

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Fundada en 1551

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
E.A.P. DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



Tesis

Digitales UNMSM

**“IMPACTO DEL ATPDEA EN EL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES
PERUANO, CASO TSC”**

MONOGRAFÍA

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR

NINA MANSILLA NUÑEZ

**LIMA – PERÚ
2005**

DEDICATORIA:

A las personas que me sirvieron de modelo a seguir: mis padres, profesores y amigos.

Agradecimientos

Manifiesto mis sinceros agradecimientos a los que me motivaron lograr culminar este tramo de mi carrera: a mis padres por su compañía y cariño, a mis amigos y en especial al Ing César Sandoval , por su paciencia, exigencia y apoyo en la elaboración de este trabajo.

Muchas gracias

INDICE

Presentación

Introducción

I. ASPECTOS TEORICOS

1.1 EL ATPA , EL ATPDEA y sus normas de origen en productos textiles y prendas de vestir

1.2 Los principales esquemas de acceso a los mercados internacionales y de integración

1.2.1 Organización Mundial de Comercio (OMC)

1.2.2 El Tratado de Libre Comercio

II. COMERCIO EXTERIOR

2.1 Situación mundial

2.2 Ubicación del Perú en el contexto Mundial

2.2.1 Principales exportadores peruanos y su participación en la economía peruana

2.2.2 Factores competitivos textiles del Perú dentro del marco del ATPDEA

2.3 Mercado Destino: EEUU

2.3.1 Diversificación de Producto y Precio

2.3.2 Principales Clientes del Perú

- 2.3.3 Minoristas en el mercado de Ropa
 - 2.3.4 Segmentos de consumo atractivo
 - 2.3.5 Cambios y tendencias del sector
 - 2.4 Tendencias del mercado mundial
 - 2.4.1 Algodón Orgánico
 - 2.4.2 Alpaca Orgánica
 - 2.5 Alternativas de Posicionamiento de las exportaciones peruanas en el mercado mundial
 - 2.5.1 Unión Europea
 - 2.5.2 Canadá

III. MODELOS DE PLANEAMIENTO DEL PROFESOR M. PORTER APLICADO AL SECTOR CONFECCIONES

- 3.1 El diamante de la Competitividad
- 3.2 El Modelo de las Cinco Fuerzas
- 3.3 El análisis FODA

IV. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA : TEXTIL SAN CRISTÓBAL

- 4.1 Antecedentes Históricos
- 4.2 Plan Estratégico de TSC
 - 4.2.1 Modelo de Planeamiento Estratégico
 - 4.2.2 Cultura Organizacional y valores de TSC
 - 4.2.3 Visión, Objetivos estratégicos y Misión
 - 4.2.4 Análisis Externo

4.2.5 Análisis Interno

4.2.6 FODA de TSC

4.2.7 Estrategias de TSC

V. ADECUACIÓN DE LA EMPRESA

5.1 Cambios de Organización

5.2 Enfoque por Procesos

5.3 Proyectos de Mejora

5.4 TSC con proyección a futuro

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VII. Bibliografía

VIII. Anexos

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

Cuadros

N° 1 TLC: Efectos sobre variables principales del Perú

N° 2 Comercio Mundial de Textiles y prendas de vestir

N° 3 Principales Exportadores e Importadores de prendas de vestir

N° 4 Importaciones de Prendas de Vestir de los 4 Tigres Asiáticos
1990-2003

N° 5 Países Desarrollados : Balanza Comercial de Prendas de
Vestir

N° 6 Total de Exportaciones e Importaciones Peruanas del Sector Textil y Confecciones 1990-2003

N° 7 Total de Exportaciones e Importaciones Peruanas del Sector Textil y Confecciones 2002-2004

N° 8 Exportaciones a EEUU 2003

N° 9 Exportaciones a Canadá 2003

N° 10 Exportaciones a UE 2003

N° 11 Exportaciones a Japón 2003

N° 12 Distribución del Trabajo en empresas privadas de 50 a más trabajadores del Sector Textil y Confecciones 2000-2005

N° 13 Exportación de Confecciones a EEUU 2000-2004

N° 14 Países Exportadores de Prendas de vestir Top –10 del 2003

N° 15 Distribución porcentual del Mercado Minorista de prendas de vestir de los EEUU

N°16 Principales productores de algodón orgánico por País, Continente y Área en 1999

N°17 Principales productores de algodón orgánico 2003

N°18 Composición accionariada de TSC

N°19 Principales mercados de exportaciones del Sector Textil y Confecciones

N°20 Clasificación ABC de los Países destinos según el valor \$ de las exportaciones

- N°21 Valores típicos de la Clasificación ABC
- N°22 Top empresas del Sector Textil y Confecciones Peruano
- N°23 Clasificación ABC de las principales exportadoras peruanas de confecciones de punto
- N°24 Participación en el Mercado de TSC
- N°25 Crecimiento de las Ventas de Textil y de Confecciones de TSC
- N°26 Estimados de Ventas para el 2006 (millones de \$)
- N°27 Margen de utilidad Neta de TSC
- N°28 Valores inscritos en el mercado de Valores
- N°29 Dotación de personal de TSC
- N°30 Ranking de empresas del Sector Textil y de Confecciones
- N°31 Exportaciones de los países beneficiarios del ATPA- ATPDEA a EEUU
- N°32 Exportaciones de confecciones a EEUU
- N°33 Confecciones: Diferencias de Costos Perú China
- N°34 Exportaciones No tradicionales a EEUU

Gráficos

- N° 1 Exportaciones de Productos no tradicionales y textiles
- N° 2 Composición de Exportaciones textiles
- N° 3 Exportaciones por destino de países
- N° 4 Principales Exportadores a EEUU 2003

- N° 5 Principales Exportadores a Canadá 2003
- N° 6 Principales Exportadores a UE 2003
- N° 7 Principales Exportadores a Japón 2003
- N° 8 Participación de EEUU como destino de las exportaciones del Sector Confección 2003
- N° 9 Distribución porcentual de los principales distribuidores de prendas de vestir en los EEUU 2003
- N° 10 Principales distribuidores de prendas de vestir en EEUU
- N° 11 El Diamante de la Competitividad
- N° 12 Elementos de la Estructura de la Industria : las cinco fuerzas de Porter
- N° 13 Esquema General de la Etapa del Diagnóstico de la Situación
- N° 14 Concepto de Valor Percibido
- N° 15 Modelo de Planeamiento Estratégico
- N° 16 Concentración Empresarial según el valor \$ de las exportaciones
- N° 17 Principales clientes de TSC
- N° 18 Cadena de prendas de vestir de Tejido de punto de algodón

PRESENTACION

El esfuerzo constante y visible por conseguir un acuerdo con el país del norte, el cual es el principal mercado de negocio del Perú; además de los estudios realizados por llegar a proyectar el beneficio mas cercano y real, una vez firmado dicho tratado; los impactos que generarían , sobre todo el incremento del empleo, tan necesitado ,en varios sectores beneficiados a parte del sector estudiado, me llevaron a revisar cual fue el real impacto en los volúmenes de exportación y el empleo generado en el Sector Confecciones en general como en una empresa en particular que se benefició con este tratado: Textil San Cristóbal, empresa dedicada por más de 60 años a la fabricación y comercialización de telas y de prendas de vestir de tejido de punto.

El acuerdo firmado : ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de la Droga) tiene fecha de término a fines del 2006, lo cual hace suponer que hay una necesidad inmediata de la continuación del acuerdo mencionado, debido a que el actual contexto peruano no permite se tomen medidas consecuentes que lleven a una reacción rápida de colocarnos en mejor situación que nuestros competidores. El próximo tratado de posible firma será el TLC (Tratado de Libre Comercio) entre Perú y Estados Unidos, cuyos acuerdos serán perpetuos y en ambas direcciones es decir para los dos países,

obviamente el efecto no será el mismo ya que es una economía 200 veces más grande que el Perú.

Para la realización del trabajo se ha contado con documentación confiable, se ha recopilado información principalmente del Ministerio de Trabajo y Promoción Social ; de las Universidades del Pacífico y de la Pontificia Universidad Católica del Perú; de asociaciones como es ADEX y la Cámara Peruano –Americana (AMCHAM) y finalmente de Textil San Cristóbal (TSC), debido a que la empresa cotiza en Bolsa, presenta sus memorias anuales a la CONASEV y además por la particularidad de que soy integrante de la empresa.

Los objetivos del presente trabajo son:

- Dar a conocer el impacto del ATPDEA en la Industria Textil y de Confección Peruana: el empleo y el volumen de exportaciones.
- Revisar la evolución de una empresa del sector antes, durante y después del ATPDEA, haciendo un previo diagnóstico FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) y mencionar las estrategias de la empresa del rubro ante el fin del ATPDEA y un posible TLC.
- Proponer un modelo de desarrollo de competitividad como el de TSC una empresa del Sector Textil y de Confecciones

del Perú, que ha adecuado y reestructurado sus operaciones para ganar eficiencia y competitividad.

Con el presente trabajo se espera aportar :

- Una metodología que a través de los modelos del Profesor M. Porter nos permita señalar los factores necesarios para desarrollar el país, en todos los sectores, y también se presenta un análisis realizado para el Sector de Confecciones.
- Dar a conocer que los impactos de las leyes y tratados, acuerdos bilaterales que se firmen son transitorios y no eternos, son como una palanca que da una ayuda de momento pero no siempre y que depende mucho de la **actitud y reacción** de los gobernantes, empresarios y trabajadores de un país, por aprovechar la palanca y convertirla en ventaja competitiva. Sin embargo la perspectiva del TLC es diferente, porque los compromisos que se suman serán perpetuos, como todo tratado internacional lo establece, no siendo posible renunciar ni revocarlo unilateralmente.

INTRODUCCION

Durante la década de los 90 las empresas textiles y confecciones peruanas incrementaron sus exportaciones a pesar de no contar con un marco legal de apoyo a sus ventas, llegando al 2000 con el mayor volumen exportado. Pero esta aceleración fue revertida en el 2001 con el atentado del 11 de Setiembre, lo cual trajo como consecuencia fuerte recesión en el principal país de destino de las exportaciones peruanas, EEUU.

Cuando se produce la recesión, las empresas peruanas se encontraban fuertemente endeudas. El contexto financiero era muy delicado, con grandes préstamos impagables, el cierre total o reducción de puestos de trabajo en las empresas y además dejaba empresas, bajas ventas y fuertes gastos financieros.

A inicios del 2000 se inicia las negociaciones con EEUU para lograr un acuerdo que permita exportar con menores aranceles hacia ese país. En el 2002 se logra conseguir facilidades de exportación con el Tratado Comercial Andino y de Erradicación de la Droga (ATPDEA), el cual rige desde el 2002 al 2006 y permite la importación con arancel cero de una serie de productos originarios de los países andinos al mercado norteamericano, donde se incluyen los productos y las confecciones textiles, lo cual significa una importante oportunidad para este sector y que el Perú compita en

igualdad de condiciones con sus pares de Centroamérica, México y África

Por otro lado, el Gobierno se encuentra negociando el Tratado de Libre Comercio (TLC) con EEUU. Este tratado establecerá la eliminación progresiva de los aranceles y barreras pararancelarias, y abarcará temas como la inversión, los derechos de propiedad intelectual, las políticas de competencia, la legislación laboral y ambiental, entre otros, que beneficiarían al sector textil peruano.

La industria manufacturera en general y el sector textil en particular muestran una estrecha relación con respecto a la evolución del mercado externo.

Gráfico n° 1



Fuente BCR

Con relación a las exportaciones, durante el 2004, se registró un valor por US \$1,096 millones, superior en 33.3% respecto a lo registrado durante el 2003. Lo anterior se explicó por el mayor dinamismo del subsector confecciones dirigido al mercado norteamericano. El rubro de hilados registró un incremento de 28.7%; las fibras textiles, un aumento de 23.3%; el sector de tejidos, un incremento de 19.7%; y, las prendas de vestir y confecciones, un aumento de 35.6%. El incremento de la exportación de confecciones con valor agregado en vez de textiles evidencia la mayor preferencia del mercado externo hacia los artículos de mayor valor agregado.

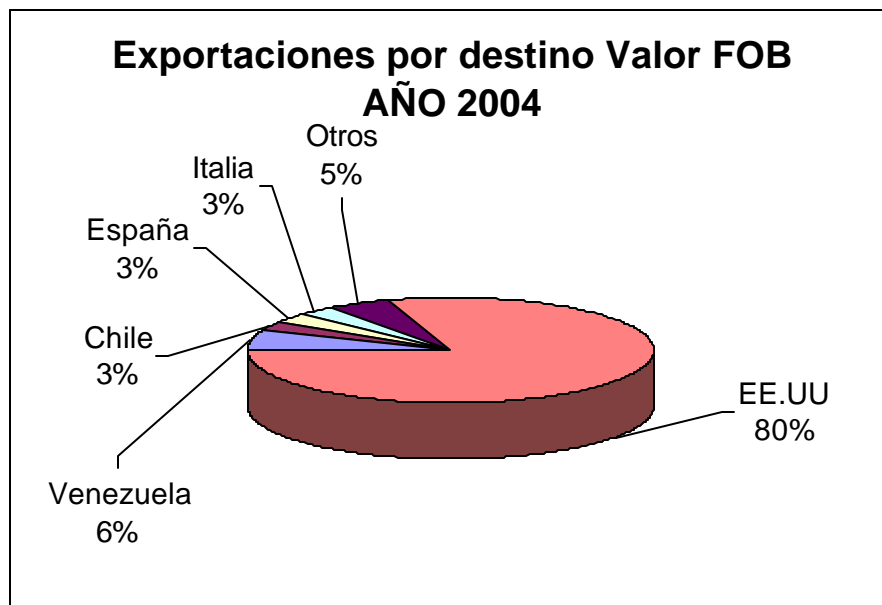
Gráfico n°2



Fuente BCR

Respecto al destino de las exportaciones textiles, el mercado más importante es el norteamericano, con una participación del 80%, seguido de Venezuela y Chile, con el 6 y 3%, respectivamente y en el año 2004.

Gráfico n° 3



Fuente Aduanas

En el Perú, la mayoría de las empresas de confecciones se especializan en prendas de vestir de algodón, una minoría en prendas de hilos finos (alpaca y vicuña) y en algunos casos puntuales, en prendas de otras fibras. Las prendas de algodón representan el 95% del valor de confecciones exportado. Las principales prendas exportadas fueron *t-shirts* y las camisas y blusas, que en conjunto representaron cerca del 75% del valor de las exportaciones.

En este contexto se revisa la evolución de una empresa textil y de confección peruana: antes, durante y después del ATPDEA.

Textil San Cristóbal es una empresa peruana con más de 60 años en el rubro textil y de confecciones, que posee un sólido know how en todos sus procesos y a hecho frente a los difíciles años 2001 y 2002, pasando por reducciones de personal, reestructuración financiera, mejoras continuas en los procesos y se proyecta a mantenerse en los primeros lugares del ranking de empresas exportadoras de textil y confecciones. Una de las estrategias de TSC para conseguir préstamos y continuar con su cadena productiva, además de aprovechar los años del ATPDEA fue el de someterse a un proceso concursal preventivo ante INDECOPI el 2003, siendo que su propuesta Acuerdo Global de Refinanciación (AGR) fuera aprobada el 12 de noviembre del 2004, esto permitió la obtención del capital de trabajo necesario para su óptimo funcionamiento y exportación , la realización de nuevas inversiones en maquinaria y equipos para mantener la competitividad de la empresa.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1 EL ATPA, EL ATPDEA Y SUS NORMAS DE ORIGEN EN PRODUCTOS TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA) fue un régimen de excepción otorgado unilateralmente por los Estados Unidos a: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú para apoyar la lucha contra el tráfico ilícito de drogas. Fue otorgada por primera vez el 4 de diciembre de 1991 ofreciendo ingreso libre de aranceles a cerca de 5,500 productos, dónde no se encontraban incluidos, entre otros, los textiles y las confecciones. Venció el 4 de diciembre del 2001.

El régimen tenía por objeto incentivar las exportaciones, mediante el establecimiento de un acceso preferencial, que genere fuentes de trabajo alternativos, que apoyen la sustitución del cultivo ilícito de la hoja de coca y la reducción del narcotráfico.

Luego de más de tres años de arduo trabajo coordinado entre el sector público y privado, el Congreso de los Estados Unidos aprobó un nuevo texto renovando y ampliando los beneficios del ATPA, que ahora pasó a ser llamado "Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga" (ATPDEA). La firma del Presidente concretó el 6 de agosto del 2002 el texto, en Ley definitiva, acabando así con la incertidumbre generada al no haberse renovado el mecanismo el 4 de diciembre del 2001. Finalmente, el 31 de octubre del 2002, el Presidente George W. Bush firmó la Proclamación de Elegibilidad del Perú, constituyendo así el último paso para la exportación de los nuevos productos incluidos dentro del ATPDEA, al mercado estadounidense.

El ATPDEA renueva hasta el 31 de diciembre del 2006 las preferencias arancelarias a los productos que se beneficiaban del ATPA de 1991, es decir, desde el 7 de agosto del 2002 todos los productos que gozaban de los beneficios del ATPA anterior, gozan nuevamente de dichas preferencias. Por otro lado, extiende dichos beneficios,

desde el 11 de noviembre del 2002 hasta el 31 de diciembre del 2006, a los siguientes nuevos productos:

- Ingreso libre de aranceles a las prendas de vestir elaboradas con insumos regionales andinos, hasta por un monto equivalente al 2%, en millones de m², del total de prendas de vestir importadas por los Estados Unidos. Dicha cuota se incrementará cada año en 0.75%, hasta llegar al 5% en el 2006 (en el 2001, las exportaciones de prendas de vestir de los 4 países andinos beneficiarios representaron, en m², 0.64%). Para el periodo comprendido entre el 1 de octubre del 2002 y el 31 de septiembre del 2003, la cuota era de 347'010,859 millones de m².
- Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, a las prendas de vestir elaboradas con insumos de los Estados Unidos (maquila).
- Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, a las prendas de vestir elaboradas con pelos finos de alpaca, llama y vicuña.

- Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, al atún envasado al vacío en empaques flexibles (p.e. bolsas de aluminio). No recibe beneficios el atún en conserva.

Productos Excluidos del ATPDEA

El tratamiento preferencial arancelario NO se extiende a los siguientes productos:

- Textiles (hilados y tejidos) y confecciones con excepción de las prendas de vestir,
- Ron y Tafia (aguardiente de caña),
- Azúcar, concentrados líquidos y productos que contengan azúcar (ejemplo: almíbar, jarabes) excedidos de la cuota fijada.
- Atún preparado o preservado por cualquier medio en empaques al vacío (ejemplo: atún en conservas).

En la Nota de Aduanas de los Estados Unidos del 08 de Noviembre del 2002, se hace mención a los requerimientos que deben cumplir los exportadores, para poder exportar prendas de vestir a los Estados Unidos.

Entre las cláusulas más importantes de la Nota, destaca que para que una exportación de prendas de vestir procedentes de los países beneficiarios del ATPDEA ingrese al mercado estadounidense sin pagar aranceles, se debe cumplir TODOS los siguientes requisitos:

- a) Que el país sea declarado país elegible de los beneficios del ATPDEA. Este requisito ya fue cumplido, pues el Presidente Bush firmó la Proclamación de Elegibilidad del Perú, así como de Ecuador, Colombia y Bolivia el 31 de Octubre del 2002.
- b) Que los bienes se encuentren clasificados bajo las siguientes partidas HTS (Harmonized Tariff System), clasificación arancelaria de los Estados Unidos cuyos primeros seis dígitos son idénticos a la nomenclatura NANDINA.

CLASIFICACION ARANCELARIA

....9802.00.8048 (equipaje textil ensamblado en uno o más países beneficiarios elaborado a partir de tejidos totalmente formados y cosidos en los Estados Unidos de hilados totalmente formados en los Estados Unidos) y/o

.....9821.11

9821.11.01 (maquila)

9821.11.04 (artesanías textiles elaboradas a partir de fibras de llama, alpaca o vicuña)

9821.11.07 (partidas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte)

9821.11.10 (no proveídas en cantidades comerciales suficientes por la industria nacional de los Estados Unidos). A la fecha, dichos bienes no han sido identificados bajo el ATPDEA.

9821.11.13 (combinación de las cuatro partidas anteriores)

9821.11.16 (artículos hechos a mano o folclóricos)

9821.11.19 (brassieres)

9821.11.22 (equipaje textil) y,

9821.11.25 (prendas de vestir elaboradas a partir de insumos regionales andinos sujetas al 2% de cuota)

c) Que los exportadores, para acogerse a la cuota del ATPDEA correspondiente a la nueva clasificación arancelaria 9821.11.25, completen un Certificado de Origen que debe quedar en posesión de los importadores de los Estados Unidos y que puede ser solicitado en cualquier momento por las Aduanas de dicho país. Los Certificados de Origen NO serán necesarios en los siguientes casos:

- Bienes para los cuáles el Director del Puerto ha emitido un "waiver" (dispensa) pues se encuentra conforme con las características que definen el origen del producto.
- Una importación no comercial (ejemplo: envío de muestras)
- Una importación comercial de bienes que no exceda los US \$ 2,500.

d) Que la mercadería sea importada a los Estados Unidos directamente desde un país designado como beneficiario.

e) Que la mercadería sea una prenda de vestir clasificada en los capítulos HTS 61 ó 62, o en las partidas 6501, 6502, 6503, 6504 o en las subpartidas 6406.99.15 ó

6505.90 o que sea equipaje textil clasificado bajo el capítulo 42 de la Ley.

Estos requisitos son complementarios a cualquier otro documento de ingreso a los Estados Unidos. Los requerimientos de la visación textil no han sido eliminados tanto para Colombia como para Perú.

1.2 PRINCIPALES ESQUEMAS DE ACCESO A LOS MERCADOS INTERNACIONALES Y DE INTEGRACION

El MINCETUR lleva a cabo las negociaciones comerciales internacionales en el marco de la política macroeconómica del gobierno y las normas de la Organización Mundial de Comercio (OMC), de la cual el Perú es socio constitutivo. En ese sentido el MINCETUR centra sus esfuerzos de análisis de los flujos de comercio y tendencias del comercio internacional en obtener mejores condiciones de acceso a los mercados internacionales para nuestras exportaciones, maximizar los beneficios de la participación del Perú en los esquemas de integración y fomentar la inversión junto con la promoción del comercio internacional.

1.2.1 LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC)

La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la base jurídica e institucional del sistema multilateral de comercio. Encarna las principales obligaciones contractuales que determinan la manera en que los gobiernos deben formular y aplicar sus leyes y reglamentos relativos al comercio. Es también el marco para el desarrollo de las relaciones comerciales entre sus miembros, mediante un proceso colectivo de debates, negociaciones y decisiones.

Construida sobre la base del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

La OMC se estableció desde el 1ero de enero de 1995 y viene a ser un acuerdo multilateral cuyas funciones básicas son:

- Administrar los Acuerdos de Comercio alcanzados a través de las negociaciones de los 148 países miembros (febrero del 2005) luego de la Ronda Uruguay
- Ser un foro de negociaciones de Comercio,
- Mejorar disputas comerciales,
- Seguir las políticas comerciales nacionales,
- Proveer de asistencia técnica a los países miembros en terrenos comerciales y
- Mantener vínculos de cooperación con otros organismos Internacionales.

OBJETIVOS PLANTEADOS

1. Maximizar apertura de los mercados
2. Establecer un área de libre comercio
3. Procurar que las políticas medioambientales y comerciales se ayuden mutuamente
4. Promover la prosperidad a través de la creciente integración económica y el libre comercio.

1.2.2 TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. A fin de profundizar la integración económica de los países firmantes, un TLC incorpora además de los temas de acceso a nuevos mercados, otros aspectos normativos relacionados al comercio, tales como propiedad intelectual, inversiones, políticas de competencia, servicios financieros, telecomunicaciones, comercio electrónico, asuntos laborales, disposiciones medioambientales y mecanismos de defensa comercial y de solución de controversias. Los TLC tienen un plazo indefinido, es decir, permanecen vigentes a lo largo del tiempo por lo que tienen carácter de perpetuidad.

Para firmar un tratado es necesario recordar hechos pasados o experiencias pasadas que nos permita tomar decisiones más acertadas. A continuación se mencionan puntos a tomar en cuenta como experiencias de los tratados firmados con algunos países del Asia:

- Los grandes flujos de inversión, no fueron canalizados de modo directo, sino préstamos canalizados a través del gobierno comprometido en promover el desarrollo industrial. Otra parte se direccionó solo a aquellos sectores no considerados estratégicos.

- Existía competencia en la inversión con la firma de más de un tratado de libre comercio.
- Específicamente Corea controló el sistema bancario, subsidió 2/3 de los créditos dirigidos a la exportación, redujo el impuesto a los exportadores.

Además de una actitud ganadora del gobierno y de los empresarios de mantenerse en el nivel económico logrado, a pesar de los retiros de ayuda económico militar, logrando desarrollo en sus propias industrias nacionales con tecnología avanzada y lograr un continuo crecimiento del mercado interno, por la existencia de una fuerte clase media.

- Un gobierno dedicado a fortalecer la economía del país.

En la perspectiva de un TLC, el Perú no solo debería tener una visión exportadora sino una decidida política de aumentar la productividad y por ende la competitividad, ello implica desarrollar la infraestructura física nacional (carreteras, puertos, aeropuertos), aumentar el nivel de los trabajadores a través de la educación general y la capacitación dirigida, fomentar la investigación y el desarrollo de nuevos productos y técnicas de producción.

En toda negociación realizada entre dos partes siempre existe costos para cada una de ellas, en este caso es necesario desarrollar políticas de mitigación de los efectos negativos y de apoyo a las empresas que se enfrenten con la necesidad de salir del mercado.

Los efectos económicos positivos dependen de 4 condiciones todas importantes:

- Del poder de negociación e información de los negociadores peruanos, para lograr acuerdos útiles de beneficios a exportadores, consumidores y agentes que producen innovación tecnológica.
- La segunda es la flexibilidad de los negociadores norteamericanos para poder aceptar el máximo número de acuerdos útiles
- La tercera son las respuestas de los exportadores, inversionistas, agentes de innovación y productos que compiten con las importaciones.
- El conjunto de medidas complementarias internas que el gobierno requiere implementar para la realización de los efectos del TLC.

De no firmarse el TLC, el Perú podría perder los beneficios arancelarios unilaterales que Estados Unidos otorga actualmente a los países andinos mediante el ATPDEA, que caduca a fines del 2006. Por ejemplo, sin el ATPDEA, los 700 millones de dólares en textiles y los 300 millones de dólares en productos agrícolas que el Perú vende a Estados Unidos se verían desplazadas de dicho mercado por la competencia de otros países cuyos productos ingresan sin pagar arancel.

Por ello, lo que se busca es no perder este importante beneficio e incluso hacerlo permanente en el tiempo con un TLC. Por otro lado, si, por el contrario, el Perú deja de firmar

un TLC y otros países competidores sí lo hacen, los inversionistas irán a esos países, desde los que pueden exportar con arancel cero a Estados Unidos, alejando del Perú una buena oportunidad de atraer inversión y generar empleos de buena calidad.

Los acuerdos comerciales son un importante aliciente para atraer inversión extranjera. Como país pequeño, donde el ahorro interno es limitado y las empresas no tienen la suficiente capacidad de financiamiento como para realizar inversiones considerables, el Perú debe captar inversión extranjera para complementar el esfuerzo de la inversión local y, de esa manera, generar más oportunidades de empleo.

