productos textiles				
Hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles				
Frazadas	unidades	489,116	498,608	451,078
Hilos e hilados sintéticos y artificiales	t	4,825	4,900	4,504
Tejidos de algodón	m	40'893,788	44,626 666	34,998 939
Tejidos mixtos	m	11'760,835	12,726 52	13,048 244
Hilos e hilados de algodón	t	41,317	37,689	35,551
Hilos e hilados de pelos de alpaca	t	2,573	2,580	3,467
Hilos e hilados de algodón y mezclas	t	1,478	1,950	1,549
Fabricación de otros productos textiles				
Fabricación de tejidos y artículos de punto				
Tejidos de punto para confección de prendas de vestir	kg	10'679,421	9'334,306	8'848,067

*Nota.* Tomado de "Estadísticas sectoriales," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>).

En la proyección, se aprecia una evolución favorable de saldo de caja para los próximos tres años, considerando que los egresos en cuanto a conceptos administrativos y operativos son solo complementarios al capital de origen de cada miembro del clúster. Las ventas son la principal fuente de ingresos; en tanto que un *outlet*, como espacio comercial local para la venta de producción residual, es considerado como otros ingresos. Esta



información se complementa con el hecho de que el rendimiento sobre inversión que obtiene la industria oscila entre 18% y 20% durante el año 2015 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

Tabla 20

*Flujo de Caja Proyectado, en Miles de US\$*

Flujo de caja proyectado	Años		
	primero	segundo	tercero
Saldo inicial de caja			
Ventas	1,500	1,900	2,200
Otros ingresos	100	200	200
Total ingresos	1,600	2,100	2,400
Costo de ventas	200	200	200
Gastos operativos	200	250	250
Gastos administrativos	100	150	150
Total egresos	500	600	600
Saldo de caja	1,100	1,500	1,800

De acuerdo con una empresaria textil entrevistada, la rentabilidad de los productores textiles se ha visto reducida, pasando de un 10% sobre las ventas a apenas el 3%. Esto como consecuencia de la presión de los competidores que exige reducir precios, en conjunto con el alto costo de la mano de obra, lo cual hace que Perú no pueda competir con países centroamericanos (M. Tubbeh, comunicación personal, 24 de mayo, 2017). Sin embargo, para Promperú, la rentabilidad del sector se sitúa alrededor del 10%, reconociendo que a nivel de los productores informales podría alcanzar el 20% (Y. Infantes, comunicación personal, 22 de mayo, 2017). Mientras que ambas fuentes coincidieron en que las ventas locales ascienden a US\$ 300 millones, que al ser sumadas a las exportaciones generan ventas para el sector textil superiores a US\$ 1,500 millones, habiéndose reducido en US\$ 100 millones durante el último período.

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

El clúster integra los recursos humanos de las empresas que de este forman parte. En este sentido, se cuenta con personal calificado, con un alto nivel de tecnificación, para el cual

se generan políticas laborales atractivas en cuanto a remuneración, capacitación, relaciones laborales y trabajo seguro, en compromiso con los derechos fundamentales y el trabajo decente promovido por la Organización Internacional del Trabajo. Estas políticas constituyen un componente medular de la gestión del clúster para propiciar el desarrollo y la diferenciación, dentro de un sector altamente competitivo.

Se ha encontrado que el sector textil generó 485,600 empleos directos en el año 2016. Pero muchos de ellos no cuentan con la capacitación necesaria, al ser empleados informales, lo que podría llegar a dañar la imagen de la industria peruana en los mercados extranjeros. Es por esto que el gobierno central, a través de instituciones como Promperú desarrollan programas de capacitación para mejorar la cultura textil exportadora. Además, debe mejorarse el servicio al cliente y ampliarse los conocimientos sobre tendencias de moda internacional ya que esto incide en el desarrollo del concepto de colecciones y por supuesto en el desarrollo de producto (Y. Infantes, comunicación personal, 22 de mayo, 2017).

A nivel del subsector confecciones, para el año 2016 se generaban directamente 400,000 puestos de trabajo directos, lo que representaba el 82.4% del total del sector textil. A lo cual se le suman 2.8 millones de personas que indirectamente dependían de los ingresos que las confecciones generaban. Estos empleos están en riesgo, ante el ingreso de prendas de vestir de origen asiático, las cuales muchas veces ingresan al mercado peruano habiendo declarado solamente el 50% del valor real pagado (“Confecciones y textiles,” 2016).

Una de las principales tareas de cara a la gestión estratégica de recursos humanos es la capacitación a todo el personal que integra el clúster en cuanto al modelo de este y en las formas de trabajo coordinado que requiera. Además, es necesaria la socialización de los lineamientos estratégicos del clúster, para facilitar la comprensión de un nuevo sistema de trabajo y la aplicación de los lineamientos estratégicos en cada tarea gerencial y operativa de la dinámica laboral. Sin embargo, la capacitación y la formación del recurso humano recae

directamente en los empresarios, quienes forman a su personal (M. Tubbeh, comunicación personal, 24 de mayo, 2017); lo cual no es factible para las micro o pequeñas empresas.

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

Una de las principales inversiones del clúster será en tecnología de información como soporte a la gestión integrada que requiere un proyecto de esta envergadura, que integra a empresas medianas y pequeñas. De otro lado, se cuenta con el apoyo del Instituto Peruano del Algodón, organización sin fines de lucro creada en 1997, integrada por representantes de los diferentes eslabones de la cadena algodonera: agricultores, desmotadoras, comerciantes de fibra, hilanderos, confeccionistas y empresarios textiles. Con el apoyo de esta organización, se contribuirá al fortalecimiento de la calidad de los insumos para la elaboración de las prendas.

Dentro del sector, existe un trabajo conjunto y en constante comunicación entre instituciones como Promperú, los gremios, la Asociación de Exportaciones-ADEX, la Cámara de Comercio de Lima (CCL), y la Sociedad Nacional de Industria (SIN). Así como también con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de las oficinas comerciales se trabaja en la promoción de la oferta exportable (Y. Infantes, comunicación personal, 22 de mayo, 2017). Si bien esto es a nivel gubernamental, en la práctica se encontró que solamente algunos pequeños productores se asocian, ya que en general las empresas medianas y grandes prefieren trabajar de manera independiente (M. Tubbeh, comunicación personal, 24 de mayo, 2017).

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

El propósito de la inversión en investigación y desarrollo es materializar la innovación en beneficio de la productividad. Este aspecto constituye una ventaja de los competidores mundiales en relación para la industria textil nacional. De acuerdo con Briceño (2008):

La tecnología no solamente es comprar máquinas, sino darles el uso correcto para dar un servicio a tiempo y de calidad. El producto de calidad lo da la tecnología aplicada adecuadamente a nuestras materias primas; el servicio de calidad, lo da la gestión; somos gestores de alta calidad. (p. 18)

Las importaciones de maquinarias, en general, han presentado la misma tendencia que la exportación de las prendas textiles terminadas, indicando que se adquieren cuando existe la disponibilidad de recursos y para impulsar la producción y exportación. Sin embargo, para el 2008, último año en que estos datos estuvieron disponibles, la importación de maquinaria, sin importar el país de origen, apenas totalizó los US\$ 93 millones (Morón & Serra, 2010).

En general, en el Perú, la inversión en I+D es mínima, realidad que debe revertirse de forma rápida dados los objetivos de desarrollo social y productivo. Asimismo, el registro de patentes y marcas es muy inferior en comparación con los países vecinos, situación que evidencia la falta de esfuerzos e iniciativas de promoción para la innovación, pese a que esto constituye una fuente de diferenciación y de desarrollo de ventajas competitivas. Según Susana Saldaña, empresaria de Gamarra, “para reflotar la industria nacional se debe trabajar en una transferencia tecnológica que permita que los pequeños productores locales sean más competitivos y puedan hacer frente a la invasión de prendas importadas” (Contreras, 2017, párr. 1).

Las grandes empresas han invertido en nueva tecnología, pero sólo pocas cuentan con investigación en cuanto a fibras de alta tecnología o sintéticos, lo cual ya es una tendencia creciente a nivel mundial, donde se ha masificado el uso de fibras sintéticas de alta tecnología (Y. Infantes, comunicación personal, 22 de mayo, 2017). La tecnología de punta con la que se cuenta en el país no es fabricada localmente, sino que es importada de Europa, Asia y Estados Unidos, con tendencias como por ejemplo el corte láser. El principal beneficio es el

incremento en la eficiencia ya que por ejemplo con el corte láser se hace el trabajo más rápido y se ahorran insumos (M. Tubbeh, comunicación personal, 24 de mayo 2017).

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

La MEFI para la industria textil en el Perú cuenta con 12 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y seis debilidades. Los pesos se estimaron a partir del orden de factores en función a su importancia y la comparación posterior del factor de mayor importancia contra el de menor importancia. El valor 2.45 indica que la industria tiene un comportamiento ligeramente inferior al promedio, lo cual no favorece las iniciativas de exportación (ver Tabla 21).

Tabla 21

##### *Matriz de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. <i>Know-how</i>	0.11	4	0.44
2. Valoración de insumos, incluyendo cultivos de algodón de alta calidad	0.08	3	0.24
3. Producción de buena calidad, valorada internacionalmente	0.10	4	0.40
4. Producción diversificada, en cuanto a tipo de prendas y tejidos	0.08	4	0.32
5. Adopción de tecnología de punta	0.07	3	0.21
Subtotal fortalezas	0.44		1.61
<b>Debilidades</b>			
1. El valor de las exportaciones se concentra en pocas empresas	0.10	2	0.20
2. Informalidad que impide la integración de la cadena textil y genera competencia desleal	0.09	1	0.09
2. Ausencia de diseñadores que se adapten a los distintos mercados	0.06	2	0.12
3. Disminución en la producción y en las exportaciones a partir del 2013	0.06	2	0.12
4. Margen de utilidad se ha reducido al 3% por alto costo de mano de obra, reducción en ventas y presión de los competidores	0.07	1	0.07
5. Bajo nivel de acceso a financiamiento. Necesidades de capital superan la disponibilidad del mismo	0.05	1	0.05
6. Los productores de algodón están dispersos geográficamente	0.06	2	0.12
7. Capacidad de innovación y de desarrollo tecnológico es baja	0.07	1	0.07
Subtotal debilidades	0.56		0.84
Total	1.00		2.45

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 4.3 Conclusiones

La industria textil busca agremiar a productores medianos y pequeños para garantizar acceso a financiamiento conjunto y el fortalecimiento de sus procesos productivos con tecnología de última generación. La participación en eventos internacionales de la moda facilitará la difusión de esta propuesta comercial en el mercado internacional. Sus proveedores han de ser seleccionados privilegiando la ubicación territorial de estos, de tal manera que los costos logísticos no se vean afectados.

Si bien se revaloran técnicas ancestrales para el teñido natural de algodón y otros procesos en la producción ecoeficiente de prendas de vestir a ser exportadas, es importante que el clúster siga las tendencias de consumo de Alemania, y articule rigurosamente sus lineamientos estratégicos en cada proceso y cada práctica. De este modo, se garantizarán los imperativos enunciados y se consolidará la confianza con el país receptor de la producción. El clúster deberá explorar las necesidades del país germánico para adaptar su producción a las especificidades de estas, y contar con diseñadores talentosos y versátiles que puedan generar rápidamente diseños en respuesta a las demandas específicas del país de destino de la producción.

La definición de estrategias, así como de la estructura orgánica y la gestión funcional, resulta fundamental para el desarrollo y engranaje entre todas las partes del AMOFHIT, para una coherente articulación de políticas, y –finalmente– para su materialización y estandarización entre las empresas integrantes del clúster.

Se ha de sistematizar el aprendizaje para optimizar la gestión del conocimiento al interior del clúster, y capitalizar la capacitación sobre criterios específicos y evidencias de desempeño acorde a los procesos adoptados, que definan jornadas laborales eficientes en el marco de una cultura de productividad, mejora continua y aprendizaje permanente. En síntesis, la industria textil en el Perú ha de ser un referente de competitividad en la confección



textil, entendida esta como la capacidad para competir con las principales empresas del mundo, en precio, calidad y servicio. Vale decir, capacidad de producir y vender productos demandados con las características adecuadas al consumidor, garantizando mayor calidad respecto a la competencia.



## Capítulo V: Intereses de la Industria Textil y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Industria Textil

Los principales intereses del clúster de confecciones textiles se enmarcan dentro de la visión planteada en el Capítulo II, ya que en esta se integran los desafíos del ecosistema sectorial relativos a la generación de empleo productivo y digno. Esto se debe a que si bien el sector textil utiliza intensiva mano de obra y, en los últimos años, sus pequeñas y medianas empresas han generado numerosos puestos de trabajo; debe reconocerse que caracterizan estos empleos el bajo nivel remunerativo y precarias condiciones laborales.

**Exportaciones.** El enfoque de la producción de prendas de alta calidad está en el mercado extranjero, donde el algodón Pima y las lanas de alpaca o llama son muy valorados. Además, desde el inicio, este planeamiento estratégico se ha creado con miras a penetrar el mercado europeo, principalmente el alemán.

**Reunir a unidades empresariales de todo tamaño.** El 51% de las unidades empresariales venden menos de US\$ 100,000 al año. Con este plan estratégico, se busca la integración de todos los actores, independientemente de su tamaño, lo cual conducirá a que las empresas aumenten su tamaño y generen más empleo.

**Volumen de producción.** Como forma de convertirse en la industria textil más importante de América Latina, sus volúmenes, en lo que se refiere a prendas de algodón Pima y de lana de camélidos, tienen que ser los mayores de la región. Además, destacará a nivel nacional por otros factores, como calidad.

**Alta calidad.** La producción textil peruana es reconocida por su alta calidad y debe continuar de esta forma, reforzando el uso de fibras naturales por encima de las sintéticas. Es así que se utilizarán principalmente el algodón, la lana, las fibras de animales y de otros vegetales. Esta será la forma de lograr una ventaja competitiva ante productores como China y la India.

**Responsabilidad social.** Se ha mencionado que la industria textil es altamente contaminante, por lo que se recomienda hacer estudios de impacto ambiental, seguidos por auditorías de control. Dentro de los próximos 10 años, es indispensable que se reduzcan los efectos negativos sobre el medio ambiente, para lo cual se reciclará el agua, entre otras medidas.

**Rentabilidad:** El fin supremo de los inversionistas es obtener rentabilidad. Este objetivo se orienta tanto al fortalecimiento financiero de la industria como a demostrar capacidad de gestión a sus socios estratégicos, principalmente a quienes facilitan el financiamiento, a través del incremento anual en el retorno sobre la inversión.

## 5.2 Potencial de la Industria Textil

El potencial de la industria textil en el Perú se determina en función al análisis de los siguientes aspectos del mercado: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, y (f) organizacional y administrativo. Este potencial se da por el enfoque en la diferenciación, en base a la calidad del producto final, tanto por las fibras que incorpora como por su diseño y excelencia en la confección.

**Demográfico.** El principal país destino de la producción será Alemania, el cual cuenta con una población superior a los 82 millones de habitantes, con un mercado exigente que sabrá valorar la alta calidad de los productos textiles peruanos. Es en la actualidad el principal consumidor de prendas textiles en Europa y un importante productor, que utiliza tecnología. Para competir en este mercado es necesario seguir una estrategia de diferenciación, incorporando la innovación constante. Otro destino importante es los Estados Unidos y se penetrará con la misma estrategia.

