

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA Y TEXTIL**



**“LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE UNA EMPRESA TEXTIL
EXPORTADORA DE PRENDAS DE TEJIDO DE PUNTO
ELABORADOS CON EL ENFOQUE DE *Balanced Scorecard*”**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERA QUÍMICA

POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS

PRESENTADO POR:

MARILUZ TOMI ADANIYA GUEVARA

LIMA – PERÚ

2013

Dedicatoria

A mi madre por su apoyo incondicional.

Agradecimiento

A mi Alma Mater y en especial a mis profesores que con su exigencia y dedicación contribuyeron a mi desarrollo profesional.

Resumen

Este informe presenta los resultados del trabajo realizado como parte del VI Programa de Titulación por la modalidad de actualización de conocimientos de la Facultad de Ingeniería Química y Textil de la Universidad Nacional de Ingeniería. El informe muestra los lineamientos estratégicos de una empresa textil exportadora de prendas de tejido de punto de algodón. Estos lineamientos se han elaborado combinando la metodología para la formulación de un plan estratégico con la metodología sugerida por Kaplan y Norton a través del *Balanced Scorecard*.

El informe consta de cuatro secciones, en la primera sección se muestra la introducción, en ella se presenta la importancia que tiene para el país el sector textil, así como la necesidad que tienen las empresas de contar con una herramienta que les ayude formular las estrategias para enfrentar los retos futuros. Además, en esta sección se explica la necesidad de definir estrategias que incorporen las relaciones causa efecto de cuatro dimensiones importantes en la gestión de una empresa, 1) financiera, 2) clientes, 3) procesos y 4) de aprendizaje. En la segunda sección se presenta el marco conceptual relevante para la formulación de los lineamientos estratégicos de la empresa. En esta sección se describen los conceptos básicos detrás de cada componente de un plan estratégico la misión, visión, valores, el análisis externo e interno, los objetivos estratégicos, indicadores, metas y planes de acción. Además se muestra el marco conceptual del *Balanced Scorecard*, herramienta que ayuda a hacer explícita la lógica de la estrategia y a elaborar un sistema de monitoreo y control de un plan estratégico. En la tercera sección se presenta el desarrollo de los lineamientos estratégicos aplicando *Balanced Scorecard* para una empresa textil exportadora de prendas de tejido de punto de algodón. En esta sección se evidencian algunos aspectos como el rol de la ingeniería y la innovación para contribuir a la creación de valor para la empresa. En la cuarta sección se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Indice

I.	Introducción	7
II.	Desarrollo de conceptos y técnicas	11
	2.1 Misión	12
	2.2 Visión	12
	2.3 Valores	12
	2.4 Análisis interno	12
	2.4.1 Recursos, capacidades y habilidades distintivas	12
	2.4.2 Cadena de valor	15
	2.5 Análisis externo	18
	2.5.1 Análisis del macroentorno	18
	2.5.2 Análisis del entorno directo	21
	2.6 Matriz de evaluación de factores internos y externos	25
	2.7 Matriz FODA	25
	2.8 Objetivos estratégicos	25
	2.9 Estrategia: Pilares y planes de acción o iniciativas	25
	2.10 Indicadores, metas y líneas de base	26
	2.11 Balanced Scorecard	26
	2.11.1 Mapa estratégico	27
	2.11.2 Tabla balanceada	33
III.	Lineamientos estratégicos de una empresa textil exportadora de prendas de tejido de punto elaborados con el enfoque de Balanced Scorecard	36
	3.1 Aspectos generales de la empresa	36
	3.2 Misión	38
	3.3 Visión	38
	3.4 Valores	39
	3.5 Análisis interno - Cadena de valor, recursos, capacidades y habilidades distintivas	39

3.6	Análisis externo	53
3.6.1	Análisis del macroentorno	53
3.6.2	Análisis del entorno directo	71
3.7	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, matriz EFI, EFE y FODA	82
3.8	Balanced Scorecard	87
3.9	Mapa y objetivos estratégicos	87
3.10	Tabla balanceada	89
IV.	Conclusiones y recomendaciones	95
V.	Bibliografía	98

I. Introducción

El sector textil-confecciones es importante para el país porque es intensivo en mano de obra y genera aproximadamente 215 mil empleos en la industria de confecciones, tejidos, hilandería, tintorería y lavandería. Además, este sector representa el 11% del Producto Bruto Interno del sector manufacturero¹.

Las exportaciones del sector textil-confecciones representan el 20% de las exportaciones de productos no tradicionales tal como se muestra en la figura 1. En esta misma figura se muestra que entre los años 2000 y 2012 las exportaciones de productos textiles se triplicaron de 701 millones a 2,157 millones de Dólares. Sin embargo, en este mismo período las exportaciones de otros productos no tradicionales crecieron a un ritmo mayor y se sextuplicaron de 1,343 a 8,890 millones de Dólares. Estas cifras muestran que las empresas del sector textil enfrentan retos crecientes que ponen en evidencia la necesidad de definir una estrategia que le permita crecer en forma rentable y sostenida.

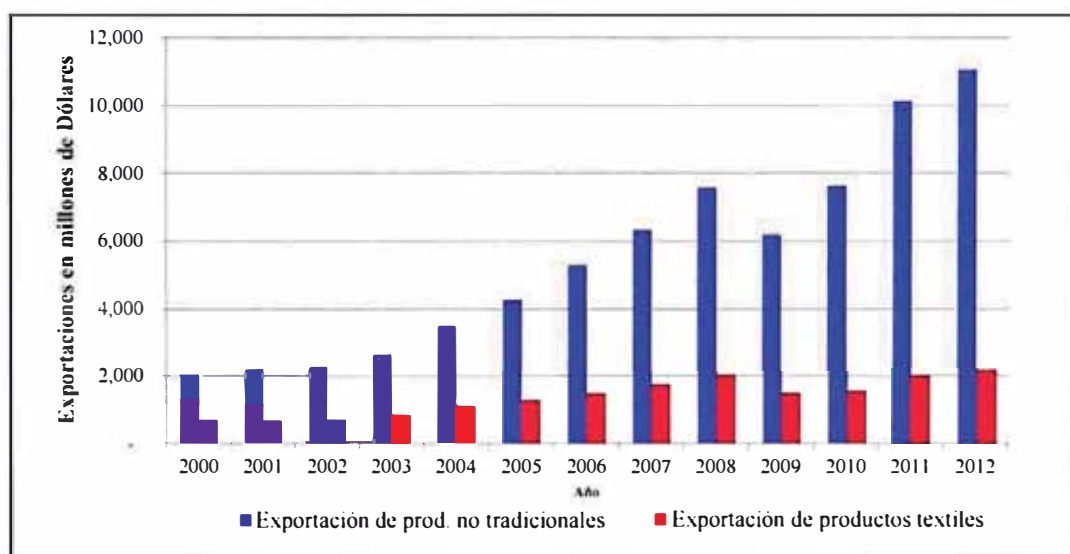


Figura 1: Evolución de las exportaciones no tradicionales y de productos textiles
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

¹ Triveño G. Importancia del Sector textil y confecciones. El Comercio, 25/4/2013.

En la figura 2 se muestra la relevancia que tienen las exportaciones de prendas y confecciones respecto a otros productos textiles tales como tejidos, fibras e hilados. Entre el año 2000 y 2011 las exportaciones de prendas de vestir representaron entre 72 y 83% de las exportaciones de productos textiles.

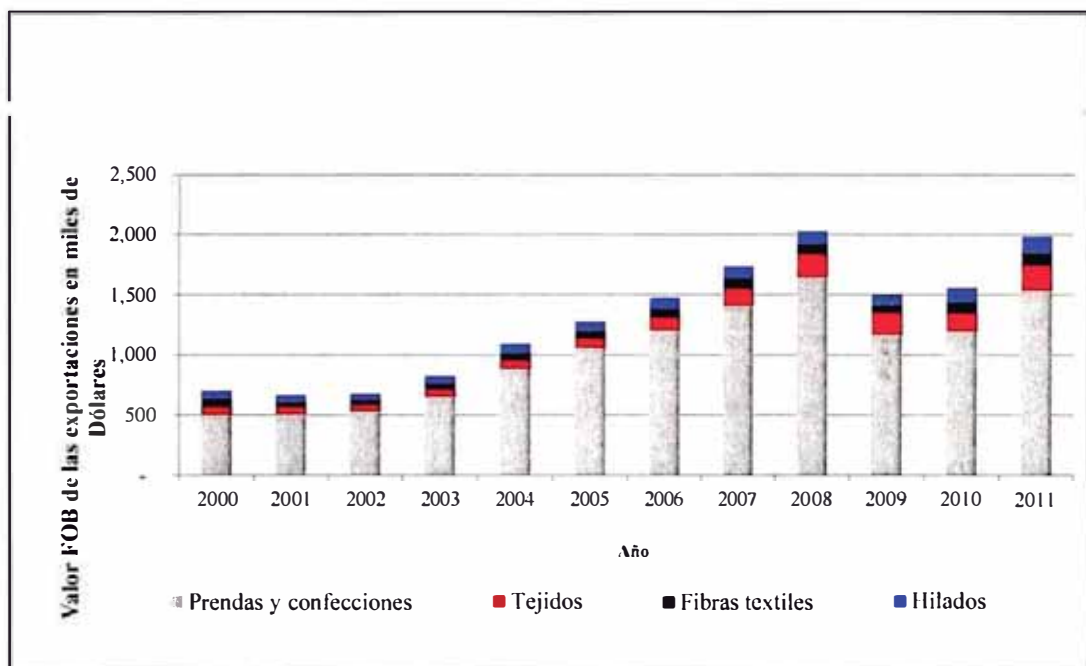


Figura 2: Evolución de la exportación de productos textiles en el Perú
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

En esta misma figura se aprecia que desde el año 2000 hasta el año 2008 las exportaciones de prendas y confecciones tuvieron un crecimiento sostenido, sin embargo entre los años 2009 y 2010 se produjo un descenso del nivel de exportaciones como consecuencia de la situación de la economía en sus principales mercados, Estados Unidos y los países de la Unión Europea. En el año 2011 se registró una ligera recuperación.

La competencia creciente en el mercado mundial de confecciones debido a la eliminación de barreras al comercio internacional está reconfigurado la oferta de prendas en el mundo de manera que los países asiáticos han tomado especial relevancia.

En este contexto es necesario repensar la razón de ser de la empresa, es decir, definir cuáles deberían ser sus mercados objetivo y los tipos de prendas que se deben producir, analizar las fortalezas y debilidades de la empresa así como las oportunidades y amenazas de un entorno cambiante, definir los objetivos y metas que se espera alcanzar y formular la estrategia para alcanzar los resultados esperados.

Sin embargo no basta con formular la estrategia, el mayor esfuerzo está en implementarla para que genere valor. Kaplan y Norton creadores del *Balanced Scorecard*² analizaron una muestra de empresas que elaboraron sus estrategias pero encontraron que nueve de cada diez empresas que tenían los planes estratégicos, fracasaron en el proceso de implementación debido a las siguientes razones:

- La estrategia no era comprendida por el equipo gerencial.
- Los planes estratégicos solo incluían variables financieras pero omitían otros aspectos importantes para la buena gestión de la empresa que permitirían alcanzar los resultados financieros esperados.
- Los planes estratégicos no incluían objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta los obstáculos más frecuentes en la implementación del plan estratégico, Kaplan y Norton crearon el *Balanced Scorecard*, una herramienta que brinda los siguientes beneficios:

- Muestra con claridad la lógica de la estrategia a través del mapa estratégico, facilitando el entendimiento de la estrategia.
- Define objetivos, indicadores y metas de cuatro dimensiones importantes en la gestión de una empresa: financiera, clientes, procesos,

² Kaplan, R., & Norton, D. *The Balanced Scorecard*. p.16

recursos humanos y aprendizaje. Estos indicadores ayudan a monitorear los avances en la implementación de la estrategia.

- El BSC incluye objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Este informe muestra la aplicación del *Balanced Scorecard* en la elaboración de los lineamientos estratégicos de una empresa textil de manera que facilite la comunicación, implementación así como el monitoreo y control de la estrategia.

II. Desarrollo de los conceptos y técnicas

En esta sección se muestra el marco conceptual aplicado para formular los lineamientos estratégicos de una empresa textil exportadora de prendas de tejido de punto de algodón. Tal como se muestra en la figura 3, el proceso de formulación de la estrategia se inicia con la definición de la misión, visión y valores. Luego se realiza el diagnóstico interno y externo a partir de los cuales se identifican fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Posteriormente se identifican los objetivos, indicadores y metas y finalmente se formula la estrategia que define cómo se hará realidad la misión, visión, objetivos y las metas.³

Este informe está enfocado en el proceso de formulación de los lineamientos estratégicos combinando componentes del proceso de formulación de un plan estratégico con componentes del *Balanced Scorecard*. A continuación se describe cada componente de los lineamientos estratégicos.

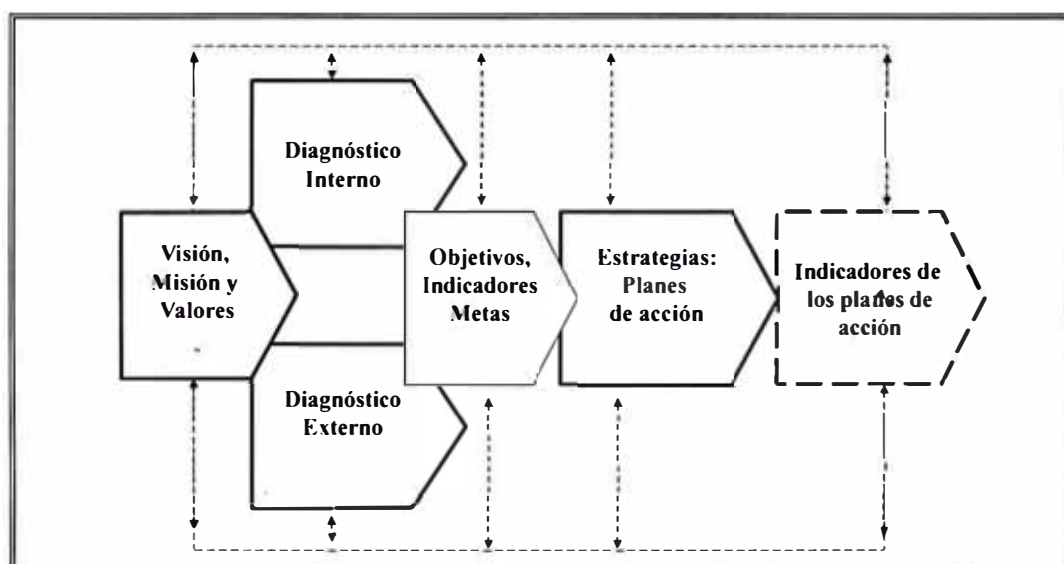


Figura 3: El proceso de Formulación de la estrategia

Fuente: Adaptado de Hill C. Jones, 2005

2.1 Misión

El punto de partida del proceso de formulación de los lineamientos estratégicos de una empresa es la definición de la misión. La misión define la razón de ser de la empresa. La elaboración de la misión consiste en definir los siguientes aspectos:

- Los productos y servicios que ofrece la empresa.
- El ámbito geográfico del mercado que atiende la empresa.
- Las ventajas competitivas de la empresa.
- Los principales clientes, así como los grupos de interés internos y externos.

2.2 Visión

La visión define lo que la empresa quisiera o aspira ser en largo plazo y sirve para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento. La visión debe ser ambiciosa y retadora para todos los miembros de la empresa. Es una fuente de inspiración para sus trabajadores.

2.3 Valores

Los valores son elementos de la cultura organizacional que incluyen las actitudes, formas de pensar y conductas que la empresa asume como normas de conducta. Los valores deseados deben estar alineados con la estrategia de la empresa.

2.4 Análisis interno

El análisis interno brinda información para definir estrategias que le permiten a la empresa lograr una ventaja competitiva y crear valor en forma sostenida. El análisis interno incluye los siguientes aspectos:

2.4.1 Recursos, capacidades y habilidades distintivas

La figura 4 muestra la relación entre el análisis interno de recursos, capacidades y habilidades distintivas, la formulación de estrategias

para crear ventajas competitivas y tener un desempeño superior que los competidores.

Para entender el proceso de creación de la ventaja competitiva se aplicarán los conceptos de los recursos, capacidades y las habilidades distintivas descritos por Hill y Jones⁴.

Asimismo es necesario analizar qué tan importante es tener un desempeño superior al de los competidores en los siguientes aspectos: eficiencia, calidad, capacidad de respuesta e innovación. Este análisis brinda información para elaborar la estrategia de diferenciación que permite tener mayor posibilidad de fijar un precio y mantener costos competitivos.

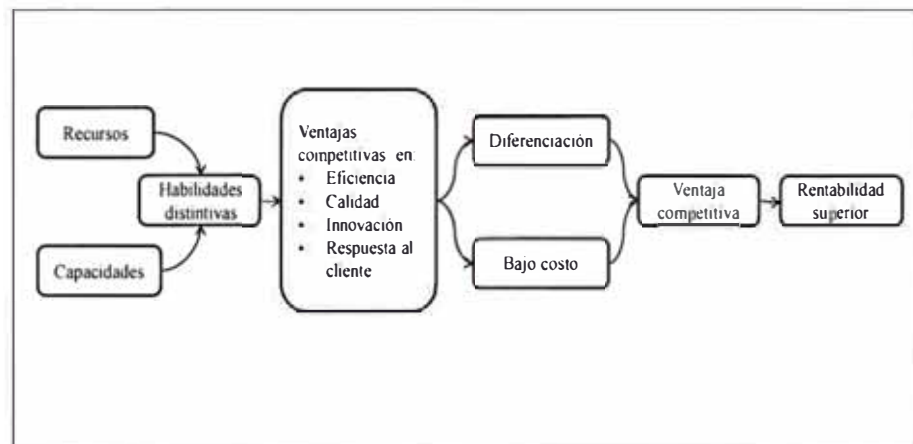


Figura 4: El análisis interno y la ventaja competitiva
Adaptado de Hill C. y Jones G.

a) Recursos

De acuerdo a las definiciones de Hill y Jones los recursos son medios que le permiten a la empresa crear valor para sus clientes. Estos pueden ser financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales

Los recursos pueden ser tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son los terrenos, edificios, plantas, equipos, inventarios

⁴ Hill Ch., Jones G., Administración Estratégica, un enfoque integrado. p.90

y los recursos financieros. Los recursos intangibles son aquellos recursos no físicos creados por la empresa tales como las marcas, la reputación, la experiencia ganada por sus trabajadores, la propiedad intelectual que incluye patentes, derechos reservados y marcas registradas.

b) Capacidades o habilidades

De acuerdo a la definición de Hill y Jones las capacidades son intangibles, no residen en las personas sino en la forma como interactúan, cooperan y toman decisiones. Tienen que ver con los procesos, la estructura organizacional y los sistemas de control.

Hill y Jones definen las capacidades como las habilidades que tienen las empresas para coordinar sus recursos para producir sus productos o servicios. Las capacidades incluyen las reglas, los procedimientos, la forma de tomar decisiones, la forma cómo se realizan los procesos internos para alcanzar los objetivos de la empresa y la forma como la empresa compensa los comportamientos deseados.

c) Habilidades distintivas

Hill y Jones indican que una empresa tiene una habilidad distintiva en los siguientes casos:

- Cuando tiene un recurso valioso y la habilidad de utilizarlo eficientemente.
- Cuando tiene una habilidad que otros competidores no tienen, aun cuando no cuente con recursos valiosos.
- Las habilidades distintivas pueden estar relacionadas con la capacidad de respuesta, eficiencia, calidad del producto, entre otros. Estas habilidades permiten reducir costos o tener un producto diferenciado.