El TLC implica una serie de cambios

- Reducción arancelaria
- Mayor acceso a mercados (reducción de arancel que enfrentan nuestras exportaciones)
- Incremento de productividad
 - La tecnología viene incorporada (*embedded*) en las importaciones de bienes de capital e insumos.
 - En 1997 se calculó que el aumento en la productividad del país receptor dependerá del monto de las importaciones así como del país de origen.
- Aumento en gasto público
- Aumento en IGV necesario para cubrir mayores gastos

- Incremento en protección de derechos de propiedad **TLC** :

Efectos sobre variables principales del Perú

Cuadro n° 1

	Anuncio	Inicio del TLC	Años después				
			1 año	5 años	10 años	20 años	50 años
PBI	0.75	0.97	1.99	3.93	4.47	4.59	4.62
Consumo	3.34	3.43	4.01	5.11	5.41	5.47	5.49
Inversión	13.5	30.3	25.19	11.84	7.88	7.04	7.01
Imports	13.93	29.49	24.59	11.64	7.79	6.97	6.99
Exports	13.66	22.60	19.99	12.88	10.77	10.32	10.35

Fuente: Centro de Investigación de la Universidad del
Pacífico (datos en %)

El TLC puede ser una fuente importante de impulso para la economía peruana. Por supuesto, hay de por medio un proceso de negociación complejo, que debe llevarse a cabo de manera exitosa, para permitir alcanzar los beneficios esperados.

Los impactos del TLC son importantes, pero transitorios: se produce un crecimiento adicional en los primeros años del acuerdo, pero sus efectos tienden a diluirse con el tiempo (Universidad del Pacífico 2005).

CAPITULO II

2. COMERCIO EXTERIOR

2.1. Situación Mundial

Un primer tema que merece destacar es la magnitud del comercio, en 2003 el comercio de textiles y vestido totalizó los 395 mil millones de dólares, representando el 5.4% del comercio mundial. El 43% de este comercio corresponde al rubro textiles y el 57% al de confecciones. En el lenguaje del comercio, se diferencia claramente el comercio de los textiles (hilados y tejidos) de prendas de vestir (ver cuadro N° 2)

Cuadro n° 2 : Comercio Mundial de Textiles y prendas de vestir

(miles de millones de dólares)

	1990	2001	2002	2003	Tasa de crecimiento (%) 1990/2003
Prendas de vestir	108	195	201	226	109%
Textiles	104	147	152	169	63%
Sub total	212	342	353	395	86%
Comercio Mundial (mercancías)	3438	6162	6510	7294	112%
Fuente: ADEX- OMC					

En segundo lugar, resulta interesante analizar la evolución de ambos sectores, encontramos las siguientes características: la tasa de crecimiento del comercio de confecciones es superior a la de los textiles, y muy cercano al de las manufacturas como conjunto.

Un tercer tema de interés, nos permite destacar la elevada participación de los países en desarrollo en ambos sectores, pero especialmente en el sector del vestido. En efecto, el cuadro de los quince mayores exportadores mundiales de prendas de vestir, doce son países en desarrollo, la mayoría asiáticos; también se encuentra México que ocupó el cuarto lugar (ver cuadro N° 3).

Cuadro n° 3 Principales exportadores e importadores de prendas de vestir

(millones de dólares y porcentajes)

Exportadores	Valores por año					Variación porcentaje anual			
	1990	1995	2001	2002	2003	1995-00	2001	2002	2003
Unión Europea (15)	40782	48457	48463	51917	59947	0	2	7%	15%
China a	9669	24049	36650	41302	52061	8	2	13%	26%
Hong Kong, China	15406	21297	23446	22343	23152	3	-3	-5%	4%
Turquia	3331	6119	6661	8057	9937	1	2	21%	23%
México a	587	2731	8012	7751	7343	26	-7	-3%	-5%
India b	2530	4110	5483	6037	6459	8	-11	10%	7%
Estados Unidos	2565	6651	7012	6032	5537	5	-19	-14%	-8%
Bangladesh b	643	1969	4261	4005	4326	16	2	-6%	8%
Indonesia	1646	3376	4531	3945	4105	7	-4	-13%	4%
Rumania	363	1360	2780	3251	4069	11	19	17%	25%
Tailandia b	2817	5008	3575	3369	3615	-6	-5	-6%	7%
Corea, República de b	7879	4957	4306	3915	3605	0	-14	-9%	-8%
Viet Nam b	1867	2633	3555	-	3	41%	35%
Marruecos a, b	722	797	2342	2437	2834	-	-2	4%	16%
Pakistán	1014	1611	2136	2228	2710	6	0	4%	22%
Total de las 15 economías anteriores	89954.00	132492.00	161525.42	169222.04	193254.72				
	Valores por año					Variación porcentaje anual			
Importadores									
	1990	1995	2001	2002	2003	1995-00	2001	2002	2003
Unión Europea (15)	56844	74184	81002	86366	101294	2	1	7%	17%
Estados Unidos	26977	41367	66391	66731	71277	10	-1	1%	7%
Japón	8737	18758	19186	17601	19485	1	-3	-8%	11%
Hong Kong, China	6913	12654	16098	15640	15946	5	1	-3%	2%
Canadá c	2388	2688	3926	4008	4502	7	6	2%	12%
Suiza	3437	3821	3229	3449	3926	-3	0	7%	14%
Rusia, Federación de b	-	678	3030	3860	3710	...	13	27%	-4%
México a, c	573	1912	3501	3342	3034	14	-3	-5%	-9%
Corea, República de b	151	1073	1631	2244	2497	4	25	38%	11%
Australia c	711	1262	1638	1819	2190	8	-12	11%	20%
Singapur	922	1644	1696	1808	1935	3	-10	7%	7%
Emiratos Árabes Unidos b, d	514	1323	1550	1780	...	1	9	15%	-
Noruega	1231	1419	1234	1361	1524	-2	-4	10%	12%
China a	48	969	1274	1356	1422	4	7	6%	5%
Arabia Saudita	833	880	861	909	1026	-2	6	6%	13%
Total de las 15 economías anteriores	110279.00	164632.00	206247.00	212274.00	233768.00				
a Incluye importantes exportaciones e importaciones de las zonas de elaboración. b Incluye estimaciones de la Secretaría. c Importaciones f.o.b. d Las cifras no corresponden a 2003 sino a 2002.									

Fuente : ADEX

Hasta el año 2001, países fuertemente posesionados en el comercio del vestido, como Corea, Taiwán, Hong Kong y Singapur; tuvieron grandes crecimientos; desde el año 2002 en adelante hubo una desaceleración fuerte que bloqueó el crecimiento. (Ver cuadro N° 4).

Cuadro n° 4 : Importaciones de prendas de vestir de los 4 tigres asiáticos 1990-2003

(millones de dólares y porcentaje)

Tigres asiáticos	1990	1995	2001	2002	2003	variación 2002/2003
Corea, República de	151	1073	1631	2244	2497	11.3
Hong Kong, China	6913	12654	16098	15640	15946	2.0
Singapur	922	1644	1696	1808	1935	7.0
Taipei Chino	290	884	924	832	823	-1.1

Fuente: ADEX

En cuarto lugar, merece destacar el significativo déficit en la balanza comercial de los países desarrollados, con un máximo de US \$ 131,258 millones de dólares en el 2003, cifra que representa un importante estímulo externo para la promoción de las exportaciones desde el mundo de desarrollo (ver cuadro N° 5).

Cuadro n° 5 Países desarrollados : balanza comercial de prendas de vestir

(millones de dólares)

	2001	2002	2003
CANADA	-1978	-2020	-2536
ESTADOS UNIDOS	-59379	-60699	-65740
SUIZA	-2565	-2686	-2828
UNION EUROPEA	-32175	-34449	-41347
JAPÓN	-18508	-16923	-18807
TOTAL	-114605	-116777	-131258

Fuente: ADEX

2.2. Ubicación del Perú en el Contexto Mundial

El Perú califica en el comercio mundial de prendas de vestir como un pequeño abastecedor. Es en realidad un abastecedor marginal. Durante 2003 se exportó un total de 822 millones de dólares, valor equivalente al 0.20 % del total mundial.

Cuadro n° 6 Total de Exportaciones e importaciones peruanas del

Sector textil y confecciones (millones de dólares) 1990-2003

	1990	1995	2001	2002	2003
Exp Confecciones	120	202	506	530	653
Exp Textil	221	172	115	145	168
Imp Confecciones	1	36	72	90	109
Imp Textil	17	148	176	198	208
Comercio mundial del Sector	212480	310670	341360	355070	395360
Exp vs Comercio mundial del Sector	0.16%	0.12%	0.18%	0.18%	0.20%

Fuente: OMC

Cuadro n° 7 Total de Exportaciones del Sector Textil y Confecciones peruano
(millones de dólares) 2002-2004

RUBRO	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	VAR 2002/2004
Confecciones	531.618	653.934	882.13	66%
Textil	145.307	168.892	218.23	50%
Total General	676.925	822.827	1100.36	63%

Fuente: SUNAT

Elaboración: Propia

Los buenos tiempos que atravesaron muchas empresas de textiles y confecciones peruanas, por la bonanza de la economía norteamericana, llegaron abruptamente a su fin el 2001; las exportaciones de estos productos cayeron en 6.4% con respecto al año anterior, tras haberse incrementado de \$320 millones en 1993 a casi \$700 millones en el 2000. A pesar de que la demanda de EEUU empezó a mostrar signos de recuperación en el 2002, las exportaciones de textiles y de prendas de vestir cayeron en el primer trimestre 28.9% y 8%, respectivamente, con relación al mismo período del año anterior.

La menor demanda del 2001 por productos peruanos, no fue sólo producto de la desaceleración de la economía estadounidense, sino también de la entrada en vigencia del Acuerdo de Libre Comercio del Caribe (CBI), que

implica que desde el 2001 las prendas de vestir de los países pertenecientes a esta región, ingresan a EEUU libre de aranceles. Este hecho resta competitividad relativa al Perú. Por tanto los efectos de las presiones competitivas son notorios: el precio promedio por cada prenda cae de \$5 en 1996 a menos de \$4.

A partir del 2002 la mayor demanda de prendas de las private labels (marcas propias) de los grandes almacenes, ha mejorado en detrimento de las grandes marcas como Polo Náutica, Ralph Lauren, etc. Pero aquí, las private labels, y en las prendas básicas los márgenes suelen ser mucho menores. Esto afecta a empresas como Textil San Cristóbal y Nettalco, ya que su nicho de mercado son prendas de alta calidad, por tanto de mayor costo.

En general este contexto generó un deterioro de los márgenes brutos y operativos en los balances de las empresas del sector. Empresas laneras como Inca Tops e Incalpaca (grupo Inca) y Consorcio Textil del Pacífico y Michell & Cía. (Grupo Michell), tampoco han podido permanecer ajenas a esta coyuntura por más que su

principal destino de exportación sea el mercado europeo. Los menores precios de los productos de lana de alpaca, sumada a la debilidad existente del euro, les restó competitividad frente a productores de países como Italia, han deteriorado los márgenes de las empresas. En el caso de Inca Tops, fabricante arequipeña de tops de alpaca, se vió reflejado en una caída del margen bruto de 27% a 19% entre el 2000 y el 2001.

Un problema adicional, es que esta coyuntura se presentó cuando el sector se encontraba sumamente apalancado. Si bien algunas empresas mantuvieron niveles de endeudamiento bajos, una muestra de ocho empresas que cotizan en bolsa, demuestra que, durante los últimos años, éstas destinaron en promedio cerca del 9.5% de sus ventas a gastos financieros. El 2001, esas mismas ocho empresas arrojaron pérdidas por \$5.2 millones, principalmente a raíz de los resultados del último trimestre. Asimismo, son conocidos los casos de empresas que han ingresado a procesos de reestructuración, como Cofaco, Textil San Cristóbal,

Consortio Textil Pacífico, así como otras que están pasando situaciones financieras pocas holgada.

Con la aprobación del ATPDEA, se proyectó que las exportaciones hacia EEUU en el 2006 llegarán de \$1210 millones en el caso más optimista y actualmente hemos llegado a \$1100 millones (2004) como exportación del Sector.

Durante los años 2001 y 2002, las importaciones textiles de EEUU crecieron 10% y las prendas de vestir solo crecieron 0.5%. Entre los años 2002 y 2003 las importaciones textiles y de prendas de vestir tuvieron un crecimiento moderado de 7.5% y 7% respectivamente. Sin embargo China ha incrementado sus exportaciones de prendas de vestir a gran escala, desplazando a Honduras, México, etc. como abastecedor de prendas de vestir, no sólo a EEUU, sino a economías fuertes como Canadá, Unión Europea y Japón. (Ver cuadros adjuntos)

Cuadro n° 8 Exportaciones a EEUU 2003 (millones de dólares)

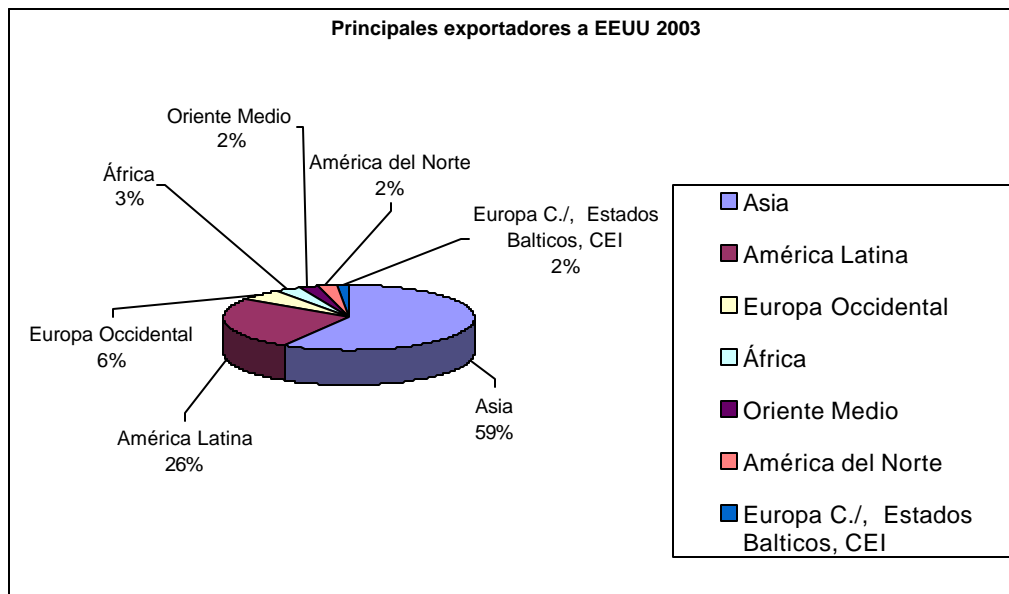
	Valor	% Part	Variación Porcentual anual
	2003	2003	2003
Mundo	71276	100.0	7%
Asia	41736	58.6	10%
América Latina	18514	26.0	-28%
Europa Occidental	4162	5.8	4%
África	2141	3.0	29%
Oriente Medio	1781	2.5	9%
América del Norte	1757	2.5	-3%
Europa C./, Estados	1186	1.7	20%

Proveedores

China	12015	16.9	19%
México	7257	10.2	-7%
Hong Kong, China	3967	5.6	-5%
Unión Europea (15)	2663	3.7	4%
Honduras	2623	3.7	3%
Perú	503	0.7	31%

Fuente: OMC

Gráfico n ° 4



Cuadro n° 9 Exportaciones a Canadá 2003 (millones de dólares)

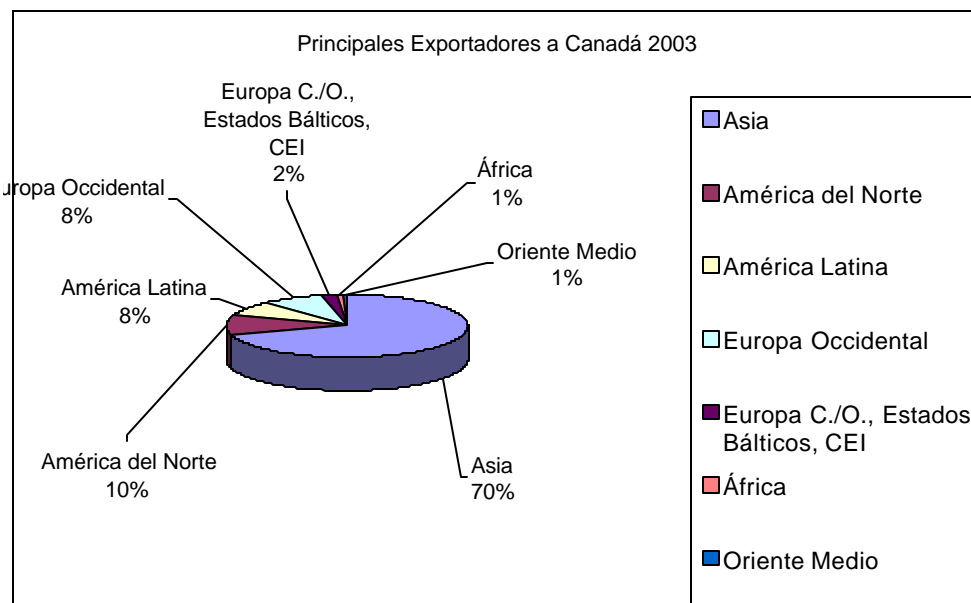
	%part		Variación
	2003	2003	Porcentual anual 2003
Mundo	4502	100.0	12%
Asia	3173	70.5	15%
América del Norte	448	10.0	-1%
América Latina	366	8.1	1%
Europa Occidental	362	8.0	11%
Europa C./O., Estados Bálticos,	81	1.8	16%
África	42	0.9	35%
Oriente Medio	26	0.6	30%

Proveedores

China	1451	32.2	17%
Estados Unidos	448	10.0	-1%
India	304	6.8	15%
Unión Europea (15)	272	6.0	9%
Hong Kong, China	238	5.3	-6%
México	227	5.0	15%
Perú	12	0.3	50%

Fuente: OMC

Gráfico n °5

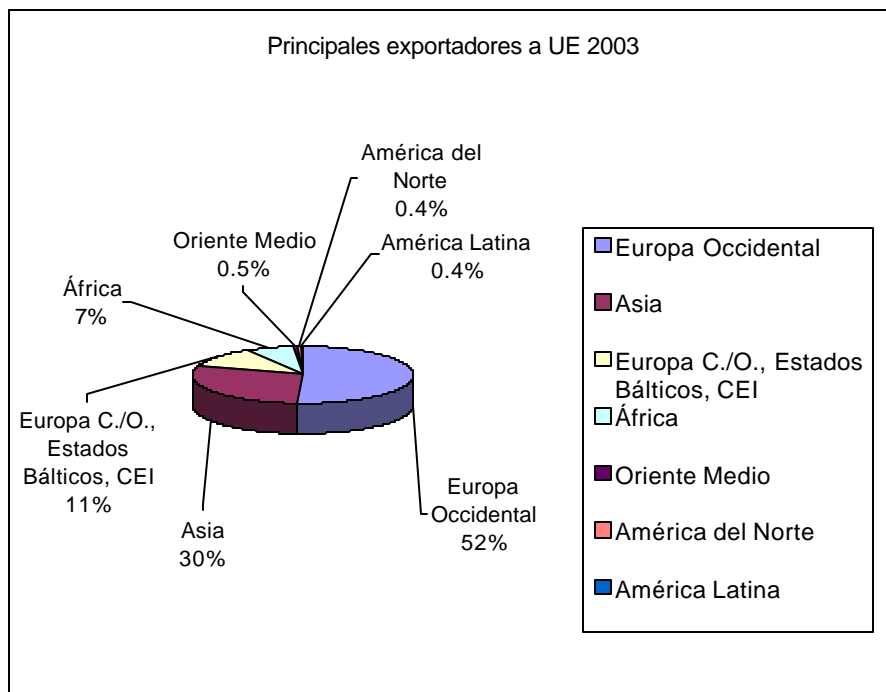


Cuadro n °10 Exportaciones a Unión Europea 2003 (millones de dólares)

	% part		Variación
	2003	2003	Porcentual anual
	2003	2003	2003
Mundo	101294	100.0	17%
Europa Occidental	51429	50.8	17%
Asia	30147	29.8	19%
Europa C./O., Estados	11309	7.0	16%
África	7090	7.0	13%
Oriente Medio	498	0.5	9%
América del Norte	431	0.4	45
América Latina	378	0.4	14%
Proveedores			
Unión Europea (15)	40903	40.4	16%
China	12364	12.2	26%
Turquía	8325	8.2	26%
Rumania	4160	4.1	20%
Bangladesh	3453	3.4	35%

Fuente: OMC

Gráfico n° 6

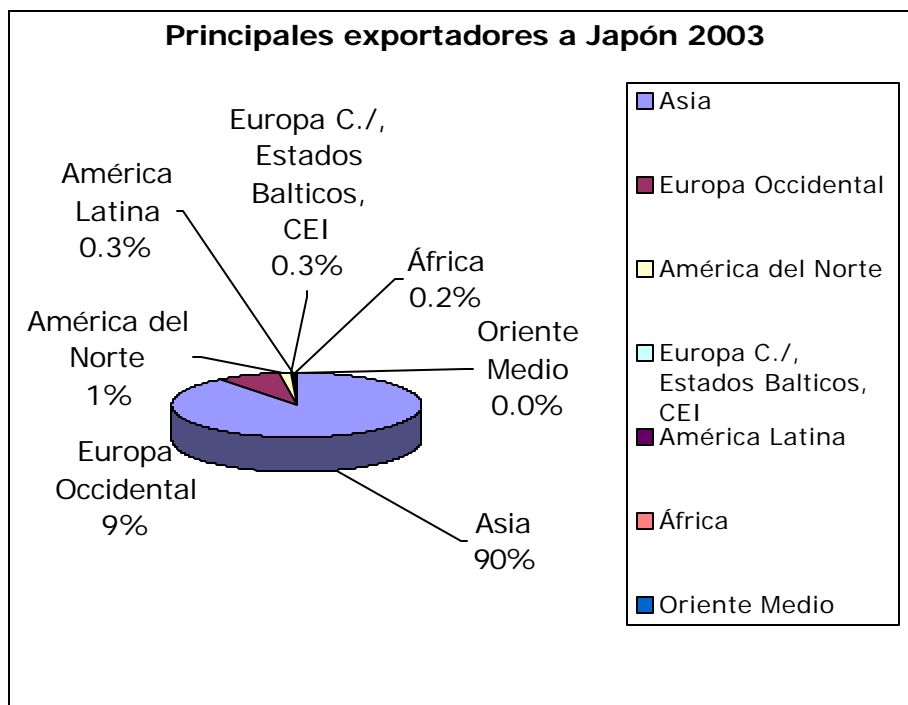


Cuadro n° 11 Exportaciones a Japón 2003 (millones de dólares)

	Valor	% Part	Variación Porcentual anual
	2003	2003	2003
Mundo	19485	100.0	11%
Asia	17418	89.4	11%
Europa Occidental	1651	8.5	8%
América del Norte	257	1.3	-9%
Europa C./, Estados Bálticos,	68	0.3	24%
América Latina	53	0.3	-7%
África	32	0.2	10%
Oriente Medio	5	0.0	-17%
Proveedores			
China	15579	80.0	13%
Unión Europea (15)	1589	8.2	7%
Viet Nam	498	2.6	6%
Corea, República de	345	1.8	-19%
Tailandia	255	1.3	8%
Perú	5	0.0	25%

Fuente: OMC

Gráfico n ° 7



Actualmente, más del 50% de la demanda nacional de algodón es abastecida por producción importada, y países como China e India han desarrollado importantes inversiones en investigación y desarrollo para incrementar la productividad con semillas de algodón de mejor calidad. Adicionalmente, han logrado integrar su producción algodonera a sus hilanderas, fabricando hilados altamente competitivos.

La industria textil y confecciones es sumamente intensiva en mano de obra y funciona a través de pedidos, que en determinados momentos son más grandes que en otros. Las exportaciones textiles representan casi el 30% de las exportaciones no tradicionales y generan en forma directa casi 150,000 Empleos (ADEX 2004) .

Cuadro n° 12

DISTRIBUCION DE TRABAJO EN EMPRESAS PRIVADAS DE 50 Y MAS TRABAJADORES DE LOS SECTORES TEXTIL Y CONFECCION (2000-2005)						
Lima	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
Sector Textil	14116	14886	17025	17690	17208	18301
Confección	18908	22044	22604	27216	31138	33843
Total	33024	36930	39629	44806	48346	52144
Crecimiento del empleo en Confecciones		16%	0%	20%	14%	9%
Chincha						
Sector Textil	-	-	319	288	422	548
Confección	-	-	3888	3925	4028	4193
Total	-	-	4206	4214	4450	4741
Crecimiento del empleo en Confecciones				1%	6%	7%

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción Social

Elaboración: Propia

*Datos del 2005 es proyectado

2.2.1 Principales exportadores peruanos y su participación en la economía peruana

Las primeras empresas del ranking (ver anexo), tienen estratégicamente ubicados los siguientes segmentos de mercado:

Textimax y Diseño & Color: están dirigidas a segmentos medios bajos \$ 18/ kilo

Topy Top: está dirigida a segmentos medios altos \$ 25/ kilo

Nettalco y Textil San Cristóbal: está dirigida a segmentos altos \$ 30/ kilo.

Las exportaciones anuales, fluctúan entre \$ 500 millones y \$800 millones concentrados en un gran porcentaje en polos y en EEUU, éstas exportaciones crecieron a una tasa promedio anual de 8% en la década de los 90. Pero entre los años 2000 y el 2002 se estancaron, recuperándose después del 2002 creciendo a una tasa de 7%.

Cuadro n ° 13 Exportación de Confecciones a EEUU (millones de \$ FOB)

2000- 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Destino Estados Unidos	385,0	369,4	365,9	503.0	707
Todos los destinos	500,0	506,0	531.61	653.93	882.13
% a EE.UU.	77,0%	73,0%	68.8%	76.9%	80.0%

Fuente: Aduanas- ADEX

Gráfico n° 8



2.2.2. Factores competitivos textiles del Perú dentro del marco del ATPDEA

Los costos de mano de obra en el Perú son superiores a los de países asiáticos y africanos (el AGOA), pero similar a los de América Central y el Caribe.

Con respecto a México, el Perú es más competitivo en costos de mano de obra, cabe resaltar que los competidores recibieron IED, lo que habría contribuido significativamente al desarrollo de su industria exportadora, con lo cual han desarrollado más maquila y muy pocos han desarrollado industrias verticales como el Perú y no pueden ofrecer el servicio full package.

Este sector presenta un gran potencial exportador, derivado de ventajas naturales, como son la alta calidad de las materias primas textiles y la relativa disponibilidad y bajo costo de la mano de obra.

En el primer caso, se trata de fibras de reconocida calidad internacional, como son las variedades de algodón PIMA y Tangüis y la lana de alpaca, variedad que destaca por su suavidad, capacidad térmica, resistencia y la singularísima amplia variedad de colores naturales.

Durante las décadas de los ochenta y los noventa perdimos una oportunidad importante de aumentar nuestra presencia en los mercados externos, no supimos en realidad interpretar con claridad y audacia las señales favorables del contexto externo.

En los inicios del nuevo milenio, el contexto externo presenta las siguientes potencialidades para las exportaciones peruanas de prendas de vestir:

- Mundo: El 2005 da inicio a una nueva etapa para el comercio mundial de los textiles y el Vestido, con su completa incorporación a las reglas de la Organización Mundial del Comercio. En términos prácticos, significa el fin del sistema de cuotas que gobernó este comercio durante más de cuatro décadas.
- Países Desarrollados: El estructural déficit comercial de confecciones en los países desarrollados, el cual como hemos señalado bordeó los US \$ 130 000 millones en el 2003.
- EE.UU. La inclusión del sector de confecciones en el marco de ATPDEA, permite el ingreso de nuestras

prendas sin el pago de aranceles en un mercado caracterizado por altas tasas arancelarias.

- Unión Europea: La continuación del Programa Especial de preferencias arancelarias para los países andinos permite el ingreso sin el pago de impuestos para el total de las confecciones peruanas.
- Tigres del Asia: los cuatro países que tienen esta denominación, importan por un valor superior a los US\$ 20 millones. Estos mercados tradicionalmente exportadores, sienten preferencia por los productos de precio medio alto.
- América Latina: representan un mercado fragmentado, pero muy interesante para los innovadores. Algunas empresas han incursionado en él, con marcas propias y aunque los volúmenes no son los mismos que en los países desarrollados, los precios unitarios suelen ser mayores.