**Geográfico.** El potencial del clúster, desde el punto de vista geográfico, es alto. Al estar ubicado en la ciudad de Lima, principalmente en el distrito de La Victoria, concentra un

gran número de pequeñas y medianas empresas de confección, se facilita su integración y la cadena de suministro, considerando el fácil acceso al principal centro logístico del país que es el puerto del Callao. Dado que la estrategia genérica que se seguirá es la de diferenciación, resulta vital que se desarrolle una cadena productiva enfocada en la calidad, en el desarrollo de tejidos naturales y de alta tecnología, además hay que integrar a centros de educación y proveedores de equipos.

**Económico.** En los últimos años, la industria textil peruana se ha visto afectada por una reducción en las exportaciones, como se presentó en capítulos previos; lo cual se ha dado como consecuencia de un decrecimiento en la demanda mundial pero también por el aumento en la producción de prendas con menor calidad en países como India o China. Esto incluso ha llegado a afectar el mercado nacional y por ello la balanza comercial se ha hecho negativa. A nivel de los productores, esto limita sus ingresos, reduciéndolos y complica la situación de los micro y pequeños empresarios que no tienen acceso a líneas de financiamiento. Bajo este escenario hay que enfocarse en la estrategia de diferenciación y dirigirse a mercados que valoren la alta calidad y estén dispuestos a pagar por ella. Tratar de competir con proveedores de bajo costo solo trae desgaste y pérdida de fuerzas.

**Tecnológico-científico.** El nivel de investigación y desarrollo que existe en el Perú es aún bajo. El soporte que brinda el Estado, en cuanto a tecnología, se desarrolla mediante centros de investigación, como el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), la Universidad Agraria de la Molina (UNALM) y el Instituto Peruano del Algodón (IPA). Para lograr una verdadera diferenciación hay que incorporar tecnología, en la producción de la materia prima, pero también en el diseño, en el corte y en otras áreas del proceso productivo.

**Histórico-psicológico-sociológico.** Perú es un país de cultura milenaria, cuya tradición textil se remonta a la época preinca, y las habilidades para las labores asociadas a la confección de prendas se fueron potenciando de generación en generación, proceso que ha

logrado la tecnificación sin sacrificar prácticas ancestrales orgánicas, inocuas para el medio ambiente. Solamente habrá una completa diferenciación si se logra crear un producto que sea socialmente responsable, a través de un proceso productivo que no genere impactos negativos en el medio ambiente.

La identidad peruana se ha visto favorecida con el boom gastronómico y actualmente se valora mucho más que antes la producción nacional, se reconoce la calidad en nuestros productos bandera y la mano de obra para la elaboración de nuestros productos. Para el caso específico de la industria textil, se identifican fortalezas como trayectoria laboral y empresarial, calidad de algodón y también la mano de obra en los acabados. Esto redundará en una imagen de contexto positiva que beneficia al clúster, orientando su posicionamiento en búsqueda del fortalecimiento de su competitividad.

**Organizacional-administrativo.** En el subsector de confecciones de la industria textil peruana, la mayoría de empresas se concentra en el rubro de fabricación de prendas de vestir, y específicamente reúne pequeñas y microempresas por la baja inversión necesaria para la creación de estas. Los productos –para mercados internacionales diversos– que conforman la industria textil son algodón Pima, algodón Tangüis, lana y pelos finos. El precio de estos hace que su participación local sea inferior a la de fibra sintética.

En el subsector de confecciones, los productos se pueden clasificar en tres tipos: los elaborados con fibra de algodón, fibras sintéticas y los pelos finos. Los principales productos para mujeres son los *T-shirt* de algodón, ropa de baño, chaquetas, trajes y vestidos; mientras que para hombres son los *T-shirt* de algodón y camisas. Para ambos sexos, se produce ropa de baño y pijamas. Otro producto importante es la ropa para bebés.

El subsector de confecciones resulta estratégico en tanto articula otros sectores de la economía nacional peruana y debido a su elevado nivel de consumo de insumos locales,

fundamentalmente provenientes del sector textil, que representan un valor en la producción equivalente al 90% aproximadamente.

La importancia de este subsector radica en su aporte significativo y creciente al PBI, y al incremento de su producción. Pese a todo ello, su productividad sigue siendo baja, precisamente por falta de estrategias de largo plazo y de iniciativas tipo la del clúster para fomentar sinergias y asociatividad. El potencial del clúster para optimizar procesos y estandarizar prácticas ha de estar vinculado con la generación de trabajo productivo y digno, en un marco de responsabilidad social y protección del medio ambiente, componentes transversales de la Agenda 2030 - ONU.

### **5.3 Principios Cardinales de la Industria Textil**

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales que las organizaciones deben considerar al momento de evaluar a sus aliados y competidores en términos de sus intereses comunes y opuestos son cuatro. Estos son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos presentes y pasados, (c) contrabalancees de intereses, (d) conversación de los de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Según D'Alessio (2008) el “principio según el cual ninguna intención es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no” (p. 217). Así mismo, González (2013) indicó que las terceras partes con mayor impacto en la industria textil que han de mencionarse son las que siguen: (a) maquinarias y tecnologías importadas; (b) el Gobierno, en lo referente a las políticas de promoción del sector y protección del medio ambiente, además de los Tratados de Libre Comercio que impactan en el desarrollo de la industria textil; y (c) las tendencias de consumo que definen el diseño, materiales y tecnología que orientan los procesos productivos.



***Lazos pasados y presentes.*** D'Alessio (2008), sobre este punto, señaló lo que se expone a continuación:

Principio que destaca lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente, y luego al futuro. ¿Qué tipo de interacción se ha tenido con otros? ¿Qué pasa hoy y que pasará en adelante? Ningún lazo pasado desaparece, si no que se proyecta al presente y al futuro en el corto plazo o más adelante. (p. 217)

Diversas empresas de la industria textil surgieron a partir de una integración vertical de empresas de hilado y de confección. La tendencia mundial es que las empresas textiles perfeccionen materiales, procesos y diseños, debido a las condiciones de un mercado global altamente competitivo.

***Contrabalance de los intereses.*** Para D'Alessio (2008), el contrabalancee ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de estos afectará los planes de la industria. El interés primordial de la industria textil, específicamente del subsector de confecciones, es incrementar las exportaciones para ir logrando una mayor participación en el mercado global. Este interés es compartido con otros países exportadores que refieren mayor agresividad comercial.

***Conservación de los enemigos.*** D'Alessio (2008) indicó lo siguiente sobre este principio cardinal:

Tener enemigos no es malo puesto que mantiene el sentido de estar preparado y alerta, fuerza a ser creativo, estar listo innovadoramente, y sobre todo, ser más productivo con los recursos que se dispone para poder competir con mayores posibilidades de éxito. (p. 217)

En tal sentido, en la industria textil, existen desacuerdos entre los diferentes subsectores por el suministro de materia prima, lo cual motiva a fidelizar relaciones de negocios a lo largo de la cadena de suministro.

## 5.4 Matriz de Intereses de la Industria Textil

Según D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son los fines que trata de alcanzar la organización para ser exitosa y sostenible en el tiempo, y que producen que esta se oriente hacia el largo plazo. Una forma de expresarla es a través de la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Es así que usando los intereses organizacionales que se listaron al inicio de este capítulo, se construye la MIO de la Industria Textil en el Perú, la cual se presenta a continuación en la Tabla 22. En esta matriz también se han incluido a los *stakeholders*, analizando si sus intereses son comunes u opuestos a los de la industria textil en el Perú. Asimismo, se identifica el grado de intensidad que dicho interés tiene.

Tabla 22

### *Matriz de Intereses de la Industria Textil en el Perú*

Interés	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Exportaciones		Empresarios Operadores logísticos Almacenadoras Transportistas Competidores*	Proveedores Trabajadores
2 Reunir a unidades empresariales de todo tamaño		Empresarios PRODUCE MINCETUR	Perú Moda
3 Volumen de producción	Empresarios	Competidores* Trabajadores PRODUCE Proveedores	SUNAT Almacenadoras Transportistas Perú Moda
4 Alta calidad	Empresarios	Trabajadores Exportadores Competidores*	PRODUCE PROMPERÚ
5 Responsabilidad social		Clientes Empresarios MINAM PRODUCE	
6 Rentabilidad	Empresarios Trabajadores	SUNAT	

*Nota.* Se identifica con \* a los *stakeholders* que presentan un interés opuesto al de la industria textil en el Perú.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP), establecidos para la industria textil en el Perú, están articulados con la visión definida para el año 2027. Estos objetivos señalan, de forma cuantitativa, los pasos de cara a la visión descrita, de acuerdo con los intereses de la industria, lo que conducirá a dotarla de mayor competitividad.

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1). Al 2027, las exportaciones de prendas textiles confeccionadas ascenderán a US\$ 1,780 millones. Se parte de una base de US\$ 846.5 millones exportados durante el año 2016.

Se propone un crecimiento anual promedio de 7%, a pesar del decrecimiento observado en los últimos cuatro años, período en el que el comercio mundial aumentó en 1%. Este incremento será posible ya que se vislumbra un mayor crecimiento en el PBI global a partir del 2017 (“Las proyecciones de crecimiento,” 2016), mientras que el sector se enfocará en mercados que valoren la alta calidad, así como por la integración de la cadena productiva para cumplir con plazos y estándares que permitan diferenciar claramente al producto peruano.

- Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2). Más de 1,900 empresas exportadoras de textiles tendrán ventas superiores a los US\$ 100,000 en el año 2027. Durante el 2013, esta cifra era de 1,149 lo que equivalía al 49% del total de empresas en la industria.

Para lograr un alto volumen de ventas, se necesita tecnificar a las empresas y capacitar a su recurso humano, lo que permitirá que pequeñas unidades de negocio incrementen su presencia en las ventas. Se propone que el número de empresas que venden más de US\$ 100,000 al año se incremente a razón de 1.5% anual. Esto es totalmente factible en un contexto donde las exportaciones crecerán en 7% al año.

- Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3). Para el 2027, se producirán 75 millones de metros de hilados, con lo que se logrará un incremento anual del 3%, a partir del 2012 cuando la producción fue de 48 millones.

El desarrollo de la cadena productiva es esencial para lograr que la confección textil aumente. Es por ello que se incluye este OLP relacionado con el incremento en la producción de materia prima y que será el soporte para contar con un insumo de alta calidad y local. Existe capacidad ociosa, como consecuencia de la reducción en ventas por lo que sí es posible elevar la producción en 3% anual, para principalmente incorporar el resultado a las confecciones con destino de exportación.

- Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4). Para el 2027, las prendas de confección elaboradas a partir de fibras naturales peruanas representarán el 50% del total producido. En el año 2016, se estima que solamente un 25% de las prendas confeccionadas en el Perú usaban fibras e hilados locales de origen natural. Las fibras nacionales han sido sustituidas paulatinamente por fibras importadas, principalmente algodón, que se ha elaborado con semillas modificadas genéticamente. Pero para poder competir en base a diferenciación, es indispensable incrementar la penetración de fibras naturales en la producción, llegando a duplicar su presencia. Esto se refiere a prendas para el mercado nacional y para la exportación.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5). En el 2027, la inversión en maquinarias y tecnología alcanzará los US\$ 250 millones. Durante el año 2010, esta inversión fue de US\$ 93 millones.

La inversión tecnológica se incrementará a una tasa promedio del 6% anual, lo que será posible ya que las exportaciones crecerán en 7%. Todos los empresarios del

sector tienen que ser conscientes de la importancia de invertir en tecnología y desarrollo porque de lo contrario no se podrá alcanzar ninguna de las metas establecidas.

- Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6). El 50% de las unidades empresariales reciclarán el agua para sus procesos productivos. Para el año 2016, no se tenía una cifra de cuántas empresas lo hacían, pero no era una práctica común.

La diferenciación debe ser completa, y es por ello que un producto de alta calidad no puede ser asociado con una producción contaminante. Hasta el 2017 no se realizan esfuerzos en este sentido, por lo que se propone que la mitad de las empresas se incorporen a la práctica responsable de reciclaje de agua. Esto será posible en la medida en que el número de empresas con alto nivel de venta se incremente.

- Objetivo de largo plazo 7 (OLP7). En el 2025, la rentabilidad sobre ventas que obtendrá en promedio la industria de confecciones textiles será 12%; mientras que, durante el 2015, se estima que era entre 3% y 5%.

Se propone 12%, ya que de acuerdo con una empresaria textil hasta hace pocos años se tenía 10%, para luego decrecer rápidamente por la disminución en ventas que ya se ha explicado. Así mismo, la rentabilidad de las unidades informales llega hasta 20%, mientras que las formales pueden alcanzar 10% (comunicación personal, Y. Infantes, 22 de mayo 2017). Entonces bajo la implementación de este plan estratégico es posible llegar a un 12% de rentabilidad sobre ventas.

## 5.6 Conclusiones

Los intereses de la industria textil en el Perú respaldan todo lo enunciado en la visión definida para éste. Se orientan al crecimiento en producción y exportaciones, con la modernización de su infraestructura como soporte fundamental para atender la demanda

europea de confecciones de algodón. También, se aprecia que los objetivos de largo plazo respaldan los intereses definidos y los componentes estratégicos establecidos. Finalmente, en la lectura de los seis objetivos, se aprecia la visión de sostenibilidad que orientará el comportamiento organizacional de la industria.





## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A partir de este capítulo, se suman matrices a las resultantes de capítulos anteriores con la finalidad de continuar desarrollando la metodología del proceso estratégico. En ese sentido, se inicia creando la Matriz FODA para proponer estrategias que permitan a la industria textil en Perú alcanzar los objetivos de largo plazo que se han definido. Luego, estas estrategias serán probadas con diversas herramientas hasta seleccionar las retenidas.

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

En la Tabla 23, se aprecia la MFODA por las iniciales de los cuatro componentes: (a) Fortalezas, (b) Oportunidades, (c) Debilidades, y (d) Amenazas. Las fortalezas y debilidades constituyen factores internos que la industria textil puede manejar; en tanto que las oportunidades y amenazas son factores externos o fuera del control de la organización. De la combinación de estos componentes, surgen cuatro grupos de estrategias, como se indica a continuación:

#### ***Estrategias FO, a ser explotadas.***

- E1: Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas.
- E2: Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros.
- E3: Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones.
- E4: Hacer encadenamientos de productores textiles con *retailers* que operan en Perú y en la región.

#### ***Estrategias FA, a ser confrontados.***

- E5: Implementar alianzas con el Instituto Peruano del Algodón que permitan el aumento en la producción de esta materia prima.
- E6: Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS.

Tabla 23

*Matriz FODA de la Industria Textil en Perú*

		Fortalezas		Debilidades	
	1	1	<i>Know-how</i>	1	El valor de las exportaciones se concentra en pocas empresas
	2	2	Valoración de insumos, incluyendo cultivos de algodón de alta calidad	2	Ausencia de diseñadores que se adapten a los distintos mercados
	3	3	Producción de buena calidad, valorada internacionalmente	3	Disminución en la producción y en las exportaciones a partir del 2013
	4	4	Producción diversificada, en cuanto a tipo de prendas y tejidos	4	Margen de utilidad se ha reducido al 3% por alto costo de mano de obra, reducción en ventas y presión de los competidores
	5	5	Adopción de tecnología de punta	5	Bajo nivel de acceso a financiamiento. Necesidades de capital superan la disponibilidad del mismo
				6	Los productores de algodón están dispersos geográficamente
				7	La capacidad de innovación y de desarrollo tecnológico es baja
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Consumidores reconocen la calidad de los tejidos peruanos	E1	Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas	E7	Implementar alianza con el sistema financiero peruano para desarrollar planes de crédito para productores textiles
2	Consumo nacional y demanda interna en expansión	E2	Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros	E8	Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino
3	Penetración del sector <i>retail</i> en el país	E3	Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones	E9	Integrar el sector horizontalmente para generar economías de escala a través de asociaciones de pequeños productores
4	La disponibilidad de recursos / insumos diferenciados. Reconocimiento del algodón	E4	Hacer encadenamientos de productores textiles con <i>retailers</i> que operan en Perú y en la región		
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Débiles regulaciones y crítica de consumo	E5	Implementar alianzas con el Instituto Peruano del Algodón que permitan el aumento en la producción de esta materia prima	E10	Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad
2	Ausencia de educación técnica calificada				
3	Alta competencia de productos importados				
4	Informalidad				
5	Baja tasa de crecimiento económico en los países desarrollados	E6	Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS.		
6	Limitado desarrollo tecnológico				
7	La industria textil en el mundo es altamente contaminante				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

***Estrategias DO, a ser buscados.***

- E7: Implementar alianza con el sistema financiero peruano para desarrollar planes de crédito para productores textiles.
- E8: Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino.
- E9: Integrar el sector horizontalmente para generar economías de escala a través de asociaciones de pequeños productores.