2.4.2 La cadena de valor

La cadena de valor fue creada por Michael Porter⁵ en 1987, es una forma sistemática de analizar las actividades que se llevan a cabo en una empresa para crear valor. La cadena de valor muestra dos categorías de actividades, las primarias y las actividades de apoyo.

a) Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas relacionadas con la fabricación del producto, así como su comercialización, entrega al comprador y servicio de post venta. Las actividades primarias a su vez se dividen en cinco categorías: logística interna, operaciones, logística externa, ventas y servicios post venta. A continuación se hace una breve descripción de estas actividades:

1. Logística interna

Se refiere a las actividades de recepción, almacenamiento, gestión de inventarios y entrega de los insumos del producto. Incluye también el control de inventarios.

2. Operaciones

Se refiere a las actividades de transformación de insumos en el producto final. En esta categoría se incluye además las actividades de apoyo tales como mantenimiento y control de calidad.

3. Logística externa

Son las actividades asociadas con el almacenamiento y distribución física del producto final a los compradores, incluye actividades de almacenamiento de productos terminados, despacho y transporte.

⁵ Porter M. Ventaja Competitiva, p 51.

4. Mercadotecnia y ventas

Son las actividades relacionadas con la publicidad, administración de la fuerza de ventas, actividades de la fuerza de ventas, y promoción.

5. Servicio post venta

Son actividades para realzar o mantener el valor del producto.

b) Actividades de apoyo

Son las actividades mediante las cuales se abastece de insumos, maquinarias, equipos, recursos humanos, desarrollo de tecnología, soporte de administración, planeamiento, finanzas, contabilidad y asuntos legales de apoyo a las actividades primarias. A continuación se describen las actividades de apoyo:

1. Abastecimiento

Incluye actividades de abastecimiento de insumos, maquinarias, equipos, contratación de servicios de terceros, edificios para las actividades primarias y de apoyo.

2. Desarrollo de tecnología

Incluye actividades para mejorar los productos, o los procesos. Según Porter, es un concepto más amplio que investigación y desarrollo. El desarrollo de tecnología apoya a las diferentes actividades de la cadena de valor, este puede incluir el diseño de productos, diseño de equipos, procesos y procedimientos incluyendo las actividades de tecnología de información y comunicación. El desarrollo tecnológico no solo se aplica a tecnologías directamente asociadas al producto, también se aplica a actividades de apoyo y constituye un medio importante para desarrollar ventajas competitivas.

3. Infraestructura

En esta categoría se incluye las actividades de administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, asuntos legales que apoyan a la cadena completa y no a actividades individuales.

Tanto las actividades primarias como las de apoyo incluyen tres tipos de actividades que pueden tener un rol importante en la ventaja competitiva:

- Actividades directas
Son aquellas actividades directamente relacionadas con la creación de valor.
- Actividades indirectas
Son aquellas actividades como mantenimiento, programación, etc.
- Actividades de aseguramiento de calidad
Son actividades de monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajustes y reprocesos.

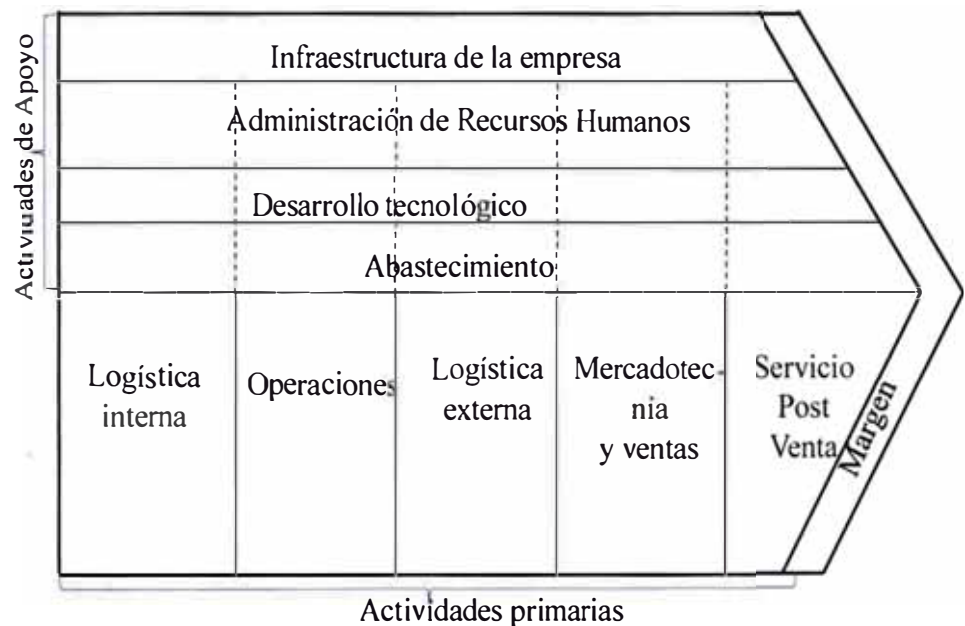


Figura 5: Cadena de Valor

Fuente: Adaptado de Porter M., Ventaja Competitiva

2.5 Análisis externo

Thompson, Strickland y Gamble⁶ describen los factores que usualmente se incluyen en el análisis del macro entorno y del entorno directo. En la figura 6 se muestran estos factores descritos a continuación:

2.5.1 Análisis del macro entorno

Tal como se muestra en la figura 6, el análisis del macro entorno incluye los aspectos económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos y ambientales.

a) Factores económicos

Incluyen variables tales como la tasa de crecimiento, tipo de cambio, inflación de los mercados actuales y potenciales, tasas de interés entre otros.

1. Tipo de cambio

El tipo de cambio afecta a la empresa debido a que los ingresos están en Dólares, pero los costos y gastos están en Nuevos Soles.

2. Tasa de crecimiento de los mercados de destino

La información de las tasas de crecimiento es importante porque cuando una economía crece, los consumidores tienen una mayor capacidad de gasto y las empresas pueden ampliar sus operaciones y pueden obtener mayores utilidades. Cuando la economía declina, los consumidores tienden a reducir sus gastos y la competencia entre las empresas se intensifica.

3. Tasas de interés

Las tasas de interés inciden en las inversiones requeridas

⁶ Thompson A., Strickland A., Gamble J., *Crafting and executing strategy, the quest for competitive advantage: Concepts and cases*,.

especialmente para realizar cambios importantes en equipos y maquinarias.

4. Inflación

La inflación puede provocar un crecimiento económico más lento, incidir en las tasas de interés y desestabilizar la economía. Altos niveles de inflación incrementan el nivel de incertidumbre, desincentivando las inversiones.

5. Precios de la mano de obra, energía y otros servicios.

Debido a que los costos de mano de obra y energía son importantes en la estructura de costos de una prenda, el análisis de precios de la mano de obra y de la energía es relevante.

b) Factores sociales y demográficos

Los factores sociodemográficos incluyen los cambios de las características de una población (edad, género, nivel educativo, nivel de ingresos, esperanza de vida, hábitos de consumo, la forma de pensar, entre otros). Cada vez son más los consumidores que toman conciencia sobre la forma como las empresas manejan las condiciones laborales de sus trabajadores, la forma como se relacionan con las comunidades donde operan, el manejo de temas de género, discriminación, entre otros.

c) Factores políticos y legales

Los procesos políticos que se desarrollan en el país donde opera la empresa y donde se encuentran sus principales mercados pueden afectar el funcionamiento de una empresa. Estos aspectos pueden estar referidos a los procesos de regulación y a la estabilidad del marco jurídico. En el mundo existe una tendencia a la desregulación y a la privatización de empresas públicas.

El análisis del marco legal relevante para el desarrollo de la empresa incluye el análisis de aspectos laborales, tributarios, sociales, ambientales tanto del país donde opera la empresa como de sus principales mercados.

d) Reducción de barreras al comercio internacional

En la última década se han reducido las barreras al comercio internacional. En el Perú, entraron en vigencia acuerdos comerciales que se indican en la sección III.

A través de estos acuerdos los exportadores de prendas pueden reducir el pago de aranceles. Sin embargo las empresas de países competidores también están llevando a cabo acuerdos comerciales que les permite reducir o eliminar el pago de aranceles.

e) Factores ambientales

Incluye aspectos relacionados con el cumplimiento del marco normativo ambiental y los estándares ambientales exigidos por las autoridades y por los clientes. Asimismo existe una mayor presión de los consumidores por el manejo responsable de los temas ambientales y sociales.

f) Factores tecnológicos

Incluye las tendencias respecto a los medios de comunicación, las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia los procesos de tejido, teñido, confección, estampado, acabados, transporte internacional, abastecimiento de insumos, procesos comerciales entre otros. También se cuenta con nuevos productos para el proceso de teñido y para diseñar nuevas telas. La tecnología puede reducir las barreras de ingreso de nuevos competidores e incrementar la rivalidad dentro de la industria.

2.5.2 Análisis del entorno directo o de la industria

Para realizar análisis del entorno directo se aplicará el marco conceptual para el análisis de la industria desarrollado por Porter⁷. Este análisis incluye las cinco fuerzas identificadas

1) el poder de negociación de los clientes, 2) el poder de negociación de los proveedores, 3) la amenaza de ingreso de nuevos competidores, 4) la amenaza de productos sustitutos y 5) la rivalidad dentro del sector.

El análisis del entorno directo o análisis de las cinco fuerzas del Porter incluye los siguientes aspectos:

a) El poder de negociación de los proveedores.

Es la capacidad de los proveedores de elevar los precios de los materiales para la producción o elevar los costos brindando productos y servicios de baja calidad, afectando de esta manera los costos de la empresa. Porter identificó los casos siguientes en los que los proveedores tienen mayor poder:

- Cuando el insumo que vende tiene pocos sustitutos.
- Cuando las compras de la empresa no afectan la rentabilidad del proveedor.
- Cuando el cambio a otro proveedor significa un mayor costo para la empresa.
- Cuando el proveedor amenaza con integrarse hacia delante.
- Cuando las empresas de la industria no pueden amenazar con elaborar sus propios insumos.

⁷ Porter M, *Competitive Strategy. Techniques for analysing Industries and competitors*, p 3.

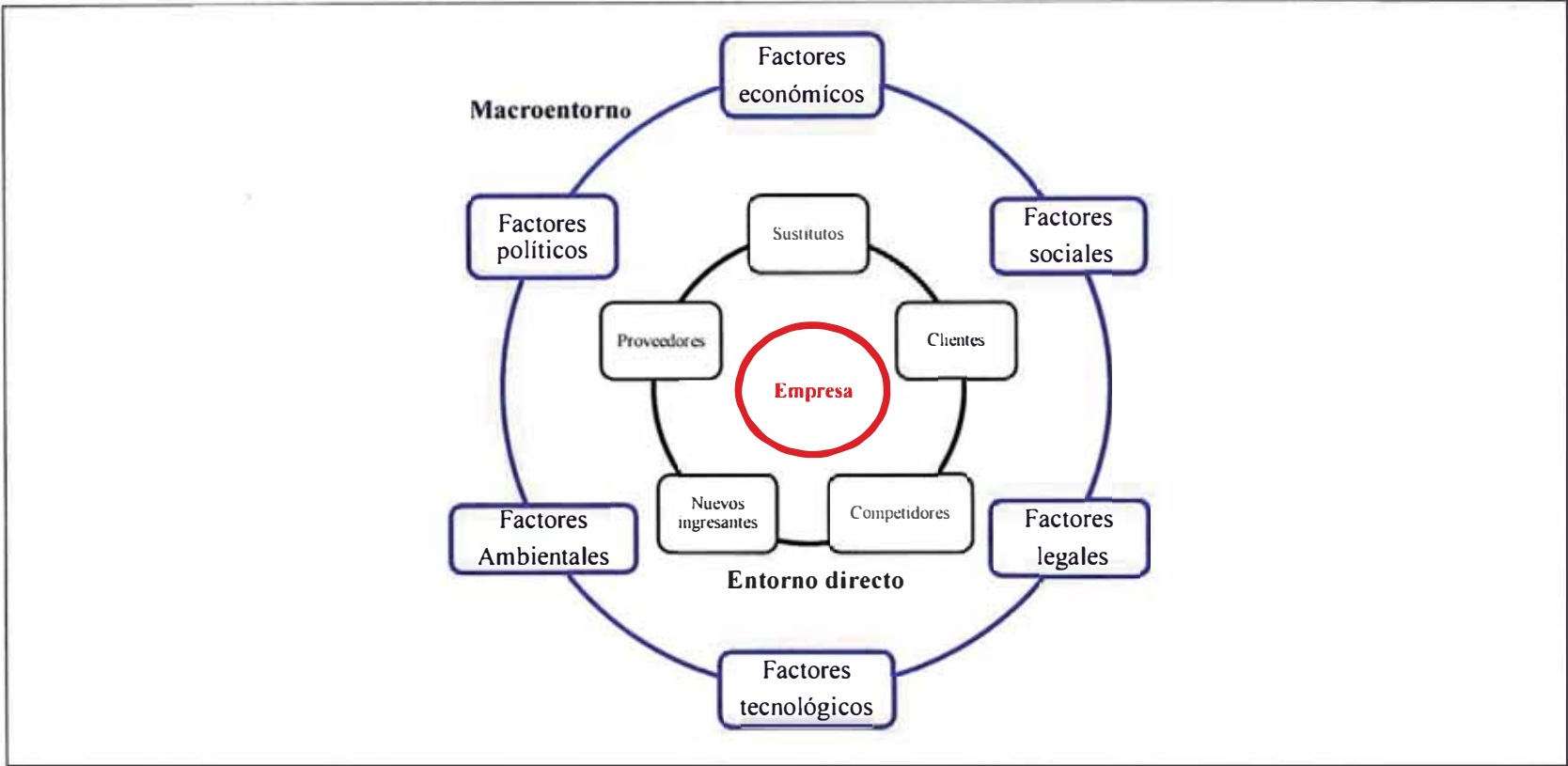


Figura 6: Análisis del macroentorno y del entorno directo

Fuente: Adaptado de Thompson A. y Potter M.

b) El poder de negociación de los compradores.

Los compradores pueden ser los usuarios finales o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales. El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad que tienen para negociar una reducción en el precio y/o para incrementar los costos al demandar una mayor calidad del producto y mejores servicios.

Hill y Jones indican que los compradores tienen mayor poder de negociación en los siguientes casos:

- Cuando el producto es suministrado por muchas empresas pero es comprado por pocos compradores.
- Cuando el comprador compra grandes cantidades.
- Cuando los compradores promueven el enfrentamiento entre las empresas proveedoras.
- Cuando los compradores pueden producir el producto y amenazan con integrarse hacia atrás.

c) Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Se refiere a los riesgos asociados a empresas con las que actualmente no compite pero que tienen la capacidad de hacerlo y afectar la rentabilidad de las empresas que están dentro de la industria.

Las barreras de ingreso de nuevos competidores son los costos que los potenciales ingresantes deben asumir para ingresar a la industria. Si las barreras de ingreso son mayores la probabilidad de ingreso de nuevos competidores será menor. Joe Bain identificó las

principales barreras de ingreso para los nuevos ingresantes: 1) la lealtad a la marca, 2) el costo absoluto y las 3) economías de escala.

- La lealtad a la marca es la preferencia que muestran los compradores por los productos de una empresa. La lealtad a la marca se logra por medio de productos de alta calidad, la publicidad y la innovación.
- Las fuentes principales de costo absoluto son a) la experiencia ganada en los procesos de producción, b) el control sobre los recursos para la producción: mano de obra calificada, insumos, *know how* y c) el acceso a fuentes de financiamiento a costos más competitivos debido al menor riesgo que representa una empresa que tiene mayor experiencia respecto a una empresa nueva.
- Las economías de escala se refieren a las ventajas relativas de costo asociados a los grandes volúmenes de producción.

d) Amenazas de productos sustitutos.

Se refiere a los productos que pueden satisfacer necesidades similares a las que cubre la empresa. Cuando los productos tienen pocos sustitutos cercanos entonces la industria podrá elevar los precios y ganar utilidades adicionales.

e) La intensidad de la rivalidad entre las empresas del sector.

Se refiere a la lucha competitiva entre las empresas para ganar mayor participación en el mercado. Si la rivalidad es intensa la lucha competitiva se da a través de la

reducción de precios, el incremento de gastos de diseño de productos, publicidad y los esfuerzos de venta y post venta.

2.6 Matriz de evaluación de factores internos y externos

Las matrices de análisis de factores internos EFI y de factores externos EFE resumen el análisis interno (fortalezas y debilidades) y análisis externo (amenazas y oportunidades).

La matriz EFI muestra los factores de ponderación de las diferentes fortalezas y debilidades y muestra la calificación de la fortaleza o debilidad de la empresa usando una escala de 1 a 4, en donde 1 corresponde una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3, una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor.

La matriz EFE muestra los factores de ponderación de las diferentes oportunidades y amenazas así como la calificación del grado en que la empresa está preparada para afrontar las amenazas u oportunidades. En la escala de calificación 1 corresponde a una respuesta mala, 2 una respuesta media, 3 una respuesta superior a la media y 4 una respuesta superior.

2.7 Matriz FODA

La matriz FODA muestra las estrategias establecidas a partir de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

2.8 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos expresan aquello que la empresa espera alcanzar teniendo en cuenta la misión y visión así como del análisis interno y externo.

2.9 Estrategia: pilares y planes de acción

La estrategia es el conjunto de acciones, programas y planes que la empresa realizará para alcanzar sus objetivos estratégicos y metas. Las estrategias se

elaboran teniendo en cuenta la misión, objetivos y los resultados del diagnóstico interno y externo.

2.10 Indicadores, metas y líneas de base

A fin de monitorear los avances en la implementación de la estrategia es necesario definir los indicadores, líneas de base y las metas de los objetivos estratégicos y de los planes de acción.

Los indicadores son piezas de información que permiten saber si se está avanzando en el logro de las metas. Permiten establecer un lenguaje común para facilitar la comunicación con diferentes grupos de interés de la empresa (accionistas, clientes, trabajadores, autoridades, comunidades). Los indicadores pueden ser de impacto, de resultado, de procesos y de insumos.

Una meta es un valor futuro deseado. Una meta puede ser un número entero, porcentaje, un logro o hito importante.

La línea de base muestra el valor que sirve de punto de referencia para la definición de metas.

2.11 *Balanced scorecard*

El *Balanced Scorecard*, BSC, es una herramienta de gestión estratégica que fue creada por Kaplan y Norton en 1992, a partir del análisis de las características de un conjunto de empresas que tenían un desempeño superior al promedio.

El BSC ayuda a describir la lógica de la estrategia para crear valor en una empresa y a definir un conjunto de indicadores que permitirán evaluar los avances en la implementación de la estrategia.

De acuerdo a lo señalado por Kaplan y Norton, la estructura que describe la estrategia para crear valor, considera cuatro perspectivas importantes en la gestión de una empresa:

- a) Perspectiva financiera, que refleja los resultados finales de la estrategia para crear valor en forma sostenida para los accionistas.

- b) Perspectiva del cliente, el éxito con los clientes es un aspecto importante para lograr el resultado financiero esperado y que se refleja en el nivel de satisfacción de clientes y el incremento de las ventas. El BSC además brinda las pautas para definir la propuesta de valor para el cliente. En esta perspectiva se busca identificar las características que más valora el cliente para luego configurar las características de los productos y adecuar los procesos internos. La definición de la propuesta de valor es un elemento central en la definición de la estrategia.
- c) Perspectiva de los procesos internos: Se refiere a los procesos que están relacionados con los elementos de la propuesta de valor para el cliente y que permitirán alcanzar los resultados financieros y relativos al cliente.
- d) Perspectiva de Aprendizaje: El BSC hace explícita la relación de los activos intangibles en el proceso de creación de valor. Esta perspectiva incluye aspectos relativos a la disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos así como el clima organizacional, liderazgo y la capacidad para trabajar en equipo.

El BSC tiene dos componentes importantes el mapa estratégico y la tabla balanceada. A continuación se describen ambos componentes.