2.3. Mercado Destino EE UU

Gran parte de los importadores de los Estados Unidos, buscan socios comerciales en quienes puedan confiar, para responder a las demandas de los consumidores. Principalmente, los importadores desean ubicar a aquellos fabricantes que puedan mantener la alta calidad de sus productos, a precios competitivos y efectuando las entregas en los plazos establecidos. Debido a que el ingreso al mercado de los Estados Unidos es muy competitivo, es importante que los exportadores peruanos atraigan a los compradores brindándoles un servicio de primera clase, que responda a las necesidades de sus clientes y aprovechar la ubicación geográfica del Perú, relativamente cerca a los Estados Unidos.

Las importaciones de ropa de EEUU a valor CIF, ascendieron alrededor de \$71,000 millones en el 2003. En el 2003 el Perú exportó alrededor de 200 millones de prendas de vestir a ese mercado, por un valor de \$503 millones, que representa el 0.7% del valor total de las importaciones de ese país y el 0.3% en términos de

volumen, ocupando el puesto número 27 en valor y el puesto número 37 en volumen.

2.3.1 Diversificación de Producto y Precio

Las principales prendas de algodón importadas por EEUU, son polos y pantalones que concentra el 70% del total. El Perú en cambio está fuertemente concentrado en el nicho de polos (87%). La diversificación del Perú en términos de fibras y de productos, es de las más bajas, respecto de sus competidores.

Las exportaciones peruanas a ese mercado son de alto valor, de los Top-50, el Perú es el tercer país con un precio de venta alto, con un precio de venta promedio de \$7 el m², que representa el doble del precio promedio que está alrededor de \$ 3.4 el m².

Específicamente en el nicho de polos, el Perú es el octavo país proveedor de EEUU, con poco más de 3% del segmento.

La estructura de importación de textiles de EEUU fue: 82% en confecciones, 5% de telas, 5% de hilados y el 8% restante correspondió a made ups (sábanas, frazadas, toallas). Las exportaciones del Perú a EEUU en cambio estuvieron significativamente concentrados en confecciones (80%), enviándose sólo 12.5% de telas y 7.5% de hilados a ese mercado. Entre los top -10 fueron:

**Cuadro n° 14 Países exportadores de prendas de vestir Top 10 del
2003- Distribución en % de sus exportaciones a
EEUU**

	Confecciones	telas	hilados	made ups
China (1)	85	5	10	0
Hong Kong (2)	85	11	0	4
Turquía (3)	82	7	7	4
México (4)	65	5	13	17
India (5)	99	1	0	0
Bangladesh (6)	84	6	5	5
Indonesia (7)	84	1	2	13
Rumanía (8)	70	0	10	20
Tailandia (9)	80	12	0	8
Corea (10)	85	5	5	5
Promedio	82	5	5	8
Perú	80	12.5	7.5	0

Fuente : OMC

Elaboración: Propia

2.3.2 Principales clientes del Perú

Los importadores norteamericanos más importantes son: GAP, Abercrombie & Fitch, Náutica, Polo Ralph Lauren, Liz Claiborne, Reebok, o tiendas como Wal Mart , JC Penny, Dillard o Federat. Cabe resaltar que generalmente estos clientes se encuentran atendidos por brokers.

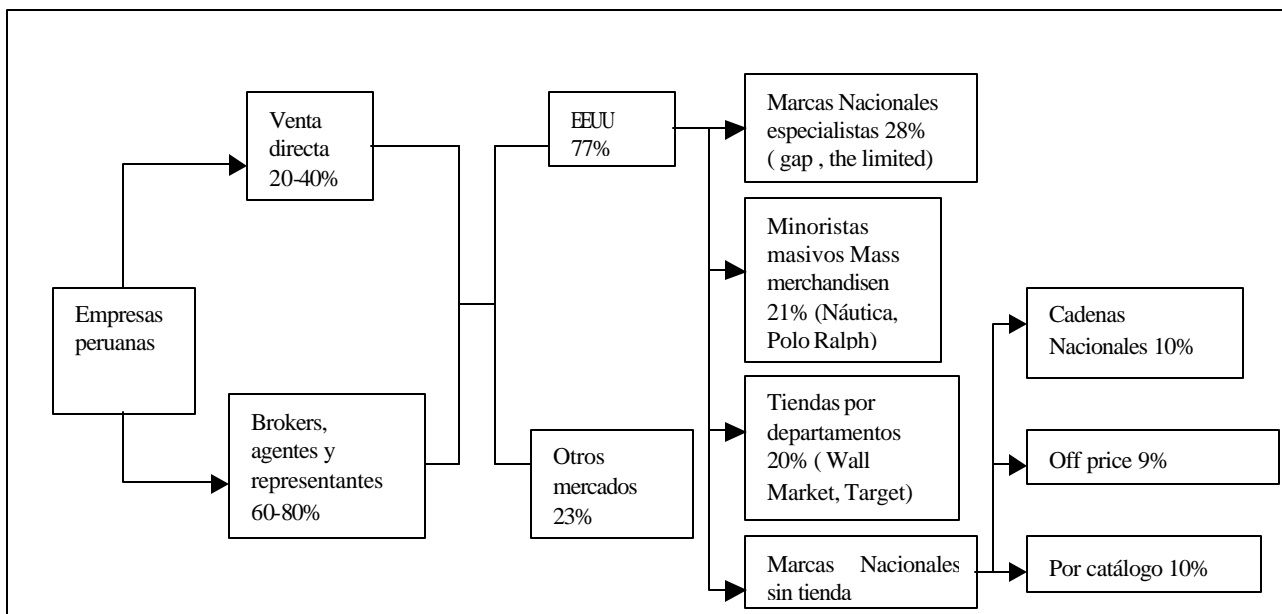
En algunos casos tienen tiendas propias GAP, The Limited, mientras que en otros casos principalmente venden sus productos bajo contratos de licencia en tiendas por departamentos (Polo Ralph Lauren, Liz Claiborne, Reebok, Nike, Náutica).

Las tiendas por departamentos, JC Penny, Dillards; Federated o masivas tipo Wal Mart, K-Mart y Target, por su parte han desarrollado significativamente sus marcas propias o privadas en los últimos años, vendiendo un porcentaje cada vez menor de ropa bajo contratos de licencia con las marcas nacionales, por lo que también constituye un cliente importante de las exportaciones peruanas.

2.3.3 Minoristas en el mercado de ropa

- * Tiendas por Departamento y Cadena nacionales: Tiendas tradicionales no especializadas, que venden diversas categorías de productos, entre ellos prendas de vestir: Dillard's, Federated, May, Kohl's, JC Penny, Sears, Saks, Neiman, Marcus, Marshall, Field, Mervyn.
- * Retail masivos (mass Merchants), Tiendas de ventas masivas con precios muy bajos del mercado: Wal Mart, K Mart y Target.
- * Tiendas especializadas (speciality stores), venden sólo ropa o una combinación de ropa y productos de cuidado personal, siempre integrados bajo una misma imagen o estilo de vida, que caracterizan a las marcas propias de la empresa, Abercrombie and Fitch, Aeropostale, American Eagle out, Filters, Bebe, Gap. Hot Topic, The limited, Men's Warehouse, Pacific, Swimwear, Too, Wet Deal.
- * Marcas sin tiendas que rentan espacios: Marcas nacionales por lo general rentan espacios en tiendas por departamentos: Reebok, Jones Apparel, Columbia, Liz Claiborne, Kenneth Cole, Nike, Tommy Hilfyer, Russel, VF Copr, Náutica, Polo Ralph Lauren.

Gráfico n° 9 Distribución Porcentual de los principales distribuidores de prendas de vestir en los EEUU 2003



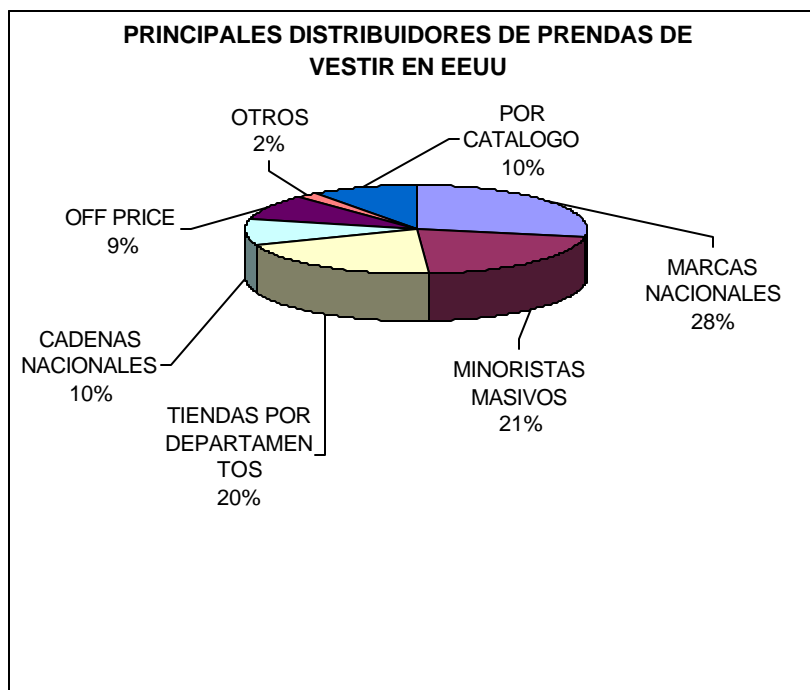
Fuente: Apoyo

Cuadro n° 15 Distribución del mercado minorista de prenda de vestir de los EEUU en porcentaje (%)

Año	Especializadas	Masivos	Por departamento	Cadena Nacional	Off price	Venta por catálogo	Otros
1998	23	19	22	16	7	4	9
2000	28	19	20	13	8	4	7
2001	24	21	20	14	9	5	7
2002	24	20	20	10	8	8	10
2003	28	21	20	10	9	10	2

Fuente: Apoyo

Gráfico n° 10



Debido a la fuerte caída de utilidades y pérdidas de muchas empresas, algunos puntos de negociación se han ajustado, como por ejemplo: los tiempos de entrega exigidos, disminuyen en 30% como consecuencia de la necesidad de mantener niveles mínimos de inventarios, para reducir los costos de almacenaje y de capital de trabajo.

2.3.4 Segmentos de consumo atractivos

El segmento de jóvenes entre 15 y 19 años, es uno de los más atractivos para la venta de ropa. Se estima que tienen una capacidad de gasto de alrededor de \$172 mil millones y se espera que crezca a \$191 mil millones para el 2006 (2.7 % anual). Su población crecerá 2 veces más que el promedio hasta alcanzar los 35 millones en el 2010.

El mercado femenino de tallas grandes también es atractivo, hay un estimado de 65 millones de mujeres, lo que equivale al 60% de las mujeres de EEUU o al 25% del mercado total, siendo el sector de mayor crecimiento. Las ventas totales del mismo fueron 32 mil millones en el 2000.

2.3.5 Cambios y tendencias del sector

Las tendencias del mercado de prendas de vestir en Estados Unidos, está registrando un incremento de la edad promedio del consumidor, debido a que ha comenzado a mostrar un aumento de los hogares de parejas de entre 35 y 54 años y cuyos gastos son los

mayores en prendas de vestir. Este es un segmento de personas más maduras que se preocupan menos por la moda y más por el confort. El mayor promedio de edad significa también cambios de estilo de vida hacia una mayor utilización de ropa casual. Son personas con menor tiempo para realizar compras.

El consumidor promedio dispone actualmente de menores recursos financieros, por lo que exige menor precio y un nivel de calidad similar. Debido a esto tenemos las estrategias empleadas de oferta a precios bajos y la aparición de un mayor número de tiendas con descuento.

2.4 Tendencias del Mercado Internacional

Siendo centro de origen de dos de las fibras textiles más preeminentes del mundo, algodón y alpaca, Perú debe jugar un papel determinante en el desarrollo de la industria textil orgánica, basada en materias primas de lujo y un sector textil altamente desarrollado, que apunte a los mercados de exportación.

Pero las medidas tributarias contraproducentes y antitécnicas no promueven el crecimiento o diversificación

del sector. No existen incentivos para una producción orgánica en el Perú, mientras que la producción general de cosechas orgánicas en el Perú, se queda detrás de Brasil, Bolivia e incluso de la pequeña Costa Rica.

Aún así, Perú no tiene competencia en el sector textil y de indumentaria. Las exportaciones textiles ecológicas han crecido desde un inicial \$1 000,000 a más de 15`000,000 a fines del siglo pasado y nuevamente deben doblarse en los próximos 5 años. Una vez que la creciente presión del consumidor sobre ambas, etiqúete y limite el uso de cosechas de alimentos genéticamente manipulados y llegue al ámbito de las fibras textiles, el algodón será el más severamente afectado, ya que la mayoría de la provisión mundial viene de las semillas comerciales manipuladas genéticamente.

Los gigantes deportivos y de indumentaria, como Nike, Adidas, Levi Strauss y Patagonia usan significativas cantidades de algodón orgánico en sus sistemas de producción convencional, marcando una tendencia dinámica desde el año 2001 en adelante.

2.4.1 Algodón Orgánico

Los principales productores de algodón orgánico se encuentran en la siguiente tabla:

**Cuadro n° 16 Principales productores de algodón orgánico
por País, Continente y Área en 1999**

Productor	Hectáreas	Acres	%
Turquía	8136	20241	41%
Africa	2567	6418	13%
Estados Unidos	6714	16785	34%
India	1580	3950	8%
América Latina	790	1975	4%
Total	19787	49369	100%

Fuente: SNI - Revista 2002

**Cuadro n° 17 Principales Productores de Algodón Orgánico
(2003)**

País	Producción (TM)
China	5200000
Estados Unidos	3967810
India	2100000
Pakistan	1690000
Turquía	946000
Uzbekistán	945971
Brasil	726047

Fuente: FAO

Es interesante notar que en 1999 Turquía sobrepasó a los Estados Unidos como el principal país productor de algodón, seguido por la India. Los principales países productores africanos incluyen a Uganda y Tanzania, mientras que en América Latina, la mayoría se produce en el Perú.

La tendencia busca claramente la estabilización de la producción del algodón orgánico en los Estados Unidos, mientras que el crecimiento que se ve en países en desarrollo como Turquía, la India y lentamente en el Perú, donde tal vez miles de hectáreas de algodón orgánico son cultivadas anualmente por agricultores tradicionales en la selva alta, no se cuenta en las estadísticas arriba mencionadas. En el 2003 el algodón orgánico surge de Pakistán y China .

En los Estados Unidos, las leyes finales que definen la producción "orgánica", prohíben el uso de tóxicos o químicos persistentemente, irradiación, desechos de desagües, o semillas manipuladas genéticamente y otros. Las reglas hasta ahora, no son tan estrictas como deberían serlo.

Las leyes de la Unión Europea que definen y regulan la agricultura orgánica, fueron promulgadas en 1992, con reglas más estrictas y mayor fuerza. Las cosechas de alimentos manipulados genéticamente, se están volviendo difíciles de comercializar en los países de la Unión Europea, y si el algodón sigue, la provisión se verá severamente afectada, ya que la gran mayoría de algodones comerciales se derivan de semillas manipuladas genéticamente.

En el Perú, los inicios de la agricultura, hace 8 milenios en los Andes, había sido "orgánica". No se aplicaba químicos a las cosechas sino hasta después de su invasión masiva y subsidiada del Perú, posterior a la conversión de las fábricas norteamericanas de armamentos, en empresas agroquímicos después del fin de la Segunda Guerra Mundial.

En la actualidad los químicos prevalecen en todos los sistemas agrícolas del Perú, excepto en aquellos de indígenas que se niegan a abandonar sus técnicas tradicionales y confianza en los principios etno- científicos de la cría de ganado y plantas.

2.4.2 Alpaca Orgánica

Mucha de la fibra de alpaca producida en los Andes proviene de comunidades rurales, en donde la presencia de químicos es muy baja o no existente. Los pastizales naturales y fuentes de agua son utilizados racionalmente, los animales se rotan en una gran superficie durante el año, mientras que los pastores tradicionales seleccionan a los especímenes de pelo más fino, para la esquila anual de lana.

No obstante, la intrusión de vendedores ambulantes de pesticidas químicos baratos, de amplio espectro sintético y de alta toxicidad, como el Ddt, aldrin y otros productos usados para controlar chinches y ectoparásitos, (prohibido en países desarrollados) , es común en los Andes. Si se aplica a las alpacas jóvenes, estos productos pueden causar irritación extrema, sordera, e incluso la muerte. La demanda industrial de fibras de alpaca blanca, aquella que permite un sistema simplificado de teñido con colorantes químicos, ha llevado a la supresión masiva de las fibras de color natural de estos camélidos, proceso que se asemeja a la eliminación sistemática del algodón

coloreado naturalmente, lo cual provoca su casi extinción a fin del pasado milenio.

La producción de la alpaca orgánica certificada, busca obtener un animal totalmente limpio y un manejo del medio ambiente que proteja la biodiversidad de las manadas de camélidos nativos de los Andes, al ofrecer un precio justo por la fibra blanca natural y por la de color. Gran parte del esfuerzo para convertir la producción de fibra de alpaca orgánica certificada en hilos y textiles de alta calidad, se dará en los próximos años cuando los países de la Unión Europea promulguen una nueva legislación, que prohíba el ingreso de cualquier fibra textil que evidencie rastros de contaminación por insecticidas, como aquel resultante de la aplicación indiscriminada de tóxicos, pesticidas tópicos.

La organización Alemana de conservación Greenpeace, fue la primera institución en exigir el uso de chompas de alpaca orgánica certificada del Perú, en un intento por apoyar las iniciativas de Perú Naturtex Partners, para convertir y mantener un rancho de camélidos ecológicos,

ubicado a 4,500 metros sobre el nivel del mar en Arequipa. Certificado desde 1995, el rancho comprende unas 7,500 hectáreas, en una de las cuales, más de 800 alpacas y llamas pastan sin químicos, tanto animales como en el pasto.

2.5 Alternativas de posicionamiento de las exportaciones peruanas en el mercado mundial:

Para este propósito se analizarán los mercado de la UE y Canadá.

2.5.1 Unión Europea

La Unión Europea (UE) llamado así desde enero de 1995, constituida por 15 miembros.

El más importante aspecto del proceso de unificación de la antigua Comunidad Europea, es la armonización de reglas en la UE.

Un producto de cualquiera de los miembros de la UE, puede moverse alrededor de otros miembros de la UE, una condición para este libre movimiento, es uniformidad

de las reglas y regulaciones de productos localmente producidos o importados.

Los compradores de ropa en UE presentan un crecimiento cerca al 2% en promedio por año desde 1997. La cantidad de compras de ropas asciende a US \$196 billones equivalente a 240 billones de euros en el 2004.

El mercado de ropas se ha caracterizado por tener una tendencia a lo barato, variedad, pero en los últimos años ha habido productos cercanos a la alta calidad, ropas más individuales. Alemania es aún el más importante país consumidor de ropas en la UE, según las estadísticas. Son 5 los países que representan el 80% del total de consumidores de ropas en UE.

Los consumidores de Bélgica y Austria son los más grandes expendedores de ropa en la UE, localizando sus compras en los mas grandes países de la UE, el consumo per cápita italiano fue el más grande seguido por Reino Unido y Alemania. Los consumidores franceses y españoles fue menos que el promedio de consumo de ropa en toda la UE.

Las cubridores de ropa para mujer, es el principal sector del mercado de ropa, cuyo total valor de ventas es de 40.8% en Francia y 53.6% en Alemania. Las mujeres son consideradas más sensibles a la moda y compradoras compulsivas.

En muchos países de la UE, la demanda de ropa tradicional está declinando a favor de la ropa casual y de recreo, la cual implica altos incrementos en términos de volumen, mejor que en términos de valor.

2.5.2 Canadá

Canadá es un país más grande que los Estados Unidos y sin embargo está escasamente poblado, posee 31 millones de habitantes. Se trata de un mercado propicio para las exportaciones peruanas. Perú es el primer exportador de textiles a Canadá, a nivel sudamericano, le siguen Colombia, Brasil y Bolivia.

- Mercado Canadiense

Canadá tiene un PBI de \$ 690 billones, mientras que EEUU 7.903 billones; un ingreso per cápita de \$ 23000, EEUU \$ 29240; un consumo privado del 59,6% del PBI

total, EEUU 66.7%; consumo público de 19.3% (EEUU 17.4%); inversiones por 19.6% (EEUU 17.4%); exportaciones por 45% (EEUU 11%); e importaciones por -41% (EEUU -13%).

La población canadiense crece a razón del 15% desde 1991 e incluye 5 millones de inmigrantes que contribuyen tres veces más al crecimiento de la población que la natalidad.

El 80% de la población está concentrada en las ciudades. El 51% está en cuatro grandes áreas urbanas: Toronto (6.7 millones), Montreal (3.7 millones), Columbia Británica del Suroeste (2.7 millones) y Calgary- Edmonton (2.2 millones).

Respecto al mercado de las importaciones.

Canadá posee recursos naturales abundantes e importa principalmente productos manufacturados. Es un mercado de cuatro estaciones.

Es básicamente acomodado, conocedor del mercado, consciente de los precios y como muestra de su solidez económica, es por lo general propietario de la casa donde vive. Es un preocupado por el medio ambiente y la salud,

miembro de un mercado multicultural en expansión y es longevo.

Comparando los mercados canadienses y estadounidense, ambos tienen al inglés como idioma de negocios dominante; tienen muchos mercados adicionales; mercados fronterizos: Seattle y Vancouver tienen más en común que Vancouver y Toronto. Algunas cadenas de venta como Sears, Wal Mart, GAP, Home Depot, etc. Ambos mercados quieren: productos de alta calidad, competitividad y servicio de postventa aplicable. Las prácticas de negocios son parecidas.

Entre sus diferencias anotamos: en Canadá el francés es idioma oficial; en EEUU el español es importante pero no es oficial. Tarifas y aranceles aduaneros distintos; también empaquetamiento y etiquetado y documentación para la importación. De igual manera: requisitos para la protección de la salud, sistema de medidas (Canadá = métrico; EEUU= imperial); concentración de las ventas al por menor; en Canadá las tiendas especializadas conservan una proporción mayor de mercado.

CAPITULO III

3. MODELOS DE PLANEAMIENTO SEGÚN EL PROFESOR M.PORTER APLICADO AL SECTOR DE CONFECCIONES

3.1 El Diamante de la Competitividad

La competitividad de un país, puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos, que los de la competencia internacional, lo cual se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población. De acuerdo con estas características, la idea básica del modelo de Porter, es que la competitividad no se hereda, ni depende de la coyuntura económica, hay que crearla con esfuerzo e iniciativa propia. No se puede importar como un paquete llave en mano. Lo que hace próspero a un país, es la capacidad de sus empresas, para alcanzar elevados niveles de productividad, es decir, la capacidad de usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. En el enfoque de Porter, no importa tanto qué y cuántos recursos se poseen, sino qué se hace con los que se tienen. Adicionalmente, los países que resultan más competitivos, no son aquellos que descubren

el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible.

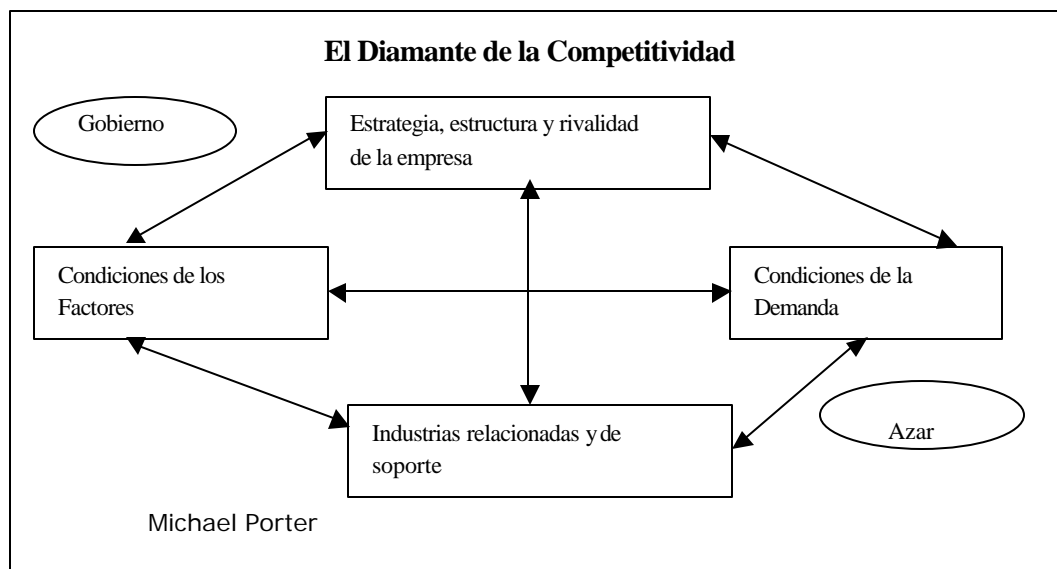
De acuerdo con Porter, el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional, depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector, pues éstas no son entes aislados. Este entorno nacional está determinado por la interacción de cuatro grupos de atributos y dos factores de contexto:

- (1) Las condiciones de los factores;
- (2) Las condiciones de la demanda;
- (3) Los proveedores, las industrias relacionadas y de apoyo;
- (4) Las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos:
 - (5) La casualidad y
 - (6) El rol del Estado.

En este modelo, la base de la competitividad o la capacidad para competir, no deriva de los cuatro atributos, ni siquiera del conjunto de atributos considerados como un todo, sino de su interrelación, de su reforzamiento mutuo. Esto significa que el efecto que cada uno de ellos pueda causar, depende del estado de los otros, que las ventajas de uno pueda crear o perfeccionar ventajas en otros, que las desventajas de uno puede acarrear desventajas en los otros. A este concepto de total dinamismo Porter lo denominó el “Diamante de la Competitividad”.

Los sectores exitosos en la economía internacional, son aquellos a los cuales el diamante de la competitividad es favorable. Sin embargo, esta afirmación, no implica que todas las empresas del sector sean exitosas, más aún, cuanto más competitivo sea el entorno, tanto más probable será que algunas de éstas se queden en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades ni explotan similarmente el entorno.

Gráfico n° 11



3.1.1 Condiciones de los factores

El primer atributo del diamante de competitividad -las condiciones de los factores, se refiere a la situación del país, respecto de lo que comúnmente se llama “dotación de los factores” (recursos humanos, recursos físicos, conocimientos, capital e infraestructura), es decir, a los *inputs* necesarios para competir en una industria. Las condiciones de los factores, no dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote.

Por otro lado, no todos los factores tienen la misma importancia, para la obtención de la competitividad. Para explicar esta idea, Porter clasifica los factores en básicos y avanzados, por un lado; en generalizados y especializados, por otro.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semiespecializada. Los factores avanzados comprenden la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el soporte en ciencia y tecnología. Los generalizados son los que pueden aplicarse a varias actividades, mientras los especializados tienen un radio de acción circunscrito. Tenemos, en el caso de la agricultura en el Perú, como factores básicos a considerar: las variadas condiciones climatológicas (microclimas) y la gran disponibilidad de tierras, así como la disponibilidad de mano de obra no capacitada. Los factores avanzados serían los proyectos de irrigación y la infraestructura creada para explotar las tierras. La investigación tecnológica en un campo específico, como el

caso del Centro Internacional de la Papa o del Instituto del Espárrago, constituyen factores especializados.

Mientras que los factores básicos, se heredan o se crean mediante inversiones modestas, los avanzados requieren inversiones cuantiosas y esfuerzos de largo alcance. En los últimos años, la globalización ha hecho menos esencial la disponibilidad de los factores básicos, pues hay gran movilidad de recursos y las empresas pueden trasladar sus unidades productivas, ahí donde éstos se encuentren. Hoy, la ubicación geográfica de las plantas industriales, no se da sólo en función de la localización de las materias primas, sino del lugar donde éstas pueden agregar más valor al proceso productivo.