***Estrategias DA, a ser evitados.***

- E10: Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles asociándola con alta calidad

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

La MPEYEA (ver Tabla 24) facilita la determinación de una postura estratégica para la industria textil mediante la combinación de sus ejes que cruza factores relativos a la industria (i.e., fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores de la organización (i.e., fortaleza financiera y ventaja competitiva). Es así que se configuran cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales está asociado a una postura estratégica de base: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva. En la Figura 12, que se presenta más adelante, se observa cómo la industria se ubicó en el cuadrante agresivo y, por ende, le corresponde implementar las estrategias como la diversificación concéntrica, la integración vertical y el liderazgo en costo. Entonces, se apoya la implementación de estas estrategias:

- E4: Hacer encadenamientos de productores textiles con *retailers* que operan en Perú y en la región.
- E6: Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS.

- E8: Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino.

Tabla 24

*MPEYEA de la Industria Textil en el Perú*

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)												
Posición Estratégica Interna	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	3	
	3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	8. Rotación de inventarios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3	3.33
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)												
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	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	4	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	-2.33
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4	3.67
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)												
Posición Estratégica Externa	1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3	
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2	
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4	
	6. Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2	-2.88
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	3.13
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)												
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	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	3	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3	
	6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	3.33

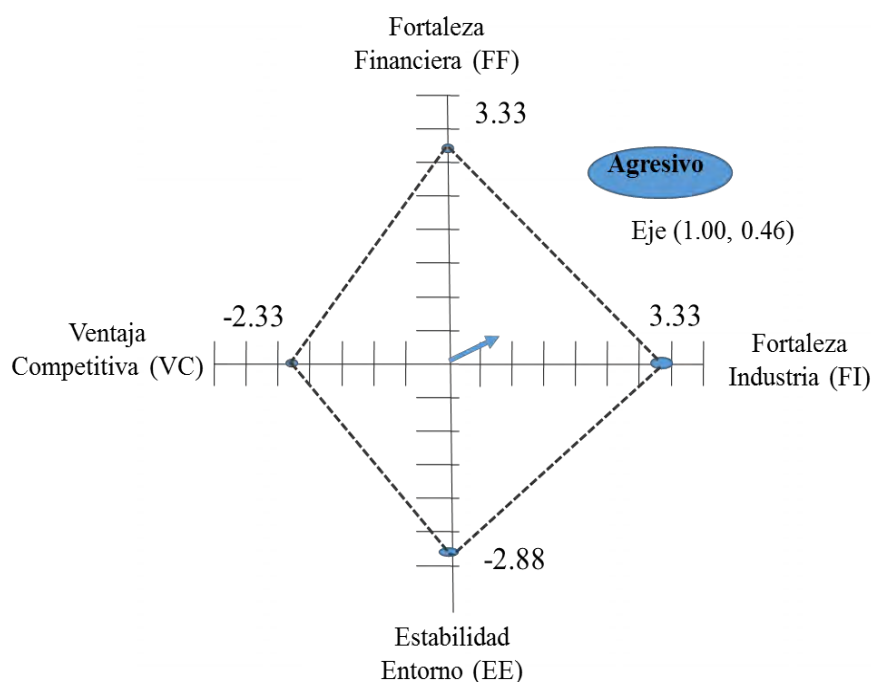


Figura 12. Gráfico de la MPEYEA de la Industria Textil en Perú.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la MBCG, elaborada por el Boston Consulting Group, relaciona divisiones, subsectores o productos, a partir de sus posiciones de participación en el mercado y generación de efectivo, en tasa de crecimiento de ventas en la industria y uso de efectivo. Entonces, se generan cuatro cuadrantes que facilitan a los estrategas el monitoreo del ciclo de vida de tales divisiones, subsectores o productos para el ajuste de estrategias de acuerdo a los cambios de cuadrante. Los cuatro cuadrantes son los siguientes: (a) signos de interrogación, para una baja participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (b) estrellas, para una alta participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (c) vacas lecheras, para una alta participación de mercado y bajo crecimiento en ventas; y (d) perros, para una baja participación de mercado y bajo crecimiento en ventas.

Como primer paso, se ha elaborado la Tabla 25, donde se presentan los datos de participación de mercado y crecimiento para los principales productos de la industria textil. Usando esta información, se creó la Figura 13, en la cual se aprecia que se tienen dos

productos tipo estrella, dos vacas lecheras, un interrogante y como perro se sitúan las fibras sintéticas nacionales.

Tabla 25

*Matriz BCG de la Industria Textil en el Perú*

	Partida arancelaria	% Crecimiento promedio del sector en el mundo (2012-2016)	% Participación de Perú en el mundo	% Participación en la industria textil del Perú
Prendas de vestir de punto o tejido para hombres	6105-6107-6109-6110	2.3	0.54	49.0
Prendas de vestir de punto o tejido para mujeres	6106 – 6108	1.0	0.30	4.2
Prendas de vestir de punto o tejido para bebés	6111	5.3	0.43	2.6
Prendas de vestir que no son de punto	62	3.5	0.03	6.3
Fibras naturales	50-51-52-53	-5.6	0.28	15.8
Fibras sintéticas	54 - 55	-1.9	0.07	4.4

Nota. Adaptado de “Trade statistics for international business development,” por Trademap, 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||57|||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||57|||2|1|1|2|2|1|2|1|1)).

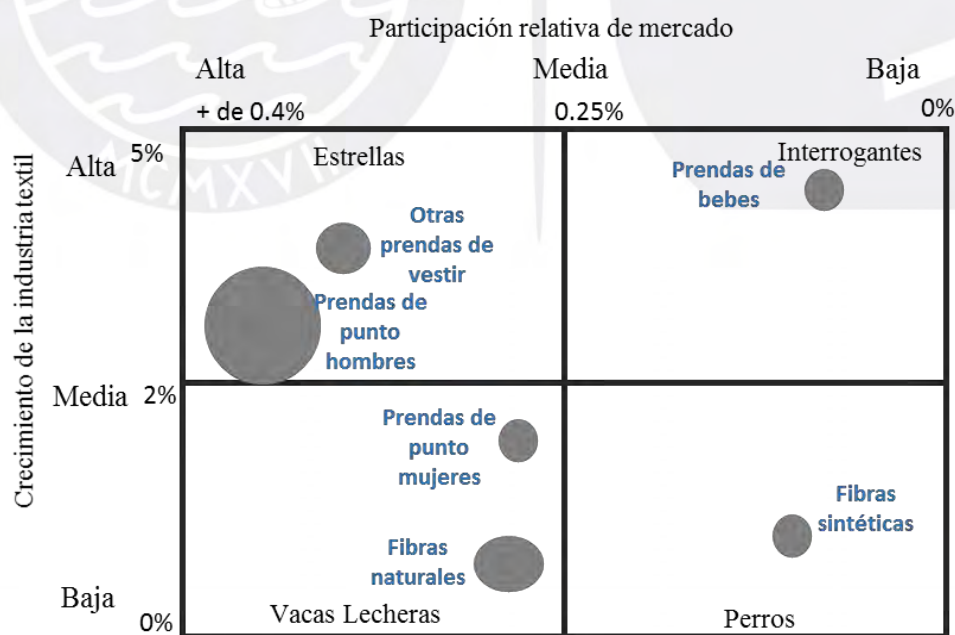


Figura 13. Matriz BCG de la Industria Textil en el Perú.



Sobre la base a esta combinación, se recomienda implementar estrategias intensivas, de integración y de aventura conjunta, así como las desposeimiento o liquidación. A continuación, se indica cuáles de las estrategias formuladas en la MFODA son apoyadas por los resultados de la MBCG.

- E1: Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas.
- E2: Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros.
- E3: Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones.
- E4: Hacer encadenamientos de productores textiles con *retailers* que operan en Perú y en la región.
- E8: Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino.
- E9: Integrar el sector horizontalmente para generar economías de escala a través de asociaciones de pequeños productores.
- E10: Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Con respecto a esta matriz, D'Alessio (2015) indicó lo siguiente:

La matriz interna-externa es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI. (p. 293)

El clúster textil se encuentra en el cuadrante V, el cual indica una necesidad de desarrollar la industria de modo selectivo, orientando las utilidades hacia la inversión en

tecnología y capacitación, para ir mejorando los procesos y alcanzar productos de calidad, acorde a un mercado exigente y exclusivo (ver Figura 14).

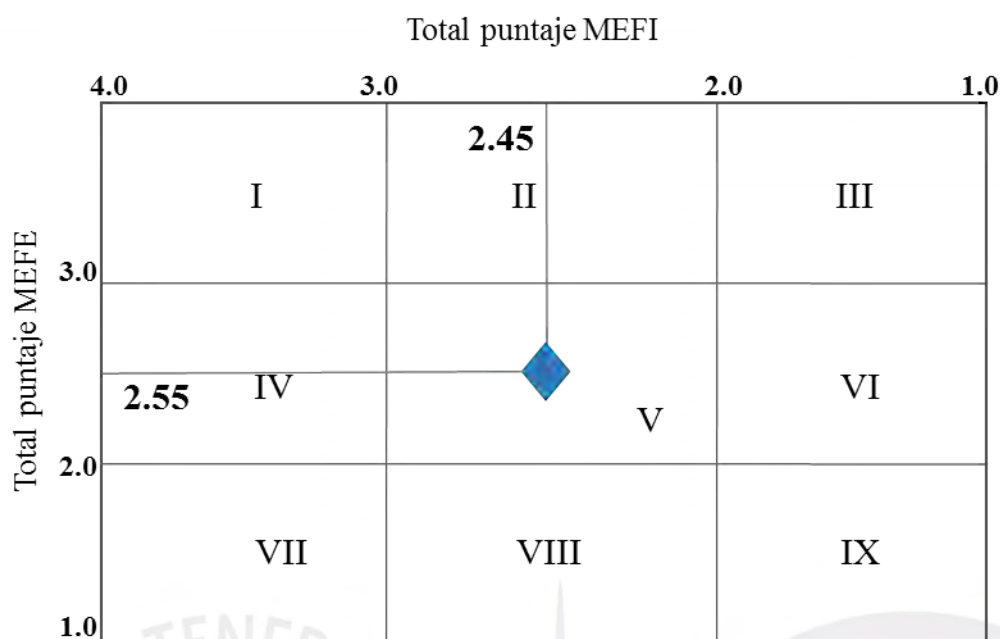


Figura 14. Matriz Interna-Externa de la Industria Textil en el Perú.

En base al resultado obtenido, se indica que debe implementarse estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, como las estrategias que se exponen a continuación:

- E1: Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas.
- E2: Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros.
- E3: Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones.
- E10: Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE se apoya en la idea de que la situación de una industria puede definirse en términos de crecimiento del mercado y su ubicación competitiva en el mismo (D'Alessio,

2015). Los cuatro cuadrantes que se configuran muestran alternativas estratégicas de mayor a menor atractivo. Para el caso de la industria textil, al ubicarse en el cuadrante III, le corresponde adoptar estrategias de diversificación, desposeimiento o liquidación, razón por la que se selecciona la siguiente iniciativa:

- E6: Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS.

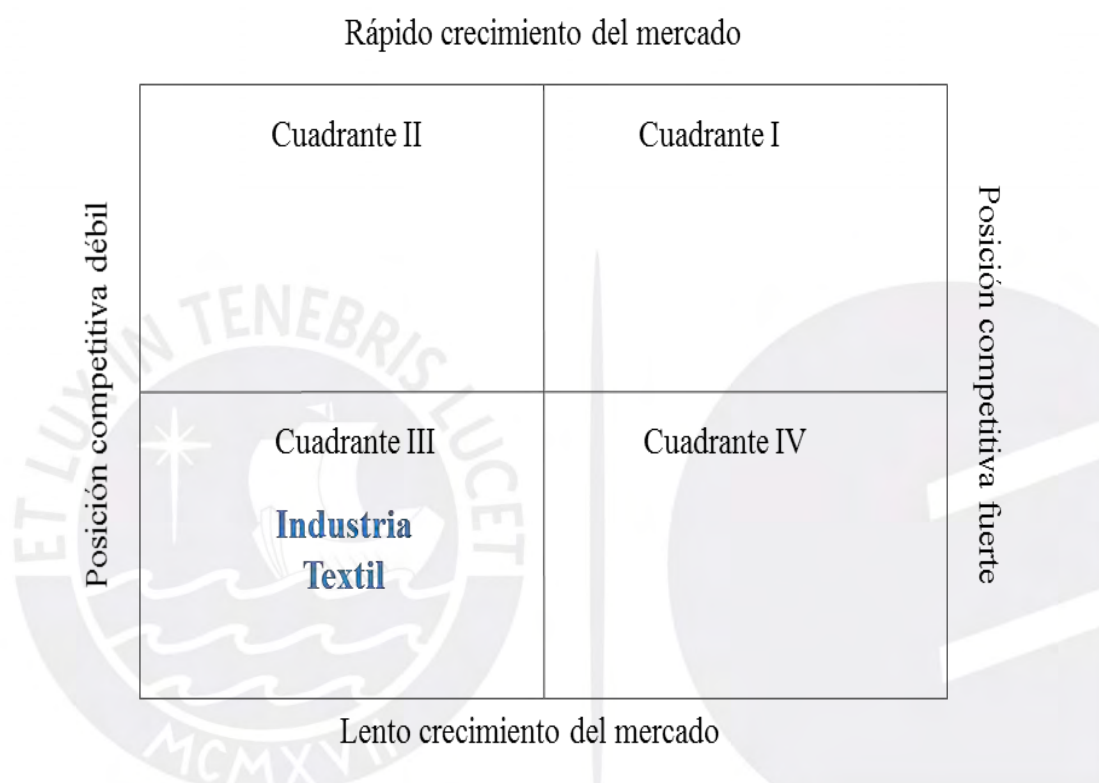


Figura 15. Matriz de la Gran Estrategia para la Industria Textil en el Perú.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica integra todas las estrategias resultantes de las matrices previas. Aquellas que se repiten tres veces o más son consideradas las más fuertes para ser implementadas por la industria textil. Como se aprecia más adelante en la Tabla 26, de las 10 estrategias establecidas en las matrices FODA, PEYEA, Boston Consulting Group, Interna-Externa y Gran Estrategia, la Matriz de Decisión prioriza siete de ellas.