2.11.1 El Mapa estratégico

El mapa estratégico es un esquema que muestra la lógica de la estrategia representada por las relaciones causa efecto de un conjunto de objetivos estratégicos relativos a cuatro perspectivas importantes en la gestión de una empresa, la financiera, de clientes, procesos internos y de aprendizaje. En la figura 7 se muestra la arquitectura básica de un mapa estratégico de una empresa privada definida por Kaplan y Norton.⁸

⁸ Kaplan, R. S., & Norton D., *Strategy Maps, Converting intangible assets into tangible outcomes*, p 7

a) Perspectiva financiera

En la parte superior del mapa se muestran los objetivos de resultados financieros. Debajo de los objetivos financieros se ubican los objetivos relacionados con los clientes y principales grupos de interés.

b) Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente se muestra la propuesta de valor para el cliente, es decir las características de los productos o servicios que son más valoradas por el cliente. Los componentes de la propuesta de valor permiten definir objetivos relacionados con los procesos internos.

La propuesta de valor es el conjunto de características que debe tener un producto o servicio para que el cliente se sienta satisfecho. Si una empresa logra identificar las características diferenciadoras de los productos y servicios que ofrece logrará la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente es una fuente de creación de valor en forma sostenida.

La propuesta de valor puede incluir aspectos relacionados con los atributos del producto, la forma como se relaciona la empresa con el cliente y la imagen de la empresa.

Los atributos del producto se refieren a aspectos tales como precio, calidad, disponibilidad, selección y funcionalidad.

Cada empresa define el conjunto de elementos que conforman su propuesta de valor para el cliente. Los procesos internos se desarrollan a partir de los elementos de la propuesta de valor. A continuación se muestran los tipos de procesos establecidos por Kaplan y Norton para facilitar el análisis y definir las estrategias.

c) Perspectiva de los procesos internos

A través de los procesos internos las empresas crean valor para los accionistas y clientes. Kaplan y Norton identifican cuatro familias de procesos estratégicos:

1. Gestión de las operaciones
2. Gestión de clientes
3. Gestión de la innovación
4. Gestión de procesos regulatorios y sociales.

Las mejoras en estos cuatro tipos de procesos permite obtener resultados en diferentes plazos, los procesos de operaciones generalmente permiten obtener resultados en el corto plazo, los procesos de gestión de clientes en el mediano plazo, los procesos de innovación, regulatorios y sociales permiten lograr resultados en el mediano y largo plazo. De esta manera el BSC ayuda a balancear los resultados de corto, mediano y largo plazo.

1. Procesos de gestión de las operaciones

Incluye los siguientes aspectos:

- Desarrollo de relaciones con los proveedores para reducir costos.
- Reducción de los tiempos de atención de pedidos de insumos y servicios.
- Proceso de producción, incluye temas relativos a:
 - Reducción de costos de producción
 - Mejora continua de procesos
 - Reducción del tiempo de atención de un pedido
 - Mejora del uso de activos
 - Mejora en la eficiencia del uso de capital de trabajo
- Distribución de productos, reducción de costos de distribución, tiempo de despacho y

- Gestión de riesgos financieros, de operaciones y tecnológicos, entre otros.

Los procesos de gestión de operaciones suelen tener un impacto directo en los costos. Son importantes si la empresa tiene una estrategia de reducción de costos. Los procesos de innovación son importantes si la empresa opta por una estrategia de liderazgo. Generalmente las empresas desarrollan las cuatro categorías de procesos, lo que varía es el énfasis que le dará a cada categoría.

2. Procesos de gestión de clientes:

Incluye mejoras relacionadas con el proceso de selección, adquisición, retención y desarrollo de clientes.

3. Procesos de innovación

Los procesos de innovación pueden ser los más importantes para que una empresa pueda tener en forma sostenida una ventaja competitiva que permita renovar la propuesta de valor y diferenciar los productos de aquellos que son ofrecidos por los competidores.

Los procesos de innovación incluyen los siguientes procesos:

- Identificación de oportunidades, a partir de las nuevas necesidades y necesidades futuras de los clientes actuales o potenciales. Además de tomar información de fuentes internas las empresas deben establecer nexos con organizaciones externas tales como universidades, laboratorios, proveedores y clientes para generar ideas de nuevos productos p servicios.
- Manejo del portafolio de investigación y desarrollo, una vez que se tiene la lista de ideas para los nuevos productos y servicios, se debe definir cuáles va a desarrollar, cuáles van a ser desarrollados con recursos

internos y cuáles van a ser desarrollados mediante alianzas con otras instituciones.

- Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, una vez que se ha seleccionado los proyectos de innovación, se desarrolla el concepto para lo cual se realizan estudios de mercado, se definen las características generales del producto, el costo de producción, el precio entre otros. Posteriormente se hace un diseño más detallado del producto, se elabora un prototipo y de se produce un piloto. Finalmente se definen las especificaciones para la producción.
- Lanzamiento de nuevos productos, es la fase final del desarrollo de un producto. En esta etapa se realiza la producción a nivel comercial, se realizan las primeras ventas del producto.

4. Procesos regulatorios y sociales

Incluye la mejora de procesos regulatorios relacionados con la seguridad, condiciones de trabajo, gestión ambiental y de relación con las comunidades donde opera la empresa.

Los beneficios de estas cuatro categorías de procesos se dan en diferentes períodos de tiempo. Así los beneficios de las mejoras en los procesos de operaciones generalmente producen resultados rápidamente, ya sea en la reducción de costos o el incremento de la producción.

Los beneficios de las mejoras en los procesos de relación con los clientes generalmente se pueden apreciar en períodos mayores de un año mientras que los beneficios de los procesos de innovación suelen reflejarse en períodos mayores de dos años.

Los beneficios de los procesos regulatorios y sociales pueden tomar más tiempo e impactan en la imagen de la empresa. La imagen de la empresa social y ambientalmente responsable tiene cada vez más incidencia en el valor de la empresa debido a que los consumidores finales toman en cuenta las condiciones sociales y ambientales bajo las cuales fue producida una prenda.

d) Perspectiva de aprendizaje

En la base del mapa estratégico, debajo de los procesos, se encuentran los objetivos relacionados con activos intangibles que son la base para impulsar el logro de los resultados esperados:

1. Capital humano

El capital humano se refiere a los conocimientos y habilidades del personal requeridos para mejorar los procesos de operaciones, de gestión de clientes, de innovación y regulatorios.

2. Capital informático

El capital informático es la disponibilidad de sistemas de información, bases de datos e infraestructura que ayudará a mejorar los procesos y a tomar decisiones oportunas y acertadas.

3. Capital organizacional

El capital organizacional se refiere a la cultura organizacional, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo necesarios para realizar los cambios requeridos para ejecutar la estrategia. Una empresa puede contar con personal con las competencias y los sistemas de información pero si no existe capital organizacional es muy probable que no se obtengan los resultados esperados.

La perspectiva de aprendizaje es importante porque en ella reside la base para impulsar el logro de objetivos de procesos, clientes y financieros.

2.11.2 La tabla balanceada

La tabla balanceada contiene los objetivos, indicadores, líneas de base y metas así como las iniciativas o planes de acción. La tabla balanceada contiene la información para monitorear los avances en la implementación de la estrategia. En la tabla 1 se muestra la estructura de una tabla balanceada. En la primera columna de la tabla balanceada se muestran los objetivos estratégicos, que figuran en el mapa estratégico, en la segunda columna se muestran los indicadores que se utilizarán para medir el avance en la consecución de las metas. Un objetivo se puede medir mediante uno o más indicadores. En la tercera columna se muestran las líneas de base de las metas. En la cuarta columna se muestran las metas anuales para el horizonte de planeamiento. En la quinta columna se muestran los planes de acción o iniciativas propuestas para el logro de los objetivos y metas.

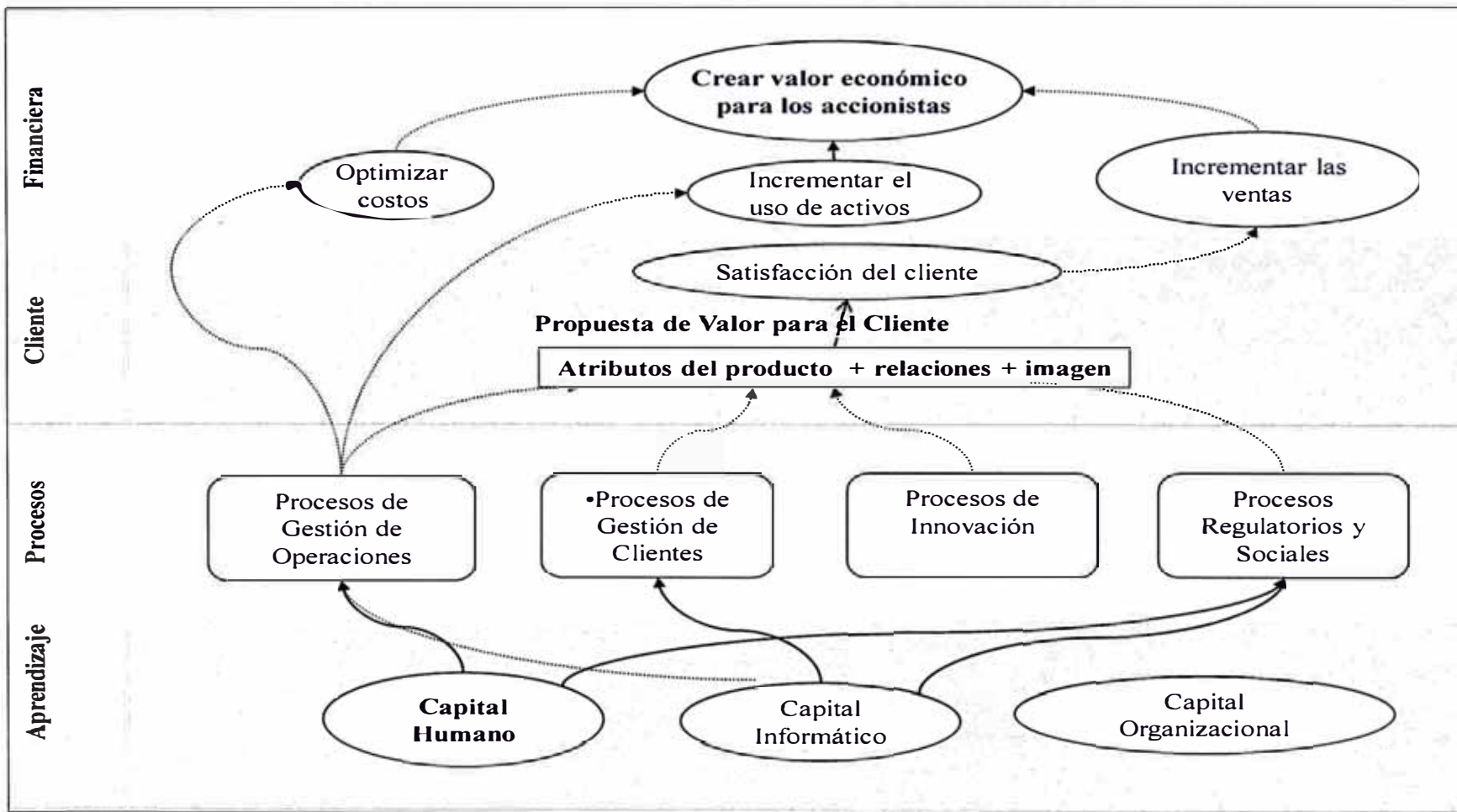


Figura 7: Estructura de un mapa estratégico
 Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton, Strategy Maps

III. Lineamientos estratégicos de una empresa textil exportadora de prendas de tejido de punto elaborados con el enfoque de *Balanced Scorecard*

3.1 Aspectos generales de la empresa

En esta sección se muestra el desarrollo de los lineamientos estratégicos de una empresa textil exportadora de prendas de tejido de punto de algodón cuyo principal mercado de destino es Estados Unidos. La empresa inició sus operaciones produciendo principalmente *t-shirts* de colores sólidos y en menor proporción prendas con cuellos rectilíneos (*polo shirts*). A lo largo de los años la empresa ha evolucionado y actualmente produce prendas de mayor complejidad y de mayor precio promedio.

La empresa está integrada verticalmente desarrollando el proceso de tejido, teñido, corte, bordado, estampado hasta el proceso de confección. En la figura 8 se muestra la estructura organizativa de la empresa. Las principales áreas de la empresa son:

La gerencia comercial; cuenta con un equipo profesionales a cargo de la cartera de clientes este equipo cuenta con experiencia el manejo de cuentas de importantes marcas. Asimismo la empresa obtiene pedidos mediante los agentes y representantes en su principal mercado de destino: Estados Unidos.

La gerencia de operaciones; tiene a su cargo los procesos de producción realizados en la empresa que incluye tejido, teñido, corte y confección. Actualmente el área de ingeniería no cuenta con el personal suficiente para mejorar los estudios de tiempos y movimientos para la confección de prendas de los diferentes pedidos y para balancear las líneas de producción de acuerdo al mix de prendas que se producen simultáneamente.

El área de mantenimiento se enfoca en el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas de tejido, máquinas de teñido, máquinas de

corte, costura, planta de vapor y de tratamiento de agua. Sin embargo es necesario realizar estudios para mejorar las condiciones de operación de la planta de agua y la planta de vapor así como de las máquinas de teñido.

La gerencia de desarrollo de productos es para la estrategia de crecimiento de la empresa. La capacidad actual de desarrollo de productos es una ventaja competitiva para la empresa.

Gerencia de administración y finanzas, tiene a su cargo a las áreas de logística, tecnología de información, recursos humanos, contabilidad, finanzas y tesorería, administración.

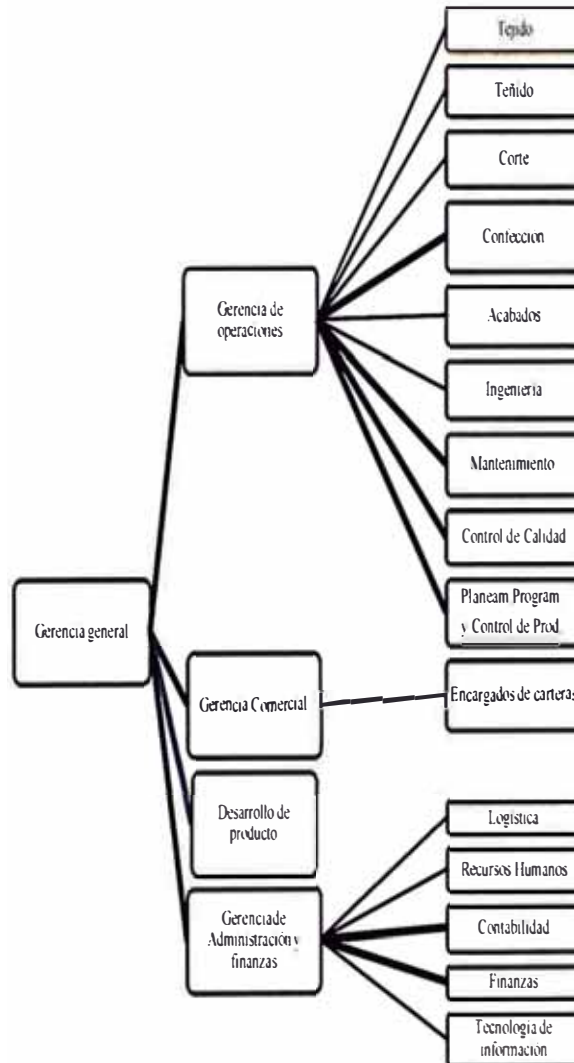


Figura 8: Estructura organizativa de la empresa

Figura 8. Estructura organizativa de la empresa

Elaboración propia

Los lineamientos estratégicos han sido elaborados aplicando una combinación de elementos del marco conceptual del proceso tradicional de formulación de un plan estratégico con algunos elementos del *Balanced Scorecard*.

El desarrollo del tema empieza con la definición de la misión y visión de la empresa, luego se muestra el análisis interno y externo a partir de los cuales se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Seguidamente se muestra los objetivos estratégicos que han sido formulados a partir las pautas para elaborar mapa estratégico.

Posteriormente se muestra la tabla balanceada que incluye los indicadores, metas y planes de acción propuestos para cada objetivo estratégico que forma parte del mapa estratégico.

A continuación se presentan los lineamientos estratégicos de la empresa textil exportadora de prendas de tejido de punto de algodón.

3.2 Misión

La empresa es una textil exportadora de prendas de tejido de punto de algodón para marcas de prestigio internacional. Los principales mercados que atiende están en Estados Unidos de Norteamérica y algunos países de Latinoamérica.

La integración vertical de las operaciones desde la fase de tejido, teñido, corte, confección, bordado hasta estampado, le permite dar respuesta rápida a los requerimientos de sus clientes, manteniendo la calidad de los productos.

Las exigencias crecientes de los clientes son atendidas gracias a la capacidad de los trabajadores y al trabajo colaborativo con los proveedores.

La empresa busca la creación de valor económico para sus accionistas de manera sostenida, con responsabilidad social y ambiental.

3.3 Visión

La empresa aspira a ser reconocida por su capacidad para producir prendas de algodón de alto valor, cumpliendo los plazos de despacho, cumpliendo

los estándares de calidad cada vez más exigentes y atendiendo con celeridad a los requerimientos del cliente. La empresa busca el desarrollo sostenible a través de la innovación.

3.4 Valores

Los valores de la empresa son los siguientes:

1. Capacidad de respuesta rápida: Los clientes valoran la rapidez en el desarrollo de colores y muestras, así como en la producción de las órdenes de compra.
2. Trabajo en equipo, para ser rápidos y competitivos se requiere trabajar en forma coordinada.
3. Innovación, para mejorar los procesos y la forma de hacer negocio.
4. Eficiencia, para mantener costos competitivos.
5. Calidad, se requiere que los productos y servicios cumplan o excedan las expectativas de los clientes.

3.5 Análisis interno - cadena de valor, recursos, capacidades y habilidades distintivas

Para identificar fortalezas y debilidades de la empresa se ha elaborado la cadena de valor que se muestra en la figura 8. Además, al analizar las actividades de la cadena de valor se identificarán los recursos, capacidades y habilidades diferenciadoras.

3.5.1 Logística de entrada

La logística de entrada incluye la gestión de los almacenes de hilado, productos químicos, colorantes y auxiliares, combustibles, hilos de costura y avíos para la confección, bolsas y cajas, así como los almacenes de repuestos.

Es importante tener en cuenta que el manejo de los inventarios debe balancear el beneficio de respuesta rápida al cliente con el costo de tener un alto nivel de inventarios.

Con frecuencia se tienen niveles de inventarios mayores que los esperados debido a las siguientes razones:

- Demoras en la aprobación de colores requerido para iniciar el proceso de teñido, entonces se acumula tela cruda y de productos químicos y auxiliares.
- Demoras en la aprobación de los moldes, produce la acumulación de tela teñida y de insumos para la costura.

Ambos casos están relacionados con el proceso de aprobación que gestiona el área comercial con el cliente, en este proceso participan el laboratorio y la unidad de desarrollo de prendas.

3.5.2 Tejido

Desde su fundación la empresa ha evolucionado de producir prendas de telas básicas como el *jersey* a prendas de otras telas como el *piqué*, *franela*, *interlock*, *jacquard*, telas lycradas, telas con acabados especiales. Actualmente la empresa desarrolla proactivamente nuevas telas que son ofrecidas por el área Comercial a los clientes para los diseños de las prendas de las nuevas temporadas. Cuando se producen picos de producción estos son cubiertos con servicios de terceros. Si bien los proveedores de servicios de tejido producen telas de calidad hace falta mejorar el cumplimiento de plazos de entrega.

La empresa cuenta con capacidad para producir 200,000 kilogramos de tela por mes. Produce tejidos de punto elaborados con algodón Pima y Tanguis, en colores enteros y listados de los siguientes tipos:

- *Jersey*
- *Pique*
- *Rib*
- *Franela*
- *Interlock*
- *Jacquard*
- Tejidos lycrados
- Máquinas rectilíneas

- Máquinas de *twill*

Además de las máquinas circulares, se cuenta con profesionales que cuentan con amplia experiencia en el desarrollo de telas.