La competitividad está basada en los factores avanzados y especializados, dado que la dificultad para crear o conseguir los factores otorga ventajas. Al respecto, un concepto fundamental de la teoría porteriana es la “desventaja selectiva”, es decir, la forma de superar las

carencias de factores básicos o generalizados mediante la innovación.

Paradójicamente, la falta de un recurso, se convierte así en un gran incentivo para el desarrollo de la competitividad. Es el caso del Japón, por ejemplo, cuyo reducido territorio sirvió como un poderoso impulso para generar competitividad. La práctica del “justo a tiempo”, por ejemplo, nació de la necesidad de ahorrar espacio.

A diferencia de América Latina, pródiga en recursos naturales, los países asiáticos se vieron obligados a generar competitividad para poder acceder al mercado internacional, y lo lograron. Hoy, América Latina enfrenta el reto de cómo evolucionar del viejo modelo rentista, basado en recursos naturales y mano de obra barata, al desarrollo de ventajas competitivas, que le permitan una adecuada inserción en la nueva economía mundial.

INPUTS DEL PERU

(i) La Mano de Obra

La caída en la productividad del trabajo, afecta notablemente a la competitividad de las empresas, toda

vez que se necesitarían más trabajadores para alcanzar los mismos niveles de producción. Así aumentara dicha productividad, es necesario compararla con la de los competidores, con el objeto de evaluar correctamente la competitividad de las empresas. Se identifican al menos dos temas que afectan a la productividad de la mano de obra en el Perú, que podrían explicar el deterioro en esa variable, durante los últimos treinta años: educación y capacitación laboral.

(ii) El Capital

Acceso limitado al crédito bancario

La mayoría de empresas nacionales presentan problemas de acceso al crédito, particularmente el de largo plazo. Se estima que sólo el 7.2% de las pequeñas y microempresas, tiene acceso al crédito formal, el cual brinda mejores plazos y costos que el crédito informal

El costo del crédito

Uno de los factores que limita el acceso al crédito es el costo del mismo. En el Perú, el elevado costo del crédito,

y su variabilidad histórica, siguen siendo factores que afectan a la inversión y a la productividad del capital. Según cifras del Banco Central, la tasa de interés real activa para los préstamos en moneda nacional, se ha situado durante los últimos once años en el orden del 27% anual, mientras que los de moneda extranjera promediaron un 13%. (BID Febrero 2003).

El escaso desarrollo del mercado de capitales

El escaso desarrollo del mercado de capitales encarece el costo y dificulta el acceso a la financiación para las micro, pequeñas y hasta medianas empresas (la gran mayoría en el país). Se calcula que en el Perú, sólo el 10% de la financiación de las empresas, proviene de fuentes distintas al crédito otorgado por empresas financieras, cifra que es el 40% en Estados Unidos o Canadá (MEF, 2003). La falta de fuentes alternativas de financiación también favorece la concentración y el poder oligopolio de la banca. Existen factores que tienen que ver con la ausencia de un marco legal, que propicie la búsqueda de financiamiento alternativo. La falta de información para

muchos empresarios, el tamaño pequeño de gran parte de las empresas y la cultura empresarial poco moderna, limitan la agresividad en la búsqueda de fuentes alternativas de capital. En el Perú el problema actual no es necesariamente de liquidez o de falta de capital, sino más bien de oportunidades de inversión rentables, en empresas serias y transparentes.

(iii) Recursos

El Perú es un país que cuenta con una amplia diversidad de recursos naturales y minerales, pero en contraposición cuenta con una geografía complicada, que le hace difícil el aprovechamiento de estos recursos.

A continuación, se mencionan algunos de los recursos potenciales del país, en los que se puedan aprovechar las ventajas comparativas, las cuales se convertirán en ventajas competitivas.

- Altos rendimientos en algunas frutas y hortalizas (Mango, vid, paltos, cítricos, espárrago, brócoli, tomate, cebolla, papa).

- Existe un potencial de desarrollo en cultivos "industriales" (algodón Pima y Tangüis, caña de azúcar, arroz, maíz, marigold).
- Clima apropiado para la avicultura y ganadería intensiva (lechería, porcicultura).
- Cultivos andinos como la papa amarilla, la quinua y la kiwicha, etc.
- Los valles interandinos son ideales para el desarrollo de cultivos sofisticados, como la floricultura y horticultura de exportación (alcachofa, choclo, brócoli, etc.).
- Asimismo el Perú tiene la mayor población de alpacas y vicuñas de todo el mundo.
- El Perú es un país rico en recursos hidrobiológicos, es uno de los principales exportadores de harina de pescado a nivel mundial.
- El patrimonio turístico, sus costumbres y tradiciones, son la base necesaria para desarrollar el turismo en el Perú.
- Otra ventaja comparativa con la que cuenta el país son sus recursos mineros (oro, plata, zinc y el cobre).

(iv) Factores especializados

- **Infraestructura y logística**

La inversión pública en infraestructura, ha sido tradicionalmente baja y ello es causa fundamental del escaso desarrollo de puertos, aeropuertos, carreteras, infraestructura eléctrica y telecomunicaciones, lo cual perjudica a las empresas, dado que dichas deficiencias impactan en la estructura de costos al momento de competir en los mercados internacionales.

A continuación se menciona los problemas detectados en transporte terrestre y marítimo.

- **Transporte terrestre**

Según cifras del Ministerio de Transportes el 22% de la red vial es nacional, el 18% es departamental y el 60% es vecinal. Aunque el 78% de la red vial nacional se reporta en buena calidad, sólo el 13% es asfaltado, el 24% es afirmado, el 18% es sin afirmar y aún el 45% es trocha, lo que muestra que a lo largo de todo el territorio la infraestructura es aún insuficiente y de una inadecuada

superficie de rodadura. Esto dificulta enormemente la actividad comercial entre localidades alejadas, especialmente para las pequeñas y medianas empresas localizadas fuera de la ciudad capital, ya que implica un elevado costo de transporte, principalmente en el factor tiempo.

Según estudios hechos por el Ministerio de Transporte, se estima que pasar de una vía afirmada a una asfaltada, implicaría un ahorro en costos de transporte del orden del 30%.

- **Transporte marítimo**

El mal estado de la infraestructura y la calidad de los servicios que muchos puertos ofrecen, obliga a que los comerciantes utilicen los más lejanos, por ser más eficientes.

Incluso, existe una alta concentración del movimiento de carga en los puertos, por ejemplo, el Callao centraliza el 71.5% de la carga a nivel nacional (dato de Empresa Nacional de Puertos).

- **Investigación y Desarrollo**

La deficiente base tecnológica y científica peruana, no permite mayores avances en la productividad de las empresas, hecho que se ve reflejado en una serie de manifestaciones. En primer término, hay un escaso aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, como resultado principalmente de falta de información sobre beneficios potenciales.

En segundo lugar, se observa una baja capacidad de innovación tecnológica interna, en parte como resultado de una baja inversión pública y privada en investigación y desarrollo (I & D). El gasto en I & D en el Perú, ha sido sólo 0.15% del PBI en las últimas décadas, comparado con el 0.3% del PBI en América Latina y entre 1.8% y 2.5% del PBI en los países desarrollados (Agenda Perú, 2000).

- **El debilitamiento de las instituciones**

Otro factor en donde el Perú ha perdido competitividad durante los últimos años, ha sido en el desarrollo y fortalecimiento de las instituciones. Esta pérdida de

competitividad se puede explicar por el deterioro de las instituciones civiles, la falta de legislaciones claras y fuertes, a nivel gubernamental y el incremento de la corrupción.

A continuación se desarrolla algunos de los principales problemas que tienen las instituciones gubernamentales.

❖ **La inseguridad jurídica**

En el Perú, se producen grandes “reformas del sector” cada década, lo cual no hace más que aumentar la inestabilidad. Hay también problemas organizativos, ya que los juzgados no cuentan con herramientas (número de jueces inapropiado, tecnología atrasada) para procesar y evacuar rápidamente las peticiones, lo cual se ve agravado por la poca utilización de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, los que servirían para aliviar la carga procesal y brindar un mejor servicio al público. Uno de los elementos que perjudica la celeridad en los procesos e interfiere en el funcionamiento de las empresas, es la presencia obligada del poder

judicial en todos los conflictos, derivados de transacciones comerciales.

❖ Reglas del juego inestables

Históricamente, las políticas económicas en el Perú no han sido estables, ni siquiera al interior de un mismo gobierno, o en ciertas ocasiones, bajo el mandato de un mismo ministro. La ausencia de políticas de Estado, acordadas conjuntamente con los empresarios y la sociedad en general, ha originado esta volatilidad que daña las perspectivas de inversión. Esto ha generado la denominada inestabilidad jurídica, es decir, la falta de permanencia en el tiempo, de las normas legales y reglas existentes en un momento determinado.

3.1.2 Condiciones de la demanda

Por condiciones de la demanda se entiende la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno, lo cual, al estimular la mejora y la innovación, se convierte en un determinante de la competitividad.

Respecto de la composición, la idea es que un mercado interno segmentado, de compradores exigentes y de necesidades precursoras, puede presionar a las empresas al constante perfeccionamiento. En cuanto al tamaño y el ritmo de crecimiento del mercado, las economías de escala que justifican la inversión en investigación y desarrollo, pueden impulsar la competitividad al incentivar las inversiones. Sin embargo, Porter también señala que un mercado interno pequeño -como es el caso de los países de América Latina, puede convertirse en un incentivo para esforzarse por competir en el mercado externo. Por último, la sofisticación de los compradores o su internacionalización, se refiere a todo aquello que transmita gustos o hábitos de consumo hacia el exterior y cree demanda en el extranjero.

Es así que en el caso peruano, dado el escaso poder adquisitivo y sin mayores exigencias del consumidor local, la demanda para muchos productos, viene dada por el mercado externo, como sucede con los espárragos y el palmito, para el mercado de exportación.

3.1.3 Proveedores e industrias relacionadas y de apoyo o “clusters”

En el modelo de Porter, la competitividad de un sector se sustenta en la disponibilidad de los proveedores o industrias conexas, que a su vez, sean por sí mismos competitivos. Las industrias relacionadas, comprenden a todas aquellas que comparten tecnologías comunes, insumos y productos complementarios, es decir, las industrias conexas, son aquellas con las que las empresas pueden compartir o coordinar actividades de su cadena de valor: desarrollo de tecnología, fabricación, distribución, comercialización o servicio de producto.

Es importante aclarar que el concepto de *cluster*, no sólo se refiere a una industria en un área determinada que produce algún bien, sino que comprende una gama entera de industrias relacionadas que producen muchos bienes y servicios. Los *clusters* permiten aumentar en forma importante la productividad, puesto que promueven la eficiencia, incrementan la tecnología, estimulan el uso adecuado de los recursos naturales y mejoran el valor de los productos. Son también magníficos estimuladores de

la creación de nuevas empresas, de una compañía surge la otra. La relación entre sectores competitivos conexos produce nuevos sectores competitivos.

La contribución de los proveedores toma la forma de acceso a los insumos de manera rápida, eficiente y a veces, preferencial con relación a su costo. También la cercanía física, fortalece el vínculo que se establece entre la cadena de valor de las empresas y sus proveedores. Pero lo más importante para la ventaja competitiva, son las estrechas relaciones de trabajo, que se establecen con los proveedores y que permiten beneficiarse de tecnologías, información e innovaciones.

Normalmente, en los países en desarrollo, dada la falta de proveedores competitivos, las industrias aparecen como sectores aislados en vez de *clusters*. Esto obliga a que la mayoría de los componentes, tengan que importarse y a que las empresas se vean forzadas a procesos de integración vertical.

En el caso peruano, dada la presencia en el mercado de gran número de pequeñas y micro-empresas, caracterizadas por su flexibilidad, el reto es, cómo integrar a estas empresas en el circuito de la cadena productiva, para constituir cadenas o clusters de empresas a fin de ganar competitividad.

Se acepta casi por unanimidad, que uno de los mayores obstáculos que impide el desarrollo de las empresas no es su tamaño, ni los canales de abastecimiento o de comercialización, sino el hecho de actuar aisladas en el proceso productivo. En el actual contexto de globalización, liberalización financiera y cambio tecnológico continuo, las empresas no pueden sobrevivir en forma aislada, es necesario crear un ambiente de colaboración. Esta cooperación, puede manifestarse por medio de redes o integraciones verticales y horizontales. Para que las empresas sean competitivas, se debe fomentar la existencia de cadenas productivas y la coordinación de las acciones de los agentes de la cadena productiva, de manera que las empresas del mismo tipo y

a la vez más débiles, se vinculen a las más competitivas, por ejemplo, por medio de subcontrataciones.

3.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Parte de este contexto, deriva del hecho de que en el ámbito nacional, existen prácticas y enfoques de gestión comunes a las empresas. Porter menciona, entre otras, la formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y los directivos. De la misma manera, la idiosincrasia de una nación, influye sobre las formas de organizar y gestionar las empresas, y de alguna manera condiciona sus posibilidades de lograr ventajas competitivas. Los objetivos de las empresas y de las personas, juegan también un papel importante, como pueden ser las motivaciones y los compromisos.

En cuanto a la rivalidad interna o doméstica de las empresas, Porter señala que la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector determinado, están asociadas a una intensa rivalidad doméstica. La competencia en el mercado de origen, sirve de estímulo a las empresas para que mejoren la calidad de sus productos o servicios, reduzcan precios e innoven.

En el caso peruano, el cambio hacia un entorno más competitivo se inicia en 1990 con las denominadas reformas estructurales. Si bien la apertura y la liberalización de los mercados, la eliminación de las barreras de entrada y salida, así como la asunción de un nuevo rol de parte del Estado, son condiciones necesarias para crear un mercado competitivo, se requiere, además, de todo un trabajo complementario, que evite las prácticas anticompetitivas y los abusos frente a los consumidores, tarea que está en manos de Indecopi, que es el organismo pro-competencia.

(i) El tamaño de las empresas

En el Perú predominan las microempresas, es decir, las empresas con menos de 10 trabajadores y ventas que no superan las 12 unidades impositivas técnicas (UIT) anuales.

(ii) La informalidad

La otra cara de la moneda de la predominancia de las micro y pequeñas empresas en la estructura empresarial peruana, es la informalidad. Una gran parte de la economía peruana, no forma parte del mercado formal, lo cual, entre otras cosas, limita su acceso a los mercados de capitales y perjudica la recaudación tributaria. Se calcula que el mercado informal en el Perú alcanzaba al 58% del PBI a principios de la década pasada, cifra que se encuentra por encima del promedio de los países de América Latina de la muestra, y sólo inferior al porcentaje de Bolivia y Panamá (dato del Banco Mundial 2003).

Algunas de las causas que motivan este fenómeno, son la debilidad de los esquemas de derecho de propiedad y las imperfecciones del mercado laboral.

(iii) Las prácticas empresariales

Existe evidencia de que en el Perú dichas prácticas empresariales, no son en promedio, adecuadas para competir eficientemente en una economía globalizada.

En primer lugar, en el país predomina una cultura empresarial familiar. Muchas empresas, debido quizás al tamaño de las mismas, recurren a familiares para que ocupen puestos gerenciales clave, lo cual reduce el adecuado control dentro de la empresa.

También es evidente que la mayoría de empresas peruanas muestran un limitado interés por mejorar la calidad de los productos. De acuerdo a datos de la International Standard Organization, a finales del año 2001, 200 empresas peruanas contaban con el sello ISO 9000 (calidad). También es evidente la baja asociatividad y articulación entre empresas productoras de bienes con necesidades similares. Además, en el país hay una falta de visión integradora, que se refleja en la falta de oferta de servicios integrales (desarrollo de productos, distribución, mercadeo, etc.), en el caso de las empresas exportadoras.

Este aspecto limita el crecimiento de las exportaciones, dado que se pierde el contacto con el consumidor final, elemento clave para el planeamiento estratégico.

Uno de los elementos que podrían ayudar a explicar esas manifestaciones de prácticas empresariales poco modernas, además de las señaladas y del arraigo cultural, es la abundancia de empresas de tamaño pequeño y ventas limitadas. Esta realidad favorece el mantenimiento de procesos simples y poco sofisticados, que podrían limitar incrementos significativos en la productividad promedio. El tamaño relativamente pequeño de la gran mayoría de empresas en el Perú, puede restringir inversiones significativas por problemas de escala, al tiempo que el excesivo grado de informalidad, también obstaculiza el acceso al crédito para invertir en tecnologías y prácticas modernas.

3.1.5 La casualidad o azar

La casualidad es uno de los factores adicionales que complementan el diamante de la competitividad.

Precisamente éste fue uno de los hallazgos del estudio

empírico de Porter: los acontecimientos casuales también ejercen influencia sobre la ventaja competitiva. Se dice que son casuales los incidentes ajenos a una nación o sobre los cuales las empresas o el gobierno no tienen mayor control.

La importancia de las casualidades para las ventajas competitivas, radica en el hecho de que pueden alterar la posición competitiva de las naciones. Sin embargo, el que un hecho casual se convierta en ventaja competitiva, depende del diamante nacional. Porter hace ver que inclusive lo que puede parecer fruto de la casualidad, es en realidad, resultado de las diferencias de los entornos nacionales.

Entre las casualidades Porter menciona los inventos, las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en los costos de los insumos, los cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en el tipo de cambio, los aumentos insospechados de la demanda mundial o

regional, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros y los conflictos bélicos.

Otros hechos casuales que repercuten sobre el diamante nacional, pueden ser también los desastres naturales. Un ejemplo reciente es el Fenómeno de El Niño, que afectó diversos entornos nacionales -el del Perú, entre ellos- en 1997 y 1998.

3.1.6 El rol del Estado

Es el otro factor adicional que completa el modelo de Porter, y al que se le otorga gran importancia: el poder que tiene el Estado de influir sobre el diamante a través de leyes, normas y políticas, lo cual afecta a cada uno de los determinantes de la competitividad.

Puesto que establece las reglas de juego, el gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional o alterar el clima nacional para la competitividad.

Porter sostiene, que si bien es tentadora la idea de colocar al gobierno como el sexto determinante del diamante, en realidad el papel del gobierno en la competencia internacional es el de influir -positiva o

negativamente- sobre los cuatro determinantes. Más aún, Porter advierte sobre el peligro de perder de vista, que la influencia del gobierno sobre la ventaja competitiva es inevitablemente parcial. Puede aumentar o disminuir las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero no puede crearla; lo cual es tarea exclusiva del sector privado.

Desde la perspectiva del modelo porteriano, se acepta que el papel del Estado, es proporcionar el marco propicio para un entorno favorable; es decir, actuar como agente promotor y responsable de dotar al país de infraestructura básica, desarrollo tecnológico y servicios básicos de educación y salud, para permitir a las empresas competir con ventaja en los mercados internacionales.

Un aspecto que se debe tener en cuenta, de gran importancia en el actual contexto latinoamericano, es que no basta con declarar la economía de mercado, para que ésta funcione. Hace falta también el adecuado funcionamiento de las instituciones gubernamentales, con

reglas de juego definidas y un Estado eficaz sin corrupción.

Una herramienta básica en los negocios internacionales, para determinar cuán riesgoso o atractivo sea un país como destino de inversiones, es el denominado “riesgo-país”. El efecto del aumento del riesgo-país, es la exigencia de un mayor retorno o tasa de descuento para los proyectos de inversión. Ello significa que si el riesgo-país es alto, entonces muchas inversiones dejarán de hacerse o se llevarán a cabo sólo aquellas que permitan una rápida recuperación del capital.

Un elemento importante del riesgo-país es el riesgo político institucional. Para el inversionista es fundamental saber si en el país se aplican las leyes, si las decisiones judiciales son independientes e imparciales y si la administración de justicia es confiable, en suma, si se garantiza y respeta el marco institucional del país. El adecuado funcionamiento de las instituciones, genera un entorno jurídico confiable, para las inversiones. Sin un

óptimo sistema proveedor de seguridad jurídica para todos, el mercado no podría funcionar eficientemente.

3.1.7 El Diamante de las Confecciones

A continuación se presenta el estudio realizado por el profesor M. Porter para las Confecciones Peruanas.

(i) Condiciones de los Factores

- **Factores Básicos**

- + Ubicación: proximidad a mercados norteamericanos.
- + Mano de obra relativamente barata.
- + Se dispone de algodón de alta calidad (Pima, Tangüis).
- + Empresarios locales se adaptan y aprenden rápidamente.
- + Extremadamente hábiles, considerando las limitaciones.

- **Factores especializados**

- Mala infraestructura: caminos, puertos y aeropuertos.
- Sólo 10% de caminos asfaltados.
- Elevados costos portuarios.
- Personal capacitado y entrenado insuficiente.

- Sistemas de telecomunicaciones e información poco desarrollados.
- Alto costo del capital.

(ii) Demanda

- Consumidores locales no demandan calidad ni cantidad (bajo ingreso per cápita).
- Importaciones reducen precios.
- Gobierno, ejército y otras instituciones no exigen calidad.
- Productos de calidad suelen ser importados.

(iii) Estrategia, Estructura y Rivalidad

- El sector se está reestructurando para aumentar su competitividad internacional.
- Sólo algunas empresas integradas son muy competitivas internacionalmente (20 empresas controlan aproximadamente 90% de las exportaciones de prendas de algodón).
- Exportadores venden a un porcentaje muy pequeño de compradores de EE.UU.

(60% de las exportaciones de confecciones se vende a menos del 1% de los compradores de confecciones de EE.UU.).

- 79% de la producción se concentra en polos.
- La mayor parte de las empresas responde a la demanda en lugar de buscar compradores interesantes.
- La mayor parte de los productores locales compite por costos.
- Las estrategias son a corto plazo (la supervivencia era el principal objetivo).
- Rivalidad mal entendida (centrada internamente, conflictos entre los abastecedores).

(iv) Industrias de Soporte y Apoyo

- Gamarra representa un fuerte micro “cluster” para productores de bajo costo (Mini Hong Kong).
- Concentración geográfica de productores facilita intercambio.
- Industria textil relativamente fuerte.
- Servicios de soporte sin capacidad ni tecnología (teñido y otros).

- Abastecedores de insumos no competitivos (botones, cierres y otros).
- Gremios y asociaciones centrados en papel del Gobierno y no en aprendizaje e información.
- Pocos centros de modas y diseño.
- Muy dependiente de equipo y maquinaria importados
- Alto costo de inventario por falta de repuestos.
- Pobres instrumentos financieros.

3.2 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

A fin de ubicar la posición competitiva deseada de un negocio, resulta necesario comenzar con la evaluación de la industria a la que pertenece. Para llevar a cabo esta tarea, se debe comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, dado que este indicador incorpora una medición general del atractivo de la industria.

El marco más influyente y el que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la industria es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la

intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria. La figura siguiente ilustra que la estructura genérica de una industria esta representada por los principales participantes (competidores, compradores, proveedores, sustitutos y nuevos participantes), su interrelación (las cinco fuerzas) y los factores subyacentes, los cuales ayudan a explicar el atractivo de la industria.

Gráfico n° 12 Elementos de la estructura de la industria : las cinco fuerzas de Porter

BARRERAS A LA ENTRADA

Economías de escala
 Diferenciación del producto
 Identificación de la marca
 Costo de cambio
 Acceso a los canales de distribución
 Requerimientos de capital
 Acceso a la última tecnología
 Experiencia y efectos del aprendizaje

ACCION DEL GOBIERNO

Protección de la industria
 Regulación de la industria
 Coherencia de las políticas
 Movimientos de capital entre los países
 Derechos aduaneros
 Cambio de monedas extranjeras
 Propiedad extranjera
 Asistencia proporcionada a los competidores

Nuevos participantes

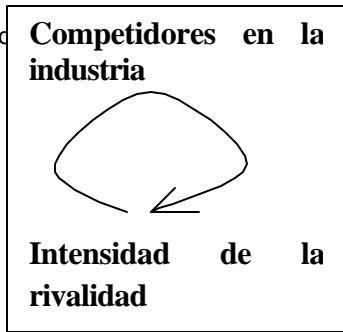
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Concentración y equilibrio entre competidores
 Crecimiento de la industria
 Costo fijo (o de almacenamiento)
 Diferenciación del producto
 Incremento de la capacidad intermitente.
 Costos de cambio
 Intereses estratégicos corporativos.

BARRERAS A LA SALIDA

Especialidad de activos
 Costo de salida que se realiza una sola vez
 Interrelaciones estratégicas con otros negocios.
 Barreras emocionales , restricciones gubernamentales y sociales

Poder de negociación de Los proveedores



Poder de negociación de los compradores

Compradores

PODER DE LOS PROVEEDORES

Numero de proveedores importantes
 Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores
 Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores.
 Amenaza de los proveedores de integración hacia delante
 Amenaza de la industria de integración hacia atrás.
 Contribución de los proveedores a la calidad o el servicio de los productos de la industria.
 Costo total de la industria contribuido por los proveedores
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores.

PODER DE LOS COMPRADORES

Números de compradores importantes
 Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria.
 Costos de cambio de los compradores
 Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.
 Amenaza de la industria de integración hacia delante
 Contribución a la calidad o el servicio de los productos de los compradores
 Costo total de los compradores contribuido por la industria
 Rentabilidad de los compradores

Sustitutos

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS

Disponibilidad de sustitutos cercanos.
 Costos del cambio de usuario. Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto

El modelo de Porter representa a las industrias como un campo de batalla o un juego de poder con fuerzas en conflicto. La mera elección de las palabras utilizadas para describir el modelo resultan muy reveladoras. Se habla de rivalidad entre los competidores, amenazas de los nuevos participantes, amenazas de los sustitutos y poder de negociación tanto con los proveedores como con los compradores. Todas estas palabras sustentan un mensaje de fondo: el mundo de los negocios es duro y competitivo. Para sobrevivir, uno tiene que ser mejor que el mejor y estar preparado para aniquilar a sus oponentes y destruir su base de poder.

Tal como sabemos todos, este clima conflictivo y antagónico no explica necesariamente las formas más efectivas o incluso más comunes de competir. En el pasado reciente, las empresas que son realmente ingeniosas para conducir sus negocios han aprendido una lección muy importante: uno tiene que saber cuando y como competir: pero también algo más importante aún, uno debe saber cuando y como cooperar.

Actualmente, el término alianzas estratégicas representa una de las expresiones claves para los negocios. Son coaliciones formales entre dos o más empresas, para emprendimientos a corto plazo, surgidas de relaciones

oportunistas o permanentes que evolucionan hacia una forma de asociación entre los protagonistas. Algunas de estas alianzas, en virtud de normas más tradicionales, podrían corresponder a acuerdos entre los competidores con intereses conflictivos; fueron prohibidos en los Estados Unidos, hasta hace muy poco, por la legislación antimonopolio que obliga a las empresas norteamericanas a buscar la celebración de convenios solo con empresas extranjeras.

Las alianzas que se examinan en la actualidad incluyen las asociaciones de empresas, los acuerdos de licencia, los acuerdos de suministro, las iniciativas de capital de riesgo, las adquisiciones de asociación conjunta y muchas otras formas de cooperación. Todos los enfoques comparten el objetivo común de eliminar o reducir significativamente la confrontación entre los competidores, proveedores, clientes, los nuevos participantes potenciales y los productos de sustitutos. Sin duda la concreción de dichas alianzas pretende crear mejores condiciones para todos los socios participantes a través de la adquisición de tecnología y de economías de escala compartidas, el acceso a los nuevos mercados, las materias primas y los componentes, la respuesta a presiones por parte de gobiernos locales y el establecimiento de acuerdos para la estandarización mundial

de los productos solo para mencionar las oportunidades mas comunes dentro de un campo ilimitado.