Tabla 26

*Matriz de Decisión Estratégica de la Industria Textil en el Perú*

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas	Intensiva, penetración en el mercado	X		X	X		3
E2	Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros	Intensiva, penetración en el mercado	X		X	X		3
E3	Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones	Intensiva, desarrollo de producto	X		X	X		3
E4	Hacer encadenamientos de productores textiles con <i>retailers</i> que operan en Perú y en la región	Integración vertical	X	X	X			3
E5	Implementar alianzas con el Instituto Peruano del Algodón que permitan el aumento en la producción de esta materia prima	Defensiva, alianzas	X					1
E6	Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS	Diversificación concéntrica	X	X			X	3
E7	Implementar alianza con el sistema financiero peruano para desarrollar planes de crédito para productores textiles	Defensiva, alianzas	X					1
E8	Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino	Integración vertical	X	X	X			3
E9	Integrar el sector horizontalmente para generar economías de escala a través de asociaciones de pequeños productores	Integración horizontal	X		X			2
E10	Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad	Intensiva, desarrollo de producto	X		X	X		3

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La MCPE sirve para evaluar las estrategias elegidas en la MDE. Esta se apoya en la identificación de factores internos y externos de importancia alta. Para completar esta matriz, se han enumerado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la industria textil. A todos estos factores, se les asigna un peso según su importancia crítica, tomando en cuenta que la suma total de estos pesos debe ser igual a dos. Además, debe determinarse un puntaje de atraktividad a cada estrategia, considerando la siguiente clasificación: (a) no atractiva, (b) algo atractiva, (c) razonablemente atractiva, y (d) altamente atractiva (D'Alessio, 2015).

Para completar esta matriz, se multiplica el puntaje con los pesos consignados en las matrices EFE y EFI. De esta manera, se logra el total de calificaciones de atraktividad para realizar el cálculo de la suma total. Con estos resultados, se califica las estrategias con el propósito de identificar las más atractivas para la industria textil. En la Tabla 27, se presenta todo el proceso descrito.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Luego que la MCPE diera como resultado el mantenimiento de siete estrategias, se procede a realizar un nuevo filtro mediante la aplicación de la MR, cuya propuesta es el uso de cuatro criterios: (a) consistencia, para descartar estrategias inconsistentes con objetivos y políticas; (b) consonancia, para optar por estrategias adaptadas al contexto y sus cambios; (c) ventaja, para optar por aquellas relacionadas a áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, para elegir estrategias sin sobre costo ni inviables (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 28).

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Resulta imprescindible realizar un filtro ético a las estrategias. Esta matriz evalúa las seis estrategias finales en su afinidad a tres grupos relacionados con componentes éticos: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. En la Tabla 29, se muestra que las siete estrategias elegidas para la industria textil superan este filtro ético.

Tabla 27

## MCPE para la Industria Textil en el Perú

Factores claves de éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E6		E8		E10	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades															
1 Consumidores reconocen la calidad de los tejidos peruanos	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60
2 Consumo nacional y demanda interna en expansión	0.1	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
3 Penetración del sector <i>retail</i> en el país	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
4 Disponibilidad de recursos / insumos diferenciados	0.1	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40
Amenazas															
1 Débiles regulaciones y crítica de consumo	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09
2 Ausencia de educación técnica calificada	0.1	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30
3 Alta competencia de productos importados	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
4 Informalidad	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5 Baja tasa de crecimiento económico en los países desarrollados	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06
6 Limitado desarrollo tecnológico	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
7 La industria textil en el mundo es altamente contaminante	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
Fortalezas															
1 <i>Know-how</i>	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	1	0.13
2 Valoración de insumos, incluyendo cultivos de algodón de alta calidad	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09
3 Producción de buena calidad, valorada internacionalmente	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	1	0.11
4 Producción diversificada, en cuanto a tipo de prendas y tejidos	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18
5 Adopción de tecnología de punta	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24
Debilidades															
1 El valor de las exportaciones se concentra en pocas empresas	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
2 Ausencia de diseñadores que se adapten a los distintos mercados	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21
3 Disminución en la producción y en las exportaciones a partir del 2013	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24
4 Margen de utilidad se ha reducido al 3% por alto costo de mano de obra, reducción en ventas y presión de los competidores	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08
5 Las necesidades de capital superan la disponibilidad del mismo	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
6 Los productores de algodón están dispersos geográficamente	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12
7 La capacidad de innovación y de desarrollo tecnológico es baja	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.31</b>		<b>5.64</b>		<b>5.56</b>		<b>5.61</b>		<b>5.53</b>		<b>5.73</b>		<b>5.25</b>

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 376-401), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



Tabla 28

*Matriz de Rumelt para la Industria Textil en el Perú*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E1	Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Hacer encadenamientos de productores textiles con <i>retailers</i> que operan en Perú y en la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 402-406), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 29

*Matriz de Ética de la Industria Textil en el Perú*

	E1	E2	E3	E4	E6	E8	E10
	Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas	Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros	Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones	Hacer encadenamientos de productores textiles con <i>retailers</i> que operan en Perú y en la región	Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS	Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino	Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad
<b>Derecho</b>							
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
<b>Justicia</b>							
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
<b>Utilitarismo</b>							
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 408-417), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la aplicación de las matrices de Decisión, CPE, Rumelt, y de Ética, se separaron las estrategias en dos grupos: (a) estrategias retenidas, las siete que prevalecen después del filtro de la Matriz de Ética, y (b) estrategias de contingencia, que también se detallan en este acápite.

Las estrategias retenidas son las que siguen:

- E1: Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas.
- E2: Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros.
- E3: Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones.
- E4: Hacer encadenamientos de productores textiles con *retailers* que operan en Perú y en la región.
- E6: Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS.
- E8: Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino.
- E10: Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad.

Las estrategias de contingencia son las siguientes:

- E5: Implementar alianzas con el Instituto Peruano del Algodón que permitan el aumento en la producción de esta materia prima.
- E7: Implementar alianza con el sistema financiero peruano para desarrollar planes de crédito para productores textiles.
- E9: Integrar el sector horizontalmente para generar economías de escala a través de asociaciones de pequeños productores.

Tabla 30

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
Estrategias		Al 2027, las exportaciones de textiles peruanos ascenderán a US\$ 2,555 millones. Se parte de una base de US\$ 1,214 millones exportados durante el año 2016.	Más de 1,900 empresas exportadoras de textiles tendrán ventas superiores a los US\$ 100,000 en el año 2027.	Para el 2027, se producirán 75 millones de metros de hilados, con lo que se logrará un incremento anual del 3%, a partir del 2012 cuando la producción fue de 48 millones.	Para el 2027, las prendas de confección elaboradas a partir de fibras naturales peruanas representarán el 50% del total producido. En el año 2016, se estima que solamente un 25% de las prendas confeccionadas en el Perú usaban fibras e hilados locales de origen natural.	En el 2027, la inversión en maquinarias y tecnología alcanzará los US\$ 250 millones	El 50% de las unidades empresariales reciclarán el agua para sus procesos productivos.	En el 2025, la tasa de retorno sobre la inversión que obtendrá en promedio la industria textil será 12%; mientras que, durante el 2015, se estima que era entre 3% y 5%.
E1	Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas	X	X	X	X	X		X
E2	Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros	X	X	X	X	X		X
E3	Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones	X	X	X	X	X		X
E4	Hacer encadenamientos de productores textiles con <i>retailers</i> que operan en Perú y en la región		X	X	X	X	X	X
E6	Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS					X	X	X
E8	Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino	X	X	X				X
E10	Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad	X	X	X	X			X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a. ed., rev.), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

### 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, presentada en la Tabla 30, busca que las estrategias definidas permitan lograr los objetivos planteados. En caso no contribuyan de manera importante a alcanzar más de un objetivo, significa que no tienen relevancia, lo cual ocasionará que dicha estrategia se mantendrá como estrategia de contingencia

### 6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz facilita la evaluación de posibles estrategias en función a las características de los competidores, sustitutos, y entrantes. En la Tabla 31, se muestran las probables respuestas de los principales competidores que son China, India y Vietnam, a las siete estrategias retenidas.

Tabla 31

#### *Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias	China	India	Vietnam
E1 Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas	Continuar produciendo y exportando prendas de algodón de bajo costo	Continuar produciendo prendas de algodón	Mantener su enfoque en la maquila
E2 Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros	Continuar produciendo y exportando prendas de algodón de bajo costo	Continuar produciendo prendas de algodón	Mantener su enfoque en la maquila
E3 Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones	Desarrollar tecnología	Desarrollar tecnología	
E4 Hacer encadenamientos de productores textiles con <i>retailers</i> que operan en Perú y en la región			Mantener su enfoque en la maquila
E6 Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS	Acreditar sus plantas	Acreditar sus plantas	Acreditar sus plantas
E8 Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino	Tener oficina de representación en sus principales mercados	Tener oficina de representación en sus principales mercados	Tener oficina de representación en sus principales mercados
E10 Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad			

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 441-451), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.13 Conclusiones

La industria textil refiere algunas fortalezas heredadas de un sector con solidez en su crecimiento durante la última década, debe minimizar amenazas y aprovechar las oportunidades de apertura de mercados para dar oportunidad a más medianos y pequeños empresarios de participar en las exportaciones de confecciones textiles. Las estrategias retenidas guardan coherencia con el paradigma de sostenibilidad que origina las políticas de este clúster y define características de diferenciación para su dinámica productiva. Si estas son implementadas de manera correcta, la industria logrará su cohesión, fortalecimiento y objetivos definidos.





## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de culminado el proceso de formulación e identificación de estrategias, se inicia la fase ejecutiva del proceso estratégico, en la cual se plantean objetivos a corto plazo a partir de los objetivos de largo plazo. Esto con el propósito de alcanzar la visión de la industria textil mediante la implementación de estrategias seleccionadas en las etapas previas del proceso.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son el resultado del desglose de los objetivos a largo plazo (OLP), que previamente han sido definidos para la industria. Han de ser específicos, alcanzables, medibles y realizables (D'Alessio, 2015). Por ello, es necesario que definan el tiempo en que se pretende alcanzar aquello que establecen.

OLP 1: Al 2027, las exportaciones de textiles peruanos ascenderán a US\$ 2,555 millones. Se parte de una base de US\$ 1,214 millones exportados durante el año 2016.

- OCP 1.1: Exportar US\$ 1,490 millones en el año 2019, para luego tener exportaciones por US\$ 1,950 millones durante el año 2023, llegando a exportar US\$ 2,555 millones en el 2027
- OCP 1.2: Incrementar la participación en ferias internacionales, a las cuales accederán el 15% de los productores textiles peruanos en el 2019, subiendo a 25% en el 2023 y llegando al 35% para el 2027.

OLP 2: Más de 1,900 empresas exportadoras de textiles tendrán ventas superiores a los US\$ 100,000 en el año 2027. Durante el 2013, esta cifra era de 1,149 lo que equivalía al 49% del total de empresas en la industria.

- OCP 2.1: En el año 2019, habrá en el Perú 1,400 empresas textiles que logren ventas superiores a los US\$ 100,000, representando el 55% de todas las unidades empresariales; subiendo al 59% de las unidades empresariales textiles en el 2023,

lo que equivale a 1,600 empresas, vendan más de US\$ 100,000. Así se logrará que en el 2027 existan 1,900 empresas que registrarán ventas anuales superiores a los US\$ 100,000, lo que equivaldrá al 63% del total.

- OCP 2.2: Para el 2019 se capacitará al 40% de la mano de obra, elevando las capacitaciones para llegar al 60% en el año 2023 y al 75% durante el 2027.

OLP 3: Para el 2027, se producirán 75 millones de metros de hilados, con lo que se logrará un incremento anual del 3%, a partir del 2012 cuando la producción fue de 48 millones.

- OCP 3.1: Al 2019, la industria textil en el Perú alcanzará los 59 millones de metros de hilados producidos en un año, ascendiendo a 66 millones de metros de hilados en el 2023 y a 75 millones para el año 2027.
- OCP 3.2: Difundir la penetración de la tecnología de punta para que llegue a un 25% de las empresas del sector en el año 2019, pasando a penetrar el 35% en el 2023 y finalmente a un mínimo del 50% de unidades empresariales al 2027.

OLP 4: Para el 2027, las prendas de confección elaboradas a partir de fibras naturales peruanas representarán el 50% del total producido. En el año 2016, se estima que solamente un 25% de las prendas confeccionadas en el Perú usaban fibras e hilados locales de origen natural.

- OCP 4.1: Incrementar la penetración de las fibras naturales de origen nacional en la confección para que, en el 2019, lleguen a representar el 33% del total de fibras utilizadas; luego subirá al 42% en el año 2023 y al 50% del total para el 2027.
- OCP 4.2: Armar encadenamientos con productores de algodón y de tejidos, en los que se involucren el 40% de los fabricantes de prendas textiles para el 2019, subiendo al 50% en el 2023 y al 65% en el 2027.

OLP 5: En el 2027, la inversión en maquinarias y tecnología alcanzará los US\$ 250 millones. Durante el año 2010, esta inversión fue de US\$ 93 millones.

- OCP 5.1: Para el 2017, invertir en maquinaria y tecnología un total de US\$ 155 millones, ascendiendo a US\$ 200 millones en el 2023 y logrando una inversión de US\$ 250 millones al 2027.
- OCP 5.2: Dar capacitación a fabricantes para incrementar productividad, revelando últimas tendencias mundiales, y llegando al 40% de las unidades empresariales en el 2019, luego al 60% para el 2023 y a 80% en el 2027.

OLP 6: El 50% de las unidades empresariales reciclarán el agua para sus procesos productivos. Para el año 2016, no se tenía una cifra de cuántas empresas lo hacían, pero no era una práctica común.

- OCP 6.1: Implementar logística inversa desde el 2017, manteniéndola hasta el 2027 cuando se logrará regresar a la fuente más del 50% de materiales contaminantes.
- OCP 6.2: Al año 2019, el 15% de las empresas textiles estarán utilizando agua reciclada para sus procesos productivos, porcentaje que se elevará al 32% para el año 2023, y al 50% de las empresas textiles en el 2027.

OLP7: En el 2025, la tasa de retorno sobre la inversión que obtendrá en promedio la industria textil será 12%; mientras que, durante el 2015, se estima que era entre 3% y 5%.

- OCP 7.1: Lograr, al año 2019, un 6% de retorno sobre la inversión, pasando a 9% para el 2023 y llegando a una rentabilidad del 12% en el 2027.
- OCP 7.2: Aumentar las ventas al mercado nacional, llegando a US\$ 330 millones en el año 2019, a US\$ 370 millones para el 2023 y a US\$ 415 millones durante el 2027.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos y el capital humano son necesarios para la ejecución de cada uno de los objetivos de corto plazo delimitados. Dichos recursos pueden ser tangibles o intangibles, ya que abarcan materiales, insumos e incluso conocimientos. Se puede observar la especificación de los recursos asignados a cada objetivo en la Tabla 32 y le corresponde a los distintos entes que integran el sector textil proveerse de dichos recursos en el momento oportuno. Es así, por ejemplo, que las empresas privadas son las responsables de adquirir la tecnología, ya sea en forma de conocimientos o de maquinarias, mientras que el Ministerio de la Producción puede brindar apoyo para que esa tecnología esté accesible en el mercado local.