3.5.3 Teñido

A continuación se presentan algunos aspectos relevantes en el proceso de teñido y que podrían ser mejorados en la tintorería:

- Calidad de los insumos

El proceso de teñido es complejo y reproducción de los colores aprobados dependerá de:

- La calidad de los productos químicos, colorantes y auxiliares. Las variaciones en la calidad de los colorantes, productos químicos y auxiliares se deben principalmente a las variaciones en la concentración.
- Las características de los diferentes lotes de algodón utilizados para producir la tela cruda.
- La calidad del agua utilizada para los baños de teñido.

- Gestión de energía

La energía representa un porcentaje importante en la estructura de costos de la tela. Este costo se ve impactado por la forma como se gestiona el abastecimiento, distribución y uso de la energía para la tintorería. La empresa cuenta con tres calderos para abastecer de vapor a la tintorería. Actualmente no se está recuperando el condensado de las máquinas de teñido, ni el calor de los baños de teñido.

- Disponibilidad de la aprobación de colores de un pedido

Cuando un lote no tiene el color aprobado ocasiona consumos adicionales de productos químicos, colorantes, energía y agua y al tener que ser reprocesado produce atrasos en la producción de otros lotes de tela programados.

Otro aspecto que incide en el cumplimiento del programa de teñido es la disponibilidad de la aprobación de todos los colores de un pedido. Debido a la presión de la fecha de despacho de un pedido se empieza a teñir los colores de un pedido aun cuando todos los colores no han sido aprobados.

- Máquinas de teñido

La tintorería cuenta con máquinas de teñido con capacidades que varían entre 5 y 500 kilos. Esta variedad de capacidades le permite manejar diferentes tamaños de pedido y procesar lotes pequeños de tela requeridos para elaborar muestras.

La empresa cuenta con máquinas de teñido de hilado para elaborar telas listadas. Las máquinas de teñido de hilado fueron adquiridas para poder dar una respuesta más rápida a las exigencias del cliente respecto al desarrollo de prendas listadas. La empresa cuenta también con máquinas para realizar el lavado de prendas. Los servicios de pigmentado son realizados por terceros.

- Reprocesos

Uno de los aspectos a mejorar en la tintorería se refiere a los reprocesos. Entre los factores que originan reprocesos en la tintorería están las variaciones en la concentración de productos químicos y colorantes así como los lotes, la procedencia de la fibra de algodón utilizada en la producción de tela cruda y la calidad del agua utilizada para los baños de teñido.

3.5.4 Corte

A continuación se presenta los aspectos que inciden en los resultados del proceso de corte:

- Merma de corte

La merma de corte está alrededor del 20% y depende de la optimización de la disposición las piezas de un molde. La

empresa cuenta con un sistema mecanizado que minimiza la merma de corte.

- Aprobación de los moldes

Uno de los problemas frecuentes en el proceso de corte es la falta de aprobación del molde aun cuando la tela ya está teñida, produciendo demoras en la atención de un pedido y obligando a reprogramar la producción de corte y confección.

En este proceso participa el área de desarrollo de productos y el área comercial que coordina con el cliente.

- Habilidad distintiva

La empresa cuenta con mesas de tendido así como con un sistema de corte *Herber* que contribuye a reducir las mermas en este proceso.

Una habilidad distintiva es la experiencia del personal que ha logrado mejorar la disposición del sistema mecanizado para reducir la merma de corte. Aun no se cuenta con un sistema de incentivos que premie los ahorros logrados respecto a las mermas de corte establecidas por el sistema automatizado de corte.

3.5.5 Confección

El proceso de confección es el que soporta mayor presión debido a que los atrasos de los procesos previos deben ser compensados en esta área. Entre los aspectos que inciden en el desempeño del área de costura están:

- Capacidad del equipo de costura para elaborar prendas complejas
Actualmente la empresa cuenta con un equipo de costureras con experiencia para confeccionar prendas más complejas con diferentes acabados de costura.

- Tiempo de costura

El área de ingeniería establece la secuencia de confección y diseña los accesorios para reducir los tiempos de costura.

- **Balanceo de línea**

Es necesario mejorar el proceso de balanceo de línea para definir las tasas de producción de cada pedido y a fin de optimizar la producción del área de confección. Esta actividad es importante porque con frecuencia se producen cuellos de botella debido al requerimiento de determinado tipo de máquinas de costura.

La empresa tiene una capacidad de confección de hasta 350,000 prendas por mes, esta cantidad puede ser menor si las prendas son más complejas. La empresa cuenta con un equipo de costura con amplia experiencia en la confección de prendas de algodón *polo shirts, henleys, sweatshirts*, pantalones entre otros.

- **Manejo de talleres de servicio**

Cuando se producen picos de demanda se terceriza la confección de las órdenes de trabajo de menor complejidad. La empresa ha desarrollado un conjunto de proveedores de servicios de confección que actualmente producen prendas con la calidad exigida por los clientes.

Para velar por el cumplimiento de plazos y de calidad se requiere de supervisoras que realizan visitas periódicas a los talleres que brindan servicios de confección.

- **Capacitación del personal**

La empresa cuenta con una escuela de costureras que son preparadas para aprender al manejo de los diferentes tipos de máquinas.

3.5.6 Bordado, estampado

La empresa cuenta con 30 cabezales de bordado. Cuando se presentan picos de demanda de bordado se realiza el bordado a través de terceros. En el mercado existen empresas de bordado que cuentan con amplia experiencia y brindan servicios de calidad. El proceso de estampado en tela y en prenda es tercerizado.

3.5.7 Acabados

En esta etapa se realizan procesos de lavado, pigmentado y otros acabados de las prendas. Además en esta área se colocan los *hang tags* (tarjetas de precios, marca, talla), se embolsan y se encajan las prendas.

3.5.8 Logística de salida

El área comercial revisa las condiciones de despacho establecidas por el cliente y realiza las reservas marítimas o aéreas y prepara los documentos para el despacho de los pedidos.

3.5.9 Comercial

Los pedidos se obtienen a través del contacto del área comercial con clientes y agentes. El área comercial está liderada por un gerente con amplia experiencia comercial que cuenta con un equipo de profesionales que manejan las diferentes marcas.

El equipo comercial cuenta con capacidad para identificar nuevas oportunidades en el mercado y desarrollar relaciones sólidas con clientes actuales. La gestión comercial incluye el desarrollo de nuevos clientes, la consolidación de la relación con los clientes actuales.

Debido a la importancia creciente que tiene para los compradores la velocidad de respuesta para atender los pedidos o para desarrollar muestras, es necesario mejorar continuamente el proceso de aprobaciones de telas, colores, muestras y especificaciones de las prendas.

3.5.10 Servicio post venta

El seguimiento post venta incluye la atención de consultas de los clientes una vez que han recibido el pedido.

3.5.11 Desarrollo tecnológico

A continuación se muestran los aspectos relativos al desarrollo tecnológico relevantes para la empresa:

a) Desarrollo de telas

La empresa cuenta con personal asignado al desarrollo de nuevas telas solicitadas por los clientes y también al desarrollo de nuevas telas que han sido ofrecidas por el área comercial a los clientes para los desarrollos de prendas de nuevas temporadas.

b) Desarrollo de colores

El proceso de desarrollo y la obtención de la aprobación de colores es importante porque está en la ruta crítica de producción de un pedido. La tintorería cuenta con equipos que le permiten desarrollar la carta de colores de las diferentes temporadas y de los diferentes clientes. Al respecto es necesario mejorar el proceso de aprobación de colores.

c) Desarrollo de producto

Para el desarrollo de prendas se cuenta con un equipo de 60 personas que realizan funciones importantes para el proceso comercial:

- Desarrollar prototipos y producir muestras de venta en el menor tiempo posible.
- Establecer los estándares de consumo de insumos y de tiempos de costura para el sistema de cotización.
- Establecer la secuencia de producción de las prendas.

Las demoras en los procesos de aprobación de colores afectan el programa de teñidos y las demoras en la aprobación de las muestras de pre producción afectan el programa de corte y de confección.

d) Tintorería

En el área de teñido se producen reprocesos debido a la calidad de los productos químicos, auxiliares y colorantes y en ocasiones por la calidad del agua. Los reprocesos además de producir costos adicionales de colorantes, auxiliares, vapor, agua, electricidad entre otros, producen demoras en la entrega de las telas para el proceso de corte.

Por otro lado, la tintorería es una de las áreas de mayor consumo de energía. En este proceso se consume más del 50% de la energía total requerida para los procesos de tejido, teñido, corte, confección y acabado de las prendas.

Otro aspecto que tomará cada vez mayor relevancia es el consumo específico de agua así como el porcentaje de agua que se recicla.

e) Gestión de energía y agua

Un aspecto importante por su impacto en el costo de producción es el relacionado con el consumo de energía térmica y eléctrica.

El proceso de gestión energética todavía no se ha consolidado y existen oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la generación, distribución y uso eficiente del vapor. Entre las oportunidades se mejora están:

- ✓ Mejorar el ratio aire combustible del proceso de combustión de los calderos.
- ✓ Recuperar del calor de la purga.
- ✓ Identificar y reparar las fugas de vapor.
- ✓ Mejorar el aislamiento de tuberías de vapor.
- ✓ Recuperar de condensado de las máquinas de teñido
- ✓ Recuperar el calor, colorantes, productos químicos, agua de los efluentes de la tintorería.

- ✓ Evaluar el reemplazo de equipos de teñido para reducir la relación de baño.
- ✓ Analizar aspectos relacionados con la energía activa, reactiva y la máxima potencia y se evaluar el balanceo de la carga de los equipos que tienen los motores de mayor potencia.

f) Gestión Comercial

Es necesario impulsar un mayor acercamiento a los clientes, programando visitas periódicas para conocer mejor los requerimientos del cliente.

En esta área se identificaron los siguientes aspectos que pueden ser mejorados mediante el uso de tecnología de información:

- No existe un sistema de información que permita verificar el estado del proceso de aprobación de telas, muestras y colores por parte del cliente.
- Existen demoras en la emisión de órdenes de trabajo que a su vez originan demoras en la emisión de pedidos de insumos críticos importados.
- El proceso de reporte del estado de avance de los pedidos es manual, debido a que no se cuenta con un sistema sobre el estado de avance de los pedidos en los procesos de tejido, teñido, corte y confección.
- La página web requiere mejoras para que los potenciales compradores identifiquen a la empresa más fácilmente.

3.5.12 Infraestructura o administración

La empresa cuenta con un soporte administrativo que incluye la gerencia general, las gerencias de administración y finanzas y planeamiento. La asesoría legal es proporcionada por terceros.

Hace falta consolidar el proceso de planeamiento y programación de la producción mensual, semanal y diaria de los diferentes procesos.

La planificación oportuna ayuda a identificar cuellos de botella y requerimientos de servicios de terceros, en las diferentes etapas del proceso de producción y preparar operarias de costura por tipo de máquinas.

Actualmente se observa que los niveles de inventarios de materiales en proceso son altos, (tela cruda y tela teñida) debido a la falta de integración de la información de los almacenes de tela cruda y tela teñida.

3.5.13 Recursos humanos

Debido a las exigencias crecientes de los clientes, la gestión comercial requiere de un mayor número de encargados de cuentas. Los medios de comunicación facilitan la comunicación con los clientes, sin embargo actualmente se realizan pocas visitas a los clientes para conocer de cerca sus nuevas necesidades y proyectos.

La mayor parte de costureras operan las remalladoras, sin embargo es necesario que también aprendan a operar las máquinas de costura recta y recubridoras.

El proceso de planeamiento y programación de la producción, que es importante para desarrollar dos componentes clave de la propuesta de valor para los clientes: 1) la rapidez para atender un pedido y 2) la disponibilidad de información sobre el estado de los pedidos. Actualmente cada área de producción realiza la programación semanal de su producción, existe un programador que balancea la producción de manera integrada. A fin de identificar oportunamente necesidades de servicios o de personal es necesario planificar las ventas y la producción con un horizonte mayor a tres meses.

Además, mediante la programación integrada de todos los procesos de producción se puede reducir el nivel de inventarios de insumos y de productos en proceso.

Se requiere una actualización permanente del procesos de teñido, que incluye la utilización de nuevos productos, nueva tecnología de teñido, gestión energética a fin de mejorar la eficiencia de la red de vapor, tratamiento de agua para el caldero y para los baños de teñido, el balanceo de la carga de los equipos de mayor potencia, el monitoreo y control de los consumos de los equipos eléctricos son aspectos a través de los cuales se puede generar valor, nuevos accesorios para mejorar la productividad en el proceso de confección.

3.5.14 Abastecimiento

- **Hilado**

El abastecimiento de hilados se realiza a través de los siguientes proveedores: Industria Textil Piura, Hialpesa y Compañía Industrial Trutex.

En la tabla 2 se indica los títulos de hilados utilizados para elaborar las telas de las prendas:

Tabla 2: Hilados utilizados para elaborar el tejido de punto

Elaboración propia

Título de hilado	Tanguis cardado	Pima	Americano cardado	Americano peinado
16/1	✓			
20/1	✓		✓	✓
30/1	✓			✓
40/1		✓		
50/1		✓		
60/1		✓		
70/1		✓		

Los hilados utilizados con mayor frecuencia son el Tanguis cardado 20/1 cuyo precio a marzo del 2013 fue de S./4.5 /kilo y el 30/1 cuyo precio es de S./ 4.9/kilo.

- **Productos químicos**

Entre los principales proveedores de productos químicos están los indicados en la tabla 3 mostrada a continuación:

Tabla 3: Principales insumos y proveedores de tintorería

Elaboración propia		
Tipo de productos	Productos	Proveedores
Colorantes	Colorantes reactivos, directos y dispersos.	Química Suiza, Kisco, Sociedad Química Mercantil, Clariant, etc.
Productos Auxiliares y acabados	Detergentes, humectantes, antiqiebres, antiespumantes secuestrantes, dispersantes igualantes, estabilizadores de peróxido, antireductores enzimas (catalasas, celulasas), dispersantes tampones, igualantes Suavizantes, siliconas, resinas, antimicrobiales, protectores de UV, antiñamas, lubricantes, siliconas, copolímeros de carácter hidrófilo	Química Suiza, Clariant, CPPQ (Uniquímica), CHH Peruana, Montenegro, Rudolf Chemie
Acabados	Hidróxido de sodio, Peróxido de hidrógeno, Carbonato, Cloruro de sodio, Sulfato de sodio, Bicarbonato de sodio, Ácido acético, Ácido fórmico, Sulfato de amonio	Rocsa, Innova

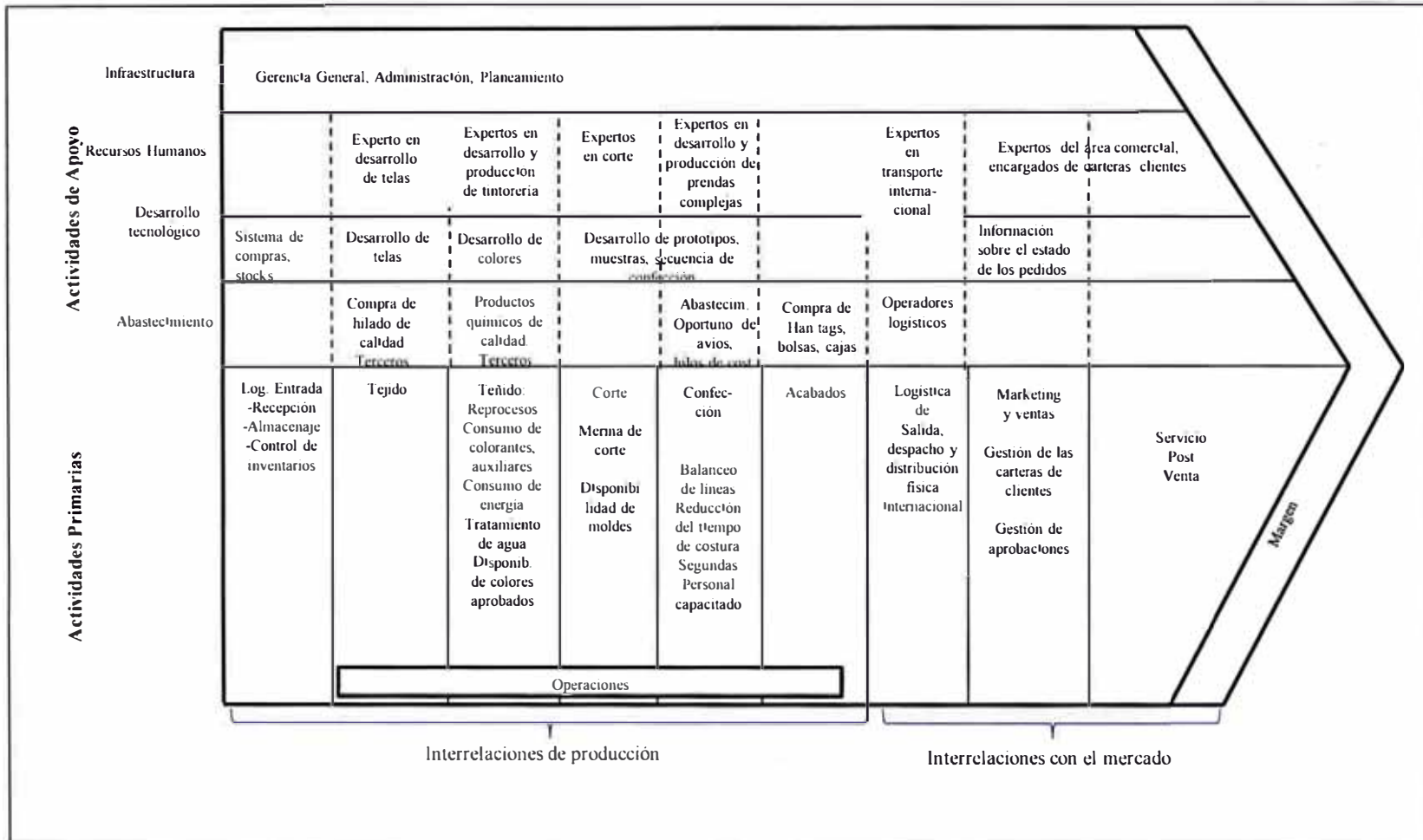


Figura 9: Cadena de Valor de la Empresa
Fuente: Elaboración propia, adaptado por Porter M, Ventaja Competitiva

3.6 Análisis externo

3.6.1 Análisis del macroentorno

a) Factores económicos

1. Tipo de cambio

En la figura 10 se muestra que el tipo de cambio ha variado de 3.5 Nuevos Soles por dólar en el año 2000 a 2.645 Nuevos Soles por Dólar en el año 2012. Esta variación representa una reducción de 24% respecto al tipo de cambio del año 2000 y afecta la competitividad debido a que los precios de la mayor parte de insumos y la mano de obra están en Nuevos Soles. Según la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas realizado en diciembre del 2012 por el Banco Central de Reserva del Perú, el tipo de cambio al finalizar el 2013 estaría entre 2.50 y 2.53. Se prevé que la tendencia apreciatoria del Nuevo Sol se mantenga en los próximos años y siga afectando la competitividad de las empresas exportadoras.