3.3 EL ANÁLISIS FODA

Es un diagnóstico que se hace a nivel de un negocio El diagnóstico, cualquiera que sea la disciplina humana a la que hagamos referencia, es siempre la consecuencia de un análisis previo, a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones, definir una estrategia concreta y a la vez una síntesis del mismo a partir del cual se pueden identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que se descubrirá aquellos puntos en los que un negocio se muestre fuerte o débil respecto de los competidores

Oportunidades son aquellos “factores externos” a la propia empresa (es decir, no controlables) que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos. Por lógica, consideraremos como amenazas aquellos “factores externos a la empresa (y, por tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis externo realizado en la primera etapa de la planeación estratégica y reflejan una situación observada no

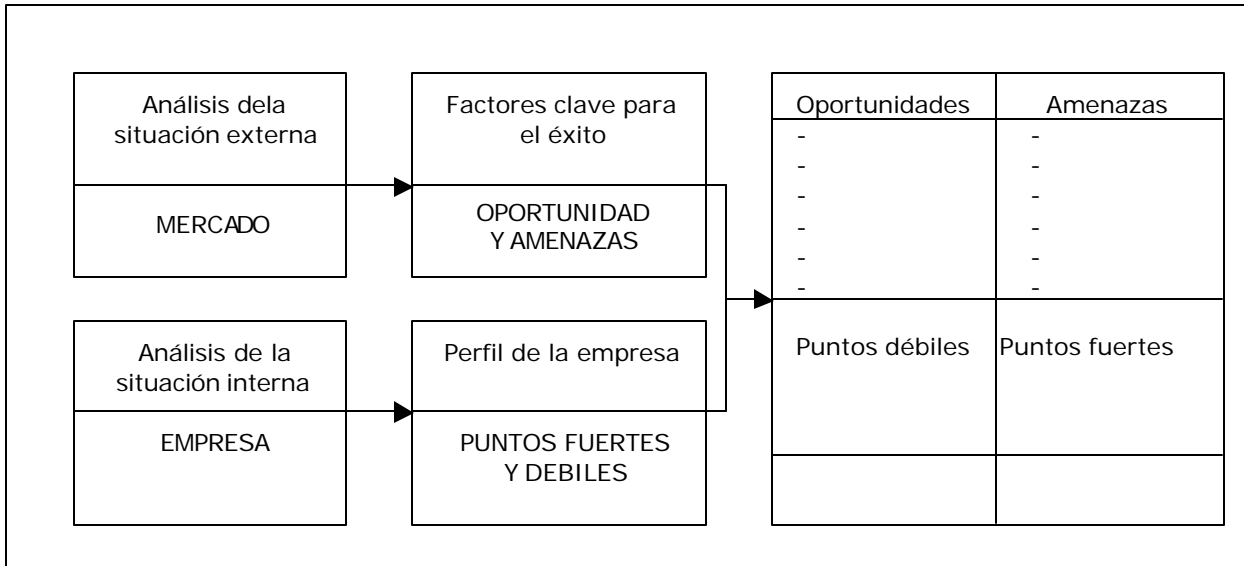
controlable que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos.

Suele decirse que en la vida hay muchas oportunidades disfrazadas de problemas. Deberemos desarrollar nuestro instinto para dar con las verdaderas oportunidades, desenmascarándolas si es necesario. Merece la pena intentarlo, porque luego deberemos decidir a partir de esas oportunidades.

Fortalezas (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos trazados. Por el contrario consideramos como debilidades(o puntos débiles) a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos.

Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la planeación estratégica y reflejan una situación observada necesariamente controlable, dado que es una situación del negocio que marca una posición de ventaja o desventaja ante nuestros competidores.

Gráfico n° 13 ESQUEMA GENERAL DE LA ETAPA
DE DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN



Fuente: Universidad del Pacífico - Planeamiento Estratégico

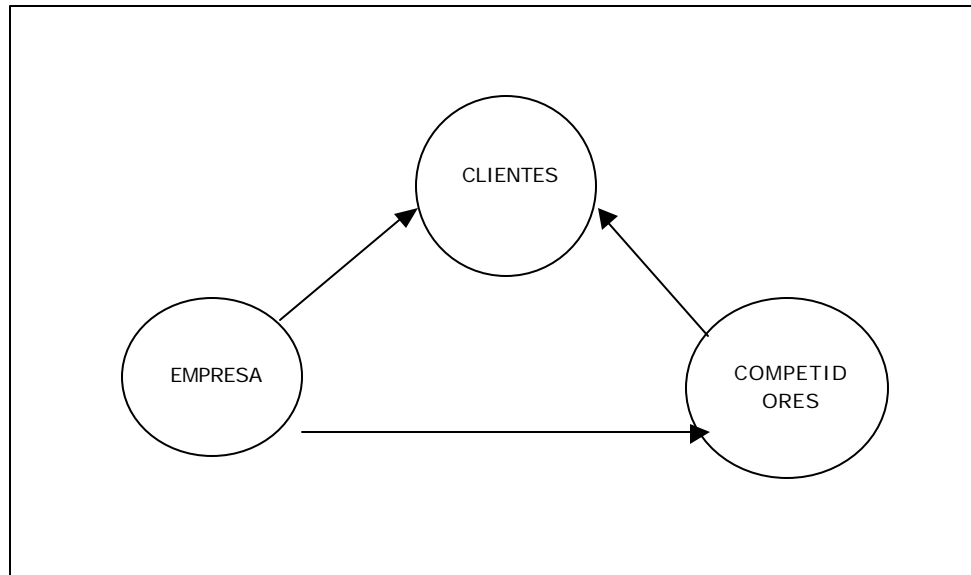
Es obvio que de lo que se trata es de utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que se presentan, es conveniente eliminar o corregir los puntos débiles.

Puede ocurrir y será indudablemente un buen síntoma que en alguno o algunos de los puntos fuertes seamos mejores que nuestra competencia. En tal caso estaremos hablando de ventajas competitivas. Estas ventajas competitivas son las que garantizan nuestra clientela. Y los clientes son los únicos que, al final, proporcionan seguridad a la empresa, por lo que deberemos buscar siempre nuestras ventajas competitivas que serán la garantía que podremos vencer a la competencia. Si no nuestros planes constituirán una ilusión inútil.

Sin embargo en el supuesto de que alguno o algunos de nuestros puntos débiles lo sean además respecto a nuestros competidores, estaremos hablando de desventajas competitivas.

Las ventajas (o desventajas) competitivas hay que relacionarlas con el valor percibido por los clientes respecto a la empresa. Ese valor percibido puede ser definido como el posicionamiento del cliente en torno a la utilidad del producto, basado en la percepción de lo que se recibe y se da (véase grafico). No estamos hablando de una calidad objetiva y medible, sino que constituye un nivel de abstracción más allá de algún atributo del producto.

Gráfico n° 14 CONCEPTO DE VALOR PERCIBIDO



Fuente: Elaboración propia

La diferencia entre una empresa ganadora y otra perdedora la marca su capacidad de crear ventajas competitivas reales, de mantenerlas y de transformarlas llegado el momento. Hoy en día, obtener una ventaja competitiva significa básicamente ofrecer al mercado un producto del mismo valor que los competidores a un menor precio, o con mayor valor que los competidores a un precio competitivo. Sin embargo, no debemos olvidar que el valor del producto es el que le asigna el cliente o consumidor del mismo. Lo realmente difícil es detectar las ventajas competitivas o factores de éxito relevantes y analizar nuestra capacidad para desarrollar dichas ventajas, identificar que factores

competitivas son los mas importantes, los que nos llevarán a plantear vías de desarrollo estratégico y cuales son secundarios y ser conscientes de la inestabilidad de las ventajas competitivas a lo largo del tiempo (hay que establecer un sistema de vigilancia estratégica).

Constituiría por tanto un error definir esas ventajas en función de consideraciones internas, generalmente referidas al pasado y basadas en juicios de valor de los directivos. De la misma manera, calificaríamos como error la sustitución del pensamiento estratégico por una determinación mecanicista de las ventajas competitivas. Lo importante es mantener y acomodar las ventajas competitivas ante los cambios del entorno.

Se ha definido los modelos de Planeamiento Estratégico que son claves para el desarrollo de ventajas competitivas. Nuestro siguiente paso será llevarlo a la práctica

CAPITULO IV

4. LA EVOLUCION DE LA EMPRESA: TEXTIL SAN CRISTOBAL

4.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS

Fabrica de Tejidos San Cristóbal S.A. se fundó en Julio del año 1942 por el Grupo Raffo. La compañía era propietaria de una planta localizada en Lima, dedicada al tejido y teñido de tela, para venta local. En el año 1985 se fundó Consorcio Peruano de Confecciones S.A. (COPECO), como una nueva división para la exportación de prendas de vestir.

En enero de 1993 el Grupo Raffo decidió unir ambas compañías y crear **Textil San Cristóbal S.A.**, la organización textil, verticalmente integrada, incorporando los procesos de teñido de hilo, tejido, teñido y acabado de tela, mercerizado, corte y costura de prendas.

En el 2003, la empresa se sometió a un proceso concursal preventivo ante INDECOPI, siendo que su propuesta de Acuerdo Global de Refinanciación (AGR) fuera aprobada el 12 de noviembre del 2004 con el voto aprobatorio del 77% de acreedores reunidos en Junta de Acreedores (entre ellos, proveedores, bancos, trabajadores y, Sunat, entre otros). La aprobación del AGR puso fin a la reestructuración total de la

deuda de la empresa frente al 100% de sus acreedores concursales (US \$75 millones); y posibilitó:

- i) La obtención del capital de trabajo necesario para su óptimo funcionamiento;
- ii) La consolidación de su operación corriente de exportación; y
- iii) La realización de nuevas inversiones en maquinaria y equipos para mantener la competitividad de la empresa.

Circunstancias todas que permiten visualizar el posicionamiento a corto plazo de Textil San Cristóbal S.A., como una empresa líder del sector, dada la calidad de sus productos y su cartera de clientes internacional, esperándose un incremento del ritmo de sus ventas para los años venideros.

Al 31 de diciembre del 2004 el capital social de S/. 80'751,600 era propiedad de 19 inversionistas nacionales y 2 extranjeros, representando la participación de LP Holding S.A. (empresa domiciliada en el Perú) el 38.5879%, la de La Fiduciaria S.A. (empresa domiciliada en el Perú) el 32.8658% y la del Atlantic Security Bank (empresa domiciliada en el Panamá) el 8.5471%.

La composición accionaría de Textil San Cristóbal al 31 de diciembre del 2004 es la siguiente (Cuadro N° 18):

Cuadro n° 18.- COMPOSICION ACCIONARIA DE TSC

Tenencia	Número de Accionistas	Porcentaje de Participación
Menor a 1%	13	2.4987%
Entre 1% y 5%	5	17.5002%
Entre 5% - 10%	1	8.5471%
Mayor a 10%	2	71.4537%
Total	21	100%

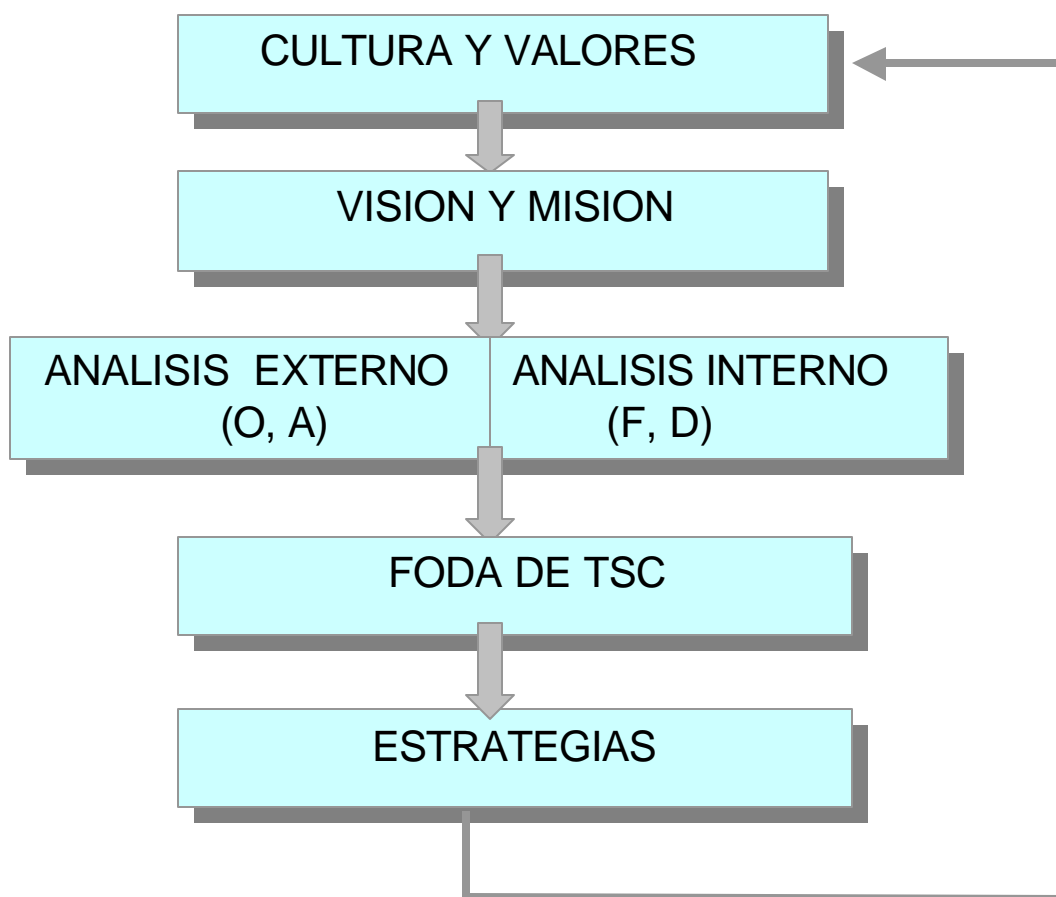
La planta de Tejidos está localizada en Lima (Calle Los Robles 441, El Agustino - Lima 10), en un área de 13,500 m² y produce un promedio de 280 TM de tela mensualmente. Aquí se encuentran las áreas de Desarrollo de Productos, Ventas, Servicio al Cliente, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas, Logística, entre otras. La planta de confecciones, está localizada en Chincha, a 200 Km. al sur de Lima. Está construída en un área de 40,000 m². Los almacenes están localizados en Lima y Chincha, así como en Miami/ Florida (EE.UU.). Tiene una producción aproximada de 700,000 prendas al mes.

Textil San Cristóbal S.A. recibió la certificación ISO 9001-1994 en 1999 por la Lloyd's Register Quality Assurance. Esta certificación se obtuvo gracias al entrenamiento de la fuerza laboral y la mejora de procesos.

La compañía emplea aproximadamente (en el 2004) 2,421 personas, entre ambas plantas, frente a 2,327 en el 2003. Los esfuerzos para la reducción del personal iniciados en el año 2002 continuaron durante el 2004, lográndose reducciones importantes en las planillas de funcionarios y empleados durante el ejercicio.

4.2.- PLAN ESTRATEGICO DE TEXTIL SAN CRISTOBAL

4.2.1.- MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (Gráfico 15)



4.2.2.- CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES DE TEXTIL SAN CRISTOBAL

La manera como trabaja está determinada por sus principios y valores

Algunos de estos principios son:

- **Rentabilidad.**-Buscar la mayor rentabilidad sobre el patrimonio
- **Cliente.**-Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes brindando calidad y excelencia en todo lo que se hace, adelantándose a sus requerimientos.
- **Personal.**- El personal es el recurso más importante. Se trabaja en equipo compartiendo los riesgos y recompensas
- **Competitividad.**-Obtener la mayor competitividad global aplicando la creatividad, innovación y planificación en todas las operaciones
- **Entorno.**-Crear en la libertad de mercado y se operar con total transparencia. Brindar oportunidades de desarrollo en las comunidades donde actúan.

Algunos de estos valores básicos son:

- El mejoramiento continuo.

- El trabajo en equipo y la minimización de costos
- Individuos dedicados y talentosos que forman la columna vertebral del negocio.
- El entrenamiento es importante para que cada uno de los empleados crezca y se desenvuelva.
- Respeto de las leyes nacionales y las normas internacionales laborales: salarios y horas de trabajo.

4.2.3.- VISION, OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y MISION

VISION.- Ser en el 2010 la empresa líder de la exportación de prendas de vestir a nivel nacional.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Expandir la capacidad de producción con el uso de tecnologías automáticas
- Incrementar sustantivamente la producción de telas y prendas de vestir de calidad
- Diversificar los mercados destino para las exportaciones de los productos a fin de aumentar la participación en el mercado

- Integrar las diversas áreas de la empresa mediante las mas modernas técnicas de gestión empresarial y de la informática
- Celebrar contratos de cooperación íter organizacional para la reducción de los costos.
- Utilizar las infraestructuras de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para implantar el comercio electrónico en las operaciones.
- Aumentar significativamente la rentabilidad de la empresa

MISSION.-Satisfacción de las necesidades del mercado de vestimenta casual de calidad con tejido plano y tejido de punto de algodón.

4.2.4.- ANALISIS EXTERNO DE TSC

4.2.4.1.- ENTORNO ECONOMICO

A pesar de los buenos indicadores económicos financieros peruanos obtenidos durante el año 2004, la actividad económica nacional no tuvo el crecimiento esperado, considerando las favorables condiciones de la economía mundial existentes a lo largo del ejercicio, las cotizaciones de los commodities (materias primas o producción nacional con escaso valor agregado), la estabilidad en los precios y el superávit comercial.

Sin embargo, no puede dejar de resaltarse que el 2004 fue un año favorable al comercio exterior peruano. Las exportaciones crecieron en un 37%, en tanto que las importaciones crecieron sólo en 16%, obteniéndose un superávit comercial de aproximadamente US \$2,199 millones (en el año 2004 se registraron exportaciones por US \$12,343 millones versus US \$9,027 millones del año 2003).

Este buen desempeño está explicado por el incremento de las exportaciones de productos primarios, especialmente los mineros, impulsados por el incremento de las cotizaciones de los metales de exportación y, por el crecimiento de las exportaciones de textiles que en el año 2004 ascendieron a US \$1,075 millones, gracias al aprovechamiento del ATPDEA y a las expectativas de suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC), circunstancias que hacen vislumbrar la consolidación y crecimiento sostenido del sector textil durante los años siguientes.

En el año 2004, el PBI del Perú creció en 5.1%, siendo los sectores productivos que impulsaron este crecimiento: Textiles y Confecciones 32.5%, Pesquería 28.3%, Manufactura 6.7%, Minería e Hidrocarburos 5.4%; y, Construcción 4.7%.

La inflación del año ascendió a 3.66% y el tipo de cambio cerró con una apreciación del sol de 5%. La liquidez del sistema financiero y el crédito al sector privado se expandieron a consecuencia de -entre otros- las bajas tasas de interés internacionales, circunstancia que ha permitido que las tasas de interés locales se mantengan también bajas.

El déficit fiscal al cierre del año 2004 ascendió a 1.9% del PBI, índice ligeramente menor al esperado por las proyecciones oficiales (2.0%), debido al éxito de las medidas administrativas aplicadas por Sunat para mejorar la recaudación.

4.2.4.2.- ENTORNO POLITICO - LEGAL

- EL ATPDEA
- TLC PERU- EEUU

El Perú cuenta con acceso preferencial al mercado estadounidense a través de la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA), que beneficia a alrededor del 60% de las exportaciones del Perú. Sin embargo, estas preferencias han sido otorgadas unilateralmente y de manera transitoria (el ATPDEA vence el 31 de diciembre de 2006). En consecuencia, el ATPDEA presenta limitaciones para promover inversiones de largo

plazo que permitan un crecimiento sostenido de las exportaciones.

Con el TLC se busca asegurar un acceso preferencial (libre de aranceles) de carácter permanente para todos los productos que conforman la oferta exportable peruana, así como la eliminación de las barreras no arancelarias que limitan el acceso real de las exportaciones peruanas a Estados Unidos.

- OTROS INSTRUMENTOS INTERNACIONALES SOBRE DESGRAVACIÓN.

Otro instrumento a tener en cuenta en materia de desgravación es la decisión 414 de la Comunidad Andina de Naciones mediante la cual se libera de gravamen a una serie de productos, incluidos textiles, en el comercio entre el Perú y los demás países miembros del CAN.

- OTROS DOCUMENTOS DE GESTION PUBLICA QUE FOMENTAN LA INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCIONES

El Ministerio de la Producción del Perú, dentro de su Plan Estratégico Multianual tiene programas para promover la innovación tecnológica en la Industria:

- de ciencia y tecnología
- de perfeccionamiento

- de innovación de transferencia de tecnología
- acceso a la información de las Instituciones publicas
- apoyo a la competitividad
- creación de Cites textil.
- fomento de la exportación
- fomento de las cadenas productivas
- gestión ambiental, etc.

4.2.4.3.- ENTORNO TECNOLOGICO

El entorno tecnológico de TSC esta constituida por empresas como SINUX. La empresa SINUX inició sus operaciones el año 2000, teniendo como objetivo el desarrollo de soluciones integrales en las áreas de conectividad, servicios internet, control y automatización. El desarrollo acelerado que ha tenido Internet hace posible que dos áreas que anteriormente estaban aisladas (Internet y Control Industrial), sean ahora dependientes y su manejo por tanto debe ser integral, SINUX ofrece esta integración contando para ello con dos divisiones cuyos productos interactúan para ofrecer a sus clientes soluciones integrales que cumplen

los requerimientos de calidad y costo que el mercado solicita.

Proveedor de capacitación en soluciones de contabilidad es la empresa Executive consulting.

Proveedor de equipos para la confecciones se tiene a la empresa Gerber y a Eton.

4.2.4.4.- SECTOR INDUSTRIAL DE TEXTIL SAN CRISTOBAL

INTRODUCCION

Entre 1994 y 2002 las exportaciones peruanas de prendas de vestir de tejido de punto de algodón crecieron a una tasa anual de 15,1%, impulsada principalmente por la mayor demanda de EEUU.

Las exportaciones de prendas de vestir de tejidos de punto de algodón concentran el 87,1% del total confecciones exportadas, reflejando la especialización en tejidos de punto de la industria local.

El 2002 fue un año difícil para el sector las exportaciones de prendas de vestir sumaron US \$ 407 millones, luego de superar los US \$ 500 millones en el 2001, debido al 11 de setiembre; se observó un cambio en las condiciones del mercado, los clientes empezaron a trabajar con menores stocks y muy cuidadosos en sus compras.

**Cuadro n° 19 PRINCIPALES MERCADOS DE
EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES
DEL PERU (MILLONES DE DOLARES)**

PAIS	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	% Participación 2004	% Participación acumulada 2004
Estados Unidos	403.697	516.031	703.27	64%	64.0%
Venezuela	35.655	46.225	70.12	6.4%	70.4%
Chile	25.834	29.620	31.8	2.9%	73.3%
España	19.625	21.127	30.5	2.7%	76.0%
Italia	16.471	20.650	27.92	2.5%	78.5%
Ecuador	20.901	17.615	27.32	2.5%	81.0%
Colombia	13.444	17.963	23.76	2.1%	83.1%
Bolivia	SINF	SINF	21.06	1.9%	85.0%
Alemania	13.223	13.258	19.14	1.7%	86.7%
Reino Unido	17.118	14.375	16.05	1.4%	88.1%
Otros	110.94	128.62	129.42	12%	100%

Fuente: ADUANAS
Elaboración: Propia
SINF: sin información

Efectuando el análisis ABC, se tiene los valores reales de confecciones de punto de algodón

**Cuadro n°20 .- CLASIFICACION ABC DE LOS PAISES DESTINO
SEGÚN EL VALOR US\$ DE LAS EXPORTACIONES**

GRUPO	% PAISES	%ACUMULADO DE PAISES	%EXPORTACIONES	%ACUMULADO EXPORTACION
A	3.0	3.0	73.3	73.3
B+C	97.0	100.0	26.8	100

Nota: Se ha asumido que de todos los países que existen en el mundo, los países destino para nuestras exportaciones de textiles y confecciones es 100.

Los valores típicos en una clasificación ABC, se observa en el cuadro n° 21

Cuadro n° 21 VALORES TIPICOS DE LA CLASIFICACION ABC

GRUPO	%PAISES	%ACUMULADO DE PAISES	%EXPORTACIONES	%ACUMULADO DE EXPORT.
A	15	15	75	75
B	25	40	20	95
C	60	100	05	100

Como puede apreciarse en el cuadro n° 19, las exportaciones peruanas mantienen hasta la actualidad una fuerte dependencia del mercado estadounidense, siendo una de sus principales debilidades, más aún cuando sólo las ampara el ATPDEA que culmina a fines del 2006, sumada a la mayor competencia de productos chinos tras la eliminación de las cuotas. Por tanto, es necesario desarrollar nuevos mercados regionales y europeos, a la par de lograr un acuerdo comercial con los Estados Unidos.

Como se puede observar en el cuadro n° 20, existe 3 países que pertenece al grupo A, e inclusive este llegaría a 4 países como máximo, sin embargo esta cantidad se encuentra por debajo del 15% establecido para la zona A.

Por otro lado, llama la atención las exportaciones dirigidas hacia Venezuela, las cuales aumentaron más del 100% en los últimos años, con lo cual dicho país se convirtió en el 2002 en el segundo mercado destino, desplazando dicho sitio a España, manteniéndose su importancia como segundo mercado destino hasta la actualidad.

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EL SECTOR INDUSTRIAL

A.- ANALISIS DE LA COMPETENCIA ACTUAL

Textil San Cristóbal se encuentra localizado en el SECTOR TEXTIL en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas en el rubro FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES, en los grupos:

- Fabricación de Tejidos y Artículos de Punto
- Fabricación de Prendas de Vestir

CIIU: 1730 y 1810

La competencia es en el nivel de comercio exterior de acuerdo con las reglas de libre mercado, se mantiene y es básicamente con empresas asiáticas y latinoamericanas y en algunos casos con empresas del país, que vienen incrementando sus ventas al exterior.

La empresa sigue posesionada en el mercado exterior en un lugar de privilegio ya que cuenta con clientes potenciales que permanentemente están realizando pedidos que son atendidos por la empresa.

Compite con las siguientes empresas textiles y de confecciones peruanas:

- Textimax
- Topy Top
- Devanlay
- Diseño Y Color S.A
- Creditex S.A.

La Compañía Industrial Textil Creditex S.A, es una empresa que en el futuro sería la principal competidora no solo de Textil San Cristóbal, sino de las otras empresas de la rama, ya que dicha empresa exporta a la mayoría de los países de los cinco continentes, excepto Australia.

Textil San Cristóbal exporta el 100% de su producción. El 84% va a EE.UU., el 10% a Europa y 6% se distribuye entre América del Sur llega a Colombia, Chile y Ecuador, Asia y Centroamérica.

Los textiles y confecciones chinas también son una competencia en cuanto al costo, porque atacan por el lado del consumo masivo y tienen el mismo tratamiento arancelario que el resto de países exportadores

Cuadro n °22 TOP EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES PERUANO (MILLONES DE DOLARES)

EMPRESA	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	% Participación 2004	% Participación acumulada 2004
Textimax S.A.	48.653	66.547	83.4	7.6%	7.6%
Top y Top S.A.	36.691	52.152	71.77	6.5%	14.1%
Diseño y Color S.A.	39.454	47.229	65.72	6.0%	20.1%
Textil San Cristóbal S.A.	38.885	38.825	44.59	4.1%	24.2%
Ind Nettelco S.A.	34.355	40.471	40.85	3.7%	27.9%
Sudamericana de Fibras S.A.	24.973	32.519	44.13	4.0%	31.9%
Textil del Valle S.A.	26.995	28.266	34.76	3.1%	35.0%
Creditex S.A.	21.209	25.945	33.53	3.0%	38.0%
Cotton Knit S.A.C.	19.542	25.679	29.94	2.7%	40.7%
Michell y CIA S.A.	21.057	25.104	28.72	2.6%	43.3%
Devanlay y Cia	7.128	SINF	34.33*	3.1%	46.4%
Otros	365.11	440.09	588.62	53.5%	100%

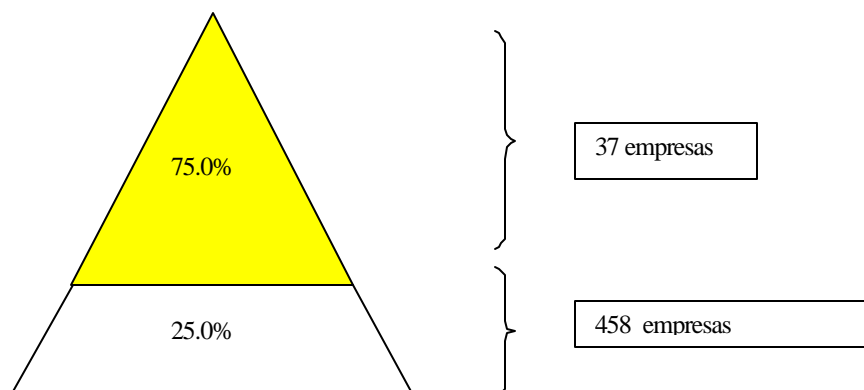
Fuente: SUNAT - ADUANAS

Elaboración: Propia

SINF: sin información

* información de los 3 últimos trimestres

Gráfico n° 16 CONCENTRACION EMPRESARIAL SEGÚN EL VALOR US \$ DE LAS EXPORTACIONES



Fuente: SUNAT

Elaboración: Propia, datos del cuadro n° 30 (Anexo)

Cuadro n° 23 CLASIFICACION ABC DE LAS PRINCIPALES EXPORTADORAS PERUANAS DE CONFECCIONES DE PUNTO DE ALGODON

GRUPO	% EMPRESAS	%ACUMULADO EMPRESAS	%VALOR EXPORTACION	%ACUMULADO VALOR EXPORTACION
A	7.4	7.4	75.0	75.0
B + C	92.6	100	25.0	100

Haciendo el análisis ABC tomando como base los datos de las tablas N°23 y 30, se tiene que 37 empresas (7.4%) sobre un total de 495 de textil y confecciones son responsables del 75.0% del total de las exportaciones en el año 2005 (enero-mayo) , por lo que serian del grupo A.