## 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas constituyen lineamientos de base definidos, aprobados y respaldados por los encargados de la toma de decisiones en la organización. Las políticas permiten articular la visión con los objetivos para garantizar que, con el cumplimiento de estos últimos, se alcance aquella (D'Alessio, 2015). Los referentes de política para cada estrategia se citan a continuación (ver Tabla 33):

- P1: Inversión creciente en equipos y tecnología
- P2: Compromiso con el cuidado de los recursos y la rentabilidad
- P3: Innovación
- P4: Responsabilidad social
- P5: Producción verde
- P6: Trabajo seguro

## 7.4 Estructura Propuesta para la Industria Textil

La estructura de la industria textil en el Perú contempla, como primer nivel de gobierno, a una Asamblea General, cuyas atribuciones de dirección estarán contempladas

Tabla 32

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	OCP	Recursos		
			Tangibles	Intangibles	Humanos
OLP 1	OCP 1.1	Exportar US\$ 1,490 millones en el año 2019, para luego tener exportaciones por US\$ 1,950 millones durante el año 2023, llegando a exportar US\$ 2,555 millones en el 2027	Material de empaque, prendas terminadas, cajas, documentación, materia prima, maquinaria, espacio físico, almacenes	Base de datos, <i>know-how</i> de exportación	Operadores logísticos, administradores, obreros, ejecutivos de ventas
	OCP 1.2	Incrementar la participación en ferias internacionales, a las cuales accederán el 15% de los productores textiles peruanos en el 2019, subiendo a 25% en el 2023 y llegando al 35% para el 2027			
OLP 2	OCP 2.1	En el año 2019, habrá en el Perú 1,400 empresas textiles que logren ventas superiores a los US\$ 100,000, representando el 55% de todas las unidades empresariales; subiendo al 59% de las unidades empresariales textiles en el 2023, lo que equivale a 1,600 empresas, vendan más de US\$ 100,000. Así se logrará que en el 2027 existan 1,900 empresas que registrarán ventas anuales superiores a los US\$ 100,000, lo que equivaldrá al 63% del total	Plantas, maquinaria, materia prima, material de empaque, agua, repuestos para maquinaria	Metas de ventas por empresa, rutas de transporte, contactos, base de datos	Distribuidores, mayoristas, especialistas en marketing, ejecutivos de ventas, diseñadores, obreros, administradores, ingenieros
	OCP 2.2	Para el 2019 se capacitará al 40% de la mano de obra, elevando las capacitaciones para llegar al 60% en el año 2023 y al 75% durante el 2027			
OLP 3	OCP 3.1	Al 2019, la industria textil en el Perú alcanzará los 59 millones de metros de hilados producidos en un año, ascendiendo a 66 millones de metros de hilados en el 2023 y a 75 millones para el año 2027	Plantas, maquinaria, materia prima, material de empaque, agua, repuestos para maquinaria	Cultura organizacional, planes y metas a nivel de cada empresa, <i>know-how</i> , diseños, electricidad	Obreros, diseñadores, ingenieros industriales
	OCP 3.2	Difundir la penetración de la tecnología de punta para que llegue a un 25% de las empresas del sector en el año 2019, pasando a penetrar el 35% en el 2023 y finalmente a un mínimo del 50% de unidades empresariales al 2027			
OLP 4	OCP 4.1	Incrementar la penetración de las fibras naturales de origen nacional en la confección para que, en el 2019, lleguen a representar el 33% del total de fibras utilizadas; luego subirá al 42% en el año 2023 y al 50% del total para el 2027	Maquinaria, patrones, insumos	Electricidad, conocimiento de diseño	Ingenieros y obreros calificados, diseñadores
	OCP 4.2	Armar encadenamientos con productores de algodón y de tejidos, en los que se involucren el 40% de los fabricantes de prendas textiles para el 2019, subiendo al 50% en el 2023 y al 65% en el 2027			
OLP 5	OCP 5.1	Para el 2017, invertir en maquinaria y tecnología un total de US\$ 155 millones, ascendiendo a US\$ 200 millones en el 2023 y logrando una inversión de US\$ 250 millones al 2027	Maquinarias, material de empaque, manuales	Base de datos de proveedores, electricidad, sistemas de control, financiamiento, transporte	Capacitadores, ingenieros, obreros, diseñadores, electricistas
	OCP 5.2	Dar capacitación a fabricantes para incrementar productividad, revelando últimas tendencias mundiales, y llegando al 40% de las unidades empresariales en el 2019, luego al 60% para el 2023 y a 80% en el 2027.			
OLP 6	OCP 6.1	Implementar logística inversa desde el 2017, manteniéndola hasta el 2027 cuando se logrará regresar a la fuente más del 50% de materiales contaminantes	Material de capacitación, equipos para conteo y registro	Base de datos de operaciones, de <i>inputs</i> y <i>outputs</i>	Ingenieros y obreros calificados, administradoras, especialistas ambientales
	OCP 6.2	Al año 2019, el 15% de las empresas textiles estarán utilizando agua reciclada para sus procesos productivos, porcentaje que se elevará al 32% para el año 2023, y al 50% de las empresas textiles en el 2027.			
OLP 7	OCP 7.1	Lograr, al año 2019, un 6% de retorno sobre la inversión, pasando a 9% para el 2023 y llegando a una rentabilidad del 12% en el 2027	Equipos de cómputo	Presupuestos, bases de datos para control de costos, <i>software</i>	Administradores, contadores, auditores, tesoreros
	OCP 7.2	Aumentar las ventas al mercado nacional, llegando a US\$ 330 millones en el año 2019, a US\$ 370 millones para el 2023 y a US\$ 415 millones durante el 2027			

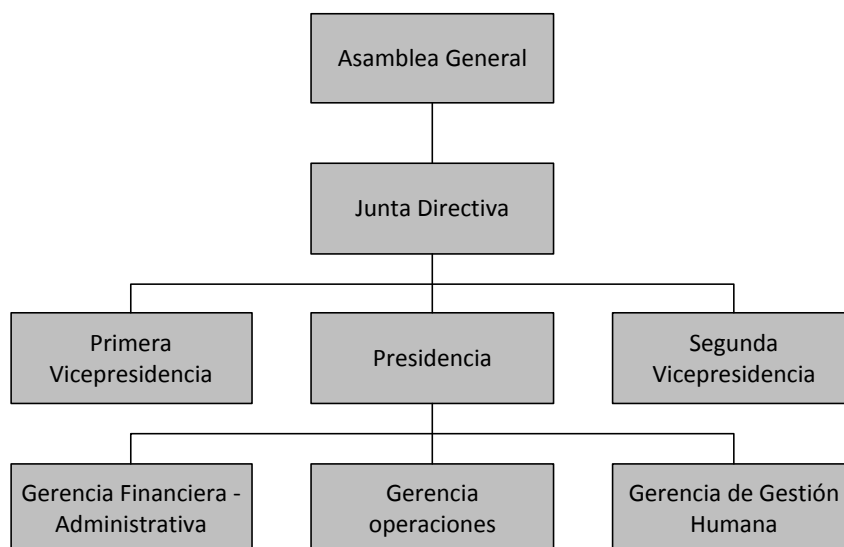
Tabla 33

*Políticas para Cada Estrategia Retenida*

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5	P6
E1	Penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas	X	X	X	X	X	X
E2	Penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros	X	X	X	X	X	X
E3	Desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones	X	X	X	X		X
E4	Hacer encadenamientos de productores textiles con retailers que operan en Perú y en la región		X	X	X	X	X
E6	Obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS.	X	X	X	X	X	X
E8	Integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de representación en los principales mercados de destino	X	X	X	X	X	X
E10	Desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad	X	X	X	X	X	X

en el documento estatutario. En el segundo nivel jerárquico, se ubica la Junta Directiva; y, en el tercero, la Presidencia, con dos Vicepresidencias, encargadas de la articulación de lineamientos directivos hacia la gestión operativa y comercial de la industria. En la Figura 16, se puede apreciar la propuesta de estructura orgánica, cuyo rol es la gestión articulada entre las distintas empresas que lo conformen.





*Figura 16.* Propuesta de estructura orgánica para la Industria Textil.

### **7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

La Agenda 2030, aprobada en setiembre del año 2015 por los representantes de los Estados miembros de la ONU, constituye el marco global para el desarrollo sostenible. Entre los 17 objetivos de este documento, al menos siete responden explícitamente a la demanda global de cuidado y protección del medioambiente.

Es en este contexto que la propuesta de modelo estratégico para el clúster incorpora la protección del medioambiente y la ecoeficiencia como lineamientos de base para la conducción del quehacer productivo textil. A este, se le ha caracterizado, en las últimas décadas, como uno de los más contaminantes del mundo.

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

En el Perú, el trabajo formal alberga solo al 25% de la población económicamente activa. El porcentaje restante (75%) corresponde al trabajo informal y subempleo. Este dato ilustra un panorama general de la situación laboral del país, carente de políticas que logren enlazar los derechos fundamentales del trabajo con la gestión de personas en los diversos ámbitos empresariales. En el último quinquenio, se ha impulsado el marco legal relativo a seguridad y salud en el trabajo. Muestra de ello es la creación de la Superintendencia

Nacional de Fiscalización Laboral y la incorporación de lineamientos normativos a la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783, 2011).

La propuesta de asumir un enfoque integral en la gestión de personas al interior del clúster, y de reportar anualmente los logros sociolaborales, surge con la iniciativa de cubrir algunos vacíos de política comentados líneas arriba. Además, a partir de la política de trabajo seguro, se espera consolidar un ambiente de trabajo saludable, que incentive el aprendizaje permanente y la creatividad de cada trabajador, como factor neurálgico para el desarrollo sociolaboral y para la innovación requerida para el logro de los objetivos institucionales.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio cobra protagonismo en la gestión de personas ante el desafío de conformación de un clúster textil, pues se requiere generar un cambio cultural entre la fuerza laboral integrada en este para que el modelo estratégico y sus herramientas de gestión resulten de implementación eficiente.

Incorporar ideas como gestión de procesos, mejora continua, evaluación del desempeño y capacitación permanente no es tarea simple cuando el *modus operandi* de las empresas de origen no integra estos conceptos a su rutina laboral. En este contexto, el trabajo en equipo, la comunicación interna y la sistematización del aprendizaje se convierten en factores clave para consolidar una nueva cultura de trabajo, favorable a la adaptación y al cambio de paradigmas para afrontar con éxito los retos de un mercado global altamente competitivo.

### **7.8 Conclusiones**

Para lograr consolidar a la industria textil en el mercado extranjero, por su producción innovadora, como dentro del ecosistema industrial por su gestión sostenible, hubo que desarrollar objetivos de rentabilidad económica, combinados con objetivos asociados a ser socialmente responsables. Queda claro que son las personas que integran la organización las

que dan vida a ideales, estrategias y objetivos. En virtud de ello, desde la industria textil en Perú, se aspira a desarrollar un marco político laboral muy sólido, de trabajo seguro y digno para cuidar al talento humano y reconocer sus aportes en cada logro alcanzado, además de garantizar un ambiente de trabajo saludable.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control de las actividades contenidas en los capítulos precedentes constituye el componente medular de esta etapa del proceso estratégico. Es necesario precisar que la medición acompaña la implementación del proceso estratégico, pues si bien este ayuda a definir estrategias, y objetivos de largo y corto plazos para ir de la situación actual a la situación futura deseada, debe referir cierta flexibilidad para ir adaptándose a los cambios del contexto. En este sentido, se realiza el monitoreo integral mediante un Tablero de Control Integrado (*Balanced Scorecard*), que permite controlar el desempeño de tales objetivos.

### 8.1 Perspectivas de Control

El control que acompaña al proceso estratégico brinda soporte a la adecuación del planeamiento inicial de acuerdo a los cambios del contexto que impliquen ajustes en las proyecciones. El planeamiento estratégico no debe ser entendido como un ordenamiento vertical y de mirada estática. Por el contrario, debe asumirse como un proceso dinámico que valida o adapta estrategias de acuerdo a las exigencias y a los cambios del contexto. Es precisamente por este dinamismo que la medición del desempeño debe ser permanente, para comparar los resultados de acuerdo a los ajustes realizados. Una herramienta capaz de brindar el soporte descrito es el Tablero de Control Balanceado, cuyas dimensiones de control son las siguientes: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

En la perspectiva interna, se mide el aprendizaje y mejora continua de la organización, priorizando el seguimiento de las actividades críticas de cara a los resultados esperados. Es por ello que se relaciona el desempeño de los trabajadores de manera articulada a los objetivos definidos por la organización. El aprendizaje interno se vincula directamente con la visión y las estrategias definidas para el clúster textil. Por ello, resulta prioritario que la socialización de objetivos institucionales y capacitación esté acompañada de evaluaciones de

desempeño focalizadas en el aprendizaje y la productividad. En este aspecto, se debe destacar que, para una gestión eficiente de recursos humanos, estas mediciones deberán ser secundadas por reuniones de *feedback* entre evaluador y evaluado.

Tanto el Tablero de Control Balanceado como las evaluaciones de desempeño tienen por finalidad identificar brechas de desempeño respecto a criterios e indicadores asociados a los objetivos definidos. No obstante, el tecnicismo de la evaluación no es suficiente para garantizar resultados favorables. Se requiere socializar la naturaleza y alcance de estas herramientas entre los involucrados para que se comprenda su importancia, y se generen compromisos. Ambos aspectos son condicionantes de una cultura abierta a la evaluación y al *feedback* como mecanismo de mejora continua de los procesos productivos.

### **8.1.2 Procesos**

El enfoque de procesos aplicado al clúster textil se orienta a la optimización en la confección de prendas de valor añadido a través del uso eficiente de insumos. Además, de acuerdo a lo declarado en la visión, se busca generar procesos productivos amigables con el medioambiente y socialmente responsables. Queda claro que, para materializar secuencias de suministro y producción con estas características, se requiere un soporte tecnológico adecuado.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva mide el posicionamiento que la industria textil alcanza en el mercado. El principal indicador corresponde a la percepción de los clientes sobre los productos y servicios que la organización brinda. Vale decir, los resultados de la medición para esta dimensión permiten identificar oportunidades de mejora para incrementar la buena percepción sobre las prendas textiles en el mercado objetivo. Algunos de los indicadores principales son participación de mercado, nuevos clientes, nivel de satisfacción y fidelización del cliente.

#### **8.1.4 Financiera**

Esta dimensión puede dividirse en dos aspectos clave: estrategia financiera de crecimiento y estrategia financiera de productividad. La primera de ellas se orienta al incremento de ingresos totales del clúster; en tanto que la segunda se focaliza en el incremento de beneficios de la organización, sea por reducción de costos o por una mayor eficiencia en el uso de sus activos.

#### **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El Tablero de Control Balanceado (ver Tabla 34) es una herramienta de medición integral que permite la comparación de estrategias. Permite visualizar la articulación de objetivos de corto plazo y de largo plazo con la visión establecida; también la articulación de estos con sus indicadores, así como su rendimiento en el tiempo. Este seguimiento cotidiano a los factores clave constituye un soporte valioso para la toma oportuna de decisiones.

#### **8.3 Conclusiones**

Los objetivos planteados para el clúster textil peruano implican un proceso estratégico acompañado de medición efectiva de variables críticas; pero, sobre todo, de una adecuada gestión del cambio que permita el tránsito de la cultura empresarial de cada integrante del clúster hacia una orientada a la mejora continua. Vale decir, se tiene que combinar los lineamientos técnicos del Enfoque de Procesos y del Tablero de Control Balanceado con lineamientos de gestión social para generar compromiso y cultura adecuados, que legitimen estas herramientas.