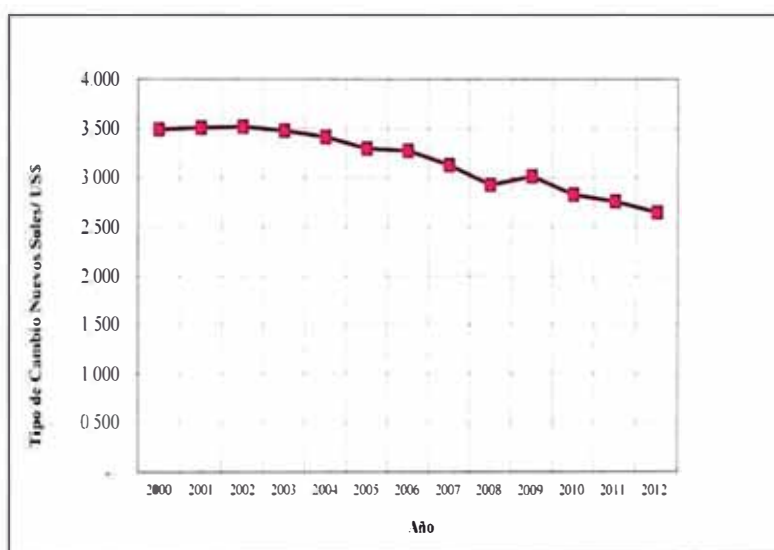


Figura 10: Evolución del tipo de cambio nominal

Fuente: BCR

2. Producto bruto interno (PBI)

Según el informe elaborado por el HSBC, Global Research⁹ y tal como se muestra en la tabla 4, el año 2050 los países que tendrán los Productos Brutos Internos PBI mayores en el mundo serán China, Estados Unidos, Japón y Alemania. El PBI de China superará al de Estados Unidos. Asimismo India superará a Japón.

Tabla 4: PBI del 2010 y Proyección al 2050

Fuente: HSBC Global Research

País	PBI (billones de Dólares Americanos)		Población (millones)		Ingreso per cápita al 2010	Ingreso per cápita al 2050
	2010	2050	2010	2050		
	1. China	3,511	25,334	1,362	1,426	\$2,578
2. Estados Unidos	11,548	22,270	318	404	\$36,314	\$55,124
3 India	960	8,150	1,214	1,614	\$791	\$5,050
4 Japón	5,008	6,429	127	102	\$39,433	\$63,029
5 Alemania	2,058	3,714	82	71	\$25,098	\$52,310
26 Perú	85	735	29	39	\$2,931	\$18,846
27 Irán	161	732	75	97	\$2,147	\$7,546
28 Colombia	142	725	46	63	\$3,087	\$11,508
33 Venezuela	158	558	29	42	\$5,448	\$13,286
62 Ecuador	24	206	14	20	\$1,714	\$10,300
71 Bolivia	12	145	10	17	\$1,200	\$8,529
88 Uruguay	30	93	3	4	\$10,000	\$23,250

En este mismo informe se señala que el Perú, Ecuador y Bolivia son los países sudamericanos considerados en el grupo de las 26 economías que tendrían un rápido crecimiento económico (superior al 5% promedio) hasta el año 2050. Los tres países latinoamericanos estarían

⁹ Tomado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/hsbc-peru-y-filipinas-serian-potencias-emergentes-para-2050>

agrupados con países africanos, China, India, Filipinas, Egipto y Uzbekistán.

El Perú escalaría 20 puntos en el ranking económico mundial, ubicándose en el puesto 26 y el PBI per cápita variará de US\$ 2,931 a US\$ 18,846.

Para realizar este pronóstico el HSBC consideró indicadores como el ingreso per cápita, la vigencia del estado de derecho, el respeto a la democracia, los niveles educacionales y los cambios demográficos.

Por otro lado las proyecciones de crecimiento de la economía mundial hacia el 2015 del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, señalan un contexto de elevada incertidumbre con un crecimiento menor al 4% anual, donde el crecimiento será liderado por los países emergentes tal como lo indica la tabla 5:

Tabla 5: Variación anual del PBI en el mundo, en las economías desarrolladas y en las economías emergentes

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Zonas	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mundo	5.3	3.9	3.3	3.8	3.9	4.0
Economías Desarrolladas	3.2	1.6	1.2	1.8	2.0	2.0
Estados Unidos	3.0	1.7	2.0	2.2	2.5	2.2
Zona Euro	1.9	1.4	-0.7	0.6	1.0	1.3
Japón	4.4	-0.7	1.7	1.3	1.2	1.0
Economías Emergentes	7.5	6.2	5.3	5.7	5.7	5.8
China	10.4	9.2	8.0	8.2	8.0	8.0
Brasil	7.5	2.7	3.0	4.0	4.0	4.0
México	5.5	4.0	3.0	3.2	3.2	3.2

El Marco Macroeconómico Multianual 2013 – 2015 del Ministerio de Economía y Finanzas prevé que hacia el año

2015 enfrentaremos un entorno internacional incierto y con riesgo a la baja del crecimiento mundial, donde sin embargo el país podrá mantenerse como la economía más dinámica y estable de la región con un crecimiento anual de 6% en línea con su nivel potencial. En el lado interno, la evolución de la economía nacional, medida a través del Producto Bruto Interno (PBI), se ha mantenido creciente en los últimos años y las proyecciones hacia el 2015 se muestran también favorables (crecimiento del PBI de 6,5% en línea con el crecimiento potencial del país), según lo mostrado en la figura 11.

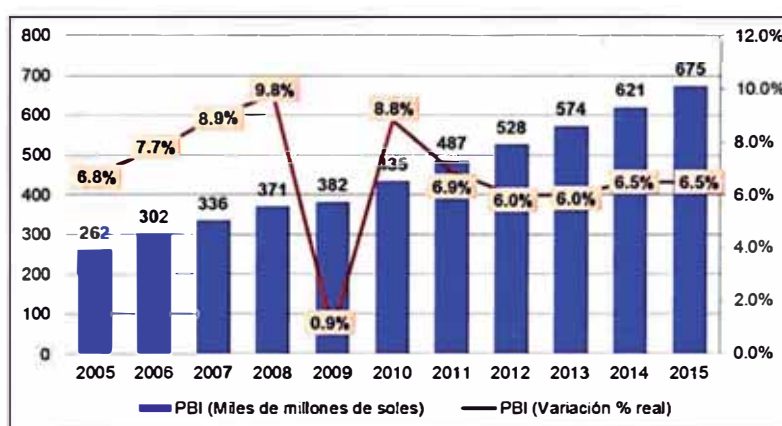


Figura 11. Evolución y Proyección del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú

Fuente: BCRP, MEF, Elaboración: GERENS

Esta proyección, en contraste con el escenario internacional, es producto del repunte de la confianza de los empresarios peruanos, lo cual va en línea con las mejores perspectivas de crecimiento de las economías emergentes en la región y la seguridad de continuidad del modelo económico expansivo del país.

3. Precio del algodón

En la figura 12 se muestran los precios del algodón en los últimos diez años. En este mismo gráfico se muestra cómo el precio está negativamente correlacionado con los inventarios de algodón, a mayor precio, menor inventario. Además, se observa que el algodón tuvo precios alrededor de 50 centavos por libra, teniendo tres picos, en el 2004 y 2008 que subió a 70 centavos y en el año 2011 que llegó a superar los 2 dólares por libra por unos meses. En los últimos 24 meses el índice de precios A, ha fluctuado entre 90 centavos en enero 2011 a más de 200 en julio, agosto y setiembre del mismo año y una caída continua hasta llegar a estabilizarse en 100 centavos por varios meses del 2012 habiendo llegado entre noviembre y diciembre a 80 centavos.

Esta amplia variación de precios generó comportamientos especulativos de muchos productores y cambios enormes entre los exportadores e importadores.

Los mayores exportadores de ese periodo fueron Estados Unidos que llegó a vender 11.8 millones de quintales debido a la política de China de incrementar sus reservas comprando algodón a un precio promedio de 1.40 dólares/libra, dando precio soporte para sus productores y para estabilizar su mercado. India y Brasil también tuvieron incrementos espectaculares en sus volúmenes de exportación de algodón, llegando a exportar 4 y 4.2 millones de quintales respectivamente durante el año 2012. Los mayores importadores han sido largamente China, con 11.5 millones de quintales e India con 1.5 millones de quintales.

El índice A es el indicador de precios más usado en la industria del algodón. Se calcula con una muestra representativa del nivel de precios del mercado de algodón. Es un promedio de los 5 precios más bajos transados en los mercados internacionales identificando los cultivos más competitivos que en consecuencia serán transados en mayor volumen. Se usa como referencia el mercado del lejano oriente y el algodón Middling 1-3/32”.

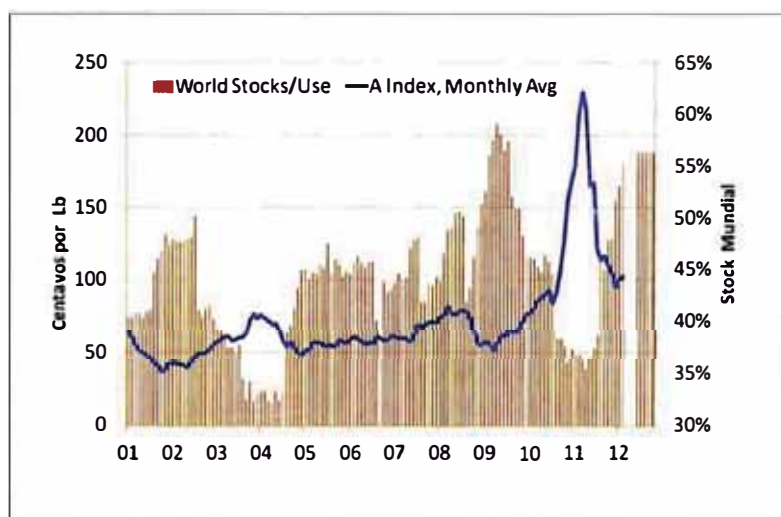


Figura 12: Variación anual de los Precios y de stocks de algodón

Fuente: National Cotton Council, The Economic Outlook for US Cotton 2012

4. Precio de la energía y agua

En la figura 13 se muestra el índice de precios del Residual 6, Gas Licuado, Electricidad y agua en Lima Metropolitana tomando como base el año 1994 = 100.¹⁰ En este gráfico se aprecia que el precio del residual 6 y el agua han tenido los

¹⁰ Tomado de Banco central de Reserva del Perú, Gerencia de Información y Análisis Económico. Índices de precios de electricidad, combustible y agua

mayores incrementos. El gas licuado y la electricidad tuvieron variaciones menores.

El precio actual del KWH es de S./ 0.16/ KWH incluyendo IGV¹¹, mientras que el galón de Petróleo residual nro 6 es de S./ 9.49/galón incluyendo IGV¹², el metro cúbico de agua es de S./ 5.47/m³¹³.

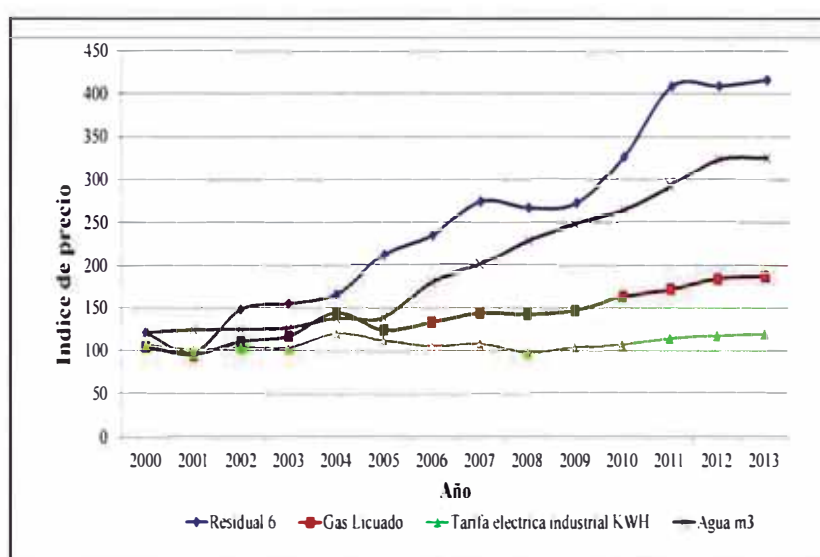


Figura 13: Índice de precios de energía y agua, año base 1994=100
Fuente: BCR – Gerencia de Información y Análisis Económico

5. Precio de la mano de obra

Un factor importante en la estructura de costos de una prenda es la mano de obra. De acuerdo al Informe mundial de salarios 2012-2013 de la Organización Internacional del Trabajo¹⁴, entre el año 2000 y el 2011 el salario real mensual se duplicó en Asia, mientras que en América latina y el Caribe se incrementó en 15%. En este mismo informe

¹¹ Fuente: Luz del Sur, Precio de venta de energía eléctrica, cifra corresponde a energía activa fuera de horas punta, baja tensión.

¹² Fuente: Petroperú, Lista de precios de combustibles al 8/5/2013.

¹³ Fuente: Sedapal, Estructura Tarifaria, 22/7/2012

¹⁴ Informe mundial sobre salarios 2012 / 2013. Los salarios y el crecimiento equitativo, OIT

se señala que las mayores tasas de crecimiento del salario real los países asiáticos se mantendrán en los próximos años de manera que el costo de la mano de obra de los países se incrementará y estos perderán una de sus principales ventajas competitivas actuales: el costo de la mano de obra. En la figura 14 se muestra la evolución del costo de la mano de obra en China, Tailandia, Indonesia y Sri Lanka, países que están entre los 10 principales proveedores de prendas a Estados Unidos.

En este gráfico se aprecia que entre el año 2008 y 2012 el costo de mano de obra en China se ha incrementado en forma sostenida de 2 a 3 US\$/hora. Los costos laborales de países como Sri Lanka e Indonesia se han mantenido en casi US\$ 1/hora. Debido a que un factor importante en la estructura de costos de una prenda es la mano de obra, se prevé que los países asiáticos tendrán mayores costos de mano de obra perdiendo su principal fuente de competitividad.

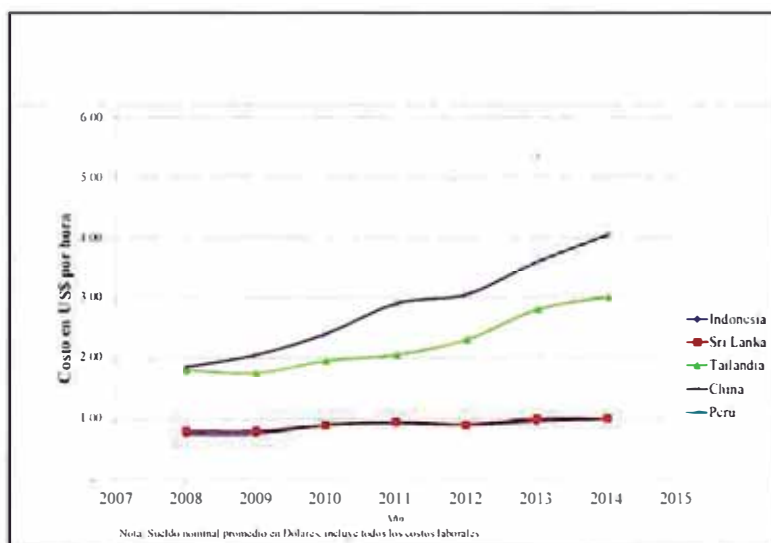


Figura 14: Costo de la mano de obra en US\$ por hora
Fuente: The Economist Intelligence Unit, The Wall Street Journal.
Dato de Perú INEI más 58% de costo laboral no salarial

b) Aspectos legales

El sector textil exportador se beneficia del Decreto Ley 22342, norma que regula el régimen laboral especial para el sector exportador no tradicional y permite contratar personal a plazo fijo. Esta ley da cierta flexibilidad a las empresas para regular la carga laboral en función a la cantidad de prendas a producir. Recientemente empresas internacionales del sector textil tales como Nike, New Balance, Life is Good, PVH Corp y VF Corporation hicieron llegar su preocupación por el Decreto Ley al Presidente Humala y la Federación Nacional de Textiles está solicitando la derogación de dicha ley.

Sin embargo, el Ministro de Comercio Exterior y Turismo, Luis Silva Martinot, en mayo del 2012 dejó sentada su posición en el Congreso de no modificar la norma que beneficia al sector exportador no tradicional.

c) Acuerdos comerciales

En esta sección se presenta los acuerdos comerciales vigentes en el Perú así como los acuerdos comerciales que están por entrar en vigencia y los acuerdos que están en proceso de negociación.

A continuación de muestra la lista de acuerdos comerciales ¹⁵ vigentes y en proceso de acuerdo gestionados por el Perú:

- **Acuerdo de Promoción Comercial APC Perú-Estados Unidos**

Entró en vigencia en febrero del 2009, los aranceles base variaban desde 5 a 15%, actualmente las exportaciones de prendas de algodón están libre de aranceles.

- **Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)**

Es el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (Asia-Pacific Economic Cooperation), fue creado el 1989 con el objetivo de promover la cooperación económica, el crecimiento económico y la expansión del comercio entre sus miembros. Está compuesto por 21 países Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, China, Hong Kong, Indonesia, Japón, Corea, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur; Taipei Chino, Tailandia, Estados Unidos y Vietnam. Es la región económica más dinámica del mundo, sus miembros representan el 60% del PBI mundial y el 50% del comercio mundial. En este Foro se encuentran los principales exportadores de prendas a Estados Unidos: China, Vietnam, Indonesia y México, países cuyas exportaciones a Estados Unidos representaron más de 55% del total de prendas importadas por Estados Unidos. Además están países como Perú, Filipinas, Canadá, Singapur, Tailandia y Corea. En total las exportaciones de los países del APEC a Estados Unidos representaron el 63% del valor de las importaciones de Estados Unidos durante el año 2012 de acuerdo a las cifras del Departamento de Comercio de Estados Unidos. La visión de APEC fue alcanzar la liberalización y la facilitación del comercio y la inversión al 2010 para las economías desarrolladas y al 2020 para las economías en desarrollo. Los tres pilares de APEC, consistentes con los Objetivos de Bogor, son:

- 1) Liberalización del comercio e inversiones,
- 2) Facilitación de comercio e inversión, y
- 3) Cooperación técnica y económica.

- **Tratado de Libre Comercio Perú-Unión Europea UE**

El acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea entró en vigencia el 1 de marzo del 2013. Gracias a este acuerdo se ha obtenido un acceso preferencial para el 100% de productos industriales y el 99.3% de productos agrícolas. Las prendas de vestir están en la categoría cero, es decir que el arancel se ha reducido de 12% a 0% a partir de la entrada en vigencia del acuerdo comercial. La importancia de este acuerdo para significa el acceso a un mercado de más de 500 millones de habitantes con niveles de ingreso per cápita entre los más altos del mundo.

- **Organización Mundial de Comercio (OMC)**

La OMC se ocupa de las normas mundiales por las que se rige el comercio entre naciones y su principal función es velar porque el comercio se realice de manera fluida, previsible y libre.

La OMC está integrada por 153 países es un elemento fundamental en el marco de la política comercial del Perú y de negociaciones comerciales internacionales. Todas las negociaciones comerciales regionales y bilaterales se basan en la normativa OMC y tienen que guardar consistencia con ella.

Entre 1974 y 1994 el comercio de textiles se rigió por el Acuerdo Multifibras AMF. Entre los años 1995 y 2004 el AMF fue sustituido por el Acuerdo sobre Textiles y Vestido ATV de la OMC. Desde el año 2005 el sector textil se rige por las disposiciones del Acuerdo General de Aranceles GATT.

El Perú fue parte contratante del GATT de 1947 desde el 7 de octubre de 1951 y es miembro fundador de la OMC desde el 1º de enero de 1995.

- **Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina**

En mayo de 1969, se puso en marcha el proceso de integración conocido como Grupo Andino, este estaba integrado por cinco países sudamericanos: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú, que firmaron el Acuerdo de Cartagena con el propósito de mejorar el nivel de vida de sus habitantes mediante la integración y la cooperación económica y social. En 1973, Venezuela se adhirió al Acuerdo mientras que en 1976, Chile se retiró de él.

En 1993, los países andinos eliminaron entre sí los aranceles y formaron una zona de libre comercio, donde las mercaderías circulaban libremente. Se liberalizó también los servicios, especialmente de transporte en sus diferentes modalidades. En 1997, se creó la Comunidad Andina – CAN en reemplazo del Pacto Andino.