Al incluirse en la tabla la fila de “Otras”, no se puede delimitar los grupos B y C, por lo que se ha considerado como Grupo B + C.

Cabe indicar que el valor exportado en dólares \$ de las confecciones de punto de algodón es un % considerable comparado con los valores de exportación de las telas y los hilados por el valor agregado que tienen para el cliente, dado la calidad del algodón peruano y las habilidades en textil y confecciones de los peruanos que vienen desde épocas pre incaicas.

La competencia de Textil San Cristóbal S.A., a escala internacional, en el mercado norteamericano esta dado por empresas de países, como: México, Honduras, China, India, Pakistán, Vietnam, etc.

Actualmente el sistema de cuotas para los asiáticos ha desaparecido por tanto sus precios serán más competitivos que los de las empresas peruanas y la rivalidad estará entre moderada a fuerte.

B.- CLIENTES

El poder de negociación del mercado empresarial de EEUU es fuerte, ya que como destino de las exportaciones de solo el

rubro confecciones de punto de algodón compra alrededor del 80%. En el caso de TSC, dicho mercado, compra 84% de la producción de textiles y confecciones.

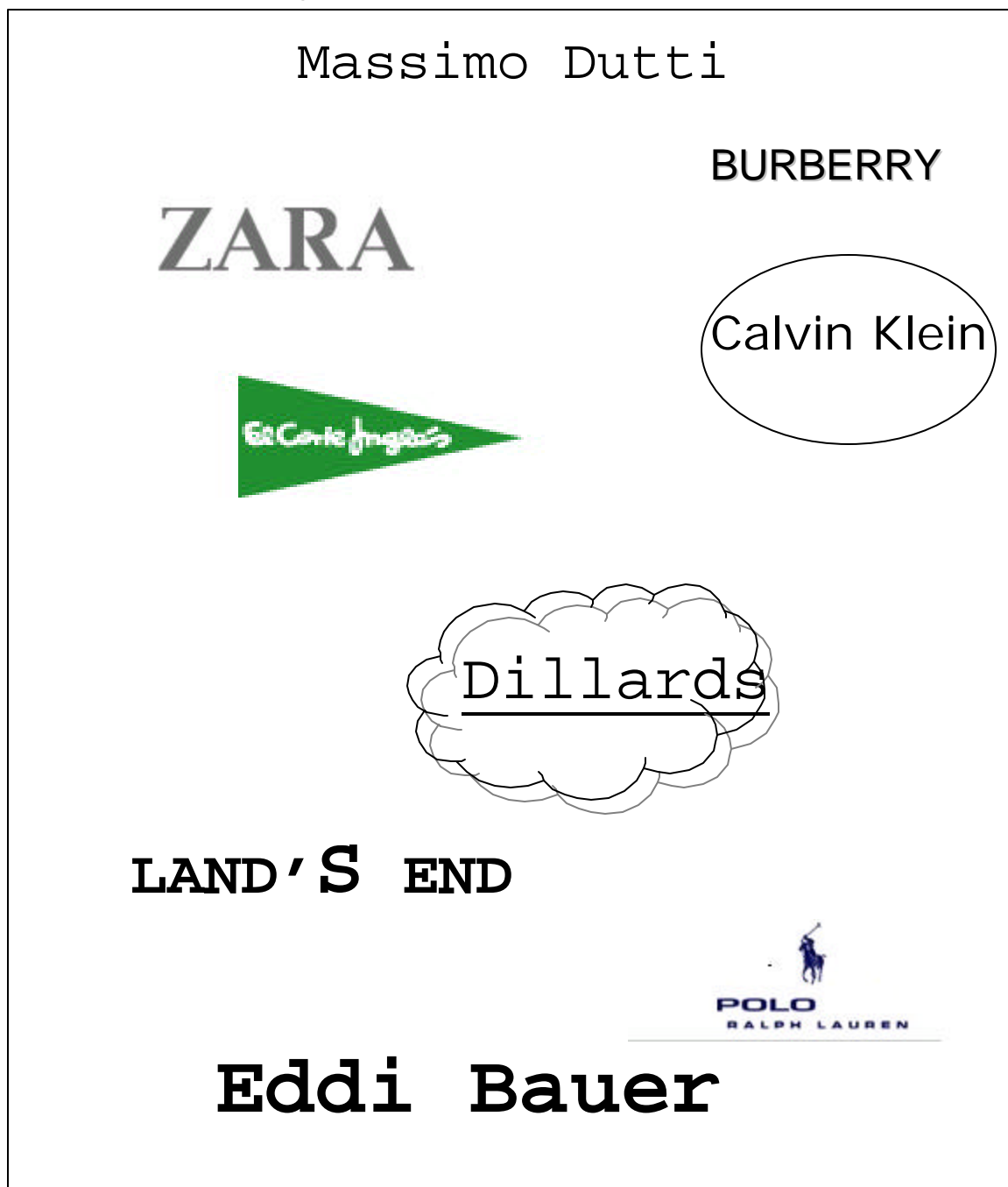
Además se trata del país más poderoso de la tierra donde existen poderosos lobby en el Congreso de ese país que protegen los intereses económicos de sus empresas impulsando tratados como el TLC.

Polo Ralph Lauren y Tommy Hilfiger, entre otras marcas, confían la confección de sus finas prendas al algodón peruano.

Así, ciento por ciento de lo que produce San Cristóbal sale al exterior con alguna de estas marcas. Pero en el futuro se prevé comercializar en el mercado local hasta un 6% de las ventas totales con una marca propia.

Mientras en el exterior las prendas pueden situarse en más de 50 dólares, el precio de costo no supera los 12 dólares. Casi la mayoría de clientes prefieren que no haya saldo de exportación para el mercado interno, salvo deseo expreso de la marca.

Gráfico n° 17 Principales clientes de TSC



C.- PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Podría decirse que es una fuerza moderada por la gran oferta de materias primas, insumos, equipos y la gran diversidad de servicios que adquiere TSC, lo que implica una gran cantidad de empresas proveedoras.

El poder de negociación de los proveedores podría ser fuerte, en el caso de los servicios públicos.

También es fuerte en el caso de los servicios financieros que prestan los bancos

D.- AMENAZA DE INGRESOS POTENCIALES

Podrían darse estas amenazas en el caso de las confecciones por el atractivo que presenta el sector.

También puede presentarse amenazas por el lado de importaciones de Algodón de otros países como Brasil.

Lo que si es una amenaza poderosa el ingreso libre de los textiles y confecciones asiáticos a nuestro gran mercado que es EEUU e inclusive directamente al Perú, sobre todo de vendedores chinos.

E.- COMPETENCIA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

La cadena productiva de los textiles y confecciones peruanas de algodón son amenazados moderadamente por

los tejidos sintéticos y sobre todo por las lanas y pelos de origen animal, en especial los camélidos (ver anexo Gráfico n° 18).

4.2.5.- ANALISIS INTERNO

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE TSC

4.2.5.1.- PARTICIPACION EN EL MERCADO

Cuadro n° 24 PARTICIPACION EN EL MERCADO DE TSC

Año	2003	2004
%Particip.	3.52	4.1

La participación en el mercado de TSC, según los datos del cuadro n° 24, aumentó en el 2004, 16.7% con respecto al 2003 y puede seguir creciendo en los siguientes años dadas las inversiones previstas por dicha empresa para aumentar su capacidad de producción, por una disminución de los costos de energía, uso de tecnología informática y por una mejor preparación técnica de la fuerza laboral.

4.2.5.2.- CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

Textil San Cristóbal es la empresa líder en exportación de tejidos de punto del Perú. La producción está orientada al mercado casual de calidad de tejidos de punto. Los estilos

más usuales son los polos box, camisetas, sudaderas, pantalones cortos y largos, etc.

Las exportaciones anuales de la compañía en el año 2004, representan el 93% de la venta total. El mercado más importante de exportación es EEUU, con un 84% de la venta total, Europa representa el 10% y el 6 % restante lo conforman otros mercados como: Sudamérica, Asia y América Central.

En el año 2004, los ingresos totales de la empresa ascendieron a S/. 162,572, 618.38 frente a ingresos totales de S/. 157, 585,531.97 en el año 2003, lo que significa un aumento del 3.16 %. Los ingresos por exportación en el año 2004 fueron S/. 151, 494,454 (93% de los ingresos totales) frente a S/. 144, 193,466 del año 2003 (92% de los ingresos totales).

Las prendas exportadas en el año 2004 sumaron 4, 977,145 unidades con un precio promedio de US \$ 8.96 frente a 4,322,056 prendas exportadas en el año 2003 a un precio promedio de US \$8.99.

Durante el año 2004 se siguió experimentando el interés de los importadores norteamericanos en las confecciones peruanas, sobretodo en productos de alto valor agregado,

sintiéndose los efectos del aumento de la oferta textil internacional.

Al cierre del año 2004 Textil San Cristóbal S.A. exportó US \$42,197 millones ubicándose en puesto cuatro (04) del ranking de exportadores de confecciones del año, cifra que representa un crecimiento de 8.68% en relación con el ejercicio anterior.

La información de los ingresos de TSC se ha obtenido de sus estados de ganancias y pérdidas desde el año 2001 hasta el 2004 y aparece en el cuadro n° 25.

**Cuadro n° 25 CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE
TEXTIL Y DE CONFECCIONES DE TSC (miles de soles)**

Año	2001	2002	2003	2004
INGRESOS	158311	153456	157586	162573

Se observa una disminución de los ingresos totales (ventas más otros ingresos operacionales) en el 2002 con respecto al 2001, debido a los atentados del 11 de setiembre del 2001 en el principal mercado de exportación que tuvo sus efectos negativos en el siguiente año.

Pero en términos generales la tendencia es a la recuperación, coherente con el aumento de las exportaciones del sector textil y confecciones, para alcanzar e inclusive superar los ingresos brutos del 2000 en que TSC, bordeó los 200 millones de soles. En el cuadro n° 26 se muestra las proyecciones de ventas para el 2006.

Cuadro n° 26 Estimado de ventas para el 2006 (en millones de \$)

Ventas Totales =90	Exportación	Local y Regional
Ventas para clientes	76	4
Ventas de Marca propia	4	6

Llevando las ventas a soles a una tasa de cambio de 3.3 soles/US \$, tendríamos 297 millones de soles que sería superior a las ventas del año 2000

4.2.5.3.- MARGEN DE UTILIDAD NETA

**Cuadro n° 27 MARGEN DE UTILIDAD NETA DE TSC
(miles de soles)**

Año	2000	2001	2002	2003	2004
Utilidad neta	9848	(14047)	(9101)	(11265)	(6564)

En el año 2001 y 2003 las pérdidas son mayores debido a los rubros gastos financieros y otros gastos elevados con respecto al 2002 y 2004

En el 2004 hay una drástica reducción de la perdida neta con respecto al 2003 y se espera que vaya disminuyendo en los siguientes años debido a una reestructuración de la deuda de TSC por un lapso de 15 años

4.2.5.4.- DESCRIPCION DE OPERACIONES DE PRODUCCION Y DE VENTAS

Es importante destacar que, a lo largo del 2004, la empresa concretó contactos, desarrollos y pedidos de prueba con divisiones nuevas de clientes existentes, así como con nuevos clientes de elevado potencial.

Ello, con la finalidad de continuar con el proceso de depuración de la cartera de clientes existente, concentrando la oferta de productos en aquellos con mayor precio unitario, con la finalidad de elevar el margen operativo, utilizando la capacidad instalada actualmente existente.

Como consecuencia de ello y en línea con su estrategia de mercado y la nueva situación financiera reestructurada, la empresa reformuló -durante el primer semestre del año- la composición de su cartera de clientes, circunstancia que le permitió incrementar el precio promedio individual de sus prendas de exportación de US \$8.12 en el primer semestre del 2004 a US \$9.60 en el segundo semestre del mismo año,

así como liberar recursos escasos, concentrando los mismos en mejorar la atención y el nivel de servicio de los clientes materia de la cartera de clientes recompuesta.

PROCESOS DE PRODUCCION

SERVICIO AL CLIENTE Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

Equipo humano preparado para innovar en diseño y para responder rápidamente a las solicitudes de desarrollo de productos y modificaciones de último momento. Cada nuevo proceso se desarrolló con la participación directa de los gerentes.

Los factores clave de éxito son:

- Habilidad demostrada de diseño y desarrollo de productos
- Elaboración de muestras
- Rápida cotización de prendas solicitadas
- Desarrollo de especificaciones
- Altos estándares técnicos y elevado nivel de reproducibilidad
- Servicio Personalizado
- Compresión y anticipación a los requerimientos de los clientes.

- Intercambio electrónico de datos (EDI)
- Sistema de Planeamiento de la Producción
- Tecnología de código de barras
- Redes integradas de comunicaciones

TEJIDO

Tecnología muy avanzada, con un total de 55 máquinas de tejido circular importadas principalmente de Alemania, Italia, España y Japón (Jumberca, Terrot, Stoll, Matsuya y Albi), experimentados técnicos, especializados en diversidad de tejidos de 100% algodón de la más alta calidad. Se utiliza un software CAD-CAM para desarrollo y manufactura.

Los cuellos y puños full fashion y full jacquard también se tejen en equipo electrónico de última generación.



TEÑIDO

El área de teñido tiene una unidad dosificadora automatizada de colorantes y químicos, controlada por Tecnología Lawer en un equipo Brazzoli. El proceso continúa a través de una extractora y secadora Heliot. La unidad centralizada dispensadora de colorantes y el sistema computarizado de afinidad de color garantizan la consistencia y continuidad de todos los colores que se procese.

El proceso de teñido comienza con el pre-tratamiento de tela cruda, cuyo objetivo es liberarla de componentes como aceites, pectinas, cera y lograr:

- Buen grado de blancura, cuando sea necesario.
- Propiedades hidrofílicas.
- Estado de absorción.
- Eliminar las impurezas del algodón.

Se tiene dos tipos de pre-tratamientos:

- Restregado.
- Blanqueado con peróxido de hidrógeno

Para cada tipo de teñido, se utiliza el colorante específico:

Reactivo (Procion HEXL, Synozol, Drimarene K)

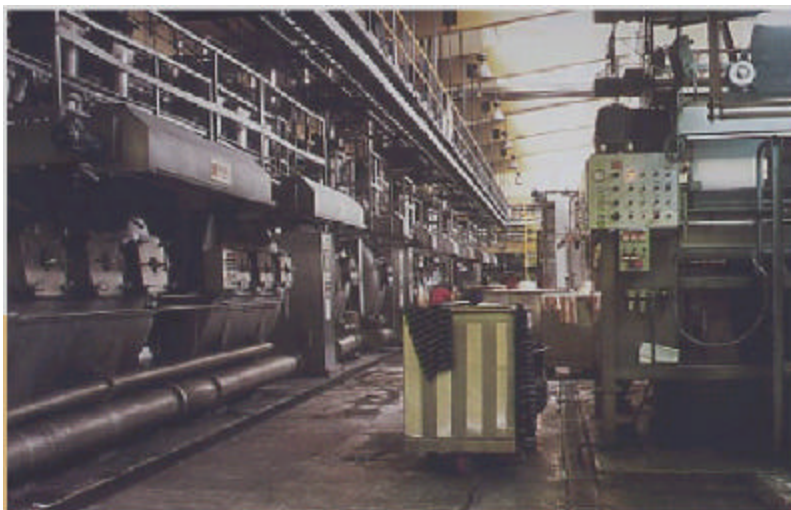
Vats (Indanthren).

Azufre (Sandozol T).

Disperso (Foron).

Capacidad de teñido de hilo: 100,000 Kg. / mes

Capacidad de teñido: 200,00 Kg. / mes



MERCERIZADO

Es un proceso de acabado utilizado para telas crudas y piezas tejidas con hilo teñido con colorantes resistentes (monochlorotriazine y vats), que consiste esencialmente en impregnar el material con una solución fría y alta en hidróxido de sodio (29 - 31 °Bé). El tratamiento eleva la fuerza y afinidad para los colorantes y si se realiza bajo tensión el brillo se incrementa considerablemente. Para este propósito utilizamos una máquina Dornier.



El algodón no se reblandece debido a la mercerización porque el tiempo de inmersión es muy corto, nunca más de 30 segundos. A menor temperatura, mejor absorción de la celulosa en la solución de soda cáustica, razón por la cual y por esa razón, la temperatura de mercerización está entre los 14 y los 16°C. Es necesario enfriar la solución de soda cáustica porque la mercerización es un proceso exotérmico. Después del mercerizado se necesita acidificar el tejido en el penúltimo enjuague en la lavadora continua. Luego de la acidificación, se realiza un enjuague con agua tibia, hasta que la tela esté neutralizada.

El proceso de mercerización en combinación con un know-how especializado y fibras muy finas de algodón permiten a Textil San Cristobal S.A. ofrecer tejidos de lujo para las mejores marcas.

Capacidad de mercerizado:

- Sólidos 69,000 Kgs. / mes
- Listados 88,000 Kgs. / mes

ACABADO

El proceso de acabado varía de acuerdo al tipo de tela o a las especificaciones de los clientes, desde sólo telas suavizadas, pasando por foulards, hasta telas de hilo gaseado mercerizadas, con o sin el uso de resinas y en diferentes tipos de suavizantes a base de siliconas.

Todas las telas abiertas son estabilizadas por la más moderna rama, para así garantizar la mejor performance, combinada con una compactadora abierta. También realizamos acabados de telas tubulares en una compactadora Helliott libre de tensión.

Capacidad de Acabado: 230,000 Kg. / mes

CORTE

Un sistema automático de marcado y patronaje es utilizado para obtener los más acertados consumos de tela. Con esta

información, el sistema de corte automático realiza la operación de corte con la mayor eficiencia y exactitud.

Capacidad de corte: 625,000 Unidades / mes



COSTURA

Expertos operarios aplican sus habilidades de costura, a la vez que controlan al máximo el cumplimiento de las especificaciones técnicas de cada estilo.



La utilización de máquinas de costura de última generación y accesorios hechos a la medida, nos permiten resultados eficientes, de acuerdo a la calidad esperada. El sistema automático de transporte de líneas 'Eton' manipula las prendas con mayor cuidado, permite el menor nivel de inventario en proceso y una trazabilidad al 100%.

También cuentan con un centro de entrenamiento para operarios nuevos y para el aprendizaje de operaciones sofisticadas.

Producen una variedad de artículos, tales como camisetas (t-shirts), camisas con botones, sudaderas, pantalones, vestido

y otros, tanto para mujeres y hombres como para niños e infantes. El embalaje se realiza utilizando tecnología de código de barras, que está directamente vinculada a los clientes, a través de EDI.

Capacidad de costura: 8'500,000 Minutos / mes

500,000 Unidades / mes

ESTAMPADO

El área de estampado cuenta con dos máquinas automáticas de estampado con pantalla MHM, que permiten estampar hasta seis colores y una Serimach con capacidad de estampado de ocho colores.

Adicionalmente se cuenta con dos mesas manuales para diseños simples.

Capacidad de estampado: 120,000 Unidades / mes

BORDADO

Con capacidad de bordado y de diseño, utilizando equipos de última tecnología.

Capacidad de Bordado: 350,000 Unidades / mes

LAVADO

La lavandería tiene capacidad para realizar distintos tipos de

lavado como regulares, enzimático y otros, y para llevar a cabo teñido de prendas.

Capacidad de Lavado: 350,000 unidades/mes

Los controles de calidad son constantes a lo largo de todo el proceso hasta la inspección final, para asegurar la óptima construcción y acabado de la prenda.

4.2.5.5.- ANALISIS FINANCIERO

INTRODUCCION

Al 31 de diciembre del 2004 los ingresos totales ascendieron a S/. 162.573 millones (S/. 157.586 millones al 31 de diciembre del 2003) que incluyen la restitución simplificada de los derechos arancelarios, que representó el 5% del total de ingresos.

El costo de ventas al 31 de diciembre del 2004 representa el 87% de los ingresos, mientras que al 31 de diciembre del 2003 es de 83%.

Los gastos de ventas y administrativos al 31 de diciembre del 2004 representan el 16 % de los ingresos (15% en el 2003).

Los gastos financieros netos al 31 de diciembre del 2004 representan el 4 % de los ingresos versus 12% en 2003.

La pérdida operativa alcanzó S/. 4, 595,667 en el año 2004 frente a una utilidad operativa de S/. 4,296 del 2003. La pérdida operativa se debió a:

- i)* La revaluación del sol frente al dólar ascendente 5.23%
- ii)* Descuentos de clientes por tardanzas (chargebacks);
- iii)* Sobrecostos por fletes aéreos generados a consecuencia de las tardanzas; y
- iv)* Continuación del proceso de implementación de las políticas de desvalorización de productos en proceso y productos terminados.

Durante el 2004, los gastos financieros netos ascendieron a S/. 6, 246,000 (una reducción del 64% con respecto al año anterior), como consecuencia de las tasas de interés pactadas con la totalidad de acreedores de la empresa en aplicación del Acuerdo Global de Refinanciación suscrito en noviembre del 2004.

En otros ingresos (egresos) se contabilizaron S/.16, 772,000 asociados a la conciliación de pasivos reconocidos ante INDECOPI producto del Acuerdo Global de Refinanciación así

como a la provisión por fluctuación de las inversiones en valores.

El resultado del Ejercicio 2004 muestra una pérdida neta de S/. 6, 553,832 frente a una pérdida neta de S/.11, 265,492 en el 2003.

LIQUIDEZ

Actualmente la empresa mantiene la capacidad de cumplir con los compromisos de pago previamente adquiridos con proveedores y entidades del sistema financiero local.

Liquidez General.- Al 31 de diciembre del 2003 había un activo corriente de S/. 88,741 y un pasivo corriente de S/ 56,139 lo que nos mostraba un índice de 1.58. Para diciembre del 2004 tenemos un activo corriente de S/.64,807 frente a un pasivo de S/. 44,082 mostrándonos un índice de 1.47.

La política del manejo de cuentas está orientada a la cobertura de todas las obligaciones oportunamente y de acuerdo a los plazos y condiciones establecidas con todos los acreedores, a través de los fondos disponibles de la empresa más los efectos por cobrar.

CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

Las inversiones realizadas con financiamiento a corto y largo plazo con entidades bancarias, tienen suficiente cobertura con el patrimonio. El endeudamiento se aplicó a mayor capital de trabajo y para nuevas adquisiciones en inmuebles, maquinaria y equipo.

Endeudamiento Patrimonial.- Al 31 de diciembre del 2003 contaba con un pasivo total de S/. 337,622 frente un patrimonio de S/.51, 533 lo cual nos mostraba un índice de 6.55. A diciembre del 2004 tenemos un pasivo total de S/. 291,497 y un patrimonio de S/. 49,607 lo cual produce un índice de 5.88.

Información Relativa a los Valores Inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores.

Cuadro n° 28 VALORES INSCRITOS EN EL MERCADO DE VALORES

<u>Código</u>	<u>Valor</u>	<u>Monto Registrado</u>	<u>Monto Circulación</u>
527001007	SNCRISC1	80'751,600	80'751,600

4.2.5.6.- RECURSOS HUMANOS

Conforme se ha mencionado, en paralelo a la reorganización financiera, durante el 2004 se reestructuró la organización de la empresa y se dio énfasis a varios temas relacionados al personal, entre ellos, la puesta en marcha de un esquema de evaluación por objetivos aplicable todos los responsables de área; la creación de vehículos y procedimientos que faciliten la fluidez de la comunicación con el personal; y la implementación de diversas políticas tendientes a la mejora sustantiva del clima laboral.

Al efecto, durante el segundo semestre del año se divulgaron de manera clara y transparente los objetivos específicos aplicables y exigibles a todas las jefaturas de la empresa, siendo que éstos sirvieron de parámetro para la medición de su desempeño y el otorgamiento de incentivos laborales, permitiendo la claridad de los mandos medios sobre las prioridades de la empresa durante el período.

Para el 2005 la empresa anticipa realizar nuevamente este ejercicio, el mismo que será institucionalizado como parte natural del planeamiento anual, fomentando una cultura de alto rendimiento y objetivo empresarial común.

En lo que se refiere a la comunicación con el personal, se realizaron charlas informativas con todos los trabajadores de

la empresa, manteniendo a la fuerza laboral debidamente informada no solo de los resultados del proceso de refinanciación llevado a cabo durante los últimos 2 años sino también sobre las acciones en proceso para mejorar el desempeño a corto plazo, así como de los resultados obtenidos a lo largo del ejercicio.

Finalmente, se formaron múltiples equipos de trabajo para profundizar el entendimiento sobre los principales factores que afectan negativamente el clima laboral de la empresa. Durante el 2004 se lanzaron algunas iniciativas rápidas de mejora (eventos deportivos, eventos de fin de año y reconocimiento público, entre otros), con la finalidad mejorar significativamente el ambiente de trabajo en todas las áreas de la empresa y reconocer públicamente los méritos y esfuerzos del personal.

Cabe señalar que la rotación no deseada en la empresa mejoró significativamente, especialmente durante el 2do semestre del 2004, pasando de niveles de 2.57% en el 2003 y 1.32% en el 1er semestre del 2004 a 0.79% durante los últimos 6 meses del año. Asimismo, el ausentismo se redujo considerablemente como resultado de una serie de medidas orientadas a atacar este problema, pasando de 2.38% en el 2003 y 1.58% en el primer semestre del 2004 a 0.72% en los últimos 6 meses del año.

La dotación de personal de la empresa en el 2004 creció en 3.78% con respecto a la del cierre del 2003, debido al incremento de una línea de producción en el área de Costura.

Cuadro n° 29 DOTACION DE PERSONAL DE TSC

	2001	2002	2003	2004
Funcionarios	17	11	6	6
Empleados	503	438	422	415
Operarios	2059	1644	1,899	2000
Total	2579	2093	2,327	2421

4.2.5.7.- CALIDAD

Durante el año 2004 la calidad del producto y el cabal cumplimiento de las especificaciones pactadas continuaron siendo percibidas por los clientes de la empresa como una de sus principales fortalezas, circunstancia que –entre otros– ha impactado positivamente en la fidelización de la cartera de clientes actual así como en la captación de nuevos clientes.

Los resultados de las auditorías realizadas en país de destino fueron muy favorables (80.1% de aceptación promedio, con un porcentaje de defectos encontrados de sólo 4.9%). Cabe señalar que los porcentajes de aceptación en auditorías realizadas en países de destino muestran una mejora del

5% respecto del año anterior, esperándose que en el 2005 se continúe con esta tendencia.