El aprendizaje interno es fundamental para lograr eficiencia en los procesos productivos y especialización para la producción de diseños vanguardistas y diferenciados. Los procesos definidos de acuerdo a los diseños de mayor demanda serían optimizados, lo cual redundaría en una eficiente gestión de costos y cadena de suministro del proceso productivo orientado a satisfacer las demandas del cliente. De manera complementaria, ha de



Tabla 34

*Tablero de Control Balanceado para la Industria Textil en el Perú*

Perspectiva	OCP		Indicador	Unidad
Aprendizaje interno	OCP 2.2	Para el 2019 se capacitará al 40% de la mano de obra, elevando las capacitaciones para llegar al 60% en el año 2023 y al 75% durante el 2027	Porcentaje de mano de obra que recibe capacitaciones	Porcentaje
Aprendizaje interno	OCP 5.2	Dar capacitación a fabricantes para incrementar productividad, revelando últimas tendencias mundiales, y llegando al 40% de las unidades empresariales en el 2019, luego al 60% para el 2023 y a 80% en el 2027	Porcentaje de empleados de la industria que han sido capacitados en la operación de la nueva maquinaria	Porcentaje
Clientes	OCP 1.1	Exportar US\$ 1,490 millones en el año 2019, para luego tener exportaciones por US\$ 1,950 millones durante el año 2023, llegando a exportar US\$ 2,555 millones en el 2027	Total de exportaciones	Dólares americanos
Clientes	OCP 1.2	Incrementar la participación en ferias internacionales, a las cuales accederán el 15% de los productores textiles peruanos en el 2019, subiendo a 25% en el 2023 y llegando al 35% para el 2027	Porcentaje de productores que participan en ferias internacionales	Porcentaje
Clientes	OCP 3.1	Al 2019, la industria textil en el Perú alcanzará los 59 millones de metros de hilados producidos en un año, ascendiendo a 66 millones de metros de hilados en el 2023 y a 75 millones para el año 2027	Producción anual de hilados	Metros de hilados
Clientes	OCP 4.1	Incrementar la penetración de las fibras naturales de origen nacional en la confección para que, en el 2019, lleguen a representar el 33% del total de fibras utilizadas; luego subirá al 42% en el año 2023 y al 50% del total para el 2027	Porcentaje de fibras naturales peruanas usadas en las confecciones textiles	Porcentaje
Clientes	OCP 7.2	Aumentar las ventas al mercado nacional, llegando a US\$ 330 millones en el año 2019, a US\$ 370 millones para el 2023 y a US\$ 415 millones durante el 2027	Ventas al mercado nacional	Dólares americanos
Procesos	OCP 4.2	Armar encadenamientos con productores de algodón y de tejidos, en los que se involucren el 40% de los fabricantes de prendas textiles para el 2019, subiendo al 50% en el 2023 y al 65% en el 2027	Porcentaje de productores en cadenas	Porcentaje
Procesos	OCP 2.1	En el año 2019, habrá en el Perú 1,400 empresas textiles que logren ventas superiores a los US\$ 100,000, representando el 55% de todas las unidades empresariales; subiendo al 59% de las unidades empresariales textiles en el 2023, lo que equivale a 1,600 empresas, vendan más de US\$ 100,000. Así se logrará que en el 2027 existan 1,900 empresas que registrarán ventas anuales superiores a los US\$ 100,000, lo que equivaldrá al 63% del total	Cantidad de empresas con ventas superiores a los US\$ 100,000	Unidades
Procesos	OCP 3.2	Difundir la penetración de la tecnología de punta para que llegue a un 25% de las empresas del sector en el año 2019, pasando a penetrar el 35% en el 2023 y finalmente a un mínimo del 50% de unidades empresariales al 2027	Penetración de tecnología de punta	Porcentaje
Procesos	OCP 5.1	Para el 2017, invertir en maquinaria y tecnología un total de US\$ 155 millones, ascendiendo a US\$ 200 millones en el 2023 y logrando una inversión de US\$ 250 millones al 2027	Porcentaje de empresas que ha tenido acceso a las nuevas maquinarias	Porcentaje
Procesos	OCP 6.1	Implementar logística inversa desde el 2017, manteniéndola hasta el 2027 cuando se logrará regresar a la fuente más del 50% de materiales contaminantes	Efecto negativo sobre el medioambiente	Toneladas
Procesos	OCP 6.2	Al año 2019, el 15% de las empresas textiles estarán utilizando agua reciclada para sus procesos productivos, porcentaje que se elevará al 32% para el año 2023, y al 50% de las empresas textiles en el 2027	Cantidad de empresas que están reciclando el agua	Unidades
Financiera	OCP 7.1	Lograr, al año 2019, un 6% de retorno sobre la inversión, pasando a 9% para el 2023 y llegando a una rentabilidad del 12% en el 2027	Retorno sobre la inversión	Porcentaje

asegurarse la incorporación del compromiso de cuidado del medioambiente en cada actividad productiva; y, en este sentido, la logística inversa aportaría a las estrategias financieras de productividad.



## Capítulo IX: Competitividad de la Industria Textil en Perú

Analizar la competitividad de la industria textil implica la revisión de indicadores de estrategia y productividad, así como de otros relacionados a la materialización de políticas de empleo asumidas de manera conjunta por todos los integrantes de este clúster, como mecanismo de atracción y retención del talento necesario para responder a las demandas de un mercado exigente. Cabe destacar que los aprendizajes generados a partir de la interacción comercial con un mercado específico implican un alto nivel de especialización que impactan en el enriquecimiento de perfiles laborales. Por esta razón, se torna fundamental la gestión de personas en su propósito de retener al personal calificado.

En este capítulo, se identifican ventajas competitivas para el clúster textil respecto a las demás organizaciones del sector. En virtud de la definición de un mercado objetivo y de productos específicos orientados a ese mercado, se valoran estos criterios en el análisis a realizar.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Industria Textil en Perú

En términos generales, son cinco las fuerzas que definen si se logra o no ventaja competitiva en una industria, a saber: (a) poder de negociación de los clientes, (b) poder de negociación de los proveedores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

***Poder de negociación de los clientes.*** El mercado alemán es exigente y de marcadas preferencias por los productos *premium*. Específicamente en las prendas de vestir, busca calidad en los insumos y funcionalidad. De manera genérica, se trata de un mercado con fuertes tendencias a la crítica de consumo que valora las prácticas productivas saludables y amigables con el medioambiente. Actualmente, se exporta a Alemania prendas en algodón y fibra de alpaca.

***Poder de negociación de los proveedores.*** Los factores de producción son mano de obra, recursos financieros, infraestructura e insumos. El clúster pretende la sinergia de pequeñas y medianas empresas del sector textil para acceder de manera conjunta a mejores formas de financiamiento y fortalecer su capacidad de negociación frente a proveedores, logrando también armar encadenamientos o cadenas productivas. Los insumos de la industria textil peruana –en general– son mundialmente valorados pero es imprescindible amentar la producción de algodón Pima. Asimismo, se reconoce al país por su amplia trayectoria textil; halo que envuelve a los trabajadores del sector.

Las industrias afines al clúster son todas aquellas que utilizan el algodón Pima en la confección de sus prendas, sea que se orienten al mercado local o hayan optado por la exportación, y se puedan desarrollar de modo conjunto en la cadena de valor. A mayor especificidad en el diseño y confección de las prendas, menor posibilidad de configurar este tipo de alianzas.

***Amenaza de los sustitutos.*** No existe un sustituto para las prendas textiles, ya que tanto las de fibra como natural como las de fibra sintética forman parte del sector en análisis. Sin embargo, durante el Capítulo III se indicó que cualquier artículo que pueda captar el gasto de los consumidores representa un sustituto. Es por ello que se hace indispensable que el sector textil peruano sea más rápido en adoptar la moda internacional, creando en el mercado y en sus clientes la necesidad por adquirir las prendas textiles de cada colección.

***Amenaza de los entrantes.*** No hay amenaza de que nuevos actores entren al mercado mundial, ya que se requiere de una tradición en la industria textil. Así mismo, las barreras de entrada son altas, principalmente en acceso a tecnología que es costosa y a insumos o materia prima. También se necesita contar con mano de obra calificada, para lo cual se requieren años de formación.

**Rivalidad de los competidores.** Las empresas referentes del sector textil peruano exportador orientan sus principales esfuerzos productivos y comerciales de acuerdo al principio de Pareto. En relación a las expectativas de la demanda, esta adecúa sus procesos productivos, y consecuentemente su infraestructura y tecnología. De otro lado, el marco normativo peruano –a partir de los Tratados de Libre Comercio– se ha tornado más exigente, y promueve prácticas laborales más seguras y responsables en las empresas. Estos dos aspectos, uno externo y otro a nivel país, definen las formas del quehacer empresarial y su interacción dentro del ecosistema industrial que integran.

Para un clúster textil, orientado a un mercado con preferencia por productos *premium*, es condición *sine qua non* la diferenciación. Si bien la producción se focaliza en prendas de algodón Pima, que es un insumo altamente valorado internacionalmente, la diferenciación en el diseño y confección debe complementar esta característica de origen para penetrar y desarrollar un mercado tan exigente como el alemán.

La industria textil peruana ha ampliado sus horizontes y conquistado las pasarelas más importantes a partir de insumos y diseños diferenciados en diversos materiales de confección. Para el caso del clúster, al delimitar su producción, ha de orientar su diferenciación a la satisfacción de necesidades y expectativas específicas del mercado objetivo.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Textil en Perú**

Se identifican algunas ventajas competitivas en el clúster textil en relación a otros países de la región. Se enumeran a continuación:

1. Insumos de calidad reconocidos mundialmente, el algodón Pima es muy apreciado, como también las técnicas ancestrales de teñido completamente orgánicas.
2. La ubicación geográfica de Perú, con acceso privilegiado al océano Pacífico como principal vía de exportación.

3. La marca Perú y la presencia de confecciones peruanas en pasarelas del mundo entero que, respaldadas por los Tratados de Libre Comercio, abren oportunidades claras para la producción del país.

### **9.3 Identificación y Análisis del Potencial Clúster de la Industria Textil en Perú**

Dentro del escenario descrito, se vislumbra favorable la conformación de un clúster de pequeñas y medianas empresas textiles, productoras de prendas *premium* en algodón Pima para atender demandas del mercado alemán.

### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos del Potencial Clúster**

Un clúster es una concentración geográfica de empresas de una actividad particular, interconectadas entre sí. Esta interrelación facilita la gestión de costos y procesos productivos para alcanzar competitividad, acceso a financiamiento conjunto y mayor solvencia administrativa. Las empresas que integran el clúster cuentan con un buen historial crediticio y de cumplimiento tributario ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

### **9.5 Conclusiones**

Si bien las ventajas competitivas de la industria textil en el Perú son significativas en cuanto a la valoración de los insumos, y la trayectoria del país en las labores relacionadas a la elaboración de tejidos y confecciones, el clúster debe orientar su quehacer productivo a la atención de la demanda específica de su mercado objetivo. En este, son otros factores los que complementan la decisión de compra y, por tanto, han de ser incorporados al diseño estratégico del clúster.

Desarrollar el mercado de exportaciones en Alemania lleva implícito el reto de la innovación en la confección de prendas y un minucioso control de calidad para asegurar el cumplimiento riguroso de los estándares de importación establecidos por ese país. El clúster, integrado por un grupo selecto de pequeñas y medianas empresas textiles, estará ubicado en la ciudad de Lima, en el distrito del mismo nombre. Con esto, se pretende un desarrollo más



organizado que el del emporio comercial de Gamarra, que actualmente refiere desorganización y conflictos con la municipalidad de su distrito, lo que impide el orden y la formalización desde la ocupación de los espacios hasta la gestión comercial.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se muestra el Plan Estratégico Integral para el clúster textil. Así también, se consignan algunas conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se desarrolla un análisis a futuro con la finalidad de incorporar a este trabajo una perspectiva dinámica de las estrategias planteadas en función a aspectos críticos que el sector podría experimentar en los próximos años.

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (ver Tabla 35) permite desarrollar un enfoque sistémico para la implementación de estrategias, de manera tal que exista una articulación sinérgica entre todas, y se capitalicen los esfuerzos orientados al fortalecimiento y desarrollo de la industria (D'Alessio, 2015). Actualmente, son tantos los temas transversales que parten y son impulsados desde la gestión directiva, que al no desarrollar este enfoque sistémico se corren serios riesgos de implementación aislada de estrategias, que en su avance autónomo, por lo general, atienden temas específicos sin dinamizar el desarrollo integral de la organización.

### 10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales, al culminar con el desarrollo del planeamiento estratégico para la industria textil, durante el período 2017-2027, son las siguientes:

- Para la realización de este planeamiento estratégico, se desarrolló una evaluación externa, la cual permitió identificar las siguientes oportunidades: (a) consumidores reconocen la calidad de los tejidos peruanos, (b) penetración del sector *retail* en el país, (c) consumo nacional y demanda interna en expansión, y (d) disponibilidad de recursos e insumos diferenciados.
- Con la evaluación externa, también se conoció que la industria textil en el Perú enfrenta amenazas, tales como: (a) débiles regulaciones y crítica de consumo, (b) ausencia de educación técnica calificada, (c) alta competencia de productos

Tabla 35

Plan Estratégico Integral para la Industria Textil en el Perú

Visión									
Al año 2027, el Perú será el principal exportador de prendas de vestir en América Latina, diferenciándose por la alta calidad de sus fibras, al reunir unidades empresariales de todo tamaño, y generar un alto volumen de producción, con responsabilidad social para generar rentabilidad a los accionistas									
Intereses del sector:									
-Volumen de producción.									
-Reunir a unidades empresariales de todo tamaño.									
-Exportaciones.									
-Innovación.									
-Empleos formales.									
-Responsabilidad social.									
-Rentabilidad.									
<b>OLP</b>									
<p>Al 2027, las exportaciones de textiles peruanos ascenderán a US\$ 2,555 millones. Se parte de una base de US\$ 1,214 millones exportados durante el año 2016</p> <p>Más de 1,900 empresas exportadoras de textiles tendrán ventas superiores a los US\$ 100,000 en el año 2027</p> <p>Para el 2027, se producirán 75 millones de metros de hilados, con lo cual se logrará un incremento anual del 3%, a partir del 2012 cuando la producción fue de 48 millones</p> <p>Para el 2027, las prendas de confección elaboradas a partir de fibras naturales peruanas representarán el 50% del total producido. En el año 2016, se estima que solamente un 25% de las prendas confeccionadas en el Perú usaban fibras e hilados locales de origen natural</p> <p>En el 2027, la inversión en maquinarias y tecnología alcanzará los US\$ 250 millones</p> <p>El 50% de las unidades empresariales reciclarán el agua para sus procesos productivos</p> <p>En el 2025, la tasa de retorno sobre la inversión que obtendrá en promedio la industria textil será 12%; mientras que, durante el 2015, se estima que era entre 3% y 5%</p>									
Principios Cardinales									
Influencia de terceras partes. Lazos pasados y presentes.									
Contrabalance de intereses.									
Conservación de los enemigos									
Valores ético, responsabilidad social, ecoeficiencia, innovación, confianza									
Misión	Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Políticas
Producir confecciones textiles en algodón Pima y lanas de camélidos para el mercado europeo, con diseños innovadores y tecnología de última generación, consolidando un clúster competitivo que genera trabajo digno, con responsabilidad social y respeto por el medio ambiente	E1	X	X	X	X	X		X	P1, P2, P3, P4, P5, P6.
	E2	X	X	X	X	X		X	P1, P2, P3, P4, P5, P6.
	E3	X	X	X	X	X		X	P1, P2, P3, P4, P6.
	E4		X	X	X	X	X	X	P2, P3, P4, P5, P6.
	E6						X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6.
	E8	X	X	X	X			X	P1, P2, P3, P4, P5, P6.
	E10	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6.
		OCP 1.1. Exportar US\$ 1,490 millones en el año 2019, para luego tener exportaciones por US\$ 1,950 millones durante el año 2023, llegando a exportar US\$ 2,555 millones en el 202	OCP 2.1. En el año 2019, habrá en el Perú 1,400 empresas textiles que logren ventas superiores a los US\$ 100,000, representando el 55% de todas las unidades empresariales; subiendo al 59% de las unidades empresariales textiles en el 2023, lo que equivale a 1,600 empresas, vendan más de US\$ 100,000. Así se logrará que en el 2027 existan 1,900 empresas que registrarán ventas anuales superiores a los US\$ 100,000, lo que equivaldrá al 63% del total	OCP 3.1. Al 2019, la industria textil en el Perú alcanzará los 59 millones de metros de hilados producidos en un año, ascendiendo a 66 millones de metros de hilados en el 2023 y a 75 millones para el año 2027	OCP 4.1. Incrementar la penetración de las fibras naturales de origen nacional en la confección para que, en el 2019, lleguen a representar el 33% del total de fibras utilizadas; luego subirá al 42% en el año 2023 y al 50% del total para el 2027	OCP 5.1 Para el 2017, invertir en maquinaria y tecnología un total de US\$ 155 millones, ascendiendo a US\$ 200 millones en el 2023 y logrando una inversión de US\$ 250 millones al 2027	OCP 6.1. Implementar logística inversa desde el 2017, manteniéndola hasta el 2027 cuando se logrará regresar a la fuente más del 50% de materiales contaminantes	OCP 7.1. Lograr, al año 2019, un 6% de retorno sobre la inversión, pasando a 9% para el 2023 y llegando a una rentabilidad del 12% en el 2027	Código de ética Respeto a las leyes, a las instituciones, a las personas, al planeta y al equilibrio
		OCP 1.2. Incrementar la participación en ferias internacionales, a las cuales accederán el 15% de los productores textiles peruanos en el 2019, subiendo a 25% en el 2023 y llegando al 35% para el 2027	OCP 2.2. Para el 2019 se capacitará al 40% de la mano de obra, elevando las capacitaciones para llegar al 60% en el año 2023 y al 75% durante el 2027	OCP 3.2. Difundir la tecnología de punta para que llegue a un 25% de las empresas del sector en el año 2019, pasando a penetrar el 35% en el 2023 y finalmente a un mínimo del 50% de unidades empresariales al 2027	OCP 4.2. Armar encadenamientos con productores de algodón y de tejidos, en los que se involucren el 40% de los fabricantes de prendas textiles para el 2019, subiendo al 50% en el 2023 y al 65% en el 2027	OCP 5.2 Dar capacitación a fabricantes para incrementar productividad, revelando últimas tendencias mundiales, y llegando al 40% de las unidades empresariales en el 2019, luego al 60% para el 2023 y a 80% en el 2027	OCP 6.2. Al año 2019, el 15% de las empresas textiles estarán utilizando agua reciclada para sus procesos productivos, porcentaje que se elevará al 32% para el año 2023, y al 50% de las empresas textiles en el 2027.	OCP 7.2. Aumentar las ventas al mercado nacional, llegando a US\$ 330 millones en el año 2019, a US\$ 370 millones para el 2023 y a US\$ 415 millones durante el 2027	