En el año 2010 las exportaciones peruanas a la Comunidad Andina fueron de US\$ 1 992 millones representando el 5.7% del total exportado al mundo, en ese mismo año, las importaciones desde la Comunidad Andina fueron de US\$ 2 948 millones representando el 10.6% del total importado del mundo.

- **Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (ACE 58) con el Mercosur**

Se suscribió el año 2005 entre los Gobiernos de Argentina, Brasil, Paraguay y de Uruguay, Estados Partes del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y el Gobierno de Perú. Este acuerdo entró en vigencia desde el año 2006.

Este acuerdo tiene como objetivos el establecimiento de un marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica que contribuya a la creación de un espacio económico ampliado para facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos, en condiciones de competencia entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR.

Desde la firma del acuerdo el intercambio comercial entre el Perú y el MERCOSUR hasta el año 2011, el intercambio comercial se incrementó en 169%, de US\$ 2 179 millones a US\$ 5 873 millones.

Las exportaciones de Perú al MERCOSUR en el año 2011 fueron de US\$ 1 515 millones, 34% correspondieron a exportaciones de productos no Tradicionales y 66% a productos tradicionales. Entre los productos exportados a MERCOSUR están las camisas de algodón. El 83% de las exportaciones peruanas son destinadas a Brasil, seguidas del mercado argentino con un 13%, y el 4% restante se dirigen a Paraguay y Uruguay. A partir del 1 de enero del 2012 todos los productos peruanos exportados a Argentina y Brasil ingresan con arancel cero a dichos países.

▪ **Acuerdo de Integración Comercial Perú-México**

En vigencia desde febrero del 2012, los aranceles se prendas de algodón redujeron de 15% si el valor de la exportación era menor de 2 millones de Dólares. Si el valor era mayor a dos millones el arancel era de 30%. Actualmente el arancel es de 0%. De acuerdo a lo señalado por el Director de Exportaciones de Prom-Perú, el año 2012 las exportaciones a México se incrementaron en 33%. Además el potencial de México no solo está en la demanda del país sino porque el mercado mexicano abastece a El

Salvador y Guatemala. Sin embargo de acuerdo a Prom-Perú las tiendas de departamento de México aconsejan trabajar más en el diseño de prendas para sus marcas propias.

- **Acuerdo de Asociación Económica entre Perú y Japón**, entró en vigencia en marzo del 2012, el arancel para prendas de algodón es cero.
- **Acuerdo de Libre Comercio Perú-Chile**, entró en vigencia en marzo del 2009, el arancel de base para prendas de algodón es de 15% y se reducirá a cero gradualmente durante 10 años.
- **El Tratado de Libre Comercio con China**, entró en vigencia en marzo del año 2010. Sin embargo las partidas arancelarias de prendas de vestir clasificadas como categoría C tendrán una reducción gradual durante los próximos 10 años hasta llegar a cero.
- **Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (ACE 58)** con el Mercosur, entró en vigencia en enero del 2006.
- **Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba**.
- **Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá**, entró en vigencia en agosto del 2009.
- **Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur**, vigente desde agosto del 2009.
- **Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Corea del Sur**, entró en vigencia en agosto del 2011.
- **Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales**, en vigencia desde diciembre del 2011, el arancel base para prendas de vestir es de 30% y se

espera una reducción gradual durante 6 años hasta llegar a cero.

- **Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Panamá**, en vigencia desde mayo del 2012.
- **Acuerdos Comerciales por entrar en Vigencia**
 - Venezuela
 - Costa Rica
 - Guatemala
- **Acuerdos comerciales en proceso de negociación**
 - Programa Doha para el Desarrollo
 - Acuerdo de Asociación Transpacífico
 - Alianza del Pacífico
 - Rusia
 - Indonesia

d) La globalización de los mercados

La globalización de los mercados ha incrementado la rivalidad entre las empresas. Esta rivalidad no solo se da entre las empresas nacionales sino en el mercado global y ha forzado a reducir precios y en consecuencia los márgenes de utilidad de las empresas. Debido a la tendencia a la reducción de precios es necesario que las empresas planteen estrategias para mantener costos competitivos.

e) La globalización de la producción.

La globalización de la producción se ha producido para aprovechar las diferencias en los costos de los factores de producción: mano de obra, energía, tierra y capital de modo que el proceso de producción de un producto se realiza en diferentes países. Así la producción de prendas se trasladará a los países que tengan menores costos de mano de obra.

f) Aspectos tecnológicos

▪ **Internet.**

En los últimos años se viene experimentando un fuerte crecimiento de la oferta de confecciones a través de internet, en ocasiones como un servicio complementario de las tiendas por departamentos o de negocios que ofrecen productos exclusivamente por internet. Por otro lado la forma cómo se compran las prendas está cambiando y cada vez son más las personas que realizan compras por internet. El internet también ha facilitado la forma cómo se hace negocios con empresas que están en diversas partes del mundo.

▪ **Tecnología de teñido**

La eficiencia de la tintorería tiene un impacto significativo en los costos (combustible, electricidad, colorantes y auxiliares) y en la reducción del tiempo de procesamiento de un pedido. Existen en el mercado equipos que operan con una menor relación de baño, equipos para recuperar el agua de los efluentes de teñido.

▪ **Demanda de textiles técnicos o industriales**

Se está empezando a desarrollar prendas de vestir con componentes electrónicos integrados o que incluyan sensores. La preocupación por temas ambientales y de cuidado de la salud está generando la demanda de telas para cortinas protectoras para el polvo, el sol, las radiaciones y las bacterias. La industria automovilística y de construcción se requiere de productos textiles para los airbags, correas de seguridad, protector de asientos, geo membranas para protección. La industria de salud requiere de gasas

protectoras, hilos de sutura, mallas de soporte para hernias, entre otras.

g) Aspectos sociales

- La globalización de los gustos y patrones de consumo en el mundo puede ser una oportunidad para trabajar en segmentos de mercado cuyo tamaño global es muy significativo. Por ejemplo, el segmento de moda para adolescentes, el segmento de ropa para hacer deporte y el segmento de textiles técnicos o industriales.
- El creciente interés de la sociedad respecto a la protección del medio ambiente y el cuidado de la salud, están impulsando la producción de telas para protección contra sustancias peligrosas, temperatura, radiación, etc.
- El crecimiento de la clase media en los países en desarrollo representará una mayor demanda de prendas de vestir.
- El encarecimiento de la mano de obra en el país como consecuencia del crecimiento de la economía del Perú podría incidir en los costos de producción. Se espera que al 2050 el PBI per cápita del Perú se multiplique por 6.

h) Aspectos ambientales

▪ Uso del agua

El agua es un recurso importante en la industria textil, especialmente para el proceso de teñido de telas o hilado. El consumo de agua por kilo de tela teñida varía alrededor de 60-150 litros de agua/kilo de tela. Según el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas ONU DAES, la escasez de agua está afectando ya a todos los continentes. Casi una quinta parte de la población mundial vive en áreas de escasez física de agua, otros 1.600

millones, alrededor de un cuarto de la población mundial, se enfrenta a situaciones de escasez económica de agua, debido a que los países donde viven carecen de la infraestructura necesaria para transportar el agua desde ríos y acuíferos.

A lo largo del último siglo, el uso y consumo de agua creció a un ritmo dos veces superior al de la tasa de crecimiento de la población y, aunque no se puede hablar de escasez hídrica a nivel global, el número de regiones con niveles crónicos de carencia de agua va en aumento.

Por el lado de la demanda de agua se requiere que las empresas textiles mejoren la eficiencia de uso del agua, buscando productos y maquinarias que permitan reducir la relación de baño y diseñando sistema para recuperar el agua de los efluentes líquidos de la tintorería.

- **Emisión de gases de efecto invernadero**

Las empresas tendrán marcos regulatorios más exigentes respecto a la emisión de CO₂ y NO₂ y también existirá una mayor presión de los compradores por trabajar con empresas ambientalmente responsables.

De acuerdo al estudio realizado por la empresa textil ANVIL la cantidad de CO₂ que produce la producción y distribución de una prenda de algodón de 173 gramos es de 1.54 K. de CO₂.

- **Efluentes líquidos**

El Ministerio de Ambiente establece las características que deben cumplir los efluentes líquidos de la industria textil definiendo límites máximos permitidos de pH, temperatura, demanda bioquímica de oxígeno DBO y demanda química de oxígeno DQO entre otros.

3.6.2 Análisis del entorno directo

a) Rivalidad dentro de la industria

Las empresas textiles exportadoras peruanas compiten con otras empresas de diversos países del mundo. En esta sección se presenta un análisis de las principales empresas peruanas y un análisis sobre la oferta de prendas en el mercado de Estados Unidos, a fin de mostrar que la rivalidad se da no entre empresas peruanas sino con otras empresas de diversas partes del mundo.

1. Empresas peruanas exportadoras de confecciones

Para entender el contexto en el que se desenvuelven las empresas exportadoras de confecciones del Perú se analizará primero a las principales empresas exportadoras peruanas y los tipos de prendas exportadas y los mercados de destino. Luego se analizará las importaciones de prendas desde Estados Unidos a fin de mostrar la posición relativa del Perú.

En la tabla 5 se muestra los volúmenes exportados por las diez principales empresas exportadoras de prendas en el Perú de acuerdo con las cifras de Adex Data Trade¹⁶. En esta tabla se muestra que Devanlay, Topy Top y Textimax han sido durante los años 2010 y 2011 las empresas que lograron los mayores volúmenes de exportaciones. De estas tres empresas Devanlay tuvo un incremento sustancial del valor de sus exportaciones entre el año 2010 y 2011.

Devanlay, fue creada el año 2001, actualmente es la número uno en exportación de prendas de vestir, produce prendas Lacoste, mayormente de colores sólidos, su principal

Adex, Boletín informativo del Sector Textil y Confecciones, mayo 2012.

mercado es Estados Unidos a donde exporta 96% y 4% a Francia y México.

Topy Top fue fundada el 1981, cuenta con 2,300 trabajadores. Sus productos se comercializan en Estados Unidos, Venezuela, en el Perú. Entre sus clientes están: The Gap Inc., Abercrombie & Fitch, Dillards Inc., Gear For Sport, Urban Outfitters, Champion, Broder Bros Co. DBA Alpha Shirt Co., Lucky Brand, Dicks Sporting Goods, Isaac Morris LTD, Inditex S.A., Pull and Bear España S.A., Zara, Wear me Apparel Corp., Jones Apparel Group. USA Inc., Forus S.A., Cetco S.A.

Textimax es una empresa fundada en 1998, cuenta con 4,000 trabajadores, su principal mercado es Estados Unidos. De acuerdo a información de Textiles Panamericanos, Textimax produce 2 millones de prendas al mes en una operación continua, lo que lo convierte una de las empresas de confecciones más grande del Perú. Entre las marcas que produce están GAP, Abercrombie and Fitch. “La ventaja competitiva de la empresa es su flexibilidad y capacidad de respuesta rápida para atender pedidos pequeños de 300 piezas hasta pedidos de cientos de miles de prendas. respuesta rápida ofrecido por Textimax.” La producción de una nueva prenda, a partir del diseño, toma solamente cuatro semanas. Textimax está integrada verticalmente, desde la hilatura, tintorería y acabado de hilados y tejidos, hasta el corte, bordado, tejeduría de punto, costura, y el producto terminado. Su producción se basa principalmente en hilados de algodón peruano tipos Pima y Tanguis. El algodón Pima peruano, cultivado en la región norte del país, es una fibra extra larga y muy delgada, lo que hace posible que se puedan obtener títulos delgados, tales como 80/1 a

100/1 Ne.El 60% de la producción de Textimax es de productos de algodón solamente, y el 40% restante es de mezclas de poliéster/algodón con poliéster, rayón, viscosa o Lycra. Se produce una variedad de telas cuyos pesos varían desde 100 g/m² hasta 340 g/m²

Tabla 6: Valor de las exportaciones de prendas de algodón de las principales empresas del Perú (Valor FOB en miles de US\$)

Fuente: Adex Data Trade

Empresa	2011	2010
1 Devanlay Perú SAC.	141,347	89,166
2 Topy Top S.A.	85,686	84,274
3 Confecciones Textimax S.A.	82,081	72,758
4 Industrias Nettelco S.A.	47,246	39,908
5 Hilandería de Algodón Peruano S.A.	44,120	36,207
6 Cotton Knit SAC	38,654	34,272
7 Inka Designs SAC	35,944	23,556
8 Peru Fashions SAC	35,921	28,423
Corporacion Fabril de Confecciones		
9 S.A.	34,140	23,265
10 Industria Textil del Pacifico S.A.	31,434	30,251
Las primeras 10 empresas	576,573	462,080
Las demás	930,036	695,384
TOTAL	1,506,609	1,157,464

2. Tipos de prendas exportadas por el Perú:

En la figura 15 y en la tabla 7 se muestra la variación del valor de las exportaciones de confecciones por partida arancelaria, en este cuadro se observa que entre el año 2006 y el 2011, alrededor el 60% de las prendas exportadas fueron *t-shirts* y el 40% restante fueron prendas de otros modelos que generalmente son de mayor complejidad que los *t-shirts*.

3. Mercados de destino de las exportaciones de confecciones del Perú

De acuerdo a la información de ADEX¹⁷ y tal como se muestra en la figura 16, los principales países de destino de las exportaciones de confecciones peruanas en el año 2011 fueron Estados Unidos con 40%, Venezuela con 33%, Brasil con 5%, Colombia, Argentina, Chile, Alemania e Italia con 2% cada uno, México y Canadá con 1% cada uno y otros países con 10%. Se prevé que las exportaciones de prendas a Argentina, México, Brasil y Panamá se incrementarán debido a los acuerdos comerciales que entraron en vigencia el año 2012 con estos países. Asimismo se prevé un incremento gradual de las exportaciones a la Unión Europea debido a la entrada en vigencia el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.

4. Países que exportaron prendas a Estados Unidos

En la tabla 8 se muestra la procedencia de las importaciones de prendas realizadas desde Estados Unidos el año 2012, en ella se aprecia que Estados Unidos importó prendas de 52 países, de los cuales cinco países representan el 64.1% del total de importaciones de prendas. Así las exportaciones de China representan el 37.8%, seguido de Vietnam con 9.2%, Indonesia con 6.4%, Bangladesh con 5.8% y México con 4%. Perú está en el puesto 21 y estas representaron el 0.79%. Estas cifras muestran que la rivalidad en la industria de confecciones en el mundo es intensa y se ha agudizado con la eliminación de barreras al comercio internacional.

¹⁷ Adex, Boletín Informativo del Sector Textil y Confecciones, mayo 2012.

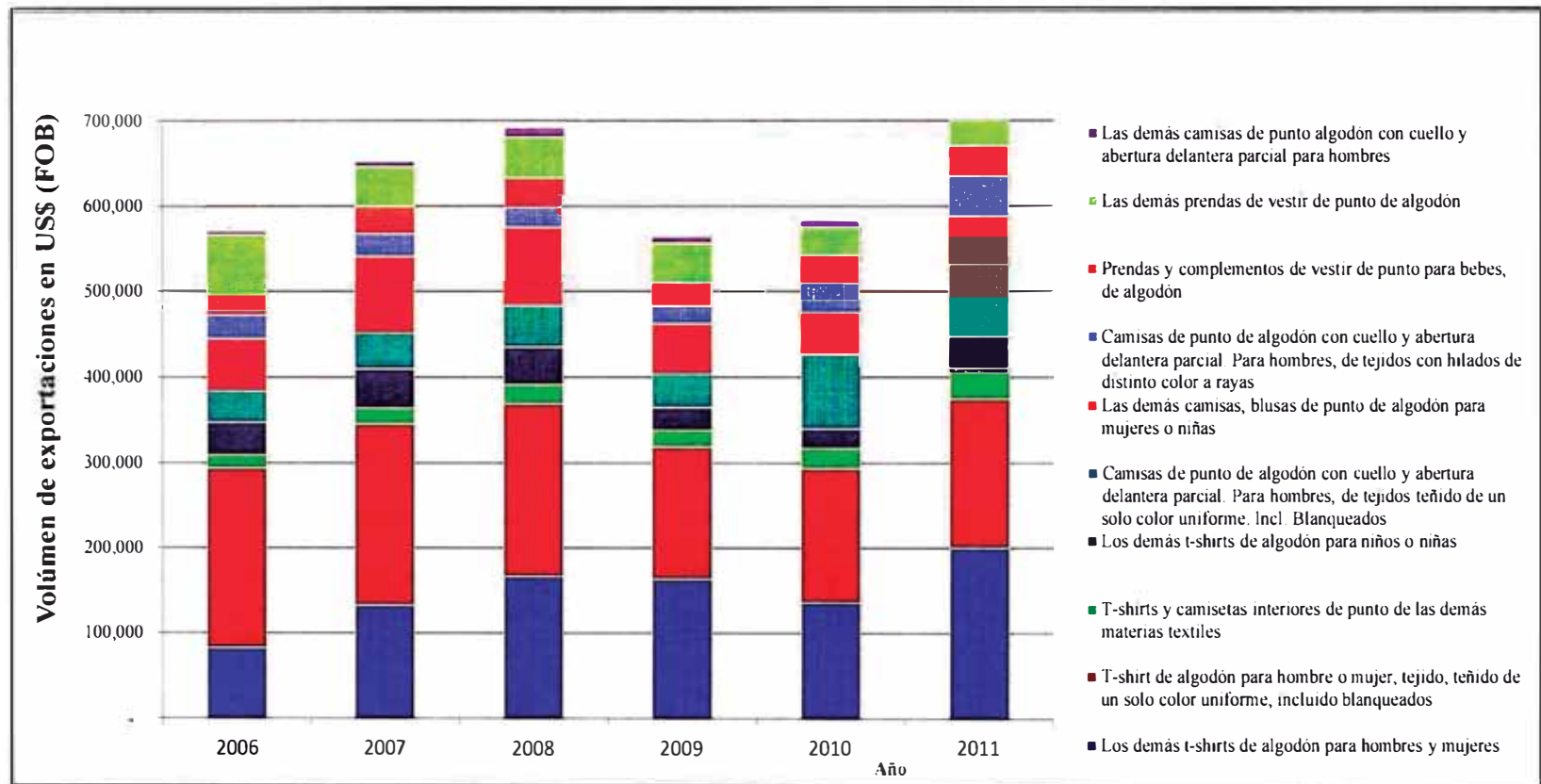


Figura 15: Valor de las exportaciones de confecciones por partida arancelaria en miles de US\$ FOB

Fuente: Trade Map), elaboración propia

Tabla 7: Valor FOB de las exportaciones de confecciones de Perú por partida arancelaria

Fuente: Trade Map

Partidas	Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011
6109100031	T-shirt de algodón para hombre o mujer, tejido, teñido de un solo color uniforme, incluido blanqueados	211,736	213,026	202,218	154,817	157,990	173,973
6109100039	Los demás t-shirts de algodón para hombres y mujeres	82,366	132,677	166,604	163,638	135,757	200,483
6106100090	Las demás camisas, blusas de punto de algodón para mujeres o niñas	60,752	90,076	90,794	58,115	48,123	55,970
6105100051	Camisas de punto de algodón con cuello y abertura delantera parcial. Para hombres, de tejidos teñido de un solo color uniforme. Incl. Blanqueados	36,887	42,160	49,473	39,769	87,038	84,745
6114200000	Las demás prendas de vestir de punto de algodón	70,294	46,585	47,342	45,752	32,542	34,046
6109100049	Los demás t-shirts de algodón para niños o niñas	37,575	45,211	43,381	25,828	22,687	36,173
6111200000	Prendas y complementos de vestir de punto para bebés, de algodón	24,441	31,958	34,540	27,246	33,138	35,741
6105100052	Camisas de punto de algodón con cuello y abertura delantera parcial. Para hombres, de tejidos con hilados de distinto color a rayas	27,313	26,246	23,621	20,792	34,081	47,220
6109909000	T-shirts y camisetas interiores de punto de las	15,349	18,331	22,565	19,932	23,352	36,405
6105100059	Las demás camisas de punto algodón con cue l para hombres	4,377	6,481	11,419	8,588	8,241	26,238
Total		571,090	652,751	691,957	564,477	582,949	730,994
	Total t shirts	347,026	409,245	434,768	364,215	339,786	447,034
	% T shirts respecto al total	61%	63%	63%	65%	58%	61%