De otro lado, nuevos retos fueron planteados para la reducción de tolerancias en evaluación de color y en el cumplimiento de las dimensiones de producto terminado, como consecuencia de las necesidades específicas transmitidas principalmente por clientes de marca propia (tiendas por departamento en EE.UU.) y, clientes de marcas clásicas distribuidas en el exigente mercado japonés.

Adicionalmente, cabe señalar que se activaron procesos de certificación de sus laboratorios de ensayo y auditoría final propia con dos nuevos clientes. Las acciones ejecutadas en este sentido mostraron mejoras confirmadas por los clientes en el último trimestre del año.

Los niveles de generación de merma y desperdicio de materia prima y de producto en proceso mantuvieron durante el 2004 la tendencia de mejora observada el año anterior, con la excepción de la generación de prendas de segunda calidad cuyo nivel se incrementó de 2.83% a 3.01% en el año.

Las auditorias de mantenimiento al Sistema de Calidad, indicadas por la Norma ISO 9001 – 2000 fueron ejecutadas de acuerdo lo programado y con resultados satisfactorios.

4.2.6.- FODA DE TEXTIL SAN CRISTOBAL S.A.

4.2.6.1.- OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

- Los beneficios del ATPDEA que han motivado el repunte de las exportaciones del sector textil-confecciones peruano.
- El establecimiento de derechos antidumping o un derecho compensatorio cuando se haya comprobado la existencia de dumping y subvenciones que pudieran distorsionar la competencia.
- Cambios en las disposiciones legales como por ejemplo los referidos a la flexibilidad de los contratos laborales y algunas facilidades tributarias.
- El ambiente favorable para firmar el TLC que abrirá el mercado norteamericano de aproximadamente 800 millones de consumidores con plazo indefinido
- Los diferentes acuerdos comerciales así como tratados bilaterales con diferentes países que el gobierno peruano esta llevando a cabo, tales como: ALCA, OMC, MERCOSUR, APEC, TLC Perú- Chile, etc.
- Calidad del algodón peruano Tanguis de fibra larga.

- Existencia de un mercado laboral con experiencia y una tradición textil y de confecciones.
- Débil poder de negociación de los proveedores, excepto los servicios públicos
- Gran oferta tecnológica y de equipamiento, ya sea referente a la industria textil y de confecciones, como también de la información y de las comunicaciones
- Mejor infraestructura del transporte

4.2.6.2.- AMENAZAS DEL ENTORNO

- Existen empresas peruanas de la competencia que exportan a casi todo el mundo, por lo que pueden copar los mercados de TSC, y crear barreras en el resto de los países por haber llegado primero a ellos.
- Incremento constante de la competencia mundial, como consecuencia de la globalización y de la apertura de los mercados.
- La velocidad de los cambios tecnológicos, que demandan de la empresa una permanente adaptación y renovación de la maquinaria y equipo así como del know how técnico.

- El aumento del poder de negociación de los clientes que demandan mayor calidad, mejores servicios, menores plazos de entrega y costos reducidos.
- Riesgos propios de la cadena productiva textil y de confecciones, sequías, inundaciones, etc. que pueden afectar el abastecimiento y el transporte.
- Tendencia alcista del precio del petróleo que pueden encarecer los fletes, tanto para las exportaciones como para las importaciones de insumos y equipos.
- Elevada utilización de la capacidad instalada por parte de la industria que puede reducir el costo a los productos de la competencia.
- Existencia de una sola facultad que forma ingenieros textiles en el Perú.
- Dependencia de las exportaciones de un solo mercado destino.
- Las preferencias cambiantes de los consumidores y nuevas modas que no vayan parejo con las capacidades de diseño de la empresa.
- Posible inestabilidad política y social del Perú.

4.2.6.3.- FORTALEZAS INTERNAS DE TSC

- Textil San Cristóbal y también las demás compañías textiles y confeccionistas se especializan cada vez mas en el segmento de prendas de alto valor agregado del mercado mundial.
- Innovación tecnológica endógena que hace mas eficiente a la organización.
- Se enfoca en actividades de atención al cliente, tejidos, teñido, confecciones y exportaciones.
- Gran experiencia empresarial y gerencial de sus directivos en las negociaciones con las entidades financieras y organismos reguladores.
- Aplicación de herramientas de productividad y calidad, como: Reingeniería de procesos, mejora continua, TQM, aprendizaje organizacional, ingeniería de métodos, mantenimiento productivo total (TPM), etc.
- Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación de la producción textil y de confecciones, como: CAD-CAM, manufactura flexible, automatización, Informativa (TICs), etc.



- Buena relaciones con el sistema financiero.
- Capacidad, preparación y experiencia de los recursos humanos de TSC.
- Cuenta con planes de inversión para aumentar su capacidad de producción.
- Cuentan con certificación ISO 9001-1994 y la actual versión ISO9001-2000.

4.2.6.4.- DEBILIDADES INTERNAS DE TSC

- TSC solo exporta a un países del mundo cerca del 84% de sus ventas (2004).
- Tiene una marca propia poco conocida en el mercado interno y externo , además de haber dejado de hacer ventas en el mercado interno por más de un año.
- Desde el 2001 tienen pérdidas netas

- Tienen un AGR, cuyo cronograma comprende pagos a sus acreedores a partir del 2005 y durante un plazo de 15 años, deuda total que supera en mas del doble a su capital accionariado.

4.2.7.- ESTRATEGIAS DE TSC

4.2.7.1.- ESTRATEGIAS DE LA ALTA DIRECCION

- Redoblar los esfuerzos conjuntos entre el sector privado y el Gobierno a través de la Cancillería, Prompex y el Ministerio de Comercio Exterior, para mantener y/o aumentar la actual participación de las confecciones peruanas en el mercado estadounidense, vía la firma de tratados y acuerdos comerciales beneficiosos por el gobierno peruano
- Utilizar opciones energéticas mas económicas mediante la previa auditoria energética

4.2.7.2.- ESTRATEGIAS DE MARKETING

- Mantener una sobre-venta subcontratada, que permita asegurar la meta de venta de 90 millones de US \$ en el 2006
- Limitar el riesgo comercial por concentración de ventas a un máximo de 20%.

- Tener una marca propia con presencia local y en países vecinos para una meta de ventas de 10 millones de US \$ en el 2006.
- Tener presencia homogénea en los mercados que interesan con exportaciones de 76 millones de US \$ con las marcas de los clientes y 4 millones de US\$ con marca propia en el 2006
- Optimizar las relaciones con el cliente mediante el CRM.
- Aprovechar las certificaciones ISO 9001-2000 para penetrar al mercado de la Unión Europea de manera agresiva y contribuir con la meta de exportaciones para los próximos tres años
- Fortalecer y mantener el departamento de diseño de productos de manera permanente para hacer frente a la demanda personalizada y a las tendencias cambiantes de la moda
- Comercializar las prendas en el mercado interno con una marca propia y cumplir con la meta de 6 millones de dólares de ventas en ese mercado en los próximos tres años

4.2.7.3.- ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Mantener una disciplina económica-financiera hasta cumplir con sus compromisos a través del tablero comando o BSC.

- Implantar el sistema de costeo ABC para el control detallado de los costos y su reporte en tiempo real que soporten una adecuada toma de decisiones para reducir costos

4.2.7.4.- ESTRATEGIAS DE OPERACIONES

- Ejecutar la ampliación de la capacidad de producción.
- Aplicar el mejoramiento continuo y hacer transferencia tecnológica oportuna e innovaciones y agregar valor a los productos.
- Utilizar el 100% de la capacidad instalada y con alto valor agregado.
- Vigilar que se cumpla el proyecto de reingeniería llevado a cabo.
- Aplicar benchmarking estratégico.
- Utilizar adecuadamente las tecnologías avanzadas de manufactura afin de cumplir con los objetivos de productividad con que fueron implantadas.

4.2.7.5.- ESTRATEGIAS LOGISTICAS

- Seguir aplicando outsourcing.

- Optimizar la cadena de suministros mediante el SCM (Supply Chain Management).

4.2.7.6.- ESTRATEGIAS DE SISTEMAS DE INFORMACION Y RECURSOS HUMANOS

- Implantar de manera continua el aprendizaje organizacional incluyendo la opción ON LINE.
- Optimizar la planificación, programación y el uso de los recursos empresariales mediante la familia MRP - MRP II .
- Migrar hacia opciones tecnológicas en el campo de la informática y las comunicaciones, que reduzcan costos.

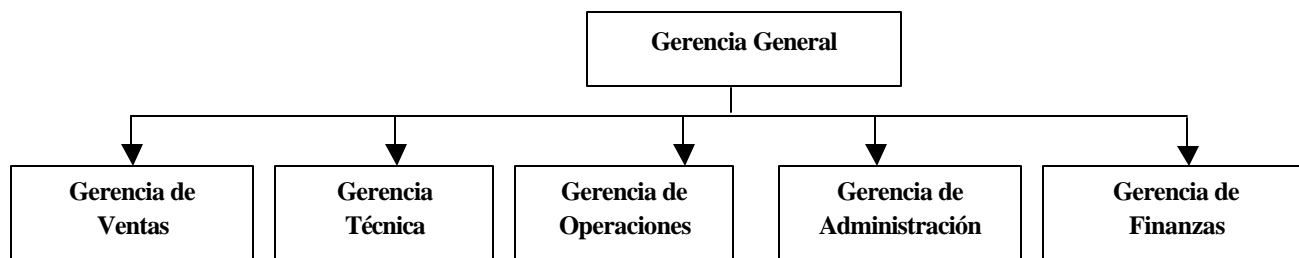
V. CAPITULO

5. LA ADECUACION DE TEXTIL SAN CRISTOBAL

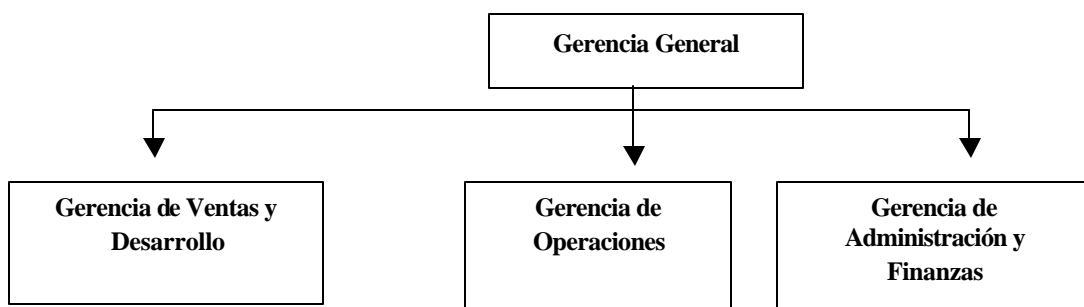
5.1 Cambios de Organización

A continuación se detallan cambios en la organización como parte de la Reestructuración de Textil San Cristóbal, realizados entre los años 2001 y el año 2005 (antes y durante el ATPDEA respectivamente), se menciona la aparición de nuevas áreas, algunas fusiones y cambios funcionales:

Inicialmente las gerencias tenían la siguiente estructura



En el año 2005 las gerencias quedan estructuradas de la siguiente forma :



Gerencia de Ventas y Desarrollo de Producto

Hasta el año 2002 la Gerencia de Ventas estaba separada del la Gerencia Técnica.

La primera conformada por el Área Comercial integrado por el Jefe de Comercial y las Ejecutivas Comerciales, cuyas funciones eran la de contactar clientes y realizar los seguimientos de los pedidos colocados.

La Gerencia Técnica , conformada por el Jefe de Desarrollo de Prenda , el Jefe de Desarrollo de Tela, Jefe de Desarrollo de Color, quienes a su vez tiene a su cargo a los Analistas de Prenda, Tela y color respectivamente.

Del 2002 al 2005 la Gerencia de Ventas y la Gerencia Técnica se fusionan, quedando un solo responsable. La organización de las Jefaturas y sus Analistas no cambia.

En el año 2003 se decide invertir en maquinarias y dar una respuesta rápida a los pedidos de los clientes, para esto se crea el Área de Muestras de Vendedores

A partir del 2005 esta Gerencia sufre un cambio drástico en cuanto a su organización, formada por 5 áreas, 3 de ellas a cargo de subgerencias y 2 de ellas a cargo de Jefaturas que reportan directamente a la Gerencia.

A continuación se detalla la creación de nuevas áreas y cambios en su organización:

Muestras de Vendedores

- **Del 2003 en adelante**

Esta área nace en el año 2003, después de realizar un estudio de Pre-Factibilidad donde se decidió la compra de una mini planta de tintorería para las Muestras de Vendedores. Debido a un continuo incumplimiento en las fechas de entrega de las prendas correspondientes a Muestras de Vendedores, prolongando el lead time del pedido del cliente.

Actualmente estructurado de la siguiente forma:

- Jefe de Muestras de Vendedores

Funciones

- Programar las Muestras de Vendedores en la Mini Planta

- Realizar las coordinaciones respectivas con los Equipos de Desarrollo de Prenda
- Proponer Mejoras

- Auxiliar de Muestras de Vendedores

- Funciones

- Asistir al Jefe de Muestras en lo que requiera

Aseguramiento de la Calidad

A inicios del 2004 el área de Aseguramiento de la Calidad, queda reducida a una sola Jefatura cuyo alcance se extiende a las dos plantas y cuya responsabilidad sobre la calidad del producto queda nula. Esto debido al enfoque llevado por Textil San Cristóbal: de hacer que cada área sea responsable de su proceso. Esto no significó reducción de personal, todo el personal dedicado al Aseguramiento de calidad pasó a reportar a su Jefatura directa.

De esta forma el área de Aseguramiento de la Calidad queda reducida a las siguientes actividades:

- Testing de Tela y Prenda
- Auditoria Interna y Externa

Actualmente estructurado de la siguiente forma:

- Jefe de Aseguramiento de la Calidad

Funciones:

- Asegurar el cumplimiento efectivo de las evaluaciones realizadas en Testing y en Auditoría .

- Responsable de las Auditorias Internas y Externas

Funciones:

- Realiza las actividades operativas de las Auditorias y garantiza que tengan resultados efectivos.

Comercial

- **Del 2005 en adelante**

Esta área tiene como función primordial la ejecución de las ventas, fijar precios, promocionar y publicitar productos.

Inicialmente estaba conformado por el Jefe de Comercial y las Ejecutivas de Ventas, quienes realizaban los viajes y los seguimientos en producción. Actualmente está estructurado de la forma siguiente:

- Subgerente Comercial

Funciones:

- Hacer proyecciones de ventas .
- Proponer estrategias que nos permitan llegar a la ventas requeridas.
- Capturar nuevos clientes.

- Jefe de Ventas

Funciones:

- Realizar los viajes para contactar con clientes nuevos y antiguos
- Ejecutar los negocios de las ventas

- Analista Comercial

Funciones

- Realizar y analizar los cálculos estadísticos: cantidad de clientes, volúmenes, parámetros de proyección de la demanda Comercial, etc.
- Asistir en lo necesario al Jefe de Ventas y al Subgerente Comercial

Con este cambio se delega la responsabilidad de la recepción de pedidos y seguimiento a otra área. Y se logra algo de vital importancia la concentración de actividades para la búsqueda de nuevos clientes.

Servicio al Cliente

- **Del 2005 en adelante**

Esta área inicialmente se encontraba fusionada al área Comercial, se decidió separarla para lograr especialización y balancear las cargas de trabajo, tiene como función la recepción de los pedidos, el seguimiento del mismo y lograr el cumplimiento de las fechas de embarque. Actualmente está estructurado de la forma siguiente

- Subgerente de Servicio al Cliente

Funciones:

- Planificar , Calcular y Controlar la capacidad operativa de las Ejecutivas de Cuenta
- Propone mejoras.

- Ejecutivas de Cuenta

Funciones:

- Recepción de pedidos y entrega de datos a Desarrollo de Producto
- Coordinación permanente y continua con el cliente
- Seguimiento a los avances de producción para el cumplimiento de las fechas de embarque

- Asistente de Ejecutiva de Cuenta

Funciones:

- Realizar trabajos de coordinación con el equipo de Desarrollo de Producto
- Asistir en lo que requiera la Ejecutiva de Cuenta

Desarrollo de Producto

- **Del 2005 en adelante**

Inicialmente llamada Desarrollo de Prenda, pero al fusionarse con las áreas de Desarrollo de Telas y Desarrollo de Color cambia su nombre a Desarrollo del Producto. Además de las áreas anexadas se le incorporó un nuevo Equipo denominado Equipo de Nuevos Desarrollos, conformado por las personas de mayor conocimiento técnico en desarrollo de telas y de prendas, además de una Diseñadora de Modas. Actualmente tiene la siguiente estructura:

- Subgerente de Desarrollo de Producto

Funciones

- Planificar actividades que le corresponden
- Controlar las tareas delegadas
- Proponer mejoras

- Líder de Equipo , tiene a su cargo a:
 - Analistas de Prenda
 - Analista de Telas
 - Analista de ColorFunciones
 - Verificar el orden de su área
 - Programar las actividades de sus analistas
 - Hacer seguimiento
 - Proponer mejoras

- Líder de Equipo Múltiple, tiene a su cargo al siguientes personal:
 - Analista de Avios
 - Analista de Consumos
 - Analista de Secuencias
 - Modelistas

- Líder de Equipo de Nuevos Desarrollos, tiene a su cargo al siguiente personal
 - Diseñadora de Modas
 - Analista de Tela
 - Auxiliar de EquipoFunciones Específicas al Líder de Nuevos Desarrollos
 - Investigar variedades y nuevas tendencias de tela y prenda.

- Realizar permanentes presentaciones de sus avances a los equipos de Desarrollo de Producto, para lograr nuevos aportes.

Actualmente el Equipo de nuevos Desarrollos viene trabajando en telas con:

- Hilo irregular,
- Telas orgánicos + naturales
- Hilo con cáscaras + contaminación de semillas
- Hilo orgánico + pima orgánico certificado
- Teñido en colorantes naturales, ecológicos
- Costuras con hilo orgánico, teñido natural
- Coffee dye, tea dye otros colorantes naturales, orgánicos
- Acabados rústicos
- Acabados de tela
- Stain repellent
- Acabado aloe vera
- Acabados antimicrobial

Gerencia de Operaciones

Costura

- **Hasta el año 2002**

El área de Costura estaba conformado por el siguiente staff de personas:

- Jefe de Costura (1) : responsable de todo el área y que reporta a la Gerencia de Operaciones.

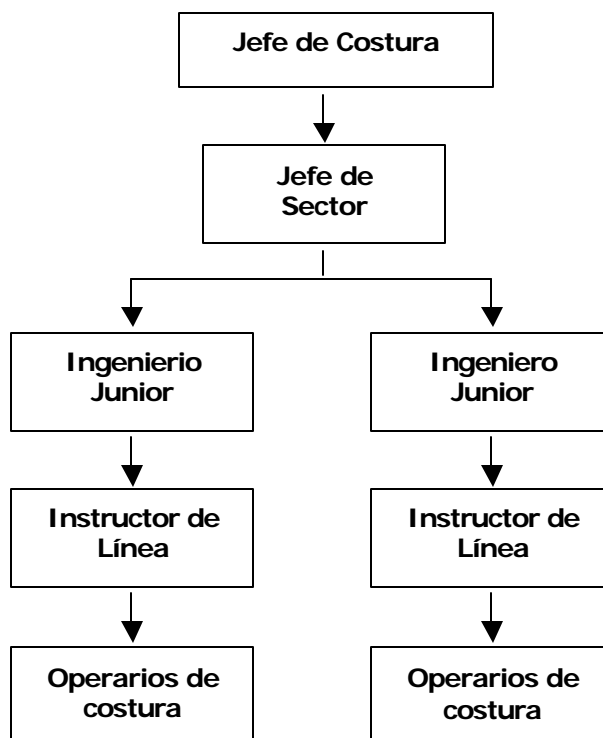
- Jefe de Sector : con la responsabilidad de administrar 2 líneas de costura, conformado por 6 Jefes de Sector con grado de Ingeniero.

- Ingeniero Junior : cuya función era realizar tareas de apoyo al Jefe de Sector, conformado por un equipo de 11 Ingenieros, 1 por cada línea de costura

- Supervisor de Línea : mantiene trato directo con los operarios de las Líneas de costura, cumplimiento de cuotas y calidad de confección, formado por 11 personas de nivel técnico, 1 por cada Línea.

- Instructor : cuyo apoyo es vital por el trabajo de enseñanza en las nuevas operaciones y métodos de trabajo en las líneas de costura. Formado por 11 instructores y por cada línea de costura.

Diagrama de Costura



- **Del 2002 en adelante**

Con el objetivo de llegar a obtener planillas disminuidas se aplicó una política de reducción muy fuerte. El área de costura fue la más afectada, quedando hasta la actualidad con la siguiente estructura

- Jefe de Costura: responsable de toda el área.
- Jefe de Turno: quien se encarga de proyecciones, el control del día a día de resultados y solución de problemas y mejora

continúa. El equipo está formado por 3 Jefes, uno en cada turno, responsable de todas las líneas de costura.

- Supervisor de Línea: quien tiene a su cargo el cumplimiento de las cuotas, responsable de la calidad de sus prendas y algunos trabajos administrativos. Además se le incorporó realizar los balances de línea y la coordinación entre líneas para un mejor cumplimiento. También es responsable de la gestión ante un rechazo de Auditoría
- Instructor: su función no se modificó, continua apoyando con la enseñanza en las nuevas operaciones y métodos de trabajo en las líneas de costura. Lo que cambio fue su alcance a 2 líneas de costura.

Ingeniería de Métodos y Fabril

- **Hasta el año 2002**

El área de Ingeniería también tuvo variaciones, a continuación se presenta su estructura inicial :

- Jefe de Ingeniería: quien reporta a Gerencia y administra el área.
- Ingeniero Analista de Secuencias: cuya función es la elaboración de Secuencias de Operaciones de Corte, Costura, Acabados, Servicios de Bordado y Estampado. Solo se tenía a una persona responsable.

- Ingeniero Analista de Costura: estandarizar las operaciones de Costura. Formado por 2 personas.
- Ingeniero Analista de Otros Procesos: estandarizar los otros procesos de Operaciones Confecciones. El equipo lo integraba 2 personas.
- Analista de Pre Producción: quien es una persona que domina la parte técnica y es responsable de analizar las operaciones difíciles o nuevas de algún nuevo estilo o modelo a ingresar a costura. El grupo lo integraban 2 personas.
- Analista de Costura : quien es el responsable de ayudar en la estandarización de operaciones de costura. El grupo era integrado por 2 personas.

- Analista de Secuencias: cuya función es apoyar al Ingeniero Analista de Secuencias en la elaboración de las mismas. El equipo estaba formado por 2 personas de vasta experiencia.

- **Del 2002 al 2004**

El área de Ingeniería después de la reducción de personal quedó estructurada de la forma siguiente:

Organización	Antes del 2002	Después del 2002	Funciones
Jefe de Ingeniería	1	1	Quien reporta a Gerencia de Operaciones.
Ing. Analista de Secuencias	1	0	Encargado de liderar el equipo de Secuencias de operaciones.
Ing. Analista de Costura	2	1	Estandarizar las operaciones de Costura.
Ing. Analista de Otros Procesos	2	1	Estandarizar los otros procesos de Operaciones
Analista de Pre Producción	2	1	quien es una persona que domina la parte técnica y es responsable de analizar las operaciones difíciles o nuevas de los estilos por ingresar a costura.
Analista de Costura	2	1	quien es el responsable de ayudar en la estandarización de operaciones de costura
Analista de Secuencias	2	2	cuya función es la elaboración de Secuencias de Operaciones de Corte, bordado, estampado , costura.
Analista de Pre Producción	2	1	quien es una persona que domina la parte técnica y es responsable de analizar las operaciones difíciles o nuevas de los estilos por ingresar a costura.

- **Desde el 2005 en adelante**

Después de un análisis de los indicadores , se encontraron grandes pérdidas de dinero en reprocesos de tela en la planta de Lima, por lo cual la Gerencia de Operaciones decidió formar un equipo de trabajo en Operaciones Tela denominado Ingeniería Fabril , cuyo primer trabajo será estandarizar los procesos de Tejeduría, Tintorería y Acabados .

Por el mes de Abril del 2005 la empresa conforma el equipo quedando estructurado de la siguiente manera:

- Jefe de Proyectos (1): quien reporta a la subgerencia de Ingeniería y realiza standarizaciones de procesos
- Analista Senior (1): quien se encarga de standarización de procesos
- Analista Junior (1): quien apoya en trabajos que necesite el Analista Senior.

5.2 Enfoque por procesos

Desde el año 2003 la Gerencia adoptó la forma de Administrar por Procesos, dejando la Administración por Actividades. Esto trajo como consecuencia fusiones y más responsabilidades a cada Jefatura. Con esto se logra hacer de cada proceso un pequeño negocio dentro de uno grande,

donde cada Jefatura tendrá la responsabilidad de presentar un balance de sus indicadores al final de cada ejercicio. Estos cambios se dieron paulatinamente el primer paso se dió a inicios del 2003 y el otro se dió en el 2005.

- **2003**

El primer paso realizado fue dar la responsabilidad de la calidad del producto a cada área operativa, dejaba de existir un ente fiscalizador del producto. No significaba reducción de personal, lo que se hizo fue incorporar cada puesto de Aseguramiento de Calidad a cada actividad directa donde tenía incidencia.

Un ejemplo el área de Tejeduría tenía un puesto de Calidad al inicio y final de su proceso, que reportaba al Área de Aseguramiento de Calidad, con la implementación de la nueva forma de Administración el puesto de Calidad pasaba a reportar a la Jefatura de Tejeduría, quien se hace responsable de su producto final: Tela y rectilíneos.

De la misma forma todas las áreas desde la Tejeduría hasta Costura y Acabados contrajeron esta responsabilidad.

- **2005**

Textil San Cristóbal S.A. tenía la siguiente estructura

- Planta Operaciones Telas
Cuyos procesos abarca las áreas de Tejeduría, Procesos Húmedos, Acabados, Almacenes, Planeamiento, Programación, Ingeniería Fabril y Mantenimiento. Cada una de estas áreas están a cargo de una Jefatura que reporta a la Jefatura de Planta.
- Planta Operaciones Confecciones
Conformada por las áreas de Corte, Bordado, Estampado, Costura, Acabados, Almacenes, Ingeniería de Métodos, Programación y Mantenimiento. Al igual que Operaciones Tela cada área también está a cargo de una Jefatura que reportaba a la Jefatura de Planta.

A inicios de este año las Jefaturas de Planta pasaron a ser Subgerencias.

Con el fin de lograr integración para conseguir un mejor flujo en los procesos y un ahorro en planillas, las áreas se fusionan, quedando estructurado de la siguiente forma:

- Subgerencia de Planta Operaciones Tela: conformado por

Tejeduría: con una jefatura responsable de Tejeduría de Rectilíneos, Circulares, Almacén de Hilo y Almacén de Crudos

Procesos Húmedos: jefatura responsable de la Cocina, Teñido, Mercerizado, Lavado, Hidroextracción, Secado y su Almacén Temporal.

Acabados: jefatura responsable de darle el acabado solicitado por el cliente, comprende las siguientes máquinas, compactadora, rama, calandra, además administra el almacén de Tejidos Acabados.

- Subgerencia de Planta Operaciones Confecciones

Corte- Bordado- Estampado : las áreas se fusionaron quedando bajo un sola Jefatura , que a su vez tiene la administración de Almacén de Telas .

Costura: No hubo cambios de Organización, permanece con la misma estructura una Jefatura y sus 3 Jefes de Turno.

Acabados y Almacén de Productos Terminados: bajo un a sola jefatura, cuya función operativa es vaporizar, doblar y embolsar. Luego del cambio queda fusionada al Almacén de Productos Terminados. Dos áreas inicialmente separadas bajo 2 jefaturas quedan fusionadas con el objetivo de eliminar los problemas de stock en proceso, el balance de carga, reducción de planillas; conformado por el Jefe de Acabados y Almacén de Productos Terminados y Supervisores de Turno.

Funciones:

- Realizar el acabado de prendas.
- Despacho de las prendas al puerto del Callao.
- Detección de errores y propuestas de mejora.