Nueva estructura propuesta para ser implementada de inmediato

- importados, (d) informalidad, (e) limitado desarrollo tecnológico, y (f) la industria textil es altamente contaminante.
- Para analizar la posición que tiene la industria textil peruana frente a sus competidores y referentes, se definieron los factores claves de éxito, que son las que siguen: (a) *know-how* o prestigio, (b) productividad, (c) investigación y desarrollo, (d) tecnología, (e) acceso a financiamiento, (f) valoración de los insumos, (g) disponibilidad de personal calificado, (h) ubicación geográfica, e (i) infraestructura logística. Sin embargo, la principal oportunidad que se tiene es que, a partir de la firma de los Tratados de Libre Comercio, la industria ha visto puertas abiertas de acceso a mercados nuevos y un entorno global altamente competitivo, lo que ha motivado su modernización.
- Así como se desarrolló una evaluación externa, también se hizo una auditoría interna completa, revisando todas las áreas operacionales desde un punto de vista estratégico. A partir de dicha auditoría, se conocieron las siguientes fortalezas: (a) *know-how*; (b) cultivos de algodón de alta calidad; (c) producción de buena calidad, valorada internacionalmente; (d) apoyo del Instituto Peruano del Algodón; y (e) producción diversificada, en cuanto a tipo de prendas y tejidos.
- Al realizar la auditoría interna, siguiendo el esquema de evaluación AMOFHIT, que fue diseñado por D'Alessio (2015), también se identificaron las debilidades internas que tiene la industria: (a) las exportaciones se concentran en pocas empresas, (b) ausencia de diseñadores que se adapten a los distintos mercados, (c) disminución en la producción y en las exportaciones a partir del 2013, (d) las necesidades de capital superan la disponibilidad, (e) los productores de algodón están dispersos geográficamente, y (f) baja capacidad de innovación y de desarrollo tecnológico.

- En línea con la visión que se ha creado para el año 2027, se propone que la industria textil en el Perú tenga los siguientes intereses organizacionales: (a) volumen de producción, (b) reunir a unidades empresariales de todo tamaño, (c) exportaciones, (d) innovación, (e) empleos formales, (f) responsabilidad social, y (g) rentabilidad.
- A partir de los intereses organizacionales y en línea con la visión, la industria textil en el Perú tiene los siguientes objetivos de largo plazo, a ser alcanzados en el año 2027: (a) las exportaciones de textiles peruanos ascenderán a US\$ 2,555 millones, (b) lograr que más de 1,900 empresas exportadoras de textiles tendrán ventas superiores a los US\$ 100,000, (c) se producirán 75 millones de metros de hilados, con lo que se logrará un incremento anual del 3%; (d) las fibras naturales exportadas representarán el 85% del monto total exportado de fibras, (e) la inversión en maquinarias y tecnología alcanzará los US\$ 250 millones, (f) el 50% de las unidades empresariales reciclarán el agua para sus procesos productivos, y (g) la tasa de retorno sobre la inversión que obtendrá en promedio la industria textil será 25%.
- Todos estos objetivos de largo plazo y la visión se lograrán mediante la implementación de las estrategias, que se crearon con la Matriz FODA. Luego de varios análisis, se decidió retener las siguientes: (a) penetrar en el mercado alemán con prendas de algodón para caballeros y damas, (b) penetrar en el mercado chileno con prendas de algodón para caballeros, (c) desarrollar prendas apropiadas para distintos climas o estaciones, (d) hacer encadenamientos de productores textiles con *retailers* que operan en Perú y en la región, (e) obtener acreditación de la sostenibilidad de los procesos productivos / certificaciones de RSE, SST, OHSAS; (f) integrar el sector verticalmente hacia adelante para tener oficina de



representación en los principales mercados de destino, y (g) desarrollar la marca Perú para identificar a los productos textiles, asociándola con alta calidad.

- La industria textil en el Perú está conformada fundamentalmente por dos subsectores: el subsector textil propiamente dicho y el subsector de confecciones. Este último resulta ser un subsector bastante atractivo para pequeños emprendedores, pues incursionar en este implica inversión inicial mínima.
- Los pequeños y medianos empresarios de confecciones textiles están ubicados principalmente en la costa del país. Específicamente en Lima, los distritos con mayor presencia de Pymes son La Victoria, Lima, Villa El Salvador y el Callao.
- Las ventajas competitivas que la industria textil puede generar incluyen la puesta en valor de tales técnicas ancestrales, que redundan en una dinámica productiva amigable con el medioambiente, libre de residuos tóxicos. Ventajas que, en mercados caracterizados por su crítica de consumo, son muy valoradas. Las empresas medianas y pequeñas del subsector de confecciones textiles pueden integrarse en un clúster que les permita combinar sus fortalezas, y mejorar sus condiciones de financiamiento e inversión de cara a conquistar nuevos y exigentes mercados, que no resultan prioritarios para la gran empresa.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

En línea con las conclusiones y con los principales hallazgos, se proponen las siguientes recomendaciones para la industria textil en Perú:

1. Entregar este planeamiento estratégico al Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, quien será el ente encargado de implementarlo. Para ello, tiene como primer paso establecer una nueva estructura organizacional que permita el desarrollo de las estrategias.



2. Comunicar ampliamente el alcance y contenido de este planeamiento estratégico, a través de conversatorios, con los empresarios que integran la industria. Se harán eventos dirigidos a las micro y pequeñas empresas, mientras que las medianas y grandes serán visitadas de forma individual. Esto será realizado por personal del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias.
3. Promover la constitución de un clúster textil con un enfoque sistémico de gestión que articule estrategias definidas.
4. Invertir en tecnología e innovación, así como en mejoras de los procesos, lo cual es indispensable para que el clúster textil sea competitivo y cuente con la capacidad de respuesta a las exigencias de su mercado objetivo.
5. Sistematizar el aprendizaje para garantizar la adaptación de los trabajadores de las empresas que conforman el clúster textil, no solo a los procesos productivos, sino a la nueva cultura que ha de desarrollar para articular el trabajo diario a las políticas, y retos de sostenibilidad y trabajo seguro.
6. Involucrar a las entidades del Estado que puedan apoyar la constitución del clúster, tanto en lo relativo a la formalización de este como a la dotación de recursos para su desarrollo.
7. Desarrollar alianzas estratégicas y aproximación a fuentes internacionales de financiamiento, pues el impacto social de su materialización congrega varios aspectos relevantes.

#### **10.4 Futuro de la Industria Textil en el Perú**

La industria textil en el mundo afronta retos de cambio de paradigmas, pues es juzgado como uno de los más contaminantes. Particularmente en el Perú, se cuenta con una trayectoria textil importante y prácticas ancestrales que han de ponerse en valor para afrontar

los retos de cambio. Paradójicamente, en este punto específico, el cambio a futuro implica mirar atrás.

De otro lado, en la línea de las megatendencias, corresponde involucrar el desarrollo tecnológico con las principales actividades de los subsectores de la industria. Actualmente, en América Central, con países caracterizados por la maquila, se está incorporando robots para el corte de las piezas a ser confeccionadas, lo que permite canalizar el aporte humano a actividades de mayor valor para una producción con características diferenciales. Hacia estas alternativas, se ha de migrar si se pretende conquistar mercados exigentes, y empoderar a medianos y pequeños empresarios. Esta utilización de tecnología ha de permitir una logística verde y garantizar total cuidado por el medioambiente.

Los retos de trabajo decente en el sector han de priorizar el trabajo seguro, con ambientes saludables y libres de riesgos. El clúster textil enfrenta este desafío enorme, pues supone un cambio drástico respecto al *modus operandi* actual –y sostenido por muchos años– por las medianas y pequeñas empresas de confección textil en nuestro país. La integración y apertura de mercados genera oportunidades inmejorables para el comercio; y la industria textil peruana, de gran prestigio a nivel mundial, capitalizará estas oportunidades.

Finalmente, la combinación de estrategias de cara a afrontar de manera sistémica los retos económicos, sociales y ambientales, va a permitir la consolidación de organizaciones y sectores, en la línea de los objetivos más elevados que tiene la humanidad y que han sido plasmados en la Agenda 2030 como objetivos de desarrollo sostenible.

## Referencias

- ADEX: Exportaciones peruanas caen en 11.7% al sumar US\$ 2,278 millones en febrero de 2016. (2016, 31 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/adex-exportaciones-peruanas-caen-117-al-sumar-us-2278-millones-febrero-2016-2157458>
- Alegre, V., Arias, D., Bustillos, J., & Canaza, L. (2013). *Planeamiento estratégico del mango* (Tesis de maestría), CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Mundial. (2016). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Briceño, R. (2008, mayo). El producto de calidad lo da la tecnología; el servicio de calidad lo da la gestión. *Portada*, 8(5), 16-18.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Cervantes, D. (2014). *Ubicación geográfica del Perú en el mundo*. Recuperado de <http://www.dcervantes.com.pe/ovnis-peru-ubicacion-geografica/>
- Cock, J. P., Guillén, M., Ortiz, J., & Trujillo, F. (2004). *Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú* (Tesis de maestría), CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Confecciones y textiles caen y ponen en riesgo 400 mil empleos. (2016, 08 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/confecciones-y-textiles-caen-y-ponen-riesgo-400-mil-empleos-noticia-1922738>
- Contreras, J. (2017, 26 de enero). Empresarios textiles peruanos buscan llevar tecnología para reflotar la industria nacional. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/843001-empresarios-textiles-peruanos-buscan-llevar-tecnologia-para-reflotar-la-industria-nacional>

- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Díaz, R. (2015, 02 de marzo). Sector textil-confecciones: ¿Podrá levantarse este año? *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/industria/155421-sector-textil-confecciones-podra-levantarse-este-ano/>
- Ditty, S. (2015, 09 de enero). Europa en el mundo, la industria de confecciones, manufactura textil y moda. *Web Europa*. Recuperado de <https://europa.eu/eyd2015/es/fashion-revolution/posts/europe-world-garment-textiles-and-fashion-industry>
- Doing Business. (2016). *Ease of doing business in Peru*. Washington DC: World Bank Group.
- En el 2015 se crearon más de 235,000 empresas en el Perú, según el INEI. (2016, 16 de enero). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/177195-mas-de-235000-empresas-se-crearon-en-el-2015-segun-el-inei/>
- Esser, K., Hillebrand W., Messner, D., & Meyer-Stamer J. (1996). *Systemic competitiveness: New governance patterns for industrial development*. Londres, Inglaterra: Frank Cass.
- Farias, G. (2016, 26 de febrero). Tendencias globales del sector textil. *G.F.* Recuperado de <http://gabrielfariasiribarren.com/tendencias-globales-del-sector-textil-tercera/>
- Farré, J. (2015, 30 de diciembre). *La industria textil y de la confección en Alemania*. Recuperado de <http://www.int-team.com/la-industria-textil-y-de-la-confeccion-en-alemania/>

- Frías, G. (2016, 12 de octubre). La industria textil de El Salvador, entre la innovación y la oportunidad. *CNN en español*. Recuperado de <http://cnnespanol.cnn.com/2016/10/12/la-industria-textil-de-el-salvador-entre-la-innovacion-y-la-oportunidad/>
- González, L. (2013). *El mercado de la confección textil en la India*. Mumbai, India: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Mumbai.
- Greenpeace. (2012, 19 de octubre). Las once sustancias químicas a eliminar de la industria textil. *Greenpeace México*. Recuperado de <http://www.greenpeace.org/mexico/es/Campanas/Toxicos/Contaminacion-de-nuestros-rios/Detox/Las-once-sustancias-quimicas-a-eliminar/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013, 02 de setiembre). Micros, pequeñas y medianas empresas concentran más del 20% de las ventas. *Noticias INEI*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas-/imprimir/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Estadísticas sectoriales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Tecnológico Textil. (2016, abril). Optimización de los niveles de contaminación del agua procedente de los procesos textiles. *Virtual Pro*, (63), 26-27.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management* (14a ed.). Londres, Inglaterra: Pearson.

La industria textil peruana ante la gran industria textil china. (2014, 13 de agosto). *Diario del País*, p. 6.

Las proyecciones de crecimiento del PBI por país, según el FMI. (2016, 24 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/proyecciones-crecimiento-pbi-pais-segun-fmi-2188045>

Ley 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Congreso de la República del Perú (2011).

LogiNews. (2015, octubre). *Exportaciones argentinas a Brasil se reducen*. Recuperado de <http://noticiaslogisticaytransporte.com/logistica/09/10/2015/exportaciones-argentinas-a-brasil-se-reducen/57262.html>

Los artículos chinos amenazan el sector latino de América Latina. (2013, 23 de setiembre). *RT*. Recuperado de <https://actualidad.rt.com/economia/view/106557-made-in-china-ropa-america-latina>

MEF defiende beneficios de programas sociales y asegura que economía peruana crecerá 4% en 2016 y 4.5% en 2017. (2016, 25 de abril). *Gestión*, p. 13.

Méndez, B. (2012, 02 de diciembre). Fuerzas competitivas del sector textil [Artículo en un blog]. Recuperado de <http://beatricina1989.blogspot.pe/2012/12/fuerzas-competitivas-del-sector-textil.html>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Marco macroeconómico multianual 2015-2017*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2015\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de confecciones textiles en el marco de la Ley Procompite*. Lima, Perú: Procompite.



- Moody's. (2016). *Moody's: Conflicts between China's main policy objectives raise risk that momentum on reform will slow*. Singapur, Singapur: Global Credit Research.
- Morón, E., & Serra, C. (2010, marzo). *Tecnología e innovación: Sector textil y confecciones peruanos*. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Neuman, W., & Torres, P. (2015, 6 de mayo). Importadores malversan millones en Venezuela y hundien la economía. *New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2015/05/06/universal/es/importadores-malversan-millones-en-venezuela-y-hunden-la-economia.html>
- Organización Mundial del Comercio. (2014). *Exportaciones mundiales de mercancías por grandes grupos de productos, y por regiones, 2013*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2014\\_s/its14\\_charts\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2014_s/its14_charts_s.htm)
- Pérez, V., Rodríguez, C., & Ingar, B. (2010, setiembre). *Reporte financiero Bunkenroad Perú: Sector textil del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Perú es la cuarta fuerza militar de América del Sur. (2015, 08 de abril). *La Razón*, p. 6.
- Perú Moda. (2015). *Industria de la vestimenta y textiles en Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Perú: País competitivo. (2012, 10 de septiembre). *Revista Business*. Recuperado de <http://www.revistabusiness.com.pe/2012/09/10/peru-pais-competitivo/>
- Perú podría posicionarse como centro de producción de prendas orgánicas. (2013, 05 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-podria-posicionarse-como-centro-produccion-prendas-organicas-2080272>
- Porter, M. (1998, noviembre-diciembre). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Prada, S. (2015, 09 de junio). Países productores textiles [Artículo en un blog]. Recuperado de <http://soniaprada.com/paises-productores-textiles/>

- Sánchez, Y. S. (2003). *Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones* (Tesis de grado), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Riera, S. (2014, 10 de marzo). Los gigantes de la industria textil en China. *Modaes*. Recuperado de <https://www.modaes.es/entorno/20140310/los-gigantes-de-la-industria-textil-en-china.html>
- Schwab, K. (2011). *The global competitiveness report 2011- 2012*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Sector textil-confecciones retomaría exportaciones por US\$ 2,000 millones el 2015. (2014, 12 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sector-textil-confecciones-retomaria-exportaciones-us-2000-millones-2015-2116526>
- Tordjman, J. (2016). Crecimiento económico de EE.UU. decepciona nuevamente. *El Nuevo Herald*. Recuperado de <http://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/article92617967.html>
- Trademap. (2016). *List of importing markets for a product exported by Peru 2011-2015*. Recuperado de [http://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx)
- Trademap. (2017). *List of importing markets for a product exported by Peru 2012-2016*. Recuperado de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||57|||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||57|||2|1|1|2|2|1|2|1|1)

Villamil, R. (2015). *La economía informal: Causas, consecuencias y ejes de soluciones*.

Lima, Perú: APERHU-CENTRUM.

Warshaw, J. (2010). La industria textil, historia y salud y seguridad. En OIT, *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo* (pp. 89.2-89.4). Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.



## Apéndice A: Entrevista a Empresaria Textil

Nombre: Mased Tubbeh

Cargo: Propietario

Organización: PIMA KINZ

Fecha: 24 de mayo de 2017

1. ¿Cómo se encuentra organizado el sector textil en el Perú?

Considero que sí se encuentra organizado el sector textil, están formadas por empresas del rubro. Algunos pequeños se asocian, pero en general las empresas medianas y solas prefieren trabajar de manera independiente.

2. ¿Hay formas de comunicarse o reuniones entre los productores textiles o esto no es necesario?

Estamos las empresas organizadas y con un directorio pero aun así nunca nos ponemos de acuerdo para poder reunirnos.

3. ¿Cuáles son los principales productos textiles que se fabrican en el Perú?

En el Perú los más importantes productores textiles son: TOPI TOP, TEXTI MAX Y DEVANLAY. En cuanto a productos, los de algodón son los que más se exportan y esto porque el algodón peruano es reconocido como de alta calidad, porque no se compite por precio.

4. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene el sector textil para su desarrollo?

Considero que las limitaciones principales son que no dejen de sembrar algodón Pima en el norte del Perú, el costo de mano de obra muy elevado siendo el más caro de todo Centro América. Como te decía, el algodón es la base de nuestra ventaja, pero con el costo de la mano de obra lo perdemos, y el gobierno debe dejar de regular tanto porque somos un sector que genera empleo y si crecemos el beneficio se esparce.

5. ¿De dónde obtienen las materias primas?

Se trabaja con todo el norte del Perú, pero siendo la ciudad de Piura el principal proveedor.

6. ¿Considera usted que los productores textiles peruanos son competitivos en el extranjero? ¿Por qué sí o por qué no?

En este momento considero que No, por el costo de la mano de obra muy elevado y sobre todo por los costos laborales.

7. ¿Cómo contactan a sus compradores? ¿Hace algún tipo de promoción en los mercados donde se venden sus productos?

Lo realizamos viajando, participando en ferias y por intermedio de brokers del sector. Es una labor que realizamos como empresa, aunque quizás para ir a las ferias si existe el apoyo de Promperú, pero no siempre.

8. En relación con el emporio comercial de Gamarra, que es considerado un clúster textil ¿qué beneficios le trae a los productores textiles, ya sea que estén ubicados en Gamarra o no?

Ofertan productos más económicos, pero están dirigidos para sectores C – D, fácil acceso. Pero tienen un enfoque al mercado local o a los países vecinos. Nosotros nos enfocamos en el mercado norteamericano o europeo y por eso no es relevante ubicarnos en Gamarra.

9. ¿Qué le cambiaría usted al emporio comercial de Gamarra?

Mejorar su orden y una organización empresarial.

10. ¿Se ha incorporado tecnología en la producción textil peruana? ¿Qué tipo de tecnología? ¿Es importada o se desarrolla localmente?

El Perú sí está con tecnología de punta, esta es importada de Europa, Asia y Estados Unidos, cuenta con corte laser. La tecnología trae como beneficio la eficiencia ya que por ejemplo con el corte láser se hace más rápido y al ser exacto se ahorra tela.

11. En relación con el personal, ¿está bien capacitado? ¿Cómo se prepara o se forma este personal?

Nuestro personal y de las empresas textiles si están bien capacitadas, se cuenta con buena mano de obra y se capacitan en nuestro mismo local. Pero los formamos nosotros mismos, no es que lleguen capacitados de institutos.

12. ¿Considera usted que la informalidad es un problema del sector o no lo ve como problema?

Si siempre es un factor que incomoda a nosotros los empresarios formales, ellos evaden impuesto y pueden tener un precio final al público menor que el nuestro.

13. Aproximadamente ¿cuántas personas laboran en el sector textil peruano? ¿Cómo ha variado esto en los últimos años?

Uy el monto exacto no sabría decírtelo pero debemos estar por encima de los 20,000.

14. ¿Es rentable la producción textil? En promedio, ¿Qué tasa de rendimiento obtiene el sector textil? ¿Cómo ha variado a través de los últimos años y por qué?

Antes era un negocio que generaba una tasa de rentabilidad entre el 8% y 10% mensual, pero ahora ha bajado muchísimo. Si llegamos a 3% mensual es por suerte, ahora ya no podría decir que es un negocio muy rentable. Esto es porcentaje sobre las ventas.

15. ¿A qué se debe la reducción en el margen de rentabilidad?

Es una suma de cosas, tienes primero el costo de la mano de obra. No podemos competir con países de Centro América como El Salvador o Guatemala, ni siquiera con México. Ellos tienen condiciones más flexibles para sus contratos y un sueldo mínimo inferior. Pero también está que la competencia ha crecido, en todo el mundo, no digamos los productos de China y otros países allá. Entonces cada vez hay que bajar más los precios y ni pensar en subirlos.

16. ¿A cuánto ascienden las ventas totales del sector?



Las ventas de todas las empresas textiles aproximadamente ascienden a 1,600 millones de dólares anuales. Han bajado en los últimos años, porque las exportaciones se han venido reduciendo, ya que dentro del Perú lo que se vende es como 300 millones y el resto va para afuera.



## Apéndice B: Entrevista a Especialista de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

Nombre: Yesenia Infantes

Cargo: Especialista

Organización: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

Fecha: 22 de mayo de 2017

1. ¿Qué ventajas competitivas tiene Perú para participar exitosamente en el extranjero con sus textiles?

Dentro de nuestras ventajas tenemos:

Estructurales:

- Tradición y cultura textil: a nivel nacional
- Experiencia en producción: para marcas globales.
- Productor local de fibra: larga y extra larga de algodón
- Integración Vertical de las principales empresas exportadoras
- Institucionalidad pro exportadora, existencia de gremios que agrupan a las empresas del sector confecciones.
- Desarrollo de productos con valor agregado.

De nuestros clientes:

- Rápida adaptación de los procesos productivos
- Actitud emprendedora y experiencia: para el ingreso y la exportación a mercados internacionales. Experiencia de participación en eventos de promoción comercial: Ferias, misiones, encuentros binacionales, entre otros.

2. ¿Cómo se encuentra organizado el sector textil en el Perú?

Promperu trabaja de manera coordinada en algunas de las diversas actividades que desarrolla con instituciones privadas como los gremios, la Asociación de Exportaciones-

ADEX, la Cámara de Comercio de Lima-CCL, y la Sociedad Nacional de Industria –SNI. Asimismo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de las oficinas comerciales trabajamos conjuntamente en la promoción de nuestra oferta exportable. También coordinamos igualmente con el Ministerio de la Producción y Ministerio de Agricultura quienes se suman en las actividades que desarrollamos.

3. ¿Cuál es la relación existente entre Promperu y los productores textiles? ¿Qué apoyo le brindan a este sector?

Nuestro rol principal es la promoción comercial y en ese sentido difundimos nuestra diversidad de oferta al exterior. En ese sentido desarrollamos actividades comerciales que permiten que el exportador o potencial exportador tenga una mayor cantidad de contactos comerciales del exterior y esto permita luego concretizarse en pedidos del exterior. La participación de las empresas se da a nivel de eventos de promoción comercial: Ferias, misiones, ruedas de negocios, encuentros binacionales, entre otros.

4. ¿Cuáles son los principales productos textiles que se fabrican en el Perú?

En cuanto al tema de prendas podemos indicar principalmente:

- Prendas de algodón: tanto en punto como en plano.
- Prendas de alpaca: tanto en punto como en plano.

5. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene el sector textil para su desarrollo?

Estructurales

- Reducción de las plantaciones de algodón Pima.
- Oferta exportable atomizada.
- Escasa inversión en investigación, tecnología, y en certificaciones internacionales (pocas empresas tienen certificaciones internacionales: Wrap, Iso, Gots, u otras)
- Dificultades en el acceso a financiamiento.

- Déficit de recurso humano calificado: Técnicos y operarios para atender la demanda creciente.
- Altos costos logísticos previos a la venta: Costo alto para envíos por courier de muestras.
- Poca oferta de proveedores de tejeduría de algodón y sintéticos en la Industria.
- Bajo cumplimiento de los tiempos de entrega de los proveedores de materia prima, tejeduría y conexos.

De nuestros clientes

- Reducida capacidad de producción e insuficiente industrialización de los procesos de producción: incide en falta de estandarización de la calidad e insatisfacción de clientes (brecha o devolución)
  - Escaso interés en asociarse en clusters productivos regionales
  - Concentración en pocos mercados (ejemplo: En algodón, el 70% empresas se dirigen a un solo mercado)
  - Débil desarrollo de imagen corporativa de las empresas: Sobre todo frente a mercados internacionales
  - Bajo poder de negociación: Frente a los compradores internacionales
  - Baja capacidad de negociación y de financiamiento: En el aprovisionamiento de materia prima incide en el bajo cumplimiento en las fechas de entrega.
  - Escaso servicio al cliente.
  - Limitados conocimientos sobre tendencias de moda internacional: Incide en el desarrollo de concepto de colecciones y desarrollo de producto.
  - Falta diversidad de oferta exportable.
6. ¿Visualiza usted como un problema la importación de prendas textiles de menor costo?

Productos asiáticos son agresivos en el mercado masivo. Sin embargo, nosotros principalmente en el exterior competimos en segmento medio a medio alto. Aún así creemos que debemos de desarrollar una estrategia de internacionalización con la diferenciación a nivel del intangible que es la marca propia y en ese camino estamos.

7. ¿Qué le cambiaría usted al sector textil peruano?

En mi opinión la informalidad, creo incidiría en una mejor integración de la cadena textil, y se llegue a una especialización tanto como tejeduría, hilandería, estampados, lavandería y confecciones. Por ejemplo se puedan articular y reducir los tiempos de entrega, costos y se genere una mayor competitividad y así un mayor énfasis en propuestas acorde con las exigencias que solicita el mercado en el área de diseño y por ende en desarrollo de marca propia.

8. ¿Se ha incorporado tecnología en la producción textil peruana?

Las grandes empresas han invertido en nueva tecnología, pero sólo pocas las que cuentan con investigación en cuanto a fibras de alta tecnología o sintéticos, que es una tendencia creciente a nivel mundial del uso masificado de fibras de “alta tecnología” y la fibra sintética.

9. En relación con el personal, ¿qué importancia tiene el sector textil en la generación de empleo a nivel nacional?

Es uno de los sectores de mayor importancia debido a que cobertura una mayor mano de obra al respecto de otros sectores.

10. ¿Cuántos trabajadores tiene el sector textil?

Según estudios desarrollados por ADEX se tiene 485,600 empleos directos.

11. ¿Considera usted que la informalidad es un problema del sector o no lo ve como problema?

En el caso de la línea de exportación si viene a ser un inconveniente que puede dañar la imagen de la industria peruana. Es por ello que a través de los programas de capacitación que brinda la institución se está trabajando en mejorar la cultura exportadora en las empresas peruanas y son evaluadas previamente para cualquier participación, pero si es trabajo de largo aliento.

12. ¿Es rentable la producción textil? En promedio, ¿Qué tasa de rendimiento obtiene el sector textil? ¿Cómo ha variado a través de los últimos años y por qué?

Si hay rentabilidad, pero no es muy alta a diferencia de otros sectores. En este momento, la utilidad promedio se habla para una industria formal es del 10% frente a una informal que aproximadamente llega al 20% o incluso más.

13. ¿A cuánto ascienden las ventas totales del sector?

A nivel de sector exportador estamos aproximadamente en US\$ 1,347 millones FOB al año 2015, El sector textil y confecciones ha perdido participación en las exportaciones durante los últimos 10 años, pasando de 30% en 2005 a 12% para 2015. Este último año 2016 las exportaciones se llegaron a aproximadamente US\$ 889 millones FOB, ratificando la baja.

14. ¿A nivel nacional aproximadamente a cuánto llegan las ventas totales del sector?

Nosotros no medimos las ventas nacionales, ya que nos enfocamos en promocionar los productos peruanos en el extranjero, pero para el último año, 2016, llegaron a 300 millones de dólares. Estas también se han reducido por la penetración de productos importados, pero los clientes reconocen la calidad y los problemas son los mismos que en el extranjero. Los fabricantes tienen que diferenciarse, hacia eso tiene que ir el enfoque.