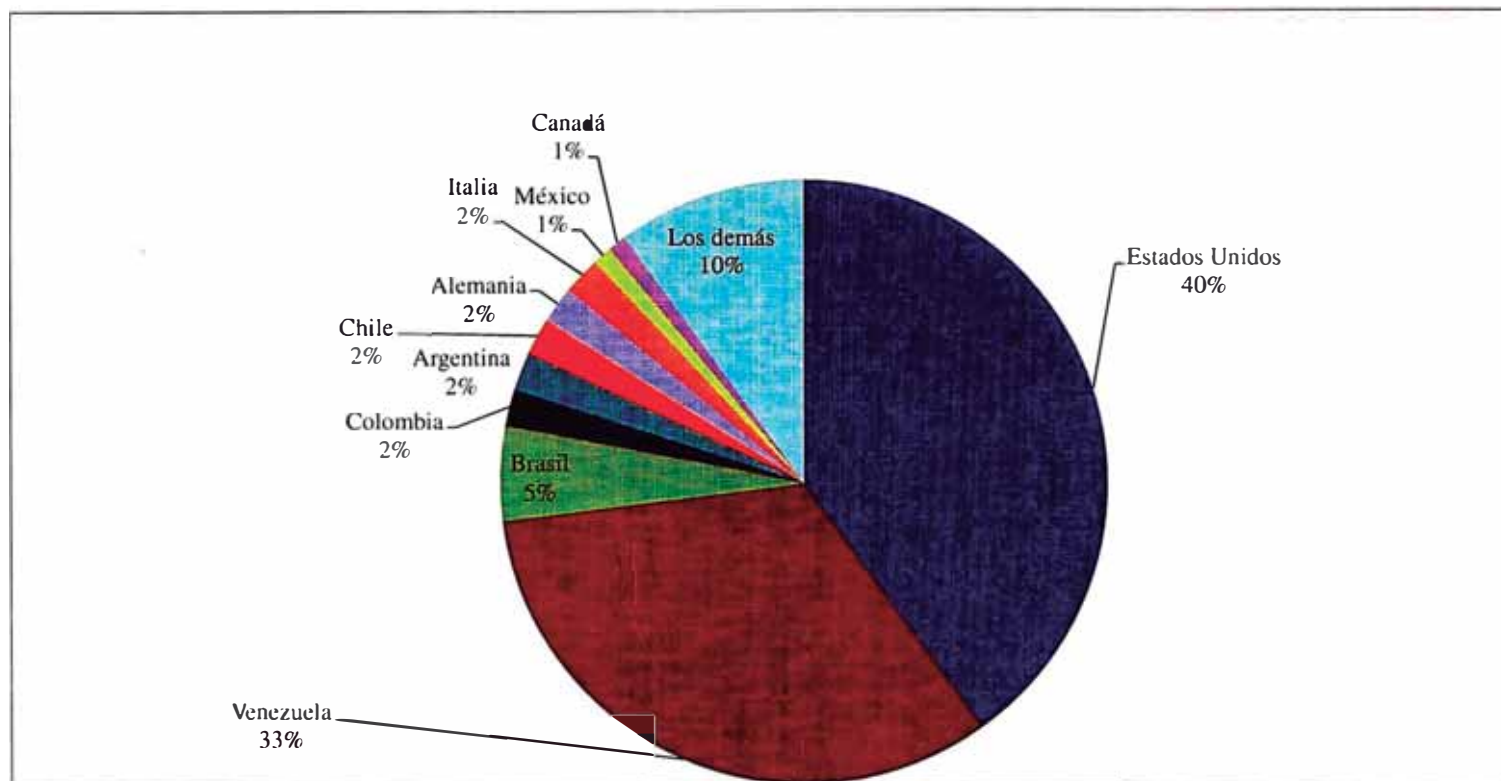


Figura 16: Destino de las exportaciones de confecciones de Perú de enero a octubre del 2012

Fuente: Adex, elaboración: ADEX

Tabla 8: Valor de las importaciones de prendas realizadas por Estados Unidos durante el año 2012

Fuente: Departamento de Comercio de Estados Unidos, International Trade Administration, Office of Textiles and Apparel OTEXA, elaboración propia

Nro	País	Millones de US\$	%	% Acumulado
1	China	29,060	38.04%	38.04%
2	Vietnam	7,101	9.30%	47.34%
3	Indonesia	4,935	6.46%	53.80%
4	Bagladesh	4,470	5.85%	59.65%
5	México	3,696	4.84%	64.49%
6	India	3,041	3.98%	68.47%
7	Honduras	2,559	3.35%	71.82%
8	Camboya	2,534	3.32%	75.14%
9	El Salvador	1,841	2.41%	77.55%
10	Sri Lanka	1,477	1.93%	79.48%
11	Pakistán	1,472	1.93%	81.41%
12	Nicaragua	1,348	1.76%	83.18%
13	Guatemala	1,240	1.62%	84.80%
14	Filipinas	1,149	1.50%	86.30%
15	Italia	1,137	1.49%	87.79%
16	Tailandia	1,073	1.41%	89.20%
17	Jordania	981	1.28%	90.48%
18	Egipto	871	1.14%	91.62%
19	Haití	730	0.96%	92.58%
20	República Dominicana	649	0.85%	93.43%
21	Perú	611	0.80%	94.23%
22	Canadá	515	0.67%	94.90%
23	Malasia	464	0.61%	95.51%
24	China Taipei	394	0.52%	96.02%
25	Turquía	388	0.51%	96.53%
26	Lesoto	301	0.39%	96.92%
27	Kenya	254	0.33%	97.26%
28	Corea	219	0.29%	97.54%
29	Colombia	208	0.27%	97.82%
30	Mauritania	163	0.21%	98.03%

Nro	País	Millones de US\$	%	% Acumulado
31	Costa Rica	160	0.21%	98.24%
32	Francia	152	0.20%	98.44%
33	Hong Kong	146	0.19%	98.63%
34	Rumania	138	0.18%	98.81%
35	Portugal	119	0.16%	98.97%
36	Marruecos	101	0.13%	99.10%
37	Reino Unido	98	0.13%	99.23%
38	Tunez	95	0.12%	99.35%
39	Barein	93	0.12%	99.47%
40	Israel	87	0.11%	99.59%
41	Bulgaria	63	0.08%	99.67%
42	Suazilandia	60	0.08%	99.75%
43	Macao	43	0.06%	99.80%
44	Madagascar	41	0.05%	99.86%
45	Singapur	27	0.04%	99.89%
46	Emiratos Arabes	21	0.03%	99.92%
47	Nepal	17	0.02%	99.94%
48	Laos	11	0.01%	99.96%
49	Etiopía	10	0.01%	99.97%
50	Tanzania	8	0.01%	99.98%
51	Ecuador	6	0.01%	99.99%
52	Malawi	6	0.01%	100.00%
53	Turmekistan	3	0.00%	100.00%
Total		76,385	100%	

b) Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de las empresas que producen telas y prendas de algodón son los proveedores de hilados, productos químicos, colorantes y auxiliares, avíos, energía eléctrica y combustibles.

A nivel nacional se cuenta con empresas proveedoras de hilado de algodón Tanguis, Pima, Algodón Americano, hilados de poliéster, polycotton que producen hilados de calidad.

La presencia de una amplia gama de empresas de productos químicos que abastecen a las diferentes empresas hace que el poder de negociación de estos proveedores sea medianamente importante.

c) Poder de negociación de los compradores

El poder que tienen los compradores radica en la posibilidad establecer los precios debido a la disponibilidad de un gran número de proveedores de diferentes países del mundo, especialmente de aquellos países en donde los costos de mano de obra y fiscales son menores.

Desde el año 2005 con la eliminación de cuotas que establecía el Acuerdo Multifibras los compradores de Estados Unidos han incrementado sus compras a China, Vietnam, Indonesia y Bangladesh, desplazando a México del primer lugar a un quinto lugar el año 2012.

Los compradores de Estados Unidos están buscando permanentemente proteger sus márgenes y colocan sus pedidos en aquellos países que ofrecen los menores precios, lo cual se refleja en la reducción del precio promedio de las prendas que importan.

Los compradores pueden ser las empresas dueñas de marcas privadas, agentes, distribuidores mayoristas, cadenas de descuento, empresas comercializadoras que realizan ventas por catálogo.

- Las empresas de marcas privadas colocan sus pedidos directamente a las empresas exportadoras y comercializan las prendas en sus propias tiendas.
- Representantes o agentes comerciales, canalizan los pedidos de las tiendas transmitiéndolos a los fabricantes. Normalmente no se hacen cargo de los trámites de importación ni los de cobranza, dejando esta tarea a los exportadores. Su aporte está en el conocimiento de los clientes actuales y potenciales así como de los fabricantes.
- Distribuidores mayoristas, realizan un servicio similar a los representantes pero si realizan los trámites aduaneros y la distribución de productos por su cuenta y riesgo.
- Cadenas de tiendas de descuento, atienden a mercados masivos.
- Empresas comercializadoras que realizan ventas por catálogos en línea.

d) Sustitutos

De acuerdo a la Oficina de Censos de Estados Unidos, durante el año 2010 el 63% de las prendas importadas por Estados Unidos fueron de algodón, seguido de 32% de prendas de materiales sintéticos. Sin embargo debido a que existe la conciencia generalizada sobre las ventajas de las fibras naturales sobre las fibras artificiales los sustitutos no constituyen una amenaza importante en la industria de confección de prendas de tejido de punto de algodón. Las prendas elaboradas con materiales

sintéticos podrían constituir una amenaza para las empresas que producen prendas de algodón en la medida que se desarrollen fibras sintéticas con las propiedades similares a las de las fibras naturales.

e) Ingresantes potenciales

La tendencia a la eliminación de barreras al comercio, la globalización de los códigos del vestir y los niveles de inversión relativamente bajos requeridos para instalar una planta de producción de prendas representan factores que ayudan a reducir las barreras de entrada de ingresantes potenciales.

Por otro lado la falta de conocimiento del mercado, la complejidad de los procesos de desarrollo, producción, distribución y comercialización elevan las barreras de ingresos.

3.7 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

A partir del análisis externo e interno se pueden identificar las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades:

3.7.1 Fortalezas

- a) Empresa integrada verticalmente: tejido, teñido, corte y confección.
- b) Capacidad del área para proponer nuevas telas y estilos
- c) Capacidad para producir prendas complejas
- d) Experiencia de trabajo con clientes exigentes

3.7.2 Debilidades

- a) Incumplimiento de los plazos de entrega de pedidos.
- b) Demora en el desarrollo y/o aprobación de prototipos, muestras de ventas y muestras de aprobación.
- c) Costo de tela teñida relativamente alto.
- d) Demoras originadas por el reproceso de tela en tintorería

- e) Conocimiento limitado sobre comercio por internet.
- f) Falta mayor conocimiento de asuntos comerciales. Otras empresas cuentan con oficinas comerciales fuera del Perú.

3.7.3 Oportunidades

- a) Los acuerdos comerciales de Perú con diversos países del mundo.
- b) La disponibilidad de nueva tecnología para reducir costos, reducir tiempo de proceso e impacto ambiental
- c) La globalización de los códigos del vestir.
- d) La tendencia creciente de comercio de prendas por internet.
- e) Incremento de la demanda originado por el crecimiento de la clase media de los países en desarrollo. Las tasas de crecimiento del PBI de países con economías emergentes como 8% China, 4% Brasil, 3.2% México.
- f) El ingreso per cápita de países como Estados Unidos, Japón, Alemania.
- g) Demanda de nuevos productos textiles industriales (telas para la industria automotriz, telas protectoras de la radiación, temperaturas, polvo, etc)

3.7.4 Amenazas

- a) La situación económica de los principales mercados de destino de las exportaciones peruanas: Estados Unidos y países europeos contrae la demanda de prendas y producir la reducción del precio de las prendas.
- b) Apreciación del Nuevo Sol, puede afectar los costos debido a que estos están en Nuevos Soles mientras que los ingresos están en Dólares.
- c) El incremento de la oferta de empresas de confecciones en China, Vietnam, Indonesia y Bangladesh que producen no solo prendas básicas sino también prendas de mayor complejidad.

- d) Plazos de atención de órdenes de compra cada vez menores..
- e) La tendencia creciente de los precios del algodón.
- f) Encarecimiento de la mano de obra nacional debido al crecimiento económico del país.
- g) El marco regulatorio para mitigar impacto ambiental de efluentes líquidos, emisión de gases de combustión, uso del agua.
- h) La mayor presión creciente de los consumidores para adquirir prendas producidas por empresas social y ambientalmente responsables.

3.7.5 Matriz de factores internos

En la tabla 9 se muestra la matriz de factores internos de la empresa textil. De acuerdo al resultado de la matriz EFI la calificación de 2.37 muestra que la empresa tiene una posición interna débil. Lo cual quiere decir que se requiere desarrollar acciones para atenuar sus debilidades y para aprovechar mejor sus fortalezas.

3.7.6 Matriz de factores externos

En la tabla 10 se muestra la matriz de factores externos. De acuerdo a los resultados de la matriz EFE la calificación de 1.77 significa que la empresa debe desarrollar acciones para contrarrestar las amenazas y para aprovechar las oportunidades de su entorno.

La calificación de 1.77 significa que la empresa no ha implementado acciones para enfrentar las amenazas y para aprovechar las oportunidades de su entorno.

3.7.7 Matriz FODA

En la tabla 11 se muestra la matriz FODA muestra las estrategias elaboradas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno en el que se desenvuelve la empresa, para aprovechar las fortalezas y atenuar las debilidades de la empresa. A partir de este análisis se definieron las estrategias siguientes:

- Desarrollar nuevos mercados y contar con una cartera de clientes que permita reducir los riesgos de pérdidas por tipo de cambio.
- Desarrollar productos de mayor valor agregado y mayor precio promedio
- Mantener costos competitivos
- Mejorar gestión de clientes
- Reducir tiempos de desarrollo de muestras, colores y órdenes de compra.
- Desarrollar el comercio por internet

Tabla 9: Matriz de Factores Internos EFI

Elaboración propia

Factores internos	Peso	Calificación	Total
Fortalezas			
a) Capacidad para proponer nuevas telas y estilos	12%	4	0.48
b) Ser una empresa integrada verticalmente	12%	4	0.4
c) Experiencia en la producción de prendas complejas	10%	3	0.3
d) Experiencia de trabajo con clientes exigentes y para marcas de prestigio	8%	3	0.24
Debilidades			
a) Incumplimiento de los plazos de entrega de pedidos.	12%	1	0.24
b) Demora en el desarrollo y/o aprobación de prototipos, muestras de ventas y muestras de aprobación.	12%	1	0.24
c) Costo de tela teñida relativamente alto.	10%	2	0.2
d) Demoras originadas por el reproceso de tela en tintorería	8%	1	0.09
e) Conocimiento limitado sobre comercio por internet.	7%	2	0.09
f) Falta mayor conocimiento de asuntos comerciales.	9%	1	0.09
Total	100%		2.37

Nota: Escala de calificación se refiere a la empresa: 1: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: Fortaleza menor o 4: Fortaleza mayor. Peso: se refiere a la importancia relativa de cada factor en la industria de confección

Tabla 10: Matriz de factores externos

Elaboración propia

Oportunidades	Peso	Calificación	Total
a) Acuerdos comerciales con las principales economías del mundo.	8%	2	0.16
b) Nueva tecnología para reducir costos, tiempo de proceso e impacto ambiental.	8%	1	0.08
c) Globalización de los patrones de consumo de prendas de vestir.	5%	2	0.10
d) Tendencia creciente de compras a través del internet.	5%	1	0.05
e) Incremento de la clase media en los países en desarrollo (Brasil, México, China).	6%	1	0.06
f) El ingreso per cápita en Japón, Alemania y Estados Unidos.	6%	2	0.12
g) Demanda de productos textiles técnicos industriales (industria automotriz, salud)	5%	1	0.05
Amenazas			
a) La situación económica de los principales mercados de destino: Estados Unidos y Unión Europea.	10%	2	0.20
b) Riesgo de pérdidas por tipo de cambio	10%	2	0.20
c) Costos de mano de obra mayores a los de países asiáticos	8%	2	0.16
d) Exigencia por tiempos de atención de pedidos cada vez menores	8%	2	0.16
e) Compradores están dispuestos a pagar precios cada vez menores	6%	3	0.18
f) Presión creciente del marco regulatorio para reducir el impacto ambiental y laboral.	5%	1	0.05
g) Tendencia creciente de precio de energía	5%	2	0.10
h) Tendencia creciente del precio del algodón.	5%	2	0.10
Total	100%		1.77

Nota: Escala de calificación de la respuesta de la empresa a cada factor: 1: la empresa da una mala respuesta, 2: la empresa da una respuesta media, 3; la empresa da una respuesta superior y 4: la empresa está respondiendo con eficacia al factor. Escala de Peso: Importancia relativa de los factores.

Tabla 11: Matriz FODA

Elaboración propia

	Oportunidades	Amenazas
	a) Los acuerdos comerciales de Perú con diversos países del mundo. b) La disponibilidad de nueva tecnología para reducir costos, reducir tiempo de proceso e impacto ambiental c) La globalización de los códigos del vestir. d) La tendencia creciente de comercio de prendas por Internet e) Incremento de la demanda originado por el crecimiento de la clase media de los países en desarrollo. Las tasas de crecimiento del PBI de países con economías emergentes como 8% China, 4% Brasil, 3.2% México. f) El ingreso per cápita de países como Estados Unidos, Japón, Alemania. g) Demanda de nuevos productos textiles industriales (telas para la industria automotriz, telas protectoras de la radiación, temperaturas, polvo, etc)	a) La situación económica de los principales mercados de destino de las exportaciones peruanas. b) Apreciación del Nuevo Sol. c) El incremento de la oferta de empresas de confecciones en China, Vietnam, Indonesia y Bangladesh d) Plazos de atención de órdenes de compra cada vez menores. e) La tendencia creciente de los precios del algodón. f) Encarecimiento de la mano de obra nacional debido al crecimiento económico del país. g) El marco regulatorio para mitigar impacto ambiental de efluentes líquidos, emisión de gases de combustión, uso del agua. h) presión creciente de los consumidores para adquirir prendas producidas por empresas social y ambientalmente responsables.
Fortalezas	Desarrollar productos de mayor valor agregado y mayor precio promedio Evaluar el desarrollo de productos textiles para usos industriales	Desarrollar nuevos mercados en países con altos ingreso per cápita y en países con altas tasas de crecimiento que permitan reducir el riesgo de pérdidas por tipo de cambio.
	a) Empresa integrada verticalmente: tejido, teñido, corte y confección. b) Capacidad del área para proponer nuevas telas y estilos c) Capacidad para producir prendas complejas d) Experiencia de trabajo con clientes exigentes	
Debilidades	Mantener costos competitivos Mejorar gestión de clientes Desarrollar el comercio por internet	Reducir el tiempo de atención de pedidos
	a) Incumplimiento de los plazos de entrega de pedidos. b) Demora en el desarrollo y/o aprobación de prototipos, muestras de ventas y muestras de aprobación. c) Costo de tela teñida relativamente alto d) Demoras originadas por el reproceso de tela en tintorería e) Conocimiento limitado sobre comercio por Internet f) Falta mayor conocimiento de asuntos comerciales. Otras empresas cuentan con oficinas comerciales fuera del Perú.	

3.8 Balanced Scorecard

3.8.1 Mapa y objetivos estratégicos

En la figura 17 se muestra el mapa estratégico de la empresa textil.