5.3 Proyectos de Mejora

- **2004**

Costura: se implementó el sistema de Bonificación Grupal. Cuyo objetivo era aumentar el nivel de productividad de las líneas de costura, fomentar el trabajo en equipo y multihabilidad de las líneas de costura, para esto también se hizo mejoras en el simulador de cuotas de Costura.

- **Bonificación Grupal**

Descripción

Evaluar los resultados de la línea con los siguientes indicadores

- Cumplimiento de programa (CP)
- Auditoría Interna : Productos no conformes (NC)
- Eficacia (E)

Hacer efectiva una bonificación grupal solo si el cumplimiento del programa es mayor o igual a 95%, de acuerdo a una tabla de bonificación definida, el resultado será afectado por un factor de ajuste como resultado de :

$$\underline{FCG = CP * (1 - NC) * E}$$

Beneficio estimado

- Financieros:

Reducción de costos, resultados menores a 95% de cumplimiento de programa no se aplica bonificación, \$3,000 mes, por línea.

- Operativos:

Aumento de productividad (minutos, prendas).

Reducción de tiempos improductivos.

.

- Cualitativos

Mejoras en clima de la empresa (se tendrá un reparto equitativo de dinero entre los integrantes del grupo).

Recursos requeridos

Los recursos necesarios para implementar el proyecto, son:

- Humanos :

Implementación del proyecto.

Implementar cambios definidos en el simulador de costura por el área de Sistemas.

Mantenimiento al programa de multihabilidad.

- **Proyecto de Mejora del Simulador de Cuotas de Costura.**

Objetivos

- Que las cuotas que arroja el simulador como resultado de los cálculos propios sean cuotas justas.
- Que los resultados de los minutos producidos en costura sean coherentes con los minutos programados.

Desarrollo del Proyecto.

En función al primer objetivo:

- Se elaboró el manual de agrupaciones con el mismo criterio que usa producción, en tal sentido:
- Se revisó todos los mapas balance de las líneas.
- Se registraron todas las agrupaciones de operaciones.
- Se estableció una metodología en función a los criterios definidos
- Se reviso el manual con los supervisores y los jefes de línea.

- Se implementó manual de agrupaciones.
- El responsable de su mantenimiento y actualización es el Ing. Analista de Costura.
- Se redefinió el grado de dificultad de las operaciones genéricas de costura usando los conceptos de :
Simple (S); Intermedio (I); y Difícil (D)
- Se dio mantenimiento a la base de operaciones genéricas actualizando las eficacias asociadas a cada grado de dificultad
- Los niveles de eficacia propuestos es el siguiente:
Simple 85%
Intermedio 70 %
Difícil 60 %
- Este trabajo se coordinó con los jefes de turno e instructores de planta.

En función al segundo objetivo

- Se observaron cambios de estilos (C.E.) con la finalidad de revisar y corregir los valores de los parámetros de castigo por cambio de estilo.
- Se definieron variables que intervienen en C.E. estas variables son:

Tiempo de Validación de la Graduación de Máquina; Es el tiempo que se demora el operario o instructora en validar la graduación de la máquina, para este fin es necesario coser 2 prendas.

Tiempo de Instrucción de la Operación; Es el tiempo que se demora el operario en recibir la instrucción, para este fin es necesario coser 3 prendas, obviamente con los niveles de calidad que nuestros clientes lo requieren.

- Se observó también que los tiempos que demoran estas variables observan el tiempo de graduación de la máquina .
- Que las máquinas solicitadas al taller deben llegar al módulo debidamente graduada, sin mayor pérdida de tiempo por graduación en el módulo.
- Con todos los registros de tiempos por validación y de instrucción se calcularon promedios para cada variable eliminando los tiempos improductivos, con estos promedios se ensayó un cambio de estilo ideal, de esta manera se pudo calcular el tiempo que debería demorar un cambio de estilo. con los distintos grados de dificultad.

5.4 TSC CON PROYECCION A FUTURO

Textil San Cristóbal viene trabajando en cuatro frentes para asegurar la mejora continua de su rendimiento y por supuesto, de su servicio. Según refiere su Gerente General Jorge Kuryla, éstos están comprendidos por los temas financiero, comercial, operativo y organizativo.

Financiero

- En el campo financiero, destaca el plan de reestructuración de la empresa, recientemente aprobado por una amplia mayoría, y mediante el cual se garantiza el repago oportuno y total de todas las acreencias.
- Se reconoce la importancia de invertir en la empresa y destina un monto anual de US \$ 1'500.000 para inversiones, lo que permitirá a la organización continuar en la senda de afirmarse como exportador de prendas de alto valor agregado. Hay que tener presente que la modernización es vital de lo contrario se quedaría relegado en el mundo competitivo de hoy.

Comercial

- Armar una cartera de clientes con alto valor agregado, de 40 clientes en el 2003 se ha pasado a una cartera de 20 clientes como promedio.

- Ventas con Quick responds : Es la venta de productos con igual lead time pero donde el cliente entrega los diseños 15 días antes de la fecha de embarque. En esta modalidad el cliente gana flexibilidad de elección de aquel modelo con mayor demanda en sus boutiques.
- Equipo de nuevos Desarrollos: el poseer un equipo dedicado a la creación, permite ofrecer a los clientes nuevos diseños y acabados en la tela y prenda que las distinga de las demás marcas.
- Calidad en el Servicio: No solo se piensa competir en fechas de entrega , calidad del producto y cantidad del producto, también se viene trabajando con Calidad en el Servicio, por lo cual se busca la integración con los clientes estando presentes en cada fase de la cadena productiva de estos, con el fin de poder adelantarse a sus requerimientos , aportar en sus procesos y atenderlos rápidamente, para lo cual el organigrama de la empresa se reestructuró , del Área Comercial, nació el Área de Servicio al Cliente encargada de esta actividad.

Operativo

- Creación de Ingeniería Fabril como un área de soporte y de apoyo que asegure las diversas iniciativas de mejora, abordando todas las etapas de la cadena productiva Esto va

dirigido no solo dentro de TSC sino también a todos los proveedores que participan en la cadena productiva, ejemplo: los servicios de confección tienen asesoría para llevar un mejor control, en cuanto a tiempos y métodos de trabajo y reducción de no conformes.

- Reducción de los tiempos de entrega antes los lead time eran de 120 días, hoy se atienden el 60 días , y se tiene como objetivo llegar a 45 días.

Organizativo

- En TSC se ha reforzado el concepto de que el recurso humano es la clave de su éxito. Por lo tanto, se están tomando medidas para atraer, capacitar y retener al personal clave, mejorar el clima laboral en general, y asegurar que los trabajadores se sientan 100% identificados con la empresa.

VI. CAPITULO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El cambio en la política económica que supuso la apertura de mercados, liberización del comercio exterior y las negociaciones iniciadas para un tratado que garantizaba un arancel cero hizo suponer al sector empresarial peruano un crecimiento continuo, lo cual los llevó a mantener niveles de desembolsos cada vez mayores afectando a la caja de las empresas y las condujeron a altos costos de producción y bajos niveles de productividad, como consecuencia del bajo volumen de exportaciones registrados después de ocurrir el atentado a Nueva York el 11 de setiembre del 2001, lo que llevó a la mayoría de empresas a problemas de insolvencia .
- El ATPDEA contribuyó al incremento de las exportaciones textiles y de confecciones en un 30% promedio anual desde el 2003, sin embargo debido a que el sector se encontraba fuertemente apalancado, gran parte de estos ingresos se destinaron al pago de deudas y un menor porcentaje (

2.5% TSC) a la inversión para el aumento de la capacidad instalada.

- Las inversiones realizadas en el sector de Textil y Confecciones, trajo como consecuencia el aumento de mano de obra en un 20%, 14% y 9% durante el 2003, 2004 y el 2005 (proyectado) respectivamente en Lima y Chincha.
- Debido a la liberación de cuotas para la China, el mercado del 2005 se torna con mayores competidores, donde las empresas dedicadas al segmento de prendas básicas no crecen y las empresas con dirección al segmento de prendas con mayor valor agregado tienen ventas restringidas por la demanda estancada.
- La reducción del volumen de los pedidos como un factor de importancia para desarrollar ventajas competitivas del sector, hacen plantear estrategias a las empresas de

flexibilidad a los cambios y revisión de las necesidades de outsourcing para los procesos más complejos.

- El TLC favorece la estabilidad económica del país al imponer ciertos comportamientos que limitan la discrecionalidad de los gobernantes de turno, en un país que tiene tantas debilidades institucionales como el Perú.
- El crecimiento de un país no se limitan únicamente a las exportaciones, tiene que haber un adecuado equilibrio entre la conquista del mercado externo y el desarrollo del interno. Tenemos como historia del capitalismo industrial que el desarrollo del mercado interno fue clave para conquistar los externos, ejemplo: Inglaterra, Francia, Alemania, Japón y EEUU y en las décadas pasadas los Tigres Asiáticos.

El desarrollo de ventajas competitivas en todos los sectores del comercio peruano es de importancia vital, se firmó o no se firme el TLC.

- TSC tiene un Planeamiento Estratégico, conformado por una visión, misión, una política de calidad transparente, un FODA, que le permite mantener la casa ordenada y por tanto el logro de objetivos se hace más sencillo, lo cual permite establecer objetivos específicos como una consecuencia de lo que se requiere lograr.
- El recurso humano es un valor importante y TSC lo tiene bien claro, ya que aparte de las capacitaciones constantes en el trabajo por realizar, se les hace participar en los proyectos de mejora , haciéndoles conocer como los involucra y que impactos o beneficios tienen para la empresa, hay una total transparencia en los trabajos realizados que involucran al trabajador de TSC.
- Los proveedores son considerados como un importante agente dentro del proceso de trabajo y TSC lo sabe , para que esto suceda TSC tuvo que vivir experiencias muy duras

que los hizo reconocer a los proveedores como un apoyo o soporte en su cadena de valor.

- El manejo de cada área como un pequeño negocio a partir de un conjunto de indicadores de gestión, con la responsabilidad absoluta de una cabeza o Jefe, considero y recomiendo como una forma de Administrar eficiente, ya que no solo mide la capacidad del Jefe, sino que proporciona de forma rápida a través de indicadores la información necesaria para la toma de decisiones mas acertadas e inclusive para las políticas de línea de carrera y de fidelización del personal directivo.

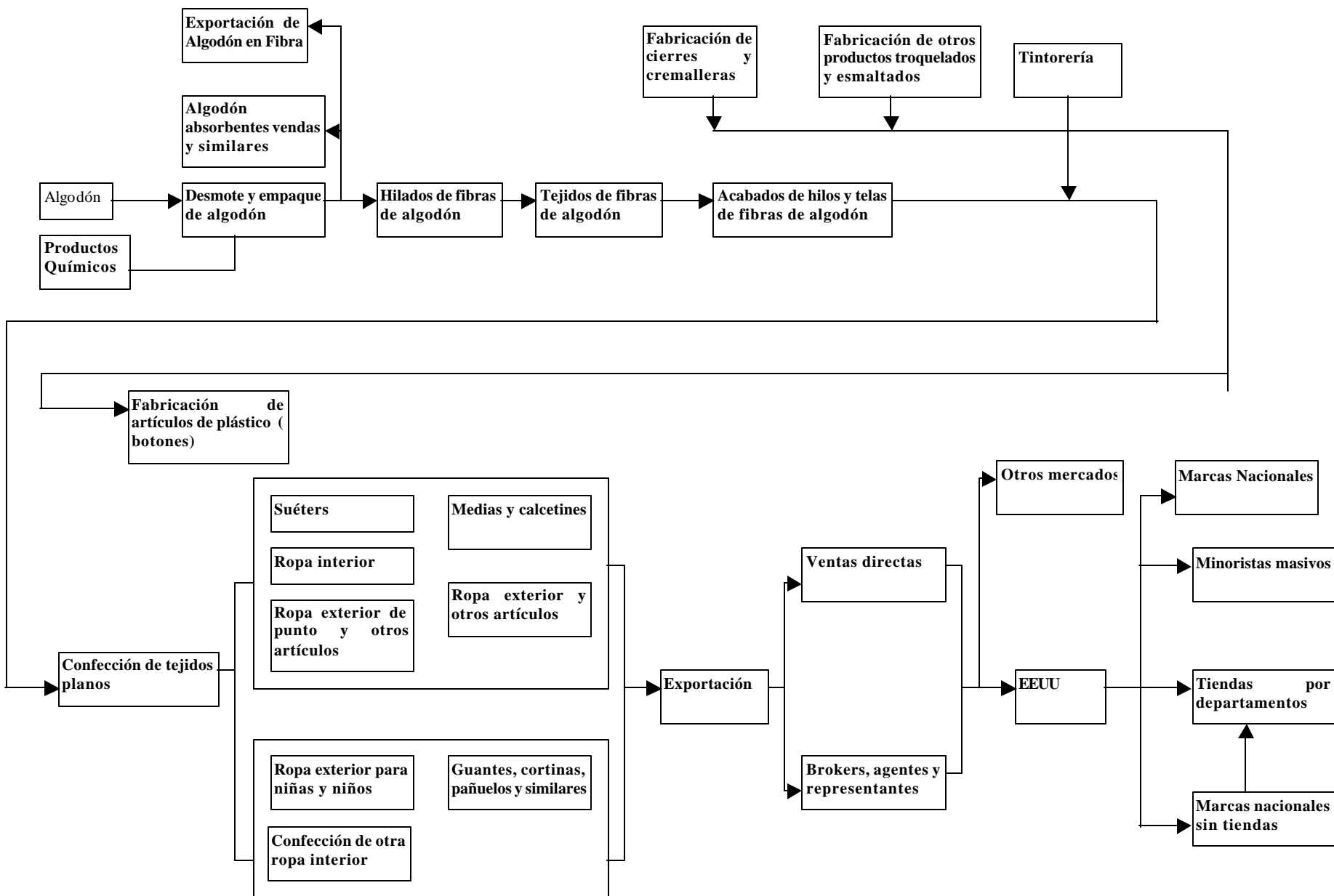
Bibliografía

1. Universidad del Pacífico, Impacto del TLC en la economía Peruana, Febrero 2005.
2. Textil San Cristóbal S.A., Memorias , 2002 ,2003 y 2004.
Disponible en Internet www.conasev.gob.pe
3. Alejandro Indacochea Cáceda , La promoción y el desarrollo de ventajas competitivas : un nuevo rol del estado para la descentralización el país , CENTRUM , Setiembre 2003
4. Fernando Cilloniz, José Grozo , Luigi Riva, Angel Guzmán, Cadenas productivas y desarrollo Empresarial , Banco Interamericano de Desarrollo , Febrero 2003
5. Apoyo Consultoria, El ATPDEA: Oportunidades y riesgos del negocio en la Industria Textil ,Diciembre 2002
6. Claudio Herzka , artículo : Que implica el TLC con EEUU , IPAE , enero 2005.
7. Apoyo y Asociados Fitch Ratings, informe de la Empresa Creditex, mayo 2005
8. Universidad San Martín de Porres- FII, Plan de Marketing, Diciembre 2000.
9. Prompex, Boletín estadístico de textil y confecciones , 2002.
Disponible en internet en www.prompex.gov.pe

10. Prompex, Boletín estadístico de textil y confecciones , 2003.
Disponibile en internet en www.prompex.gov.pe
11. Prompex, Boletín estadístico de textil y confecciones , 2004.
Disponibile en internet en www.prompex.gov.pe
12. Prompex, Boletín estadístico de textil y confecciones , 2005.
Disponibile en internet en www.prompex.gov.pe
13. Michael Porter , Ventajas Competitivas de las Naciones ,
CECSA, 1996
14. Michael Porter, Estrategias Competitivas , CECSA ,1982.
15. Ministerio de la Producción, Plan de Competitividad , Marzo
2005. Disponible en internet en www.prompex.gov.pe

ANEXOS

Gráfico n° 18 Cadena de Prendas de Vestir de Tejido de Punto de Algodón



**Cuadro N° 30 Ranking de empresas exportadoras del Sector
Textil y Confecciones 2005**

Ord.	EMPRESA EXPORTADORA	ENE-MAY 2005		Part % US\$ FOB 2005
		FOB US.\$	PESO NETO KG.	
1	CONFECCIONES TEXTIMAX S A	34,206,424	1,422,074	7.3%
2	TOPY TOP S A	31,888,188	1,178,874	6.8%
3	DEVANLAY PERU S.A.C.	31,157,322	508,850	6.7%
4	DISENO Y COLOR S.A	27,513,119	1,459,813	5.9%
5	SUDAMERICANA DE FIBRAS S.A.	18,691,372	9,486,399	4.0%
6	TEXTIL SAN CRISTOBAL S.A.	17,993,992	556,994	3.9%
7	TEXTIL DEL VALLE S.A.	16,086,564	436,931	3.4%
8	INDUSTRIAS NETTALCO S.A.	15,961,556	459,943	3.4%
9	COTTON KNIT S.A.C.	13,278,499	425,242	2.8%
10	SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.	13,017,100	581,978	2.8%
11	MICHELL Y CIA S.A.	11,679,262	1,596,161	2.5%
12	CIA. IND. TEXTIL CREDISA-TRUTEX S.A.A.	11,553,335	941,809	2.5%
13	HILANDERIA DE ALGODON PERUANO S.A.	8,028,935	362,661	1.7%
14	TEXTIL LA MAR S.A.C.	7,356,375	174,474	1.6%
15	PERU FASHIONS S.A.C.	6,749,705	185,602	1.4%
16	INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.	6,561,135	322,134	1.4%
17	CORPORACION TEXPOP S.A.	6,458,410	195,258	1.4%
18	TEXTILES SAN SEBASTIAN S.A.C.	5,854,537	575,641	1.3%
19	INCA TOPS S A	5,128,302	526,034	1.1%
20	FRANKY Y RICKY S.A.	5,020,080	128,788	1.1%
21	INDUSTRIA TEXTIL PIURA S.A.	4,845,051	778,227	1.0%
22	CORPORACION FABRIL DE CONFECCIONES SA	4,785,135	194,208	1.0%
23	COPERTEX INDUSTRIAL S.A.C	4,431,808	202,215	0.9%
24	GLOBAL KNITS S.A.C.	4,145,048	91,514	0.9%
25	LIMATEX SOCIEDAD ANONIMA	3,640,011	147,814	0.8%
26	LIVES S.A.C	3,460,787	89,510	0.7%
27	TEXTILES CAMONES S.A.	3,413,788	304,684	0.7%
28	DEAFRANI S.A.C.	3,364,576	102,175	0.7%
29	AVENTURA S.A.C.	3,320,414	133,021	0.7%
30	COMPANIA UNIVERSAL TEXTIL S.A.	3,209,438	250,618	0.7%
31	NEGOCIACION LANERA DEL PERU S A	2,742,717	367,771	0.6%
32	CIA. HITEPIMA S A	2,678,133	67,088	0.6%
33	CORPORACION EL PILAR S.A.C.	2,507,444	58,609	0.5%
34	SUMIT S.A.C.	2,459,937	66,043	0.5%
35	PRODUCTOS DEL SUR S A	2,418,350	414,226	0.5%
36	SERVITEJO S.A.	2,391,128	99,634	0.5%
37	INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORT SA	2,324,484	50,894	0.5%
38	APPAREL PRO S.A.C	2,144,028	124,267	0.5%
39	COATS CADENA S A	1,973,757	319,766	0.4%
40	FIBRAS INDUSTRIALES S A	1,947,847	381,268	0.4%

41	CORPORACION CALEX S.A.	1,924,192	61,697	0.4%
42	EL MODELADOR S A	1,879,485	45,831	0.4%
43	CIA.INDUSTRIAL NUEVO MUNDO S.A.	1,808,548	395,183	0.4%
44	FABRICA DE TEJIDOS ALGODONERA LIMENA SA	1,743,058	118,721	0.4%
45	IBEROAMERICANA DE PLASTICOS SAC	1,732,792	817,358	0.4%
46	TEJIDOS SANJACINTO S.A.	1,669,160	314,347	0.4%
47	CORPORACION MODA TEXTIL E.I.R.L.	1,590,343	80,650	0.3%
48	TEXTILES REUNIDOS S.A.C.	1,574,445	60,631	0.3%
49	GARMENT INDUSTRIES S.A.C.	1,532,100	88,330	0.3%
50	CONTEMPO MEGASTORE S.A.C.	1,525,295	84,914	0.3%
51	FIBRAS MARINAS SA	1,524,625	315,639	0.3%
52	TEXTILERIA GREMIOS UNIDOS S.A.C.	1,503,341	25,379	0.3%
53	TEXTIL OCEANO S.A.C.	1,455,234	232,941	0.3%
54	PERU PIMA SA.	1,426,882	209,396	0.3%
55	CONFECCIONES RITZY S A	1,416,143	53,279	0.3%
56	CORPORACION SANTA MARIA S.A.	1,313,160	28,724	0.3%
57	NM & C TEXTILES S.A.C.	1,312,620	71,491	0.3%
58	ALMERIZ S A	1,310,698	44,387	0.3%
59	RHIN TEXTIL S.A.C.	1,286,280	39,479	0.3%
60	ALAMO INDUSTRIAL GROUP S.R.L.	1,192,381	49,492	0.3%
61	RETEX PERUANA S.A.	1,176,999	220,924	0.3%
62	IDEAS TEXTILES S.A.C.	1,160,102	57,738	0.2%
63	SAN MIGUEL INDUSTRIAL SA	1,145,683	52,403	0.2%
64	COTTON DESIGNS S.A.	1,136,367	24,283	0.2%
65	INDUSTRIAS TEXTILES DE SUD AMERICA S.A.C	1,121,628	128,623	0.2%
66	WESTERN COTTON S.A.	1,073,879	565,944	0.2%
67	CETCO S.A.	1,067,948	48,745	0.2%
68	MARINA TEXTIL S.A.C.	1,047,950	39,891	0.2%
69	CONFECCIONES SAN ANTONIO S.R.L.	1,036,035	23,834	0.2%
70	TEXTIL POLITEX SAC	1,020,217	29,244	0.2%
71	SERVICIOS INCORPORADOS TEXTILES SOCIEDAD	973,294	87,050	0.2%
72	TEXPUNTO S.A.C.	966,192	13,162	0.2%
73	COMERCIAL THOR S.A.C.	938,350	68,602	0.2%
74	EXPORT E IMPORT MUNDO FASHION S.A.C.	930,419	62,575	0.2%
75	TEXTIL EL AMAZONAS S.A.	929,705	69,656	0.2%
76	PERUVIAN COTTON EXPORT SOCIEDAD ANONIMA	921,700	26,486	0.2%
77	1818 S.A.C	920,393	140,972	0.2%
78	COTTONIFICIO SURPERU SAC	914,510	196,398	0.2%
79	GAITEX S.A.	879,469	17,694	0.2%
80	FCA DE TEJIDOS LA BELLOTA S A	861,718	92,988	0.2%
81	TECOFEX S.A.C.	778,257	30,219	0.2%
82	TEXGROUP S.A.	777,678	19,392	0.2%
83	PACIFIC PERU TRADING S.A.C.	744,090	40,150	0.2%
84	MANUFACTURAS AMERICA E I R L	743,978	17,633	0.2%
85	CONSORCIO TEXTIL VIANNY S.A.C.	716,254	39,670	0.2%
86	SACOS PISCO S.A.C.	694,565	290,141	0.1%
87	SAMITEX SA	655,892	15,425	0.1%

88	TEXPIMA S.A.C.	643,042	18,058	0.1%
89	TEXTIL ONLY STAR S.A.C.	623,018	48,720	0.1%
90	CHAVARRY PESQUERA ELIAS	612,587	6,940	0.1%
91	INDUSTRIAL HILANDERA S.A.C.	588,366	147,072	0.1%
92	FIGI S INTERNATIONAL CO EIRL	578,107	15,642	0.1%
93	MANUFACTURAS DEL SUR S.A.	576,705	180,908	0.1%
94	R H HUMALA E HIJAS S.A.	573,136	29,391	0.1%
95	ALL COTTON S A	563,710	17,490	0.1%
96	EXPORT E IMPORT D' GATA SOLO PARA TI SAC	557,434	40,001	0.1%
97	BRUNT SPORT WEAR SRL	542,116	17,431	0.1%
98	MODAS DIVERSAS DEL PERU SAC	524,758	28,171	0.1%
99	ANELX GIRL EIRL	494,093	9,199	0.1%
100	MFH KNITS S.A.C.	487,441	13,638	0.1%
	SUB TOTAL	419,806,655	31,899,584	89.8%
	OTROS	47,524,431	3,555,021	10.2%
	TOTAL	467,331,086	35,454,604	100%

FUENTE: ADUANAS

Cuadro n° 31 **Exportaciones de los países beneficiarios del ATPA-ATPDEA a Estados Unidos Millones de US\$ FOB**

Pais	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Var % 2002/ 1993
Colombia	3,010	3,132	3,807	4,421	4,615	4,442	5,883	6,681	5,623	5,382	78.80%
Ecuador	1,389	1,710	1,939	1,975	2,139	1,774	1,853	2,267	1,975	2,116	52.30%
Perú	698	780	965	1,203	1,706	1,925	1,871	1,985	1,806	1,953	179.80%
Bolivia	185	257	257	268	213	220	224	184	165	160	-13.50%
Total	5,282	5,880	6,969	7,868	8,674	8,361	9,830	11,117	9,569	9,611	82.00%

Fuente: USITC

Cuadro n° 32 **Exportación de Confecciones a EEUU (millones de \$ FOB) 1993- 1999**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Destino							
Estados Unidos	83,2	119,1	127,4	148,1	195,5	222,9	307,0
Todos los							
destinos	165,0	196,0	220,0	276,0	350,0	341,0	418,0
% a EE.UU.	50,4%	60,8%	57,9%	53,6%	55,9%	65,4%	73,5%

Fuente: Aduanas- ADEX

Cuadro n° 33 CONFECCIONES : DIFERENCIA DE COSTOS PERÚ Y CHINA (Ejemplo: polo shirt)

(US\$ / unidad)	CHINA	PERU	Diferencia PERU - CHINA	
			US\$	%
Hilado de algodón	0.70	1.23	0.53	76%
Costo laboral	0.74	1.68	0.94	127%
Energía y vapor	0.16	0.21	0.05	31%
Colorantes y otros químicos	0.05	0.06	0.01	20%
Otros (1)	1.29	1.32	0.03	2%
Costo ex-fábrica	2.94	4.50	1.56	53%
Draw back	0.00	-0.23	-0.23	
Costo FOB	2.94	4.27	1.33	45%
Flete	0.13	0.12	-0.01	
Arancel (2)	0.61	0.00	-0.61	
Costo LDP - EE.UU.	3.68	4.39	0.71	19%

FUENTE: BCR

(1) Incluye depreciación y gastos financieros, entre otros.

(2) Para China se aplica arancel de 19,8% y para Perú 0% (ATPDEA)

Cuadro n° 34 Exportaciones no tradicionales a EEUU

EXPORTACIONES NO TRADICIONALES HACIA EE.UU	1995		2002		2003		Var % 03/02	Var % 03/95
	Mill US\$	Particip %	Mill US\$	Particip %	Mill US\$	Particip %		
AGROINDUSTRIAS	52.1	13%	175.97	21%	198.42	19%	13%	281%
TEXILES Y PRENDAS DE VESTIR	154.3	37%	523.81	62%	634.66	62%	21%	311%
PESCA	50.9	12%	25.50	3%	43.63	4%	71%	-14%
METAL - MECANICO	8.9	2%	24.12	3%	24.95	2%	3%	180%
QUIMICO	21.9	5%	23.23	3%	42.57	4%	83%	94%
SIDERÚRGICO Y METALÚRGICO	3	1%	21.84	3%	29.84	3%	37%	895%
MINERIA NO METALICA	6.3	2%	35.06	4%	40.22	4%	15%	538%
VARIOS	118.5	28%	13.52	2%	13.62	1%	1%	-89%
TOTAL	415.9	100%	843.05	100%	1,027.93	100%	22%	147%

Fuente: Aduanas