

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE UNA FABRICA DE
CONFECCIONES DE PRENDAS DE VESTIR PARA
EXPORTACION EN EL MARCO DEL TLC CON USA”**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERA INDUSTRIAL

MARIA TERESA BEJARANO NOCEDA

LIMA – PERU

2006

*A mi padre,
quien siempre fue mi guía
y fuente de inspiración*

INDICE

DESCRIPTORES TEMATICOS	6
RESUMEN	7
INTRODUCCION	8
CAPITULO I ANTECEDENTES.....	10
1.1 DEFINICION DEL NEGOCIO	10
1.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	11
1.3 DIAGNOSTICO FUNCIONAL	12
1.3.1 DESCRIPCION DE PRODUCTOS DE ACUERDO A LOS PROCESOS.....	12
1.3.2 PRINCIPALES PRODUCTOS	14
1.3.3 PRINCIPALES MERCADOS	16
1.3.4 AREAS FUNCIONALES.....	17
1.3.5 PROCESOS.....	21
1.4 UBICACIÓN DEL PERU EN EL CONTEXTO MUNDIAL.....	24
1.4.1 Principales exportadores peruanos y su participación en la economía peruana	24
1.4.2. Factores competitivos textiles del Perú dentro del marco del TLC.....	24
CAPITULO II MARCO TEORICO	27
2.1 EVOLUCIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.2 MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	38
2.2.1 Visión y misión.....	38
2.2.2 Análisis Externo	39
2.2.3 Análisis Interno	40
2.2.4 Formulación de estrategias y objetivos.....	41
2.3 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS	43
2.4 EL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER... 45	
2.5 LA CADENA DE VALOR.....	48
2.6 TRATADOS	50
2.6.1 EL ATPA, EL ATPDEA Y SUS NORMAS DE ORIGEN EN PRODUCTOS TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR	50
2.6.2 TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC).....	51
CAPITULO III PROCESO DE TOMA DE DESICIONES.....	57
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	57
3.2 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	60
3.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES	60
3.2.2 VISIÓN, MISIÓN	62
3.2.3 ANÁLISIS INTERNO (CADENA DE VALOR)	66
3.2.4 ANÁLISIS EXTERNO	70
3.2.5 MATRIZ FODA.....	78
3.2.6 ESTRATEGIAS.....	79

3.2.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	85
3.3 ¿CUÁLES SERIAN LAS DESVENTAJAS DE NO LOGRAR UN TLC CON ESTADOS UNIDOS?	88
CAPITULO IV ADECUACION DE LA EMPRESA	90
4.1 CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN	90
4.1.1 <i>Diseñar nueva estructura orgánica orientada al cliente</i>	90
4.1.2 <i>Implementar programas de desarrollo de personal que permíta establecer líneas de carrera y capacitación constante.....</i>	91
4.1.3 <i>Reclutar personal que viva cerca de la fabrica.....</i>	91
4.2 ENFOQUE DE PROCESOS	91
4.2.1 <i>Mejora e innovación de procesos para reducir costos e incrementar calidad</i>	91
4.2.2 <i>Integrar servicios a la cadena productiva a fin de lograr liderazgo en costos.....</i>	92
4.3 PROYECTOS DE MEJORA.....	92
4.3.1 <i>Reducir costos de producción para defender market share</i>	92
4.3.4 <i>Implementar nuevo sistema de pagos para retener a personal clave</i>	92
4.3.3 <i>Mejorar clima laboral para captar RRHH con experiencia</i>	93
4.3.4 <i>Implementar modulo de Control Logistico del Sistema MRP.</i>	93
4.3.5 <i>Implementar Sistema Integrado de Calidad</i>	93
4.3.6 <i>Buscar fuentes de financiamiento para acceder a materias primas de mejor calidad</i>	94
4.3.7 <i>Optimizar el manejo del flujo de caja para acceder a mejor proveedores.....</i>	95
4.3.8 <i>Focalizar inversiones en tecnología para lograr diferenciación de la competencia</i>	95
4.4 PROYECCIÓN A FUTURO	95
4.4.1 <i>Adquirir equipos de alta tecnología para implementar nuevos servicios.....</i>	95
4.4.2 <i>Buscar acceder a otros mercados internacionales.....</i>	95
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
GLOSARIO DE TERMINOS	104
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	108

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Principales Productos de Confecciones Exportados.....	15
Cuadro 2: Exportaciones de Textiles Reunidos	15
Cuadro 3: Principales Mercados a nivel nacional	16
Cuadro 4: Efectos sobre variables principales del Perú	56
Cuadro 5: Estrategias por Áreas de Acción.....	84
Cuadro 6: Objetivos Estratégicos Vs. Estrategias	84

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Exportaciones de Textiles Reunidos SAC por Mercados	17
Gráfico 2: Organigrama de la empresa Textiles Reunidos SAC	18
Gráfico 3: Principales procesos del Servicio de Confecciones	23
Gráfico 4: Evolución del Planeamiento Estratégico.....	37
Gráfico 5: Modelo de planeamiento estratégico.....	38
Gráfico 6: Diagrama de Abell	39
Gráfico 7: Matriz FODA	41
Gráfico 8: Las cinco fuerzas competitivas.....	44
Gráfico 9: Diamante de la competitividad de Michael Porter	47
Gráfico 10: Cadena de valor de Michael Porter	49
Gráfico 11: Exportaciones totales del Perú 2004	54
Gráfico 12: Principales clientes de Textiles Reunidos SAC	76
Gráfico 13: Matriz de estrategias	79
Gráfico 14: Diseño de la Estructura organizacional.....	90

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Planeamiento Estratégico
- Fábrica de Confecciones
- Prendas de Vestir
- Tratado de Libre Comercio (TLC)
- Exportaciones de prendas de vestir
- Diamante de la competitividad
- Modelo de las cinco fuerzas de Porter

RESUMEN

En este informe de suficiencia profesional analizamos de manera objetiva los temas relacionados a las condiciones, negociaciones e implicancias de la suscripción del Tratado de Libre Comercio Perú – Estados Unidos como una gran oportunidad para el sector exportador peruano, especialmente el sector textil de confecciones. El espectro temático va desde el análisis de la situación actual de una empresa peruana de confecciones, el proceso de planeamiento estratégico conducente a determinar las mejores estrategias para enfrentar con éxito este nuevo reto.

Ante la inminente firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica antes de fin de año, las empresas peruanas deben prepararse desde el punto de vista estratégico para enfrentar este nuevo reto. Es conocido por todos que el mercado norteamericano es uno de mas atractivos del planeta, por que en el se encuentran sectores mayoritarios con gran poder adquisitivo que demandan productos de calidad. Muchas de las empresas de nuestro país no tienen el nivel de competitividad que se requiere para poder entrar en la globalización, por tal motivo escogimos el tema de Planeamiento Estratégico de una empresa de confecciones de prendas de vestir para la exportación con el cual queremos contribuir a que dicha empresa alcance los niveles de competitividad exigidos por el mercado global.

INTRODUCCION

El Gobierno Peruano ha manifestado su firme decisión de firmar el Tratado de Libre Comercio (TLC) con EEUU. Este tratado establecerá la eliminación progresiva de los aranceles y barreras arancelarias, 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. El Perú en los cinco años del gobierno anterior ha triplicado sus exportaciones gracias a la combinación de factores como el alza de los precios de los minerales sostenidos por el crecimiento de la economía China y por los beneficios del ATPDEA.

En este contexto nacional e internacional es que desarrollamos este estudio que pretende contribuir a establecer las estrategias que una empresa del sector textil de confecciones debe adoptar para lograr ventajas competitivas ante los inmensos retos que ofrece el escenario internacional y las políticas de estado de impulso a la inversión privada en las exportaciones.

El objetivo del trabajo consiste en establecer los lineamientos estratégicos de una empresa de confecciones de tejido de punto, para enfrentar con éxito los nuevos retos del Tratado de Libre Comercio TLC, con los Estados Unidos de Norteamérica.

Para ello debemos hacer un diagnóstico de la situación actual de la Empresa de confecciones de prendas de vestir para exportación "**Textiles Reunidos SAC**", identificar las capacidades competitivas en el mercado a través del análisis FODA, dar un marco teórico referencial de la situación actual, que atraviesa la empresa desde un enfoque productivo así como conocer los beneficios del TLC para el sector.

La metodología usada para llevar a cabo el estudio consta de una serie de herramientas y técnicas del Modelo de Planeamiento Estratégico, que tiene varios autores que la han enriquecido tales como Abell, Peter Druker, Michael Porter, entre otros. Cabe mencionar que el alcance de este trabajo se limita a la formulación del Plan Estratégico, mas no a la Ejecución y Evaluación del mismo. Sin embargo se recomienda llevar a cabo un Plan de Adecuación de la Empresa con la finalidad de poner en práctica cada una de las estrategias formuladas. Y finalmente se recomienda también implementar un proyecto de Balanced Scorecard para tener una herramienta de evaluación y control de la ejecución del plan y tener la capacidad de corregir las desviaciones.

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1 DEFINICION DEL NEGOCIO

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 Septiembre, 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.

TEXTILES REUNIDOS SAC es una empresa del sector textil especializada en brindar servicios de confección de prendas de tejido de punto de algodón para el mercado de exportación.

Inició sus operaciones en marzo del 2001 y a la fecha se cuenta con una planta de 1,300 m², atendiendo clientes en el mercado Americano y Europeo.

Actualmente la planta se encuentra en plena operatividad, conformada por 06 líneas de producción, produciendo mensualmente 80,000 prendas t-shirt (polos básicos) y 22,000 prendas de cuello (polo box).

La compañía emplea, 225 operarios y 23 empleados, todos ellos altamente calificados, que aportan a la empresa su experiencia y conocimientos.

1.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

La empresa no cuenta con un Plan Estratégico que le permita tener una Visión a futuro, una Misión escrita y compartida para llegar a cumplir esa visión y tampoco cuenta con lineamientos estratégicos claramente establecidos. Hasta ahora la empresa solo se ha dedicado a brindar servicios de confección de prendas de vestir para la exportación sin detenerse a definir cual será el rumbo que va tomar ante la inmensa oportunidad que tienen las empresas peruanas de competir en un mercado global, por la firma del Tratado de Libre Comercio con un país de 180 millones de consumidores con alto poder adquisitivo.

El acceso preferencial del Perú al mercado estadounidense a través del ATPA primero y luego del ATPDEA ha tenido un impacto significativo sobre las exportaciones y la generación de empleo. La firma de un tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos asegurará la permanencia de ese acceso preferencial y potenciará sus beneficios.

Así pues, el presente trabajo se basará en utilizar un conjunto de técnicas y herramientas de prospección estratégica para establecer los Lineamientos Estratégicos y ubicar a la empresa en un marco de trabajo. Ver Capítulo III.

Definimos el problema Central: Carencia de un Plan Estratégico.

1.3 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.3.1 DESCRIPCION DE PRODUCTOS DE ACUERDO A LOS PROCESOS

Tejeduría y Tintorería

TEXTILES REUNIDOS SAC, no cuenta en la actualidad con una tejeduría y tintorería propias, sin embargo, para poder garantizar el rápido desarrollo de prototipos y la puntual entrega de la mercadería, ha hecho alianzas estratégicas con fabricantes de telas como TP SAC, TSR SAC, ALGOLIMSA SA, e IDETEX SA. Todas ellas cuentan con tejeduría y tintorería y cumplen con los más altos estándares de calidad.

En **TEXTILES REUNIDOS SAC** se trabaja jersey, piquet, interlock, rib, mini jaquards, french ferry, franelas, waffle, etc. En sólido y en listados de ingeniería.

Los proveedores cuentan con máquinas de tejido circular con galgas de 18,20,24 y 28. La materia prima que se utiliza, es algodón: Tangüis anillado, cardado o peinado en títulos 10/1, 16/1, 20/1, 24/1, 30/1, 36/1 y 40/1 y algodón Pima peinado en títulos 40/1, 50/1, 50/2 y 60/2, además de algodón importado de la India, África y Estados Unidos.

Los proveedores cuentan con maquinas de tintorería, para teñir en colores directos y reactivos.

Corte, Confección y Acabados

Estas áreas se encuentran en capacidad de procesar una gran variedad de prendas de vestir, como t-shirts, polos shirts, rugbies, sweatshirts, casacas, shorts, pantalones, tank tops, etc. Y cuentan con el apoyo del área de desarrollo del producto la cual responde velozmente en la fabricación de prototipos y muestras.

La planta cuenta con:

Sección de corte

Esta sección procesa en promedio de 1.25 toneladas diarias de tela, que corresponde a un volumen de 5000 prendas/día.

Para efectuar sus operaciones cuenta con:

- 02 mesas de corte de 13mts de largo
- 04 máquinas cortadoras verticales de 11"
- 01 maquina cintera de corte de precisión
- mesas para habilitado e inspección al 100% de las piezas cortadas.

Sección de Confecciones

La planta cuenta con 06 líneas de producción para los siguientes artículos:

- 02 líneas de producción de prendas box con capacidad de 500 prendas/día por línea
- 04 líneas de producción de t-shirts con capacidad de 1000 prendas/día por línea

Sección acabados y empaque

En esta sección se cuenta con:

- planchas vaporizadoras
- implementos como mesas de doblado y empaquetado.

1.3.2 PRINCIPALES PRODUCTOS

A nivel nacional

A nivel nacional el Perú exporta un total de US\$ 80.9 millones. Los T-shirts y camisetas de punto de algodón continúan siendo el principal producto exportado del sector (26.81%). Las ventas de este producto aumentaron en 9.52% durante el segundo trimestre del año, en comparación del mismo período del año anterior.

Las camisas de punto de algodón para hombres y niños (16.41%) y las blusas o camisas de punto de algodón para mujeres y niñas (10.36%) le siguen en orden de importancia, alcanzado ventas de US\$ 49.5 y US\$ 31.3 millones respectivamente, con tasas de crecimiento de 23.53% y 11.81%.

Resulta significativo el crecimiento mostrado por los suéteres, chalecos y artículos similares de punto de algodón, que fue de 69.84%, alcanzando US\$ 22.4 millones. (Ver cuadro1).

Partida	Descripción	US\$ FOB Abr-Jun 2004	US\$ FOB Abr-Jun 2005	Var	Cont
610910	T-shirts y camisetas de punto, de algodón	73,834,448.01	80,861,787.44	9,52%	26,81%
610510	Camisas de punto, de algodón, para hombres y niños	40,077,661.55	49,502,798.13	23,52%	16,41%
610610	Blusas o camisas de punto, de algodón, para mujeres y niñas	27,953,591.32	31,254,493.24	11,81%	10,36%
611020	Suéteres, chalecos y artículos similares de punto, de algodón	13,197,745.28	22,414,989.48	69,84%	7,43%
611420	Las demás prendas de vestir de punto, de algodón	7,999,125.49	12,314,524.14	53,95%	4,08%
510539	Pelo fino, cardado o peinado	4,893,867.80	5,527,383.47	12,95%	1,83%
620342	Pantalones de algodón, para hombres y niños	3,740,964.48	4,776,072.06	27,67%	1,58%
550130	Cables acrílicos o modacrílicos	5,057,090.11	4,552,636.36	-9,98%	1,51%
611120	Prendas y complementos de vestir de punto, de algodón, para bebés	3,295,706.45	4,219,266.79	28,02%	1,40%
510820	Hilados de pelo fino peinado, sin acondicionar para la venta al por menor	3,149,182.84	3,891,304.06	23,57%	1,29%
Otras partidas		72,626,473.54	92,314,283.59	13,34%	27,29%
Total		255,825,846,87	301,629,538,76	17,90%	100,00%

Fuente: Sunat-Adi
Elaboración: Prompex

Cuadro 1: Principales Productos de Confecciones Exportados

Textiles Reunidos

Actualmente, ocupa el puesto 79 de exportadores a nivel nacional. Concentrando sus exportaciones en las partidas arancelarias 610910 (T-shirts algodón para hombre o mujer teñido de un solo color uniforme incluido blanqueados) y la 611420 (los demás T-shirts de algodón, para niños y niñas). Ver Cuadro 2.

Partida	Descripción	FOB \$ 2003	FOB \$ 2004	FOB \$ 2005	% Cont.
610910	T-shirts y camisetas de punto de algodón (adultos)	320,000	2'160,000	2'800,000	80%
611420	T-shirts y camisetas de punto de algodón (niños)	80,000	540,000	700,000	20%
Total		400,000	2'700,000	3'500'000	100%

Cuadro 2: Exportaciones de Textiles Reunidos

1.3.3 PRINCIPALES MERCADOS

A nivel nacional

Los Estados Unidos se mantienen como el principal socio comercial del sector durante el período abril-junio del presente año, alcanzando US\$ 198 millones, lo que representa el 65.65% de las exportaciones totales. Este mercado ha mostrado un crecimiento de 15.75% durante el período de análisis.

El segundo mercado en importancia es el venezolano (7.33%), que ha mostrado un importante crecimiento de 59.21%, alcanzando US\$ 22.1 millones de exportaciones.

Es importante resaltar el crecimiento que han tenido las ventas hacia Puerto Rico, que se incrementaron en 84.33% durante el segundo trimestre del año. (Cuadro 3).

Pais	US\$ FOB Abr-Jun 2004	US\$ FOB Abr-Jun 2005	Var	Cont
Estados Unidos	171.061.081.42	198.007.059.98	15.75%	65.65%
Venezuela	13.893.172.83	22.119.348.82	59.21%	7.33%
España	5.983.180.49	7.908.579.66	32.19%	2.62%
Chile	6.706.613.05	6.723.775.19	0.26%	2.23%
Ecuador	6.816.874.89	5.989.325.16	-12.14%	1.99%
Colombia	5.089.062.02	5.713.261.01	12.27%	1.89%
Italia	7.161.325.52	5.177.903.22	-27.70%	1.72%
Puerto Rico	2.653.251.17	4.890.768.95	84.33%	1.62%
China	3.329.273.98	4.496.477.12	35.06%	1.49%
Bolivia	3.875.557.31	4.322.472.04	11.53%	1.43%
Otros países	29.256.454.19	36.280.567.61	24.01%	12.03%
Total	255.825.846.87	301.629.538.76	17.90%	100.00%

Fuente: Sunat-Aduanas
Elaboración: Prompex

Cuadro 3: Principales Mercados a nivel nacional

Textiles Reunidos

Estados Unidos, representa el principal país de destino de las exportaciones de prendas de vestir con un 74% de participación, como principales clientes podemos citar GUESS, JCPenney, GAP.

El 26% TR, destina sus exportaciones al mercado Europeo, concentrándose en marcas como: Springfield, Mássimo Dutti, Pull&Bear, Zara, Burberrys.

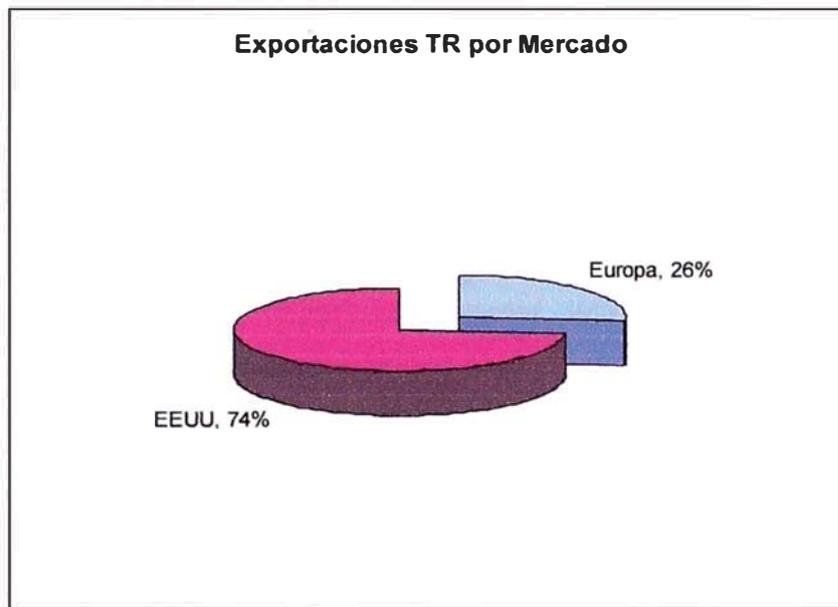


Gráfico 1: Exportaciones de Textiles Reunidos SAC por Mercados

1.3.4 AREAS FUNCIONALES

TEXTILES REUNIDOS SAC, se encuentra conformada por 8 áreas principales:

- Área de Administración
- Área de Desarrollo de Producto
- Área de Planeamiento y Producción
- Área de Contabilidad

- Área de Logística
- Área de Recursos Humanos
- Área de Calidad
- Área de Finanzas

Todas las áreas están encabezadas por el Gerente General y el Gerente General Adjunto y cada una de ellas tiene un Jefe de Área como responsable.

Cada Jefe de Área es responsable de su área y reporta directamente a la Gerencia General o a la Gerencia General Adjunta. De igual manera lo hacen los subordinados de las diferentes áreas con sus superiores. En caso que, algún superior se encuentre ausente, el subordinado le reportara al siguiente superior hasta llegar al Jefe de Área. En caso que, el Jefe de Área sea el ausente, se le reportara a cualquier Jefe de Área presente o al Gerente General o al Gerente General Adjunto. Asimismo cada una de las Areas es un Centro de Costo independiente siendo el Jefe de Area el responsable por los gastos generados en su Area.

Textiles Reunidos S.A.C.
Organigrama General por Areas

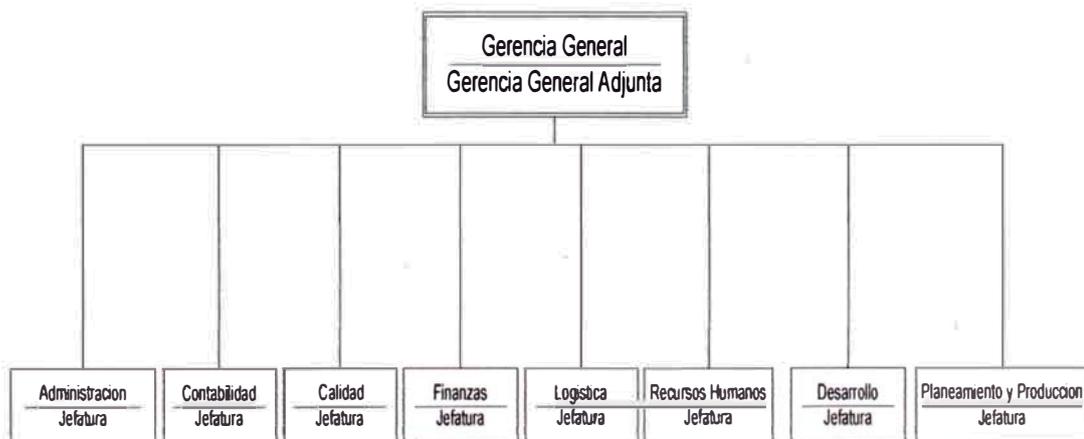


Gráfico 2: Organigrama de la empresa Textiles Reunidos SAC

Área de Administración (AA)

El Jefe del Área Administrativa se encarga coordinar y verificar con todas las áreas, el Gerente General, clientes y proveedores todos los aspectos económicos como:

- Cobranza de facturas a clientes
- Manejar la caja chica de la empresa
- Manejar las cuentas y atender obligaciones bancarias
- Pagar los recibos por Servicios Públicos
- Pagar Alquileres y seguros
- Gestionar licencias
- Coordinar los embarques con los clientes y forwarders
- Preparar los papeles necesarios para el envío de mercadería
- Organizar la limpieza y mantenimiento del local

Se encargará de coordinar con cualquier institución vinculada a la empresa. Sustenta cada entrada o salida de dinero de la caja chica con su correspondiente factura o boleta o en caso se trate de algo interno deberá sustentarse con un recibo.

Área de Contabilidad (AC)

Lleva un minucioso control de los egresos e ingresos los cuales se plasmarán en un informe mensual el cual se le presentará a la Gerencia General. Así mismo se encarga de la elaboración de los Estados Financieros de la empresa como el Balance General, el Estado de Perdidas y Ganancias. También lleva el registro contable en los libros correspondientes.

Área de Control de Calidad (ACC)

El Jefe del Área es el responsable Aseguramiento y Control de Calidad. Esta área es totalmente independiente y reporta directamente a la Gerencia General. Recibe los parámetros del Área de Desarrollo de Producto y

controla que estos parámetros hayan sido estrictamente cumplidos por las diferentes Áreas.

Área de Desarrollo de Producto (ADP)

El Jefe del Area de Desarrollo de Producto es responsable del desarrollo de muestras de los productos que se van a confeccionar. Su función será coordinar con el cliente, el Area de Confección y el Area de Acabados todos los aspectos relacionados a la elaboración y calidad del producto.

Deberá preparar las muestras para el cliente, cotizaciones, moldes, fichas técnicas, deberá calcular los consumos de tela, avios y material de empaque.

Área de Producción (AP)

El Jefe del Área de Planeamiento y Producción es el responsable de ejecutar, de acuerdo a las fichas técnicas elaboradas por ADP, el proceso de producción. Para tal propósito deberá contar con la mano de obra adecuada, deberá controlar la calidad en el proceso, será responsable por el parque de maquinas, la disciplina de los operarios, el buen funcionamiento de las líneas de producción y todo lo relacionado a esta actividad.

Programar la producción de acuerdo a las cantidades de prendas que se deban producir y prepara un informe diario del avance de la producción para la Gerencia General.

Área Logística (AL)

El Jefe de Logística es el encargado de coordinar con proveedores la compra de todos los materiales directos e indirectos y contratar los servicios que se requieran para la producción.

Tiene a su cargo el Almacén con un almacenero el cual está encargado de recibir, despachar y registrar toda mercadería que ingrese o egrese de la planta. Reporta periódicamente el estado del stock a la Gerencia General y es el encargado de hacer y recibir todas las guías.

Área de Recursos Humanos (RR.HH.)

El Area de RRHH se encarga de seleccionar, evaluar, capacitar, procesar y pagar las planillas, asistencia social y tramite documentario ante AFPs y ESSALUD.

1.3.5 PROCESOS

Los principales procesos que se ejecutan para brindar el Servicio de Confecciones se muestran en el Grafico 3.

El proceso se inicia cuando un Cliente o Broker solicita un prototipo de la prenda que desea cotizar. Esta solicitud es recibida por el Área de Desarrollo de Producto la cual se encarga de confeccionar una muestra física en base a las especificaciones técnicas del cliente o broker.

Una vez confeccionada la muestra y aceptada por el cliente, se negocia el precio y el volumen de producción, así como la fecha de entrega del lote producido.

El Área de Desarrollo de Producto elabora el consumo unitario de cada muestra para que el Área de Logística haga la explosión de materiales y el consiguiente plan de compras.

El Área Comercial pasa a Planeamiento y Control de la Producción las órdenes de producción aceptadas y se elabora el Plan de Producción desde la compra del hilado hasta el Despacho de cada Orden de Compra.

Una vez iniciado el proceso de Producción de cada Orden de Compra se lleva a cabo el control y seguimiento del proceso productivo con hitos de control de calidad, la misma que es supervisada por el Área de Aseguramiento de Calidad de la empresa. El Área de Producción lleva a cabo un control diario del avance para corregir desviaciones del plan de producción.

Finalmente, se lleva a cabo una Auditoria de Calidad de las prendas a cargo del Auditor de Calidad del Cliente en donde se determina la aprobación o rechazo del lote producido.

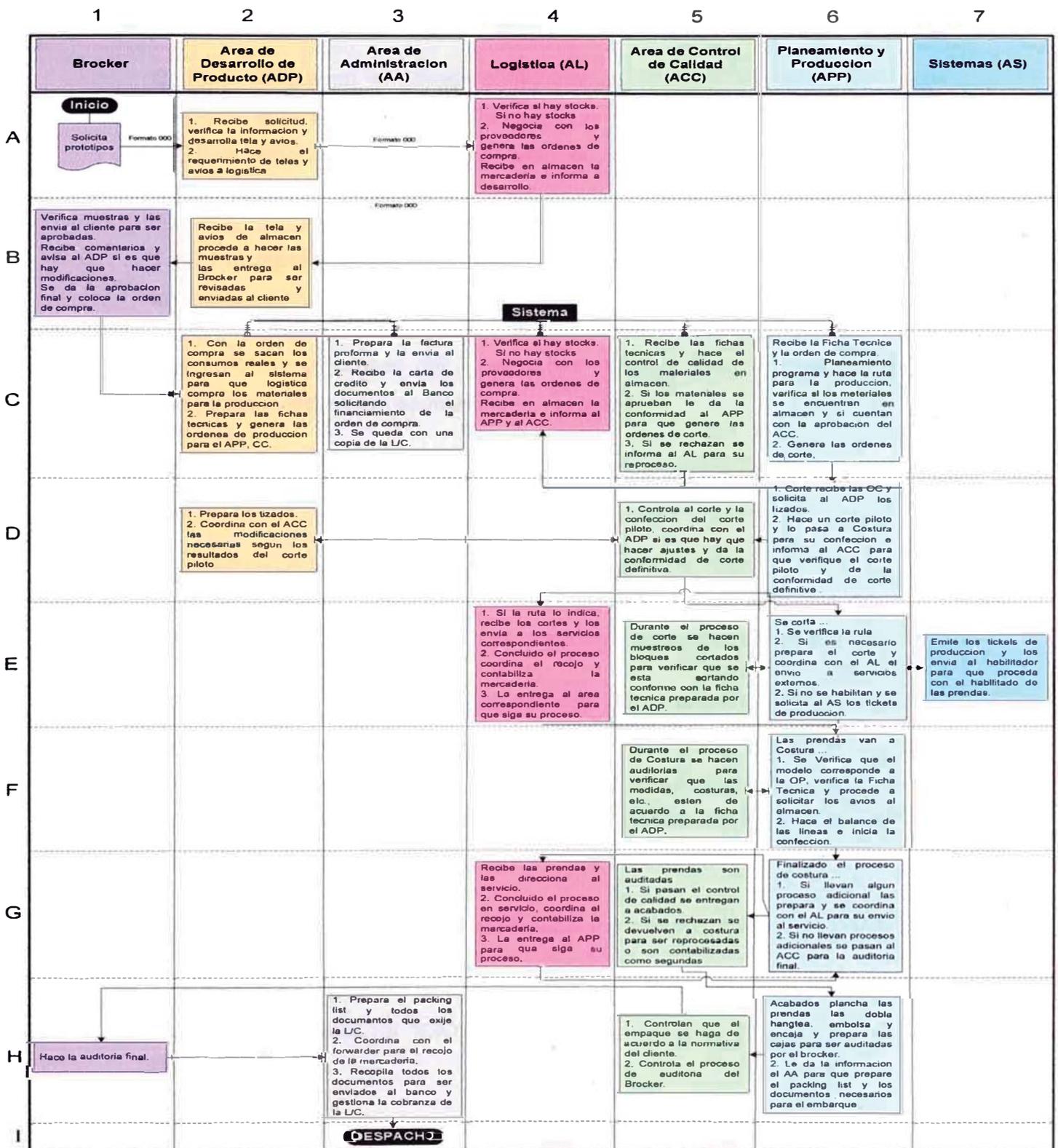


Gráfico 3: Principales procesos del Servicio de Confecciones

1.4 UBICACIÓN DEL PERU 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.

1.4.1 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, estas 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%.

1.4.2. Factores competitivos textiles del Perú dentro del marco del TLC

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 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.

E.E.U.U. La inclusión del sector de confecciones en el marco del TLC, 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.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 EVOLUCIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Al igual que las especies evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, los diferentes aportes sobre la teoría de administración, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del conocimiento sobre estrategia y planeación.

Al igual que las especies evolucionan para adaptarse a los cambios, fortalecerse y sobrevivir, los diferentes aportes sobre la teoría de administración, contribuyeron a una verdadera evolución y fortalecimiento del

conocimiento sobre estrategia y planeación.

Esta Frontera de la Estrategia, fue moviéndose paulatinamente de acuerdo a la evolución de la Teoría Administrativa, desde sus primeros contribuidores tales como: Frederick Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Fayol, Henry Gantt, Harrington Emerson, Harlow Person, Elton Mayo y otros más (administración científica); hasta los pensadores de la Administración Cuantitativa, tales como Charls Bernard (teoría de decisiones), Cox y Kendall (diseño experimental), Von Neumann (teoría de juegos), Harris y Arrow (control de inventarios), Leontieff, Kantorovich y Samuelson (programación lineal), Morse y Kendall (teoría de colas), Dodge, Roming y Deming (teoría de muestreo), Thomas, Deemer y Jennings (teoría de simulación ó monte carlo), Shewhart y Schlaifer (teoría de decisiones) y otros; hasta los modernos contribuidores de la Administración actual, tales como Peter Drucker (administración por objetivos), Deming, Juran y Crosby

(administración de la calidad total), Kaouro Ishikawa y Akao (Hoshin Kanri, administración por políticas), David Sumanth, Scott Sink y Carl Thor (administración de la productividad), Mizuno y Akao (QFD, despliegue de la función de la calidad), Michael Hammer (reingeniería), Robert Camp (benchmarking), Michael Porter (diferenciación y competitividad), Norton y Kaplan (balanced scorecard), Bob Galvin (Six Sigma) y las más modernas teorías administrativas sobre Lean Manufacturing, Lean Sigma y otras más.

Para comprender esta evolución de la teoría administrativa, tenemos que comprender las situaciones del ambiente y la economía que imperaban en el siglo XX y como éstas influenciaron los diferentes pensamientos administrativos y teorías de cada época, por lo que identificaremos cuatro grandes evoluciones al pensamiento y teoría estratégica.

Primera gran evolución: A principios del siglo XIX, el crecimiento del

A principios del siglo XIX, el talento del empleado y su capacidad de razonamiento paso a un segundo lugar, los cuales fueron sustituidos por su capacidad y fuerza por producir más y más, de tal forma que se dio mucho énfasis al concepto de “obrero”, gente con poco conocimiento que trabajaba diariamente para maximizar la producción en base a su fuerza bruta, “gente simple, para trabajos simples”.

mercado era importante y la industria se expandía continuamente. Los inventos y la mecanización estaban a la orden del día. La mano de obra estaba siendo suplantada por herramientas y máquinas de trabajo, los pequeños talleres eran sustituidos por las grandes chimeneas y enormes fábricas. Se dio un tremendo énfasis en la producción y la economía de

escala. La búsqueda de eficiencia y bajos costos eran el enfoque de los negocios. Lo importante era el volumen producido, la eficiencia, los costos unitarios. Era la tierra de la abundancia. Sin experiencia y poco conocimiento en Administración y Liderazgo los administradores eran dictadores, abusando de su autoridad.

Los estándares de productividad, la compensación por destajo, eran definidos subjetivamente, sin tomar en cuenta la capacidad de los sistemas de trabajo o un análisis profundo del desempeño de la organización, lo que se trataba era de obtener la máxima producción, al menor costo. La competencia era mínima y el enfoque era hacia producir y producir cualquier tipo de productos, ya que el mercado estaba ávido de comprarlos. El talento del empleado y su capacidad de razonamiento pasó a un segundo lugar, los cuales fueron sustituidos por su capacidad y fuerza por producir más y más, de tal forma que se dio mucho énfasis al concepto de “obrero”, gente con poco conocimiento que trabajaba diariamente para maximizar la producción en base a su fuerza bruta, “gente simple, para trabajos simples”. Dadas estas condiciones antagónicas, dio como resultado, que los obreros trataban de derrotar al sistema y los administradores exprimir hasta la última gota de productividad del obrero, una verdadera lucha de clases se iniciaba. No era una situación ni feliz, ni eficiente a largo plazo, pero servía bien al propósito de producir muchos bienes para satisfacer la demanda de una economía en expansión. Estas fueron las condiciones cuando un joven ingeniero, llamado “Frederick Taylor” comenzó a desarrollar un sistema administrativo, basado en la estandarización y la eficiencia de las operaciones, lo que hoy se conoce como administración tradicional. Es de suponer que este panorama la planeación era guiada por una definición autocrática de objetivos (en pocos casos basados en datos) hacia los empleados basados en su capacidad de producir a bajo costo, sin importar los medios de cómo conseguirlos, ni la participación del empleado en la definición de dichos objetivos, naciendo así la llamada “administración por objetivos (APO)”.

La frontera de la estrategia se situaba en el incremento de la producción.

Segunda gran evolución: durante la primera y segunda guerra mundial dieron paso a un incremento en la eficiencia de las operaciones, basado en un método cuantitativo de análisis. Esta escuela de la administración

La idea central era que el estudio y solución multidisciplinaria de un problema, desde un punto de vista de investigación de operaciones, era más eficiente y rápida que de otra manera. En esta época, lo importante siguió siendo la producción a bajo costo, pero maximizada por el concepto de "velocidad", ya que para vencer al oponente había que producir municiones, armamento y provisiones más rápido que los contrincantes.

cuantitativa, se gestó de la integración de equipos de varias disciplinas: la matemática, la física, la ingeniería, la economía y la estadística.

La idea central era que el estudio y solución multidisciplinaria de un problema, desde un punto de vista de la "Investigación de operaciones (IO)", era más eficiente y rápida que de otra

manera. En esta época, lo importante siguió siendo la producción a bajo costo, pero maximizada por el concepto de "velocidad", ya que para vencer al oponente había que producir municiones, armamento y provisiones más rápido que los contrincantes. De tal forma que el enfoque de la administración cuantitativa era maximizar la producción a la mayor velocidad posible, optimizando los escasos recursos. Durante esta época de administración cuantitativa, se originó el control estadístico de procesos (CEP), sin embargo, éste no fue usado en los EEUU, sino hasta muchos años posteriores en Japón. Los mercados se redujeron y la necesidad de recursos para la guerra fueron claves, así que sumado a esta necesidad por velocidad de producción en la industria de la guerra, se dio el fenómeno de optimizar los escasos recursos en otras industrias, de tal forma, que el énfasis fue hacia el control de los gastos y costos, control financiero, para lograr los objetivos planteados. El nuevo enfoque de la administración por objetivos fue entonces hacia la optimización de recursos y lo financiero, trajo consigo el creciente uso de presupuestos.

La frontera de la estrategia se movía del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones, y de los escasos recursos, a través del control financiero.

Tercera gran evolución: el siguiente gran movimiento de la frontera de la estrategia, se dio luego de la segunda guerra mundial y este fue precisamente en el país destruido por la guerra Japón. Las fuerzas de ocupación delegaron en el General Douglas MacArthur el comandar los esfuerzos por reconstruir la economía. Entonces MacArthur se apoyó en expertos norteamericanos para esta difícil tarea. Uno de estos expertos fue Homer Sarasohn, un ingeniero del MIT, el cual dirigió las operaciones de Comunicación Civil. Este necesitaba establecer un centro de información, para poder comunicar y educar a la población de manera rápida y con la mayor cobertura posible, de tal forma que decidió hacerlo por radio. Así que procedió a la instalación de plantas productoras de radios, sin embargo, dado que las materias primas eran escasas y de mala calidad y que los administradores y trabajadores eran nuevos y muy poco calificados, las primeras producciones de radios eran cualquier cosa, menos productos de calidad utilizables para la misión de comunicación con la población. Así que Homer adopto la estrategia de capacitar a gerentes e ingenieros en técnicas gerenciales de calidad.

La sección de Comunicación Civil, trabajó con el JUSE (Instituto de

Entonces, los Ingenieros del JUSE amalgamaron los conceptos de CEP, de ACT con los conceptos sobre APO, dando así los primeros pasos hacia la “planeación de la calidad”.

Ingenieros de Japón) para implementar un “control estadístico de procesos (CEP)”, para lo cual necesitaba rápidamente el capacitar a los administradores en estas herramientas de la administración cuantitativa. La elección entonces fue la de un profesor de la Universidad de Columbia, el cual era experto en estos métodos estadísticos de control de la calidad, el profesor Edward Deming. A partir de junio de 1,950, Deming entrenó a cientos de administradores e ingenieros Japoneses en tres aspectos claves:

(1) el uso del ciclo ó método científico de mejorar las operaciones (PHVA, planear, hacer, verificar y actuar), (2) la importancias de comprender y eliminar las causas de variación y (3) el control de la calidad en base a gráficos y estadísticas de control. Posteriormente invitaron en 1,954 a Joseph Juran a dar capacitación sobre el papel de la gerencia en la gestión de actividades de la calidad. Así que el movimiento de CEP iniciado, se transformó rápidamente en un concepto de Administración de la Calidad Total (ACT). Otro evento fue crítico en esta evolución de conceptos, el aparecimiento en la década de los 50's del libro "La práctica del gerenciamiento" de Peter Drucker, el cual describía con mucho detalle la importancia de la Administración por Objetivos (APO) la cual ya era ampliamente utilizada en América. Los Japoneses asociaron al uso del CEO y el APO, una de las explicaciones de porque había perdido de la guerra, dado el fortalecimiento que estas herramientas gerenciales les había traído en la capacidad de producir más, con mejor calidad. Entonces, los Ingenieros del JUSE amalgamaron los conceptos de CEP, de ACT con los conceptos sobre APO, dando así los primeros pasos hacia la "planeación de la calidad" qué posteriormente evoluciono hacia lo que se conoce como el Hoshin Kanri. El JUSE creó en 1,957 el "Premio Deming" a la excelencia empresarial en Japón, para fomentar la industrialización y acrecentar la competitividad, vía el compartir prácticas de excelencia y el fomentar la utilización masiva de los conceptos de CEP, ACT y Planeación de la Calidad. En 1,957, Kaoro Ishikawa publicó un documento enfatizando en la importancia de la administración a través de políticas de gerenciamiento.

En 1960, nuevamente Juran con el JUSE, introdujeron en Japón la responsabilidad de la gerencia por la planeación de mejoras y el establecimiento de objetivos y metas. En 1,965, la empresa Bridgestone Tire, patrocinó una investigación en Japón para entender sus técnicas de gerenciamiento y planeación utilizadas por las empresas ganadoras del Deming Price. A estas técnicas se les dio el nombre de Hoshin Kanri. Posteriormente a este evento, Hoshin comenzó a introducirse lentamente en

los EEUU a comienzos de los 80s. Esto sucedió en mayor grado porque ya algunas empresas norteamericanas tenían subsidiarias en Japón, las cuales fueron ganadoras del premio Deming a la excelencia en gestión, tales como las filiales de Hewlett Packard, Fuji Xerox y Texas Instruments. Estos eventos movieron rápidamente la frontera de la planeación de fijación de la mayor cantidad de objetivos posibles, con un enfoque financiero de eficiencia, hacia la integración de APO, ACT y CEP, bajo el nombre de Hoshin.

Los Japoneses le dieron ese nombre de Hoshin Kanri, ya que la palabra “Ho” significa “dirección” y la palabra “Shin” significa “aguja”, entonces Hoshin podría traducirse como “dirección de la aguja” ó “brújula”. La palabra “Kanri” significa control ó gestión. De tal forma que podríamos entender Hoshin Kanri, como la “administración de la brújula o dirección del negocio”. Este cambio de la frontera de la planeación se enfocó hacia la integración y priorización de los principales objetivos y metas y principalmente de sus medios para conseguirlo, desde un aspecto no únicamente financiero, sino también desde el enfoque de calidad de operaciones y procesos del negocio, para garantizar calidad para el cliente.

La frontera de la planeación se movía y se ampliaba del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones y los recursos financieros, y posteriormente hacia la calidad de las operaciones como factor diferenciador para el cliente.

Cuarta gran evolución: El siguiente otro gran movimiento de la frontera de la estrategia, se dio en la época de los 80s y 90s, cuando la globalización de la economía trajo consigo, una apertura de mercados y una intensa competencia por capturar la preferencia de los clientes. Esta época de globalización, estuvo caracterizada por cambios tecnológicos continuos, reducción del ciclo de vida de los productos, mayores demandas de los clientes y mayores opciones de compra, y productos hechos a la medida, cooperación a lo largo de la cadena de suministro y mayor número de

competidores más calificados. Esta intensa competencia por la preferencia del cliente demanda una clara diferenciación estratégica, para competir en el

De acuerdo a Porter este problema competitivo ocurre, por la falla gerencial en diferenciar la “eficiencia operativa”, de la “efectividad estratégica” Muchas organizaciones han agotado ó sobre utilizado el uso de herramientas que buscan la eficiencia operacional, con el fin de bajar los gastos o aumentar el valor de la empresa, usando el mismo modelo de negocios que el de sus competidores.

mercado con una clara ventaja ante los competidores. Michel Porter en 1,980 escribió sobre “Estrategia competitiva, técnicas para analizar la industria y a los competidores”. Porter se refirió a las cinco fuerzas que definían la competitividad en un mercado y la atractividad y márgenes de una industria. De acuerdo a Porter, los competidores pueden hoy rápidamente copiar la estrategia de una

organización y su posicionamiento en el mercado, de tal forma, que la diferenciación en el mundo de intensa competencia es “temporal”. Por otro lado, de acuerdo a Porter la hipercompetencia por los mercados, ha traído como consecuencia una erosión continua de márgenes dado el enfoque hacia imitar y copiar las estrategias. De acuerdo a Porter este problema competitivo ocurre, por la falla gerencial en diferenciar la “eficiencia operativa”, de la “efectividad estratégica”. Muchas organizaciones han agotado ó sobre utilizado el uso de herramientas que buscan la eficiencia operacional, con el fin de bajar los gastos o aumentar el valor de la empresa, usando el mismo modelo de negocios que el de sus competidores.

Como resultado de esta búsqueda por eficiencia operativa, productividad y velocidad, se han desarrollado una serie de técnicas administrativas que buscan dicha eficiencia operacional, tales como: calidad total, reingeniería, ISO 9000, ERP, competitividad en base a tiempo, benchamrking, etc. Estas técnicas aunque a corto plazo logran incrementar la eficiencia operacional y reducir costos, han fallado a largo plazo, ya que no permiten mantener una posición competitiva diferenciadora y única en el mercado. De acuerdo a Porter, la efectividad operativa es un requisito, pero no es garantía de logro

de altos retornos a largo plazo. El resultado final es que muchas empresas no logran aumentar más los ingresos usando el mismo modelo de negocios que el de sus competidores. Porter argumenta que la eficiencia operacional significa “desempeñar actividades similares a las de los competidores en mejor forma”, mientras que efectividad estratégica es “desempeñar actividades diferentes a la de los competidores” con el objetivo de posicionarse como diferente en la mente de los clientes. Una de las principales herramientas aceleradoras de esa “similitud competitiva”, es la muy difundida técnica del benchmarking. Para eliminar esta trampa de la hipercompetencia, la única posibilidad de las organizaciones es la búsqueda de “innovación estratégica”, la cual les permita una clara diferenciación en el mercado y una posición competitiva única, que busque como fin último la creación de valor para clientes, accionistas y empleados. Esta búsqueda de trilogía de valor (valor para clientes, accionistas y empleados) es la esencia de la creación del Balanced Scorecard (BSC). Robert Kaplan y David Norton escribieron en Enero de 1,992, su artículo titulado “Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, en el cual trataron sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo. De acuerdo a Kaplan y Norton, los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados

Kaplan y Norton, definieron que para garantizar la creación de Valor financiero (valor para accionistas), primero hay que asegurar la creación de Valor para clientes, a través de una estrategia única y diferenciadora, y que esto sólo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible (valor para empleados) que logren crear dicha posición única en el mercado.

financieros, tales como “retorno a la inversión”, “utilidad por acción”, etc., pueden enviar signos equivocados ó sesgados sobre la creación de Valor organizacional. Ellos determinaron que ningún tipo de medición por sí sola, proveen a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas de Valor del negocio. Kaplan y Norton definieron que para

garantizar la creación de Valor financiero (valor para accionistas), primero

hay que asegurar la creación de Valor para clientes, a través de una estrategia única y diferenciadora, y que esto sólo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible (valor para empleados) que logren crear dicha posición única en el mercado.

De tal forma, que este movimiento de la frontera de la estrategia, trajo consigo un enfoque en la definición de una estrategia diferenciadora que asegure creación de Valor para clientes, accionistas y empleados.

La frontera de la planeación se movía y se ampliaba del crecimiento de la producción, hacia la optimización de las operaciones y los recursos financieros, luego hacia la calidad de las operaciones y finalmente, hacia la diferenciación estratégica, el posicionamiento único de mercado y la creación de Valor para clientes, accionistas y empleados (la trilogía del valor).

Esta evolución de conceptos administrativos y de estrategia, trae consigo un cúmulo de nuevos paradigmas gerenciales, que se han movido desde la eficiencia y optimización de la producción, hasta la búsqueda de diferenciación y un posicionamiento único de mercado, para garantizar la creación de Valor para clientes, accionistas y empleados. Esta evolución administrativa, como presentamos con anterioridad, se debe únicamente al impulso ocasionado por el acelerado cambio de condiciones económicas mundiales de la década de los 90s. Como podemos observar en la gráfica que resume este movimiento de la frontera de la estrategia, la ciencia administrativa evolucionó de Administración por Objetivos (APO) en 20s, 30s y 40s, la cual se perfeccionó con el apareamiento de la Investigación de Operaciones (IO) y la Presupuestación, en los 40s, 50s y 60s, para luego integrarse en la planeación de la calidad o Hoshin en los 60s y 70s y finalmente hacia el Balanced Scorecard (BSC) en los 80s y 90s. Con cada uno de éstas evoluciones, las Organizaciones han obtenido mayores niveles en productividad, ocasionados por una mayor creación de Valor para clientes, empleados y accionistas.

Otra serie de técnicas administrativas, también aportaron su granito de arena, en esta evolución de la frontera de la Estrategia, sin embargo, para facilitar el análisis histórico, hemos seleccionado únicamente cuatro de ellas por considerarlas las más relevantes en el pensamiento gerencial estratégico.

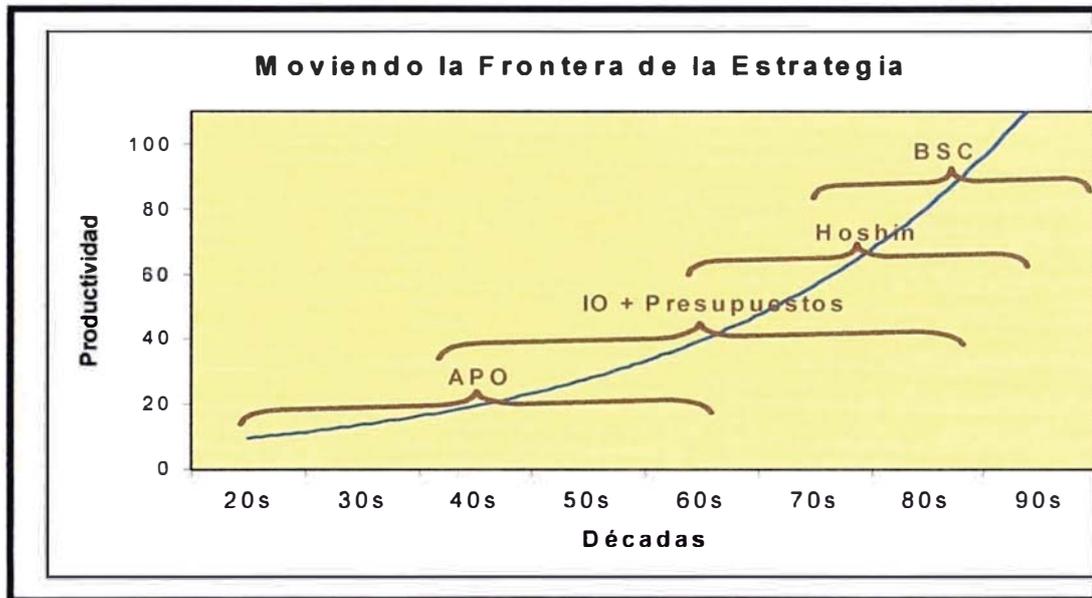


Gráfico 4: Evolución del Planeamiento Estratégico

2.2 MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Para llevar a cabo este estudio se ha elegido el Modelo de Planeamiento Estratégico mostrado en el Grafico 5, el mismo que comprende las etapas de Formulación, Ejecución y Evaluación de Estrategias. Nuestro estudio se enfoca en la etapa de Formulación de Estrategias. Para tal efecto, vamos a usar algunas herramientas metodológicas que nos permitirán ir desarrollando cada uno de los componentes de esta etapa, como son:

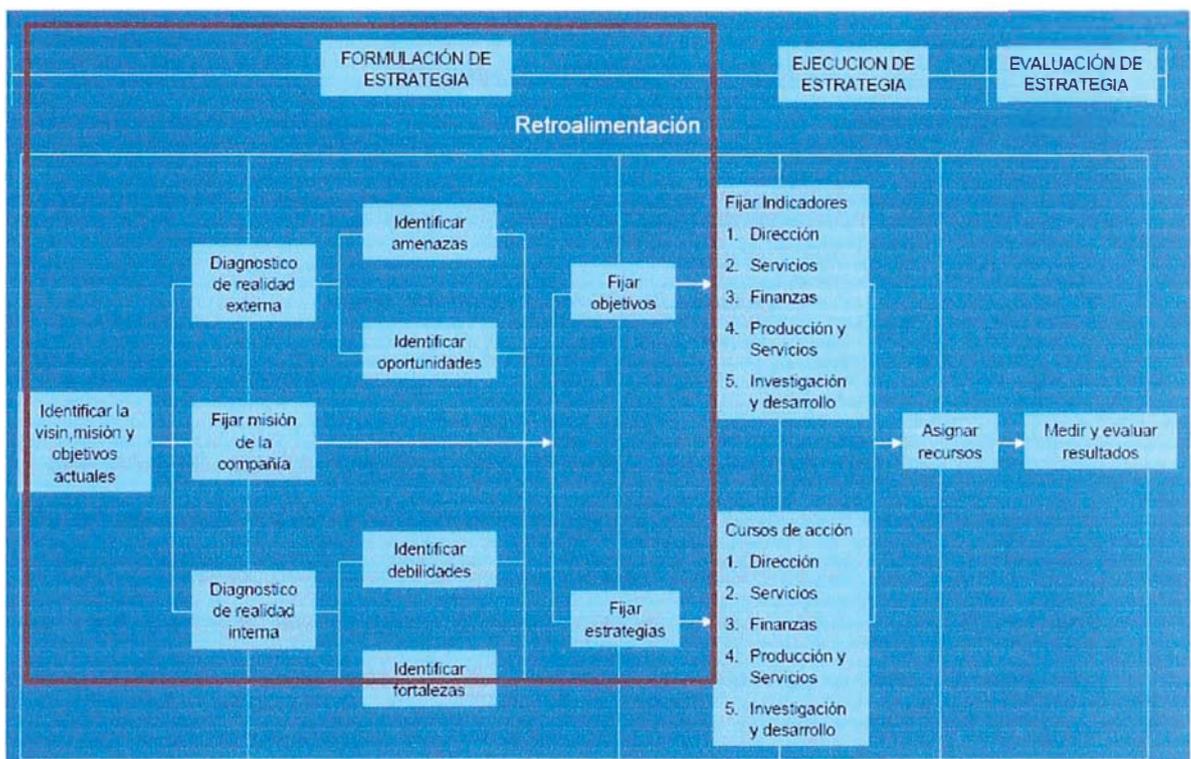


Gráfico 5: Modelo de planeamiento estratégico

2.2.1 Visión y misión

Para obtener la declaración de la visión y la misión usaremos el diagrama de Abell, técnica que nos permite elaborar la declaración de misión por la conjunción de tres dimensiones.

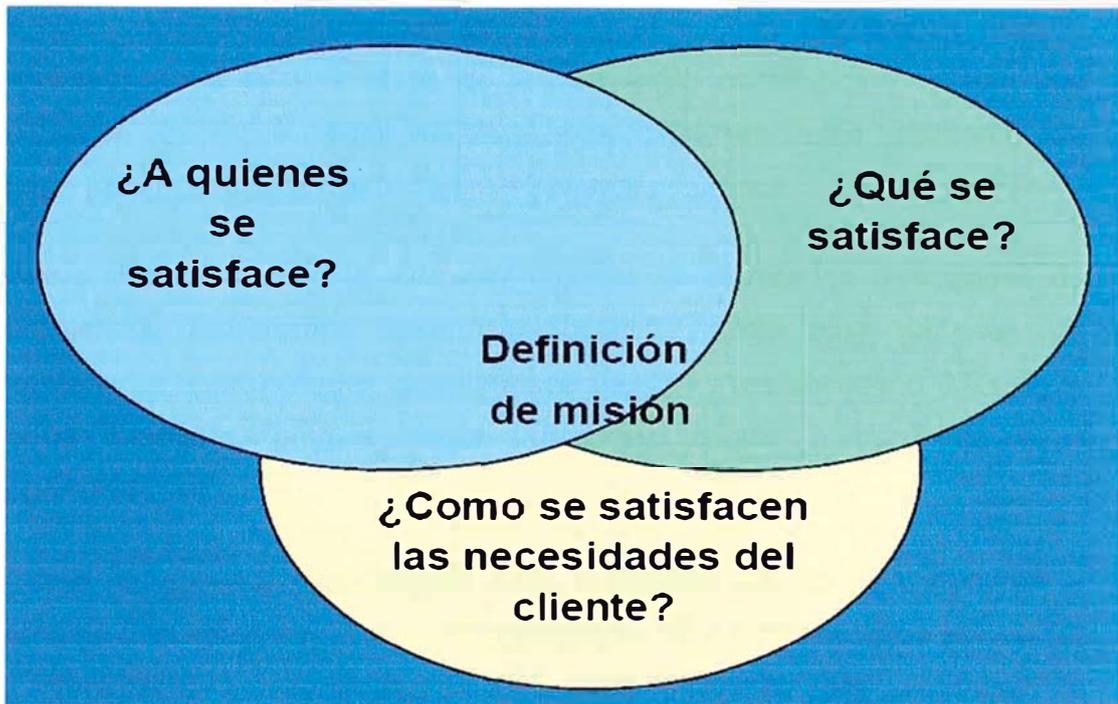


Gráfico 6: Diagrama de Abell

2.2.2 Análisis Externo

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. Debemos 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.

Como herramienta metodológica para el análisis externo se emplearan el Modelo del Diamante de la Competitividad de Michael Porter para establecer los factores de competitividad del sector textil a nivel de país y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter para determinar las oportunidades y amenazas.

2.2.3 Análisis Interno

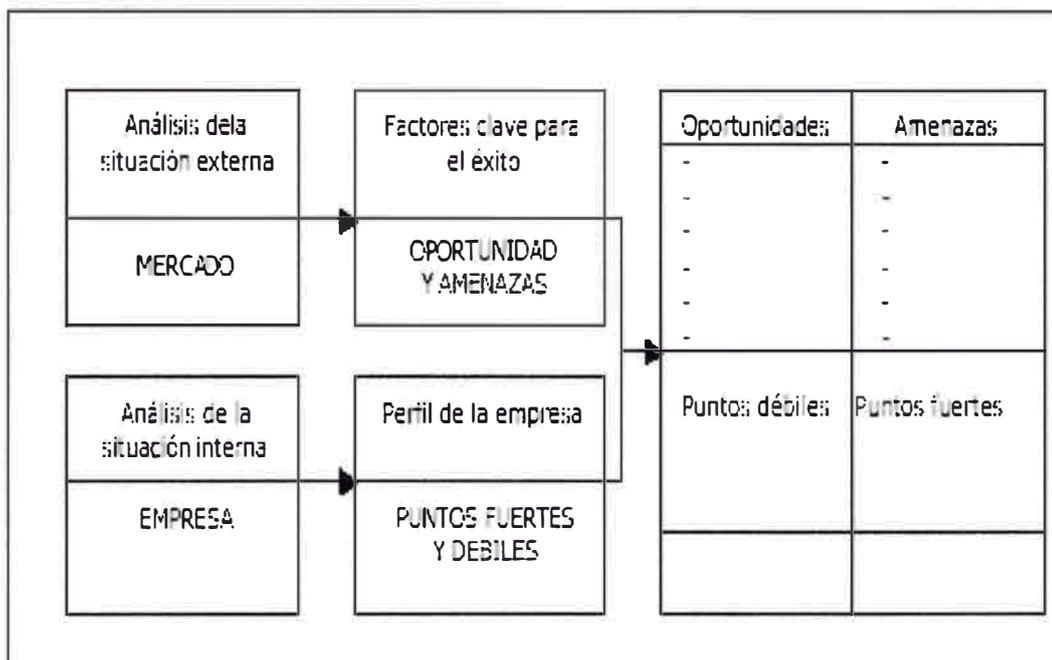
Fortalezas (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos trazados. Por el contrario consideramos como debilidades(o puntos débiles) a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los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

Como instrumento para el análisis interno usaremos el Modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter.

2.2.4 Formulación de estrategias y objetivos

Una vez determinadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se construye la matriz FODA que nos permitirá determinar los objetivos y escoger las estrategias para cada uno de ellos.



Fuente: Universidad del Pacífico - Planeamiento Estratégico

Gráfico 7: Matriz FODA

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 gráfico). No estamos hablando de una calidad objetiva y medible, sino que constituye un nivel de abstracción más allá de algún atributo del producto.

CONCEPTO DE VALOR PERCIBIDO

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 competitivos 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.

2.3 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.

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 vendedores.
- ✓ 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 está representada por los principales participantes (competidores, compradores,

proveedores, sustitutos y nuevos participantes), su interrelación (las cinco fuerzas) y los factores subyacentes, los cuáles ayudan a explicar el atractivo de la industria.



Gráfico 8: Las cinco fuerzas competitivas

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 de los proveedores

como 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, este clima conflictivo y antagónico no explica necesariamente las formas más efectivas o incluso las formas 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 cuándo 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 emprendimiento a cortos plazos, surgidas de relaciones oportunistas o permanentes que evolucionan hacia una forma de asociación entre los protagonistas.

2.4 EL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER

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 o azar 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 puedan 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.

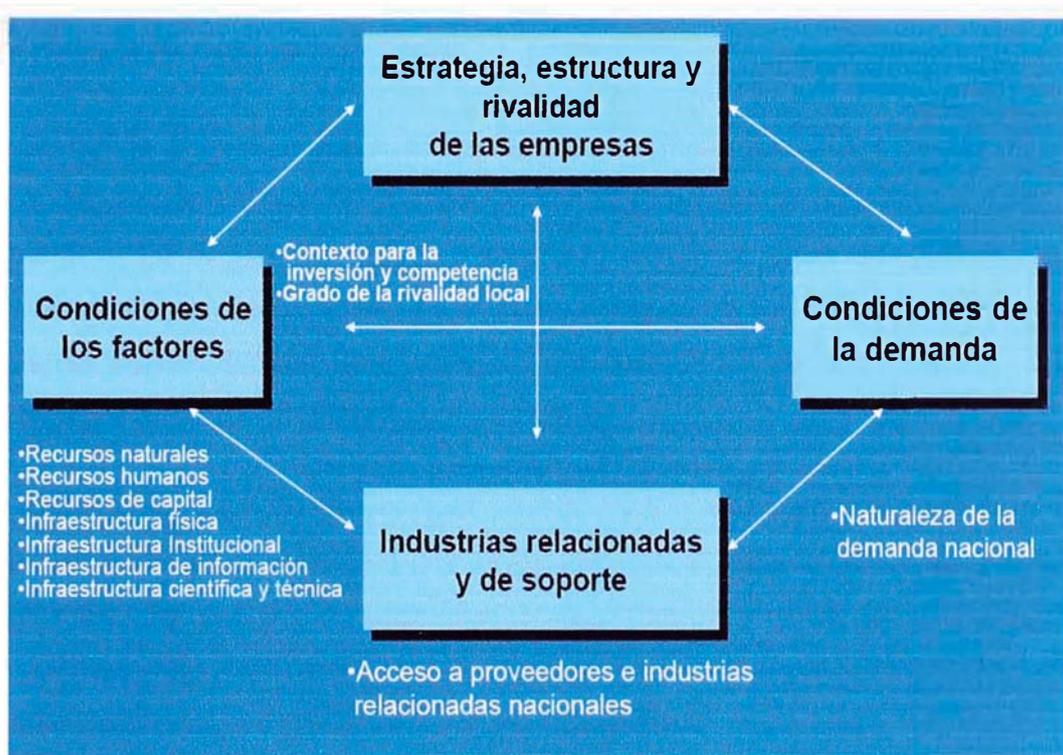


Gráfico 9: Diamante de la competitividad de Michael Porter

2.5 LA CADENA DE VALOR

La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- * Cadena de valor de los proveedores
- * Cadena de valor de la empresa
- * Cadena de valor de los canales de distribución
- * Cadena de valor de los clientes.

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y

servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

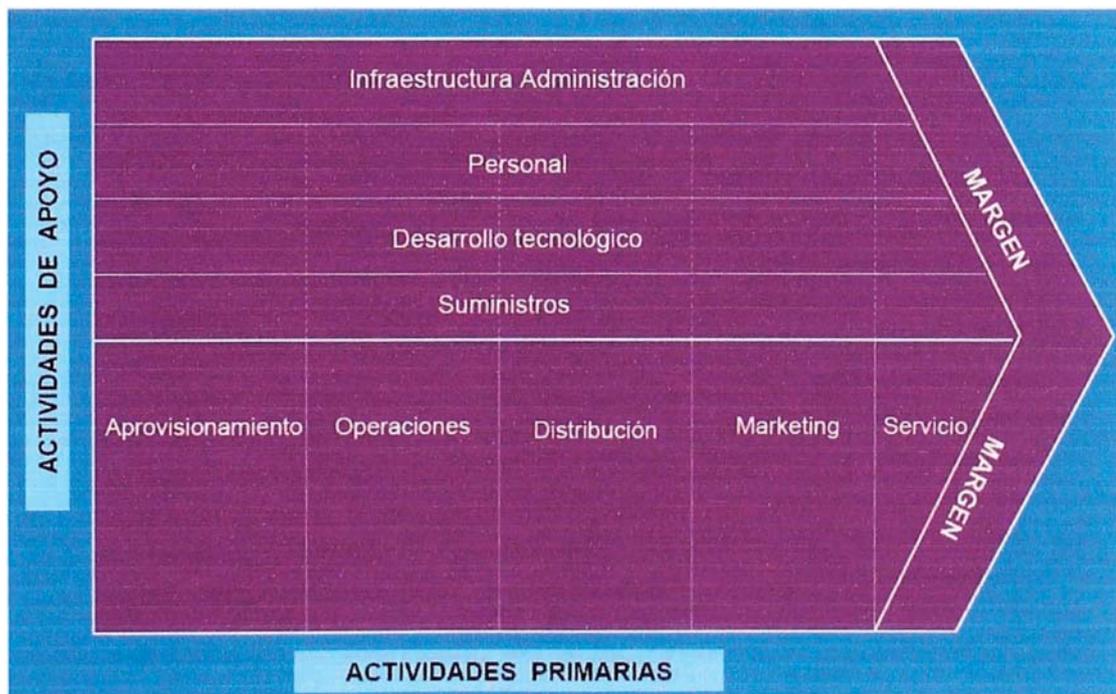


Gráfico 10: Cadena de valor de Michael Porter

2.6 TRATADOS

2.6.1 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, donde no se encontraban incluidos, entre otros, los textiles y las confecciones. Venció el 4 de diciembre del 2001.

Luego de más de tres años, 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). El 31 de octubre del 2002, el Presidente George W. Bush firmó la Proclamación de Elegibilidad del Perú, y 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
- ✓ 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: almibar, jarabes) excedidos de la cuota fijada.
- ✓ Atún preparado o preservado por cualquier medio en empaques al vacío (ejemplo: atún en conservas).

Entre las cláusulas más importantes se 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:

- ✓ Que el país sea declarado país elegible de los beneficios del ATPDEA.
- ✓ Que los bienes se encuentren clasificados bajo las siguientes partidas HTS (Harmonized Tariff System), clasificación arancelaria de los Estados Unidos.

2.6.2 TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)

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.

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.

¿Por qué un TLC con Estados Unidos?

Concretar un TLC con los Estados Unidos es prioritario para ampliar y hacer permanente el acceso preferencial que actualmente tienen los productos peruanos al mercado estadounidense a través del ATPDEA. Al asegurar este acceso preferencial, el TLC potencia el crecimiento de las exportaciones y la generación de empleos.

Perú participa en diversos foros que impulsan el incremento en el comercio internacional, tales como la OMC, CAN, ALCA, APEC y MERCOSUR. ¿Por qué, entonces, debemos priorizar la negociación de un TLC con Estados

Unidos en lugar de concentrar nuestros esfuerzos en alguna de las otras negociaciones?

1. Porque Estados Unidos es actualmente el principal socio comercial peruano: concentra el 23% de nuestro intercambio comercial (exportaciones e importaciones) y también el 39% de nuestras exportaciones manufactureras.

2. Porque con 295 millones de habitantes con ingresos anuales de 37.800 dólares, el mercado de Estados Unidos ofrece oportunidades prácticamente ilimitadas para que nuestras empresas prosperen.

3. Porque existe un alto grado de complementariedad en el comercio entre ambos países. Ellos nos compran una creciente proporción de productos con valor agregado (como prendas de vestir, vegetales, frutas, peces y mariscos procesados y joyas de oro o plata) que son los que generan más empleo. Nosotros les compramos maquinarias, tecnología e insumos que nuestras industrias requieren para producir mejor.

4. Porque podríamos hacer permanentes los beneficios del ATPDEA y extenderlos a un universo más amplio de productos, evitando el riesgo que el ATPDEA no sea renovado, pues vence el 31 de diciembre del 2006 (su reciente renovación en el 2002 fue aprobada por el Congreso de Estados Unidos apenas por un voto de diferencia).

5. Porque si no tenemos un TLC y sí lo tienen países competidores, como Chile, México y otros países centroamericanos, los inversionistas preferirán esos países desde los que pueden exportar con arancel cero a Estados Unidos, alejando del Perú una buena oportunidad de generar empleos mejor pagados.

EXPORTACIONES TOTALES DEL PERÚ 2004 (Porcentaje según destino)

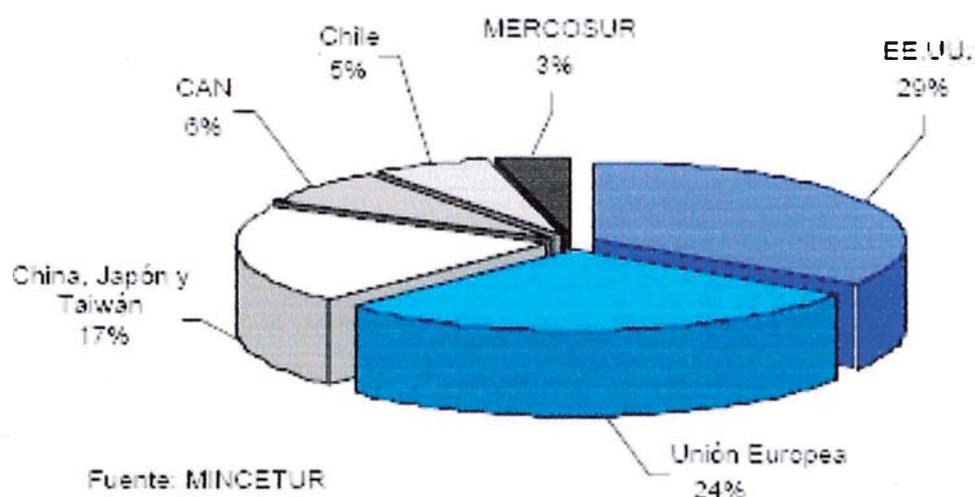


Gráfico 11: Exportaciones totales del Perú 2004

Recalcando:

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 caducaba a fines del 2006 y ha sido ampliado por solo seis meses más.

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 (embebida) 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

	Anuncio	Inicio del TLC	Años después				
			1 año	5 años	10 años	20 años	50 años
FBI	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	6.96
Exports	13.66	22.60	19.99	12.86	10.77	10.32	10.36

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

Cuadro 4: Efectos sobre variables principales del Perú

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.

CAPITULO III PROCESO DE TOMA DE DESICIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde su fundación en el año 2001, Textiles Reunidos SAC ha venido desarrollando el negocio de servicio de confecciones de prendas de vestir a empresas exportadoras, teniendo como ventaja comparativa la multifuncionalidad de sus recursos humanos y un parque de maquinarias nuevas de marcas de prestigio (Pegasus y Brother) que le permitían brindar un servicio de maquila relativamente rápido y de calidad.

A partir del año 2003 la empresa cambia de estrategia y comienza a realizar sus primeras exportaciones hacia el mercado europeo cubriendo marcas de prestigio como Burberrys, Zara, Massimo Dutti y otras. Este cambio estratégico se hace sin conocer a fondo la cadena de procesos del sistema productivo para exportar, surgiendo problemas de diversa índole en las diferentes fases de la cadena productiva. A continuación mencionamos algunos de ellos:

- ❖ Desconocimiento de los tiempos de proceso de las materias primas que los proveedores se encargan de brindar como son la tela, los avios (hilos, botones, cierres, etc.) lo que impedía un buen planeamiento de la producción originando incumplimiento en las fechas pactadas con el cliente. Esto trae como consecuencia sobre

costos por flete aéreo, penalidades (charges back) y el consiguiente descontento del cliente que en muchas ocasiones dejaban de colocar ordenes de compra, es decir, se perdía al cliente.

- ❖ Mal manejo de las cotizaciones en la asignación de precios al tiempo de costura, es decir, se cometían errores en determinar los estándares de producción, asignando menos tiempo a operaciones importantes lo cual originaba que se produjeran los volúmenes esperados en mayor tiempo al estimado.
- ❖ La diversificación de productos en lotes muy pequeños ocasionaba que se tuvieran altos tiempos improductivos, como consecuencia de la gran diversidad de operaciones nuevas que impedía que el operario pueda lograr una eficiencia por especialización.
- ❖ La falta de un sistema integrado de calidad ocasiona que se omitan inspecciones a los materiales antes de ser utilizados en el proceso productivo masivo, esto ocasiona que se produzcan fallas en el producto final que en muchas ocasiones no se pueden corregir, generando un alto índice de prendas de segunda que son rechazadas por el cliente y que al ser rematas al mejor postor ocasionan perdidas elevadas.
- ❖ La inexistencia de un sistema de control logístico, ocasionaba que se cometieran errores en la explosión de materiales trayendo como consecuencia que se compraran materiales en exceso o defecto, originándose sobre stock o falta de materiales que afectaban la rentabilidad del programa de producción.
- ❖ El capital social de la empresa se ha invertido en bienes de capital (maquinaria y equipos), esto origina que la financiación de los programas de producción se haga mediante crédito bancario. El costo de este tipo de financiamiento es muy alto, pero además ocasiona que se priorice el pago del préstamo antes que a los proveedores y empleados. Como se puede comprender esto origina que algunos proveedores muestren su malestar por el incumplimiento en el compromiso de pago y muchas veces cortan el crédito otorgado a la

empresa. Por el lado de los empleados la demora en el pago de sus haberes y el incumplimiento con obligaciones sociales (gratificaciones, vacaciones, AFP, ESSALUD y CTS) crea descontento y falta de compromiso e identificación con la empresa.

Estos problemas ocasionaron que la empresa arroje perdidas en los años 2003 y 2004, logrando una mejora en el año 2005, pero que no le ha permitido aun recuperarse económicamente del todo.

Como podemos apreciar todos estos problemas se presentan por la falta de un adecuado Plan Estratégico que le hubiera permitido conocer sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas para enfrentar con éxito el cambio de pasar de ser una empresa de servicios de confecciones de prendas de vestir a una empresa que produce y exporta sus productos.

Como ya lo hemos mencionado en el diagnostico estratégico, el problema principal de Textiles Reunidos SAC es la carencia de un Plan Estratégico que le permita superar sus problemas actuales con miras a ganar competitividad ante la gran oportunidad de apertura del mercado Norteamericano con la firma del TLC.

3.2 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

Definición de Cultura Organizacional

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- ✓ Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- ✓ Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- ✓ Reforzar la estabilidad del sistema social
- ✓ Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. "La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)".

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades.

La cultura organizacional que debe regir manera como trabaja **Textiles Reunidos SAC**, esta determinada por sus principios y valores:

Principios de Textiles Reunidos SAC

- ✓ Rentabilidad: Buscar la mayor rentabilidad sobre el patrimonio.
- ✓ Cliente: satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, brindando calidad y excelencia en todo lo que se hace.

- ✓ Personal: lograr consolidar el trabajo en equipo compartiendo los riesgos y recompensas.
- ✓ Competitividad: Obtener la mayor competitividad global, aplicando la creatividad en todas las operaciones.
- ✓ Entorno: Creer en la libertad de mercado y operar con total transparencia.

Valores de Textiles Reunidos SAC

- ✓ Personas: Aseguramos las oportunidades de desarrollo en base al mérito y a la aportación profesional.
- ✓ Trabajo en equipo: Fomentamos la participación de todos para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos.
- ✓ Conducta ética: Actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.
- ✓ Orientación al cliente: Centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando productos de calidad.
- ✓ Innovación: Promovemos la mejora continua y la innovación para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad.
- ✓ Orientación a resultados: Dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas.
- ✓ Comunidad y medio ambiente: Nos comprometemos social y culturalmente con la Comunidad. Adaptamos nuestras estrategias empresariales a la preservación del Medio Ambiente.

3.2.2 VISIÓN, MISIÓN

VISION

Los sueños, anhelos o revelaciones se convierten en visiones, a condición de que cumplan dos condiciones:

- Que sean formulados en un enunciado que resuma razón y sentimiento.
- Que sean compartidos por los miembros de la organización.

“Una visión compartida no es una idea. (...) es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida” (Peter Senge, La Quinta Disciplina)

¿Cuál es la imagen deseada?

¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? es decir, cual es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Cómo nos vemos en el futuro? es decir, cual será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.

¿Qué haremos en el futuro?

¿Qué queremos hacer en el futuro?. Cuales son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

En base a estos lineamientos redactamos la visión de la empresa.

VISION

“Hacer cómoda la vida de la gente, vistiéndola con ropa casual de calidad posicionando nuestra empresa dentro de los 10 primeros exportadores de prendas de vestir para el 2015”.

MISION

Según el diagrama de Abell la misión se determina por la conjunción de tres dimensiones:

- ✓ ¿A quien se satisface?
- ✓ ¿Qué se satisface?
- ✓ ¿Cómo se satisfacen las necesidades del cliente?

Para la redacción de la Misión también usaremos la técnica desarrollada por Peter Druker que consiste en responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

- ✓ Tipos de institución.
- ✓ Identidad de la institución.
- ✓ Reconocimiento político.

“Somos una empresa peruana de confecciones...”

¿Qué buscamos?

- ✓ Objetivos más elevados de la institución.
- ✓ Equivale al propósito de la institución.
- ✓ No se refieren a los medios sino a los cambios buscados en la realidad en la cual se trabaja.

“.. que busca la comodidad de nuestros clientes brindándoles prendas de vestir de tejido de punto de algodón de la mas alta calidad,.....”

¿Por qué lo hacemos?

- ✓ Razón de ser de la institución.
- ✓ Naturaleza de sus actividades.
- ✓ Función de carácter nacional a la que contribuye

“.. contribuyendo con nuestro esfuerzo a incrementar la competitividad del país,”

¿Para quiénes trabajamos?

- ✓ Sectores sociales atendidos.
- ✓ Población beneficiaria directa e indirecta.
- ✓ Usuarios y/o clientes.

“.. la rentabilidad de nuestros accionistas y el bienestar de nuestros colaboradores.....”

¿Cuáles son nuestros valores?

- ✓ Valores.
- ✓ Principios.
- ✓ Motivaciones: de índole social, político, comercial, religioso, cultural, etc.

“Basamos nuestra acción en recursos humanos calificados, alta tecnología y el logro de alianzas estratégicas con los proveedores, que se reflejen en la reducción de costos”.

MISION

“Somos una empresa peruana de confecciones que busca la comodidad de nuestros clientes brindándoles prendas de vestir de tejido de punto de algodón de la mas alta calidad, contribuyendo con nuestro esfuerzo a incrementar la competitividad del país, la rentabilidad de nuestros accionistas y el bienestar de nuestros colaboradores. Basamos nuestra acción en recursos humanos calificados, alta tecnología y el logro de alianzas estratégicas con los proveedores, que se reflejen en la reducción de costos.”

3.2.3 ANÁLISIS INTERNO (CADENA DE VALOR)

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. La ventaja nace de muchas actividades discretas que se ejecutan a lo largo del proceso de negocios. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. La ventaja competitiva se logra realizando estas actividades mejor o con menor costo que los rivales o competidores.

En el caso de Textiles Reunidos SAC, en el punto **3.1 Definición del Problema**, hemos hecho un análisis de los principales problemas lo cual nos va a permitir definir la Cadena de Valor teniendo como criterio aislar aquellas actividades que:

- 1) Presenten una economía distinta
- 2) Puedan afectar a la diferenciación
- 3) Representan una proporción significativa o creciente de los costos

Debemos empezar analizando las actividades de Línea o Primarias.

A. Actividades Primarias

A.1. Logística de Entrada (Aprovisionamiento)

Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores.

- ❖ Implementación de un Sistema de Control Logístico, que permita conocer a los mejores proveedores y los tiempos que se demoran en atender los diferentes tipos de materia prima, así como realizar la explosión de materiales de manera más exacta. (Desarrollo Tecnológico).

- ❖ Inspección de entrada de materiales, sobre todo antes de comprar grandes lotes que pueden resultar inadecuados para la producción.
- ❖ Selección de proveedores que brinden productos de calidad a buen precio.

A.2. Operaciones

Actividades, mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinando, empaquetando, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.

- ❖ Optimización del sistema de cotizaciones
- ❖ Producción de lotes grandes para lograr eficiencia por especialización
- ❖ Diseño de un sistema de costeo
- ❖ Integrar operaciones de outsourcing para bajar costos operativos y de transporte de prendas a proveedores de servicios como ojalado, bordado, lavado, etc.

A.3. Logística de Salida (Distribución)

Identifica aquellas actividades orientadas a la administración del producto terminado.

- ❖ Al tratarse de productos para la exportación la logística de salida consiste solo en el embarque a tiempo de las prendas producidas.

A.4. Ventas o Mercadotecnia

Todo lo referido a las ventas y al marketing. En este caso se propone:

- ❖ Mejorar la calidad de la información para el cliente (wip: reportes de producción de los avances diarios).
- ❖ Incrementar la red de contactos para conseguir más clientes.

A.5. Servicio

Actividades post-venta, sin costo para el cliente. En este caso se han considerado las siguientes:

- ❖ El desarrollo de producto es un Área que elabora las muestras para el cliente sin que el cliente pague por este servicio.
- ❖ Brindar servicio de post-venta para tener feedback del cliente y conocer lo que piensa de nuestros productos.

B. Actividades de Apoyo

B.1. Abastecimiento (Suministros)

Todas aquellas actividades orientadas al proceso de adquisiciones.

- ❖ Elaboración del Plan de Compras
- ❖ Administrar el Cuadro de Necesidades
- ❖ Convocatoria de proveedores de bienes y servicios
- ❖ Selección de proveedores
- ❖ Gestión de pagos a proveedores
- ❖ Control del almacén de suministros (economato)

B.2. Desarrollo Tecnológico

Todas aquellas actividades orientadas a la gestión y administración de las tecnologías de información, así como al diseño de soluciones de nuevas de producción y gestión de la información.

- ❖ Administración de los recursos tecnológicos

- ❖ Desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información
- ❖ Administración de soluciones informáticas (página web, portal, intranet)
- ❖ Administración de la red informática (componentes, comunicaciones, otros)

B.3. Administración del Recurso Humano

Actividades vinculadas a la gestión del recurso humano dentro de la empresa. Actividades tales como:

- ❖ Planeamiento de Personal - convocatoria, evaluación, selección
- ❖ Cobertura de Puestos / Plazas – contratación, registro del legajo personal, inducción
- ❖ Administración y Control de Personal – cálculo de planilla, beneficios, manejo de AFP's, vacaciones, otros
- ❖ Desarrollo de personal – capacitación, ascensos, cambios, administración de puestos y plazas, bienestar del trabajador, otros.

B.4. Infraestructura

Actividades que brindan soporte a las antes mencionadas, necesarias para el funcionamiento de una organización:

- ❖ Planeamiento estratégico y operativo
- ❖ Gestión de procesos
- ❖ Diseño de un Sistema Integrado de Calidad

3.2.4 ANÁLISIS EXTERNO

El sector de las prendas de vestir, ha venido demostrando un continuo mejoramiento y desarrollo con el transcurrir de los años, presentando tasas de crecimiento permanente en sus valores de exportación en los últimos 15 años.

El perfil exportador del sector inició su camino de ascenso en el año 1988 cuando se promulgó un decreto, estableciéndose una serie de incentivos, sin embargo a partir del año 1990, el sector de prendas de vestir demostró que podía continuar desarrollándose y es así que las exportaciones siguieron su marcha ascendente, pruebas de ello es que los niveles de exportación de este subsector, cercanos a los US\$ 28 millones, hoy, 17 años después, han alcanzado los US\$ 1049 millones en el año 2005.

La inclusión de las prendas de vestir para acogerse de los beneficios de arancel cero, a través del ATPDEA , llegó en el momento preciso, justo cuando la feroz competencia con los grandes países exportadores con menores costos productivos, tales como China, India, Pakistán y otros, amenazaban seriamente con desplazar importantes volúmenes de compras por parte de nuestros países compradores.

Por su parte, los exportadores peruanos han tenido que librar a lo largo de estos años numerosas batallas para mantener esta performance, para lo cual han debido realizar una política continua de reducción de costos, inversiones en modernizaciones de maquinarias, equipos y plantas, redefinición de nichos de mercado, actitud más agresiva hacia el mercado internacional, así como una importante inversión en recursos humanos.

Sin embargo la actividad exportadora del presente año, ha comenzado a detonar la urgente necesidad de obtener para el sector textil Acuerdos Preferenciales que le permitan mantenerse en el mercado, pues el crecimiento del sector ha comenzado a desacelerarse de una manera

inquietante. Después de haber contado con tasas de crecimiento anuales mayores al 20% en promedio, durante el período enero - abril 2006, la tasa de crecimiento fue de apenas el 9% , alcanzando un valor de exportación de US\$ 420.4 millones (cuadro # 1).

Asimismo, se ha mantenido la tendencia de la cada vez mayor presencia de productos con mayor valor agregado, contribuyendo las exportaciones de prendas de vestir con más del 80% de las mismas al registrar un valor de exportación de US\$ 337.8 millones y los textiles US\$ 82.6 millones durante el período enero-abril 2006. Las cifras de exportación del año 2005 fueron del orden de US\$ 1,049.6 millones en prendas de vestir y US\$ 224 millones en productos textiles y en términos porcentuales: 82.4% y 17.6%, respectivamente.

3.2.4.1 EL DIAMANTE DE PORTER EN LAS CONFECCIONES

A continuación se analiza el entorno del sector textil usando el Diamante de Porter:

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

(ii) Condiciones de la 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 (14 empresas controlan el 52% de las exportaciones de prendas de algodón).
- ✓ Exportadores venden a un porcentaje muy pequeño de compradores de E.E.U.U.(60% de las exportaciones se vende a menos del 1% de los compradores de confecciones de E.E.U.U.).
- ✓ 79% de la producción se concentra en polos.
- ✓ La mayor parte de las empresas responde a la demanda en lugar de buscar compradores interesantes.
- ✓ Las estrategias son a corto plazo (la supervivencia era el principal objetivo)
- ✓ Rivalidad mal entendida (centrada internamente, conflicto 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 y tecnología (teñido y otros).
- ✓ Abastecedores de insumos no competitivos (botones, cierres y otros).
- ✓ Gremios y asociaciones centrados en el papel del Gobierno y no en aprendizaje e información.
- ✓ Pocos centros de modas y diseños.
- ✓ Muy dependiente de equipo y maquinaria importado
- ✓ Alto costo de inventario por falta de repuestos.
- ✓ Pobres instrumentos financieros.

3.2.4.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

A.- ANALISIS DE LA COMPETENCIA ACTUAL

Textiles Reunidos SAC 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 CIU: 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.

Compite con las siguientes empresas textiles y de confecciones peruanas:

- ✓ Servitejo S.A.
- ✓ Confecciones San Antonio
- ✓ Algolimsa S.A.
- ✓ El Modelador S.A.
- ✓ Bordados Monterrico S.A.
- ✓ Ideas Textiles S.A.
- ✓ Sumit SAC
- ✓ Confecciones Ritzy S.A.

Cabe mencionar que Textiles Reunidos SAC, por ocupar el puesto 79 en el último ranking exportador del primer cuatrimestre del año; tiene gran competencia, dentro de los cuáles he destacado a los que se mantiene en iguales condiciones; cabe decir, en su mayoría, con el mismo tamaño de empresa, y utilizando los mismos servicios.

Los grandes competidores y sobre los cuáles apuntamos, nuestra visión son:

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

Textiles Reunidos exporta el 100% de su producción. El 76% va a E.E.U.U., y el 24% a Europa.

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.

B.- COMPRADORES (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 TRSAC, dicho mercado, compra 76% de la producción de confecciones.

Además se trata del país más poderoso de la tierra donde existen poderosos lobbys 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 Textiles Reunidos, 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.

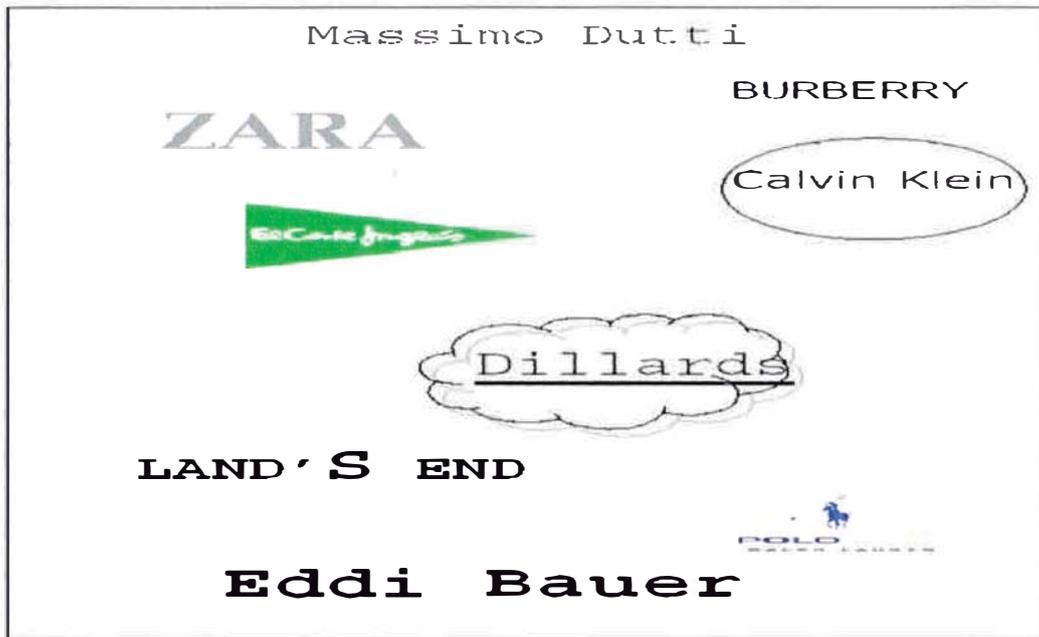


Gráfico 12: Principales clientes de Textiles Reunidos SAC

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 TRSAC, 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.

3.2.5 MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1. Textiles Reunidos SAC se especializan cada vez mas en el segmento de prendas de alto valor agregado del mercado mundial.</p> <p>F2. Nueva planta de producción ubicada en zona industrial estratégica.</p> <p>F3. Implementación de nuevas áreas de lavandería, estampado y bordado.</p> <p>F4. Se enfoca en actividades de atención al cliente, confecciones y exportaciones.</p> <p>F5. Utilización de Sistemas de Información para automatización de algunos procesos MRPII.</p> <p>F6. Buena relaciones con el sistema financiero.</p> <p>F7. Capacidad, preparación y experiencia de los recursos humanos.</p> <p>F8. Cuenta con planes de inversión para aumentar su capacidad de producción.</p>	<p>D1. Altos costos financieros.</p> <p>D2. Se tiene solo una parte de la cadena productiva de confecciones.</p> <p>D3. No se cuenta con una estrategia de calidad integrada.</p> <p>D4. El personal se encuentra desmotivado.</p> <p>D5. Desde el 2003 se tienen pérdidas netas.</p> <p>D6. La deuda total de la empresa es el doble de capital social.</p> <p>D7. Falta de un adecuado flujo de caja para cumplir con el pago a proveedores y trabajadores.</p> <p>D8. No se tienen aliados estratégicos comprometidos con las fechas de despacho.</p> <p>D9. Falta de personal técnico idóneo para el control de calidad de telas</p> <p>D10. Falta de estrategia de mejora de procesos.</p> <p>D11. La organización tiene estructura orgánica no orientada al cliente.</p> <p>D12. Falta de capacitación y de proceso de inducción al personal.</p> <p>D13. No existe manual de procedimientos.</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>A1. Existen empresas peruanas de la competencia que exportan a casi todo el mundo, por lo que pueden copar los mercados de TRSAC, y crear barreras en el resto de los países por haber llegado primero a ellos.</p> <p>A2. Incremento constante de la competencia mundial, como consecuencia de la globalización y de la apertura de los mercados.</p> <p>A3. 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.</p> <p>A4. El aumento del poder de</p>	<p>O1. El ambiente favorable para firmar el TLC que abrirá el mercado norteamericano de aprox. 180 millones de consumidores con plazo indefinido.</p> <p>O2. Cambios en las disposiciones legales como por ejemplo los referidos a la flexibilidad de los contratos laborales y algunas facilidades tributarias.</p> <p>O3. 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.</p> <p>O4. Calidad del algodón peruano</p>

<p>negociación de los clientes que demandan mayor calidad, mejores servicios, menores plazos de entrega y costos reducidos.</p> <p>A5. Riesgos propios de la cadena productiva textil y de confecciones, sequías, inundaciones, etc. que pueden afectar el abastecimiento y el transporte.</p> <p>A6. Tendencia alcista del precio del petróleo que pueden encarecer los fletes, tanto para las exportaciones como para las importaciones de insumos y equipos.</p> <p>A7. Elevada utilización de la capacidad instalada por parte de la industria que puede reducir el costo a los productos de la competencia.</p> <p>A8. Posible inestabilidad política y social del Perú.</p>	<p>Tangüis de fibra larga.</p> <p>O5. Existencia de un mercado laboral con experiencia y una tradición textil y de confecciones.</p> <p>O6. Débil poder de negociación de los proveedores, excepto los servicios públicos y bancarios.</p> <p>O7. 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.</p>
---	--

3.2.6 ESTRATEGIAS

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES-D
	Anotar las fuerzas	Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES-C	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DO
Anotar las oportunidades.	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
Anotar las amenazas	Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Gráfico 13: Matriz de estrategias

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Textiles Reunidos SAC se especializan cada vez mas en el segmento de prendas de alto valor agregado del mercado mundial.</p> <p>F2. Nueva planta de producción ubicada en zona industrial estratégica Personal competente y con experiencia</p> <p>F3. Implementación de nuevas áreas de lavandería, estampado y bordado Administración adecuada de recursos</p> <p>F4. Se enfoca en actividades de atención al cliente, confecciones y exportaciones</p> <p>F5. Utilización de Sistemas de Información para automatización de algunos procesos MRPII.</p> <p>F6. Buena relaciones con el sistema financiero.</p> <p>F7. Capacidad, preparación y experiencia de los recursos humanos</p> <p>F8. Cuenta con planes de inversión para aumentar su capacidad de producción.</p>	<p>D1. Altos costos financieros.</p> <p>D2. Se tiene solo una parte de la cadena productiva de confecciones.</p> <p>D3. No se cuenta con una estrategia de calidad integrada.</p> <p>D4. El personal se encuentra desmotivado.</p> <p>D5. Desde el 2003 se tienen pérdidas netas.</p> <p>D6. La deuda total de la empresa es el doble de capital social.</p> <p>D7. Falta de un adecuado flujo de caja para cumplir con el pago a proveedores y trabajadores.</p> <p>D8. No se tienen aliados estratégicos comprometidos con las fechas de despacho.</p> <p>D9. Falta de personal técnico idóneo para el control de calidad de telas.</p> <p>D10. Falta de estrategia de mejora de procesos.</p> <p>D11. La organización tiene estructura orgánica no orientada al cliente.</p> <p>D12. Falta de capacitación y de proceso de inducción al personal.</p>
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. El ambiente favorable para firmar el TLC que abrirá el mercado norteamericano de aproximadamente 180 millones de consumidores con plazo indefinido.</p>	<p>E1. Reclutar personal que viva cerca de la fabrica.(F2.O5)</p> <p>E2. Adquirir equipos de alta tecnología para</p>	<p>E5. Integrar servicios a la cadena productiva a fin de lograr liderazgo en costos (D2, O1)</p> <p>E6. Buscar fuentes de</p>

<p>O2. Cambios en las disposiciones legales como por ejemplo los referidos a la flexibilidad de los contratos laborales y algunas facilidades tributarias.</p> <p>O3. 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.</p> <p>O4. Calidad del algodón peruano Tanguis de fibra larga.</p> <p>O5. Existencia de un mercado laboral con experiencia y una tradición textil y de confecciones.</p> <p>O6. Débil poder de negociación de los proveedores, excepto los servicios públicos y bancarios.</p> <p>O7. 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.</p>	<p>implementar nuevos servicios. (F3. O7)</p> <p>E3. Buscar acceder a otros mercados internacionales.(F4. O3)</p> <p>E4. Buscar acceso a clientes de EEUU que compren productos de alto valor agregado. (F1.O1)</p>	<p>financiamiento para acceder a materias de prima de mejor calidad (D1, O4)</p> <p>E7. Mejorar clima laboral para captar RRHH con experiencia (D4, O5)</p> <p>E8. Optimizar el manejo del flujo de caja para acceder a mejor proveedores. (D7, O6).</p> <p>E9. Diseñar nueva estructura orgánica orientada al cliente (D11, O1)</p>
	<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
	<p>F1. Textiles Reunidos SAC se especializan cada vez mas en el segmento de prendas de alto valor agregado del mercado mundial</p> <p>F2. Nueva planta de producción ubicada en zona industrial estratégica Personal competente y con experiencia</p>	<p>D1. Altos costos financieros.</p> <p>D2. Se tiene solo una parte de la cadena productiva de confecciones.</p> <p>D3. No se cuenta con una estrategia de calidad integrada.</p> <p>D4. El personal se encuentra desmotivado.</p> <p>D5. Desde el 2003 se tienen</p>

	<p>F3. Implementación de nuevas áreas de lavandería, estampado y bordado</p> <p>F4. Se enfoca en actividades de atención al cliente, confecciones y exportaciones</p> <p>F5. Utilización de Sistemas de Información para automatización de algunos procesos MRPII.</p> <p>F6. Buena relaciones con el sistema financiero.</p> <p>F7. Capacidad, preparación y experiencia de los recursos humanos</p> <p>F8. Cuenta con planes de inversión para aumentar su capacidad de producción.</p>	<p>pérdidas netas.</p> <p>D6. La deuda total de la empresa es el doble de capital social.</p> <p>D7. Falta de un adecuado flujo de caja para cumplir con el pago a proveedores y trabajadores.</p> <p>D8. No se tienen aliados estratégicos comprometidos con las fechas de despacho.</p> <p>D9. Falta de personal técnico idóneo para el control de calidad de telas.</p> <p>D10. Falta de estrategia de mejora de procesos.</p> <p>D11. La organización tiene estructura orgánica no orientada al cliente.</p> <p>D12. Falta de capacitación y de proceso de inducción al personal.</p>
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Existen empresas peruanas de la competencia que exportan a casi todo el mundo, por lo que pueden copar los mercados de TRSAC, y crear barreras en el resto de los países por haber llegado primero a ellos.</p> <p>A2. Incremento constante de la competencia mundial, como consecuencia de la globalización y de la apertura de los mercados.</p> <p>A3. La velocidad de los cambios tecnológicos, que demandan de la empresa una</p>	<p>E10. Reducir costos de producción para defender market share (F1, A1)</p> <p>E11. Focalizar inversiones en tecnología para lograr diferenciación de la competencia(F8, A3)</p> <p>E12. Implementar modulo de Control Logístico del Sistema MRPII. (F5, A3)</p>	<p>E13. Implementar Sistema Integrado de Calidad. (D3, A1).</p> <p>E14. Implementar nuevo sistema de pagos para retener a personal clave(D4, A2)</p> <p>E15. Mejorar e innovar procesos para reducir costos e incrementar calidad (D10, A2)</p>

<p>permanente adaptación y renovación de la maquinaria y equipo así como del know how técnico.</p> <p>A4. El aumento del poder de negociación de los clientes que demandan mayor calidad, mejores servicios, menores plazos de entrega y costos reducidos.</p> <p>A5. Riesgos propios de la cadena productiva textil y de confecciones, sequías, inundaciones, etc. que pueden afectar el abastecimiento y el transporte.</p> <p>A6. Tendencia alcista del precio del petróleo que pueden encarecer los fletes, tanto para las exportaciones como para las importaciones de insumos y equipos.</p> <p>A7. Elevada utilización de la capacidad instalada por parte de la industria que puede reducir el costo a los productos de la competencia.</p> <p>A8. Posible inestabilidad política y social del Perú.</p>		<p>E16. Implementar programas de desarrollo de personal que permita establecer líneas de carrera y capacitación constante, (D12, A4)</p>
--	--	---

A continuación se muestra un resumen de las estrategias identificadas por área de acción encargada de su implementación.

ESTRATEGIAS	AREA DE ACCION
E1. Reclutar personal que viva cerca de la fabrica.	RRHH
E7. Mejorar clima laboral para captar RRHH con experiencia	RRHH
E14. Implementar nuevo sistema de pagos para retener a personal clave	RRHH
E16. Implementar programas de desarrollo de personal que permita establecer líneas de carrera y capacitación constante	RRHH
E2. Adquirir equipos de alta tecnología para implementar nuevos servicios.	LOGISTICA
E12. Implementar modulo de Control Logistico del Sistema MRPII.	SISTEMAS
E3. Buscar acceder a otros mercados internacionales.	COMERCIAL
E4. Buscar acceso a clientes de EEUU que compren productos de alto valor agregado.	COMERCIAL
E5. Integrar servicios a la cadena productiva a fin de lograr liderazgo en costos	GERENCIA
E9. Diseñar nueva estructura orgánica orientada al cliente	GERENCIA
E13. Implementar Sistema Integrado de Calidad.	GERENCIA
E6. Buscar fuentes de financiamiento para acceder a materias primas de mejor calidad	FINANZAS
E8. Optimizar el manejo del flujo de caja para acceder a mejor proveedores.	FINANZAS
E11. Focalizar inversiones en tecnología para lograr diferenciación de la competencia	FINANZAS
E10. Reducir costos de producción para defender market share	INGENIERIA
E15. Mejorar e innovar procesos para reducir costos e incrementar calidad	INGENIERIA

Cuadro 5: Estrategias por Áreas de Acción

3.2.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Un objetivo es simplemente un resultado deseado, una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplan poniendo en práctica los planes.

Los objetivos estratégicos son los logros que una empresa, teniendo en cuenta su Visión y Misión, quiere alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual.

Los objetivos estratégicos tienen como finalidad:

- Proveer a la empresa de una dirección definida.
- Construir la base para unificar e integrar los esfuerzos de la empresa.
- Representar los temas estratégicos identificados en el análisis interno y externo.

Para determinar los objetivos estratégicos, debemos tener en cuenta primero que nada la Visión, Misión de la empresa y luego el análisis de las condiciones internas y externas.

VISION

“Hacer cómoda la vida de la gente, vistiéndola con ropa casual de calidad posicionando nuestra empresa dentro de los 10 primeros exportadores de prendas de vestir para el 2015.”

MISION

“Somos una empresa peruana de confecciones que busca la comodidad de nuestros clientes brindándoles prendas de vestir de tejido de punto de algodón de la mas alta calidad, contribuyendo con nuestro esfuerzo a incrementar la competitividad del país, la rentabilidad de nuestros accionistas y el bienestar de nuestros colaboradores. Basamos nuestra acción en recursos humanos calificados, alta tecnología y el logro de alianzas estratégicas con los proveedores, que se reflejen en la reducción de costos.”

De acuerdo a los criterios antes mencionados y el análisis FODA realizado es que hemos determinado los siguientes objetivos estratégicos.

- 1. Estar entre los 10 primeros exportadores de prendas de vestir para el 2015.**
- 2. Brindar satisfacción al cliente**
- 3. Contar con procesos eficientes**
- 4. Contar con recursos financieros que permitan inversiones a largo plazo**
- 5. Contar con recursos humanos altamente calificados y motivados**

Las iniciativas estratégicas relacionadas con cada uno de los objetivos estratégicos las podemos agrupar de la siguiente forma:

Objetivo Estratégico	Estrategias	
1. Estar entre los 10 primeros exportadores de prendas de vestir para el 2015.	E3	Buscar acceder a otros mercados internacionales.
	E4	Buscar acceso a clientes de EEUU que compren productos de alto valor agregado.
2. Brindar satisfacción al cliente	E9	Diseñar nueva estructura orgánica orientada al cliente
3. Contar con procesos eficientes	E2	Adquirir equipos de alta tecnología para implementar nuevos servicios.
	E12	Implementar modulo de Control Logístico del Sistema MRPII.
	E5	Integrar servicios a la cadena productiva a fin de lograr liderazgo en costos
	E13	Implementar Sistema Integrado de Calidad.
	E8	Optimizar el manejo del flujo de caja para acceder a mejor proveedores.
	E11	Focalizar inversiones en tecnología para lograr diferenciación de la competencia
	E10	Reducir costos de producción para defender market share
	E15	Mejorar e innovar procesos para reducir costos e incrementar calidad
4. Contar con recursos financieros que permitan inversiones a largo plazo	E6	Buscar fuentes de financiamiento para acceder a materias primas de mejor calidad

Objetivo Estratégico	Estrategias	
5. Contar con recursos humanos altamente calificados y motivados	E1	Reclutar personal que viva cerca de la fabrica.
	E7	Mejorar clima laboral para captar RRHH con experiencia
	E14	Implementar nuevo sistema de pagos para retener a personal clave
	E16	Implementar programas de desarrollo de personal que permita establecer líneas de carrera y capacitación constante

Cuadro 6: Objetivos Estratégicos Vs. Estrategias

3.3 ¿CUÁLES SERIAN LAS DESVENTAJAS DE NO LOGRAR UN TLC CON ESTADOS UNIDOS?

De no suscribir un TLC con Estados Unidos, el Perú podría perder los beneficios obtenidos gracias al ATPDEA y quedaría en desventaja comparativa frente a otros países que ya obtuvieron o están en camino de obtener un acceso preferencial al mercado norteamericano.

Tomando en consideración que las negociaciones multilaterales en el ámbito del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) se encuentran estancadas, para el Perú resulta fundamental consolidar, a través de la negociación bilateral de un TLC, los beneficios arancelarios logrados a través del ATPDEA, que Estados Unidos concedió en forma unilateral a los países andinos, los cuales vencen el 31 diciembre del 2006.

Consecuentemente, de no firmarse el TLC, existe el riesgo latente que dichos beneficios no se mantengan después de esa fecha. En ese escenario, al ser desplazados del mercado estadounidense por no poder competir frente a productos de otros países que sí ingresarían sin pagar aranceles o pagando aranceles reducidos, muchos productos peruanos podrían verse afectados.

Por ejemplo, sin los beneficios del ATPDEA, las prendas de vestir y confecciones peruanas pagarían un arancel de 21% para ingresar a Estados Unidos y enfrentarían un serio problema de competitividad, ya que al no contar con los beneficios arancelarios hoy otorgados por Estados Unidos, las posibilidades de competir con otros productos que sí tendrían esta ventaja se verían notoriamente reducidas.

En términos globales, de no firmarse un TLC con Estados Unidos se pondrían en peligro aproximadamente 3.500 millones de dólares en exportaciones hacia dicho mercado, de los cuales 1.730 millones (48,9%)

representan al sector minero, 720 millones (20,35%) al textil y de confecciones, y 366 millones (10,35%) al sector agropecuario.

Por otro lado, tomando en cuenta que la estabilidad de las reglas de juego y la predictibilidad son los factores que más influyen en la decisión de invertir, si el Perú no firma un TLC y los países con los cuales compite sí lo hacen, los inversionistas preferirán ir a dichos países. En ellos podrían exportar con arancel cero o aranceles reducidos a Estados Unidos, llevándose una fuente importante de empleos para el Perú.

Finalmente, debe mencionarse que el TLC constituye una plataforma capaz de impulsar medidas destinadas a fortalecer la institucionalidad, la competitividad y las mejores prácticas empresariales. Sin el TLC, es probable que el progreso en estas áreas avance lentamente.

CAPITULO IV ADECUACION DE LA EMPRESA

El proceso de adecuación de Textiles Reunidos SAC a las nuevas estrategias de negocios pasa por la implementación de proyectos o iniciativas estratégicas que las hemos agrupado en cambios a la organización, enfoque de procesos, proyectos de mejora y proyección a futuro. Cada uno de estos grupos alberga las estrategias definidas en el análisis interno y externo que se detallan a continuación:

4.1 CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

4.1.1 Diseñar nueva estructura orgánica orientada al cliente

Se debe seguir el proceso mostrado en el siguiente gráfico, para lograr incrementar la rentabilidad mediante un buen diseño organizacional.

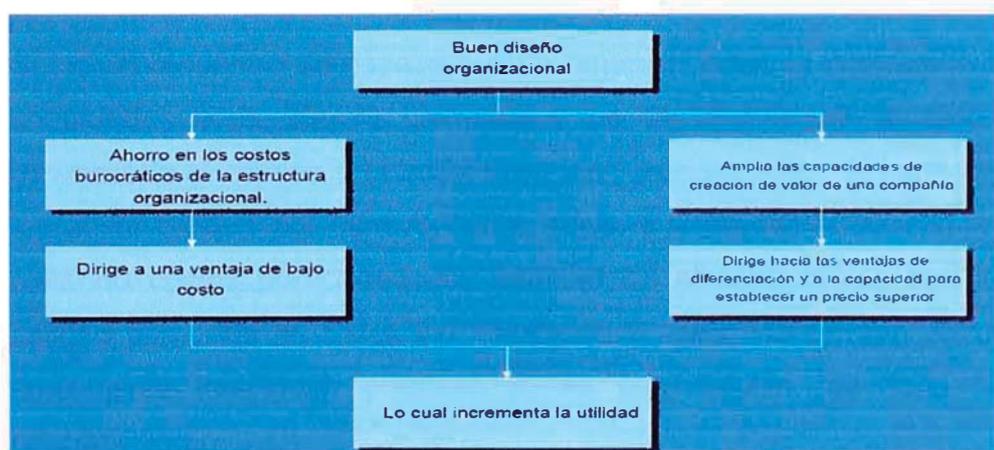


Gráfico 14: Diseño de la Estructura organizacional

4.1.2 Implementar programas de desarrollo de personal que permita establecer líneas de carrera y capacitación constante.

La implementación de esta iniciativa pasa por determinar primero las habilidades del personal, las habilidades requeridas para cumplir con los objetivos estratégicos, realizar un análisis de brechas para determinar las necesidades de capacitación. Este proceso traerá como ventaja la especialización del personal y el incremento de su productividad.

4.1.3 Reclutar personal que viva cerca de la fabrica.

Se calcula que en promedio una persona invierte entre 2 a 4 horas diarias en trasladarse a su centro de trabajo y su casa y viceversa. El hecho que los trabajadores vivan cerca de la fábrica implica que pueden tener mejores niveles de rendimiento por que no tienen el stress del viaje. La integración familiar se incrementa y el estado de ánimo del trabajador mejora en general.

4.2 ENFOQUE DE PROCESOS

4.2.1 Mejora e innovación de procesos para reducir costos e incrementar calidad

Si incluimos dentro de nuestra cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos que por consecuencia, serán los resultados deseados, evitando costos por corrección, fomentando el compromiso con la calidad por parte de todos los involucrados, ganando terreno en el crecimiento individual, colectivo y, en su conjunto, de toda la organización.

Para poder innovar, existe una metodología, la cual contempla los siguientes criterios:

1. - Identificación del proceso por innovar.
2. - Identificación de los apoyos para identificar el cambio.
3. - Desarrollo de la visión del nuevo proceso.
4. - Análisis y comprensión del proceso existente.
5. - Diseño del nuevo proceso.
6. - Realización de un prototipo.
7. - Validación del prototipo

4.2.2 Integrar servicios a la cadena productiva a fin de lograr liderazgo en costos.

La integración de nuevos servicios a la cadena productiva permitirá ahorros notables en costos de producción. Se propone la implementación de sistemas de producción de tejeduría, tintorería, etc.

4.3 PROYECTOS DE MEJORA

4.3.1 Reducir costos de producción para defender market share

Se ha constatado que gran parte de los ingresos de TRSAC se destina al pago de proveedores que brindan servicios de lavado, bordado, estampado, etc. La integración de estos servicios a la cadena productiva permitirá ahorros notables en costos de producción y transporte, mejorando la rentabilidad de cada programa.

4.3.4 Implementar nuevo sistema de pagos para retener a personal clave

El actual sistema de pagos no es motivador para el personal, es necesario cambiarlo por un sistema que permita que aquellos operarios con mayor productividad ganen mejor que los demás: el sistema de pago a destajo+ incentivo por eficiencia.

4.3.3 Mejorar clima laboral para captar RRHH con experiencia

Si se desea incrementar la productividad con bajos niveles de inversión en recursos humanos, es necesario reclutar personal capacitado de otras empresas, para ello es necesario mejorar el clima laboral, evitando caer en incumplimiento en el pago de los sueldos y salarios, así como las obligaciones de carácter legal.

4.3.4 Implementar modulo de Control Logístico del Sistema MRP.

Los actuales problemas de inexactitud en la explosión de materiales, así como el incumplimiento en las fechas de entrega de algunos proveedores se debe a que no se tiene implementado el módulo de Logística del Sistema MRP adquirido por la empresa hace 2 años.

4.3.5 Implementar Sistema Integrado de Calidad

La organización, en primera instancia, se verá muy beneficiada si se canaliza el Sistema de Calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada. En otras palabras, contar con un Sistema certificado, debe ser más que un simple "Certificado"; debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:

a.- La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes.

b.- El rendimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad, es proporcional al nivel de compromiso de la Alta Dirección.

c.- El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.

d.- Las Auditorias Internas, deben de constituirse como un mecanismo de control, corrigiendo las no conformidades y desviaciones del proceso, convirtiéndose en una excelente herramienta de mejora.

Ahora bien, la Mejora Continua de nuestros procesos, alineada con el resto de los principios de la gestión de Calidad, debe encaminar a la organización, al logro de la Excelencia, o dicho de otra forma, alcanzar la calidad total. Precisamente, la Calidad Total, se fundamenta en cinco principios, de los Cuales la mejora Continua es parte fundamental, siendo lo otros cuatro:

- El enfoque al cliente,
- El involucramiento total del personal,
- La Medición y el establecimiento de objetivos, y finalmente
- El apoyo al esfuerzo por la calidad y el Liderazgo de la Dirección.

Estos criterios, están profundamente arraigados en los valores, la misión y la visión de las organizaciones de clase mundial.

4.3.6 Buscar fuentes de financiamiento para acceder a materias primas de mejor calidad

A pesar que en la actualidad se tiene acceso a líneas de crédito por parte de algunos proveedores, es necesario buscar fuentes de financiamiento de menor costo financiero a través de líneas de crédito

bancarias o de instituciones de apoyo a la pequeña empresa como las EDPYMES y Cajas Municipales.

4.3.7 Optimizar el manejo del flujo de caja para acceder a mejor proveedores

Lo anterior también tiene que ver con el propósito de tener un flujo de caja positivo que permita hacer frente a los programas de producción, pagar puntualmente a los proveedores teniendo acceso a mejores materias primas y costos financieros mas bajos.

4.3.8 Focalizar inversiones en tecnología para lograr diferenciación de la competencia

La tecnología afecta a la ventaja competitiva si contribuye decisivamente a determinar la posición relativa en costos o la diferenciación. Puede incidir en ambas, pues esta presente en todas las actividades de valor e interviene en la creación de nexos entre actividades.

4.4 PROYECCIÓN A FUTURO

4.4.1 Adquirir equipos de alta tecnología para implementar nuevos servicios

Un claro ejemplo de esta estrategia es la compra de una línea de máquina bordadoras que evitara que las prendas salgan de la planta de producción para ir al servicio de bordado. De la misma forma se pueden adquirir maquinas estampadoras de ultima generación.

4.4.2 Buscar acceder a otros mercados internacionales

Actualmente se tiene una alta concentración en el mercado Norteamericano del 76% y el europeo del 24%. Es necesario buscar

otros mercados para bajar la concentración en el mercado norteamericano. Veamos el caso de 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.

4.4.3 Buscar acceso a clientes de EEUU que compren productos de alto valor agregado

El poder adquisitivo del mercado norteamericano es uno de los más altos del mundo, por lo tanto se debe buscar acceso a aquellos mercados en donde se puedan colocar prendas de alto valor agregado, que permitan mejorar los actuales niveles de rentabilidad de productos netamente masivos.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>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 a la inversión para el aumento de la capacidad instalada.</p>	<p>Es recomendable que ante la gran oportunidad de apertura de mercados, gracias al TLC con USA y otros países, las instituciones financieras destinen líneas de crédito para financiar a los empresarios textiles y de confecciones. El rol que debe tener el estado en tal sentido es canalizar líneas de financiamiento a través de COFIDE hacia estos sectores. Esta recomendación tiene con ver con las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Buscar fuentes de financiamiento para acceder a materias de prima de mejor calidad.• Optimizar el manejo del flujo de caja para acceder a mejor proveedores.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Las inversiones realizadas en el sector 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 respectivamente en Lima.</p>	<p>El sector de Confecciones es un gran demandante de mano de obra, pero en muchas ocasiones la mano de obra no está calificada o bien capacitada originando que las empresas tengan que invertir tiempo y dinero en procesos de inducción o capacitación, lo cual son costos adicionales que le quitan competitividad, además de originar problemas de calidad. Es recomendable que se formen CEOs en donde se capacite al personal de mando medio antes de incorporarlo a las empresas.</p>
<p>Debido a la liberación de cuotas para la China, el mercado 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.</p>	<p>La apertura del mercado de E.E.U.U. mediante el TLC es una oportunidad para desembalsar este crecimiento, pues el sector cuenta con claras ventajas competitivas tales como la calidad de la materia prima: el algodón, además la cercanía del mercado objetivo disminuye los costos de transporte y tiempos de entrega. Se recomienda mejorar los servicios del puerto del Callao mediante la nueva concesión que el Estado peruano acaba de hacer, pues es conocido por todos que se tienen sobre costos y demoras que</p>

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>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.</p>	<p>quitan competitividad.</p> <p>Las empresas que brindan outsourcing en muchas ocasiones no cumplen con los requisitos de calidad y tiempo de entrega. Por tal motivo, es recomendable que las empresas formen cadenas productivos integradas, si esto se puede hacer de manera interna sería ideal, pues se podría optimizar la administración de todos los eslabones de la cadena productiva. En el caso particular de TRSAC la visión que tiene a futura se encamina en tal sentido y la siguiente estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar servicios a la cadena productiva a fin de lograr liderazgo en costos.
<p>El recurso humano es un valor importante y TRSAC NO lo tiene bien claro, ya que aparte de las falta de capacitación en el trabajo por realizar, no se les hace participar en los proyectos de mejora para que conozcan como los involucra y que impactos o beneficios tienen para la empresa. No hay una total transparencia en el tema de</p>	<p>Se han explicado los problemas que genera no contar con políticas de desarrollo de personal que orienten la administración de este valioso recurso hacia la gestión por competencias. En tal sentido se recomiendan las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar nueva estructura orgánica

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>beneficios sociales tales como el pago de AFP, Seguridad Social y liquidaciones de cese.</p> <p>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 Administración 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.</p>	<p>orientada al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar clima laboral para captar RRHH con experiencia. • Implementar nuevo sistema de pagos para retener a personal clave. • Implementar programas de desarrollo de personal que permita establecer líneas de carrera y capacitación constante.
<p>Los proveedores son considerados como un importante agente dentro del proceso de trabajo y TRSAC lo sabe, para que esto suceda TRSAC tuvo que vivir experiencias muy duras que los hizo reconocer a los proveedores como un apoyo o soporte en su cadena de valor.</p>	<p>La integración de los proveedores a la cadena productiva se traduce en el cumplimiento de fechas de entrega y la calidad de las materias primas. Por lo tanto se recomienda establece políticas de integración al menos con los principales proveedores, manteniendo una relación fluida y transparente, sobre todo en el cumplimiento de las fechas de pago</p>

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	comprometidas.
<p>La calidad es un factor de vital importancia para poder lograr un sostenimiento de la competitividad. TRSAC no cuenta con estrategias de mejora de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar Sistema Integrado de Calidad. • Mejora e innovación de procesos para reducir costos e incrementar calidad.
<p>TRSAC cuenta ahora con un Plan Estratégico, conformado por una visión, misión, 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.</p> <p>Sin embargo, es importante recalcar que este proceso no debe ser un evento aislado dentro del día a día de la empresa, sino que, por el contrario, se convierta en parte de la cultura organizacional y en los hábitos de todo ejecutivo, el dedicar un momento del día en reflexionar sobre su planificación, su cumplimiento y la generación de nuevas formas o estrategias que le permitan acercarse a sus metas trazadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar a la brevedad, el Comité de Planificación, el cual sugerimos esté integrado por: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General – Presidente • Gerente General Adjunto - Gestor del proceso • Gerencias de Línea en calidad participantes activos y representantes de las demás áreas de la empresa. Deberán ser las más representativas. En la medida de lo posible deberían participar todas las gerencias. 2. Desarrollar un procedimiento de actualización y gestión de cambios del Plan Estratégico, el cual incorpore reuniones periódicas por parte de los miembros del Comité, así como un seguimiento de los

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
	<p>acuerdos debidamente documentados en Actas de Reunión, a fin de asegurar un adecuado seguimiento y control.</p> <p>3. Una vez elaborado el documento definitivo del Plan Estratégico, se sugiere contar con la aprobación formal de la Alta Dirección.</p> <p>4. Elaborar un plan de difusión de los resultados y alcance del estudio a los demás niveles organizacionales en el corto plazo, a fin de que no pierda vigencia las definiciones brindadas.</p> <p>5. Implementar un Sistema de Balanced Scorecard que permita controlar la ejecución del plan estratégico mediante indicadores claves de gestión y corregir sus desviaciones.</p>

GLOSARIO DE TERMINOS

siglas

ACE.	Acuerdo de Complementación Económica.
ADPIC.	Aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio.
ALADI.	Asociación Latinoamericana de Integración
ALCA.	Area de Libre Comercio de las Américas.
APEC.	Asia Pacific Economic Cooperation. En castellano, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico.
APHIS.	Animal and Plant Health Inspection Service. En castellano, Servicio de Inspección Sanitaria de Animales y Plantas de Estados Unidos.
ATPA.	Andean Trade Preference Act o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas.
ATPDEA.	Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act o Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de las Drogas.
CADE.	Conferencia Anual de Ejecutivos.
CAFTA.	Central America Free Trade Agreement. En castellano, Tratado de Libre Comercio de América Central.
CAN.	Comunidad Andina.
CENI.	Consejo Empresarial de Negociaciones Internacionales.
Centrum.	Centro de Negocios de la Universidad Católica del Perú.
CIADI.	Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones
CNC.	Consejo Nacional de Competitividad.
CONASEV.	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores
CONFIEP.	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas.
CTS.	Compensación por tiempo de servicio.
DEV.	Derecho Específico Variable.
EFTA.	European Free Trade Association. En castellano, Asociación Europea de Comercio Justo.
Essalud.	Seguro Social de Salud del Perú.
FOB.	Free on board. En castellano, libre a bordo.
GRADE.	Grupo de Análisis para el Desarrollo.
INC.	Instituto Nacional de Cultura.
NIEL.	Instituto Nacional de Estadística e Informática
Mercosur.	Mercado Común del Sur.
MINCETUR.	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.
MIPYMES.	Micro, pequeñas y medianas empresas.
MSF.	Medidas sanitarias y fitosanitarias.
NAFTA.	North America Free Trade Agreement En castellano, Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
OIT.	Organización Internacional del Trabajo.
OMC.	Organización Mundial del Comercio.
PBI.	Producto Bruto Interno.
PENX.	Plan Estratégico Nacional Exportador.
PERX.	Planes Estratégicos Regionales de Exportación.
Prompyme.	Centro de Promoción de la Pequeña y Microempresa.
Prompex.	Comisión para la Promoción de Exportaciones.
PYME.	Pequeña y mediana empresa.
SBS.	Superintendencia de Banca y Seguros.
Senasa.	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria del Perú.
SGP.	Sistema General de Preferencias.
TLC.	Tratado de libre comercio.
UE.	Unión Europea.
USTR.	United States Trade Representative Office. En castellano, Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Universidad del Pacífico, Impacto del TLC en la economía Peruana, Febrero 2005.
- ✓ Alejandro Indacochea Cáceda , La promoción y el desarrollo de ventajas competitivas : un nuevo rol del estado para la descentralización el país, CENTRUM , Setiembre 2003
- ✓ Fernando Cilloniz, José Grozo , Luigi Riva, Angel Guzmán, Cadenas productivas y desarrollo Empresarial Banco Interamericano de Desarrollo , Febrero 2003
- ✓ Apoyo Consultaría, El ATPDEA: Oportunidades y riesgos del negocio en la Industria Textil ,Diciembre 2002
- ✓ Claudio Herzka , artículo : Que implica el TLC con EEUU , IPAE enero 2005.
- ✓ Prompex, Boletín estadístico de textil y confecciones, 2002. Disponible en internet en www.prompex.gob.pe
- ✓ Prompex, Boletín estadístico de textil y confecciones, 2003. Disponible en internet en www.prompex.gob.pe
- ✓ Prompex, Boletín estadístico de textil y confecciones, 2004. Disponible en internet en www.prompex.gob.pe
- ✓ Prompex, Boletín estadístico de textil y confecciones, 2005. Disponible en internet en www.prompex.gob.pe
- ✓ Michael Porter, Ventaja Competitiva (Edición Revisada), CECSA, 2006
- ✓ Michael Porter, Estrategia Competitiva, CECSA ,1982.

- ✓ Ministerio de la Producción, Plan de Competitividad, Marzo 2005. Disponible en Internet en www.prompex.gob.pe
- ✓ "TLC Perú-Estados Unidos: Nociones Clave" Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Febrero 2005.

ANEXOS