En él se muestran las relaciones causa efecto de cuatro temas estratégicos para lograr el retorno sobre la inversión esperado:

- Excelencia operacional y costos competitivos
- Crecimiento
- Eficiencia del uso de activos
- Responsabilidad social y ambiental

Para lograr la excelencia operacional y tener costos competitivos se ha establecido un objetivo de mantener costos competitivos, para lo cual se han definidos los objetivos de mejorar la eficiencia del proceso de teñido, corte y confección y para mejorar estos procesos será necesario contar con personal capacitado en temas como gestión de la energía, evaluación de productos alternativos para las recetas de teñido, disponibilidad de nuevos equipos de teñido. Además el personal del área de costura deberá estar en condiciones de manejar cualquier tipo de máquinas de costura.

Para poder incrementar las ventas será necesario definir la propuesta de valor del cliente y realizar las mejoras asociadas a cada componente de la propuesta de valor. En la parte central del mapa se muestra la propuesta de valor, es decir los elementos que son valorados por los clientes. Estos elementos son:

- a) Capacidad de respuesta rápida, que la empresa pueda desarrollar las muestras, los colores y los pedidos en el menor tiempo posible cumpliendo con los plazos comprometidos.

- b) Precio competitivo, es decir que el precio sea menor que el de los competidores de otros países.
- c) Calidad de las prendas que comprende aspectos relacionados con características de la tela y de la prenda: color, densidad y tacto de la tela, medidas y acabados de costura de la prenda.
- d) Imagen de la empresa: Ser una empresa que crea valor económico respetando los estándares de gestión ambiental y social.

A partir de los componentes de la propuesta de valor se identificaron los procesos internos clave de la empresa.

Así, para incrementar la velocidad de respuesta es necesario mejorar los procesos de aprobación de telas, colores y muestras de preproducción, fortalecer la gestión comercial y mejorar e integrar la programación de actividades de los procesos de tejido, teñido, corte y confección.

Para mejorar la eficiencia del uso de activos se requiere reducir los niveles de inventarios de insumos y de productos en proceso. Este objetivo se puede alcanzar en la medida que se mejore la programación de producción de las diferentes áreas: tejido, teñido, corte y confección y se cuente con la información necesaria para cumplir con el programa de producción (aprobación de colores, aprobación de moldes, aprobación de muestras de pre producción).

Para mantener la imagen de la empresa en temas sociales y ambientales se ha definido el objetivo de cumplir con el marco normativo legal laboral y ambiental así como con los estándares ambientales y sociales exigidos por los clientes.

En total se han definido tres objetivos financieros, un objetivo relativo al cliente, seis objetivos de procesos y dos objetivos de aprendizaje.

3.8.2 Tabla Balanceada: Objetivos, indicadores, metas, iniciativas

En la tabla 12 se muestra la tabla balanceada que incluye los objetivos de las cuatro perspectivas, los indicadores de los objetivos estratégicos, las líneas de base y metas de los objetivos estratégicos.

En la tabla 13 se muestran las iniciativas o planes de acción para lograr los objetivos estratégicos.

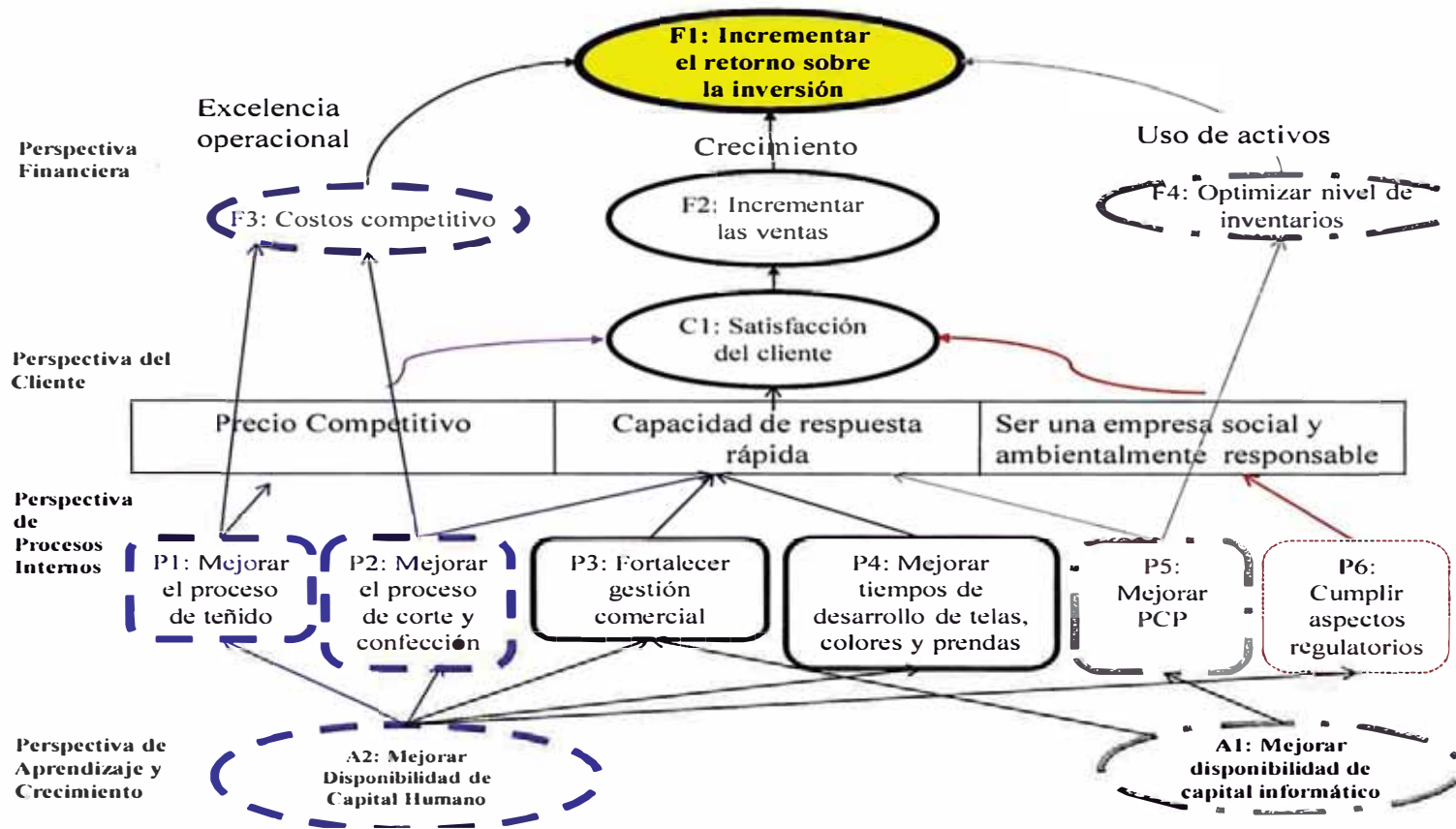


Figura 17: Mapa estratégico de la empresa textil

Elaboración propia

Tabla 12: Tabla Balanceada: Objetivos, indicadores, metas

Elaboración propia

Objetivo	Indicador	Línea de base	Metas				
			2013	2014	2015	2016	2017
F1: Incrementar el retorno sobre la inversión	Retorno sobre el patrimonio ROE	9%	9.5%	10%	10.5%	11%	12%
F2: Incrementar las ventas	Volumen de ventas en millones US\$/año	22	24	26	28	30	31
F3: Tener costos competitivos	Costo promedio de tela teñida	11 US\$/Kilo	10.5	10.0	9.5	9.0	9.0
F4: Incrementar la rotación de activos	Ventas/Activo	0.5	0.55	0.60	.65	.70	0.75
C1: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Tiempo de atención de un pedido meses	3.5	3.0	2.5	2.0	2.0	2.0
	Tiempo de desarrollo de una muestra de aprobación	30 d	28	25	21	21	21
P1: Mejorar el proceso de teñido	Costo promedio de tela teñida	11 US\$/Kilo	10.5	10.0	9.5	9.0	9.0
	% de lotes de tela que se reprocesan	12%	10%	9%	8%	8%	8%
P2: Mejorar el proceso de corte y confección	Merma de corte	20%	19%	18%	17%	17%	
	% de prendas de segunda	5%	4%	3%	3%	3%	3%
	% pedidos que son despachados a tiempo	70%	75%	80%	85%	90%	95%
	Eficiencia de la planta de confección	65%	68%	70%	73%	75%	75%
P3: Fortalecer la gestión comercial	Precio promedio de prendas vendidas	US\$ 6.5/prenda	7.0	7.5	8.0	9.0	10.0
P4: Mejorar los tiempos de desarrollo de colores y prendas	Tiempo de desarrollo de colores	35 días	30	25	20	20	20
	Tiempo de desarrollo de una muestra de aprobación	30 d	28	25	21	21	21
P5: Mejorar la programación y control de la producción	% de reducción de stock de material en proceso	0	10%	15%	20%	20%	20%
	Tiempo de atención de un pedido meses	3.5	3.0	2.5	2.0	2.0	2.0
P6: Cumplir con los estándares ambientales y sociales exigidos por el cliente y por las autoridades	Consumo total de agua en m ³ /kilo de tela	150	135	100	80	60	60
	Consumo de combustible por kilo de tela	0.35 gal/kilo de tela	0.32	0.30			
	Costo de multas por incumplimiento de estándares ambientales o laborales	0	0	0	0	0	0
A1: Mejorar la disponibilidad de capital humano	Promedio de horas de capacitación/trabajador	20 horas/año	16	20	24	30	30
A2: Mejorar la disponibilidad de capital informático	% de avance del sistema de seguimiento de pedidos	Implementado el 2013					

Tabla 13: Tabla Balanceada: Objetivos, iniciativas y responsables

Elaboración propia

Objetivo	Iniciativas	Área Responsable
F1: Incrementar el retorno sobre la inversión		
F2: Incrementar las ventas		Comercial
F3: Tener costos competitivos	Ver las iniciativas del objetivo P1	Operaciones
F4: Incrementar la rotación de activos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir nivel de inventarios de insumos 2. Reducir nivel de inventarios de productos en proceso. 	Logística Operaciones
C1: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Ver iniciativas de P1, P2 y P5 Ver iniciativas de P4	Operaciones Desarrollo
P1: Mejorar el proceso de teñido	<ol style="list-style-type: none"> 3. Evaluar el cambio de máquinas de teñido por otras que requieran menor relación de baño. 4. Desarrollar nuevas recetas cuyo ciclo de teñido sea más corto. 5. Implementar el programa de ahorro de energía en Tintorería (incluye red de vapor). <ol style="list-style-type: none"> a) Recuperación de condensado b) Recuperación del calor de los baños de teñido c) Mejorar condiciones de operación de los calderos d) Balancear la carga de los equipos para evitar picos de máxima demanda. e) Mejorar la calidad de agua, colorantes y auxiliares para reducir reprocesos. f) Capacitar al personal de laboratorio y a los supervisores de tintorería. 	Tintorería
P2: Mejorar el proceso de corte y confección	<ol style="list-style-type: none"> 6. Establecer sistema de incentivos vinculados a la merma de corte y a la productividad de confección 7. Capacitar al personal de costura sobre los estándares de calidad de los acabados de costura. 8. Mejorar las coordinaciones con logística para evitar tiempos de espera por falta de avios. 9. Mejorar la coordinación con el área comercial para obtener la aprobación de moldes oportunamente. 10. Mejorar secuencias de confección, balanceo de líneas, uso de accesorios. 11. Mejorar coordinación con corte para evitar desabastecimiento. 	Corte Costura Logística
P3: Fortalecer la gestión comercial	<ol style="list-style-type: none"> 12. Desarrollar programa de visitas a nuevos clientes 13. Elaborar e implementar el programa de visitas a clientes actuales 	Comercial

Objetivo	Iniciativas	Área Responsable
P4: Mejorar los tiempos de desarrollo de colores y prendas	14. Mejorar los tiempos de aprobación de muestras y de atención de pedidos 15. Ampliar capacidad para el teñido de muestras de aprobación de colores 16. Capacitar al personal de costura del área de desarrollo	Laboratorio Desarrollo
P5: Mejorar la programación y control de la producción	17. Implementar el soporte informático para mejorar la programación de tejido, teñido, corte y confección.	Planeamiento, programación y control de la producción
P6: Cumplir con los estándares ambientales y sociales exigidos por el cliente y por las autoridades	18. Recuperación de agua de los efluentes de la tintorería 19. Reemplazo de máquinas de teñido por otras que requieran menor relación de baño. 20. Evaluar el reemplazo de productos químicos con productos biodegradables 21. Ver iniciativas del programa de ahorro de energía y recuperación de agua de efluentes 22. Implementar el Programa de producción más limpia 23. Mantener la certificación ISO 14001 24. Mantener los estándares de condiciones de trabajo establecidas por ley y los estándares exigidos por los clientes	Mantenimiento Mantenimiento Ingeniería Recursos humanos
A1: Mejorar la disponibilidad de capital humano	25. Desarrollar plan de capacitación que incluya: a) Capacitación sobre los estándares de calidad de los clientes b) Sustitución de productos químicos por biodegradables c) Gestión energética. d) Tratamiento de aguas. e) Tecnología e innovación en procesos textiles y de confección. f) Nuevas tecnología de teñido para reducir tiempos de teñido y reducir el consumo de energía, agua y productos químicos.	Jefe de Recursos Humanos
A2: Mejorar la disponibilidad de capital informático	26. Implementar la escuela de costureras. 27. Desarrollar el sistema de seguimiento del estado de los pedidos. 28. Mejorar el sistema de programación y control de la producción 29. Mejorar el sistema de control de productos en proceso	Sistemas

IV. Conclusiones :

- 4.1. Las empresas exportadoras de confecciones deberán asumir el reto de producir prendas de mayor valor agregado para clientes cada vez más exigentes, en un entorno en el que las barreras al comercio internacional se están eliminando en diferentes países del mundo intensificando la competencia, en el que la situación económica de los principales mercados están haciendo que los compradores coloquen sus pedidos a las empresas que ofrecen los precios más competitivos y en el que el costo de la mano de obra en el país se incrementa año a año.
- 4.2. Los pilares más importantes para el desarrollo rentable y sostenible de la empresa son el crecimiento sostenido, costos competitivos, manejo de inventarios y el cumplimiento de estándares ambientales y sociales. Estos pilares se sustentan en la innovación y el desarrollo de capacidades del personal.
- 4.3. Para crecer es necesario mantener a los clientes actuales y desarrollar nuevos clientes y productos. Para ello la empresa deberá en mejorar los siguientes aspectos:
 - a) Reducir los plazos de atención de pedidos, desarrollo de colores, telas y muestras.
 - b) Desarrollar y producir prendas más complejas.
 - c) Tener precios competitivos.
 - d) Mantener una comunicación permanente con el cliente sobre el estado de sus muestras y pedidos.
 - e) Desarrollar nuevos mercados que permitan diversificar el riesgo de pérdidas por tipo de cambio y por variaciones de la demanda.
- 4.4. Para tener costos competitivos la empresa deberá mejorar aspectos relacionados con la eficiencia de los procesos de tejido, teñido, corte y confección. En

especial de los procesos de teñido y confección. En el proceso de teñido se requiere reducir el porcentaje de reprocesos y mejorar la eficiencia de uso de la energía, en el proceso de corte reducir la merma, en el proceso de confección la eficiencia de la planta.

- 4.5. Para reducir el impacto ambiental es necesario trabajar en definir las condiciones de operación de los calderos, realizar innovaciones para recuperar el agua, colorantes y calor de los efluentes de tintorería
- 4.6. Las empresas textiles de confecciones compiten en el mercado internacional con empresas de diferentes partes del mundo, por ello deberán innovar continuamente sus procesos de producción y de relación con los clientes actuales y potenciales.
- 4.7. Los ingenieros químicos pueden tener un rol importante a través de la puesta en práctica de iniciativas de innovación para tener costos competitivos, reducir el tiempo de atención de un pedido y reducir el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente.
- 4.8. A continuación se muestran las iniciativas a través de las cuales pueden contribuir a generar valor en la empresa textil:
 - a) Programa para mejorar la eficiencia de generación, distribución y uso de energía. La optimización del uso de energía tiene un impacto en la reducción de costos y a su vez en la reducción del impacto ambiental.
 - Sustitución del Residual 6 por gas natural.
 - Mejoras en las condiciones de operación de los calderos (presión, ratio aire-combustible, purga) y de los equipos de teñido.
 - Mejora de los sistemas de distribución de vapor (aislamiento de tuberías de vapor, revisión de trampas de vapor, eliminación de fugas).
 - Desarrollar sistemas para recuperar el calor del condensado de las máquinas de teñido.
 - Evaluar la recuperación de valor de la purga de los calderos.

- Evaluar la recuperación del calor, colorante y agua de los efluentes de tintorería.
- b) Reemplazo de máquinas de teñido por otras que operan con relaciones de baño menores y con ciclos de teñido más cortos. Este tipo de alternativas contribuyen con la reducción de energía y de agua y la reducción del tiempo de producción de un lote de tela teñida.
 - c) Plantear alternativas para recuperar el colorante y/o agua de los efluentes de tintorería a través del uso de biorreactores de membrana o tratamiento electroquímico.
 - d) Mejorar el balanceo de carga de los equipos de mayor potencia para evitar picos de máxima demanda y reducir la facturación.
- 4.9. Para ser rentables y sostenibles en el tiempo las empresas textiles deben contemplar aspectos económicos, sociales y ambientales para lo cual deberán realizar innovaciones en forma sostenida.

V. Bibliografía

1. Kaplan R. y Norton D., Cuadro de mando integral, 1997, Ediciones Gestión 2000, p.21
2. Saloner G., Shepard A., Podolny J., Salazar J., Administración Estratégica, Limusa Wiley, 2011, capítulo 2, Beneficios de la planeación estratégica, p.29, 30.
3. Hill, Ch, Jones G. (2005). *Administración Estratégica, Un enfoque integrado, sexta edición, 2005*, McGraw-Hill, capítulo 3, Análisis interno:capacidades distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad, p.81.
4. Porter M. *Ventaja Competitiva*. Cecsca Compañía Editorial, 1987, Capítulo 2, La Cadena de Valor y la ventaja Competitiva, p.51.
5. Thompson Arthur, Strickland A, Gamble John, *Crafting and executing strategy, the quest for competitive advantage: Concepts and cases*, Mc Graw Hill, décimo cuarta edición, 2005.
6. Porter Michael, *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, 1987, p.52..
7. Porter M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analysing Industries and competitors*. Free Press, Capítulo 1, The structural analysis of Industries, p.3.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Strategy Maps, Converting intangible assets into tangible outcomes*. HBS PRESS, p.7.
9. HSBC.:Perú y Filipinas serían potencias emergentes para el 2050, Tomado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/hsbc-peru-y-filipinas-serian-potencias-emergentes-para-2050>
10. Ministerio de Economía y Finanzas, Marco Macroeconómico Multianual 2013 al 2016.

11. Cotton Outlook. Special Feature. México y una resurgente industria algodonera, p 4 a 27. Diciembre 2011.
12. Banco central de Reserva del Perú, Gerencia de Información y Análisis Económico, Índices de precios de electricidad, combustible y agua.
13. Informe mundial sobre salarios 2012 / 2013, Los salarios y el crecimiento equitativo, OIT.
14. INEI, Encuesta permanente de empleo, enero-marzo 2013.
15. Información sobre acuerdos comerciales vigentes o gestionados por el Gobierno del Perú www.acuerdoscomerciales.gob.pe.
16. Adex, Boletín Informativo del Sector Textil y Confecciones, enero- febrero 2012.
17. Deutsche Bank Research. Textile and Clothing industry. Innovation and internationalization as success factors. Technical Textile. July 13, 2011.
18. Guía de orientación del uso eficiente de la energía y diagnóstico energético en el sector textil, 2008.
19. Resolución Ministerial 121 2009 Ministerio de Ambiente, Límites máximos permisibles para la industria textil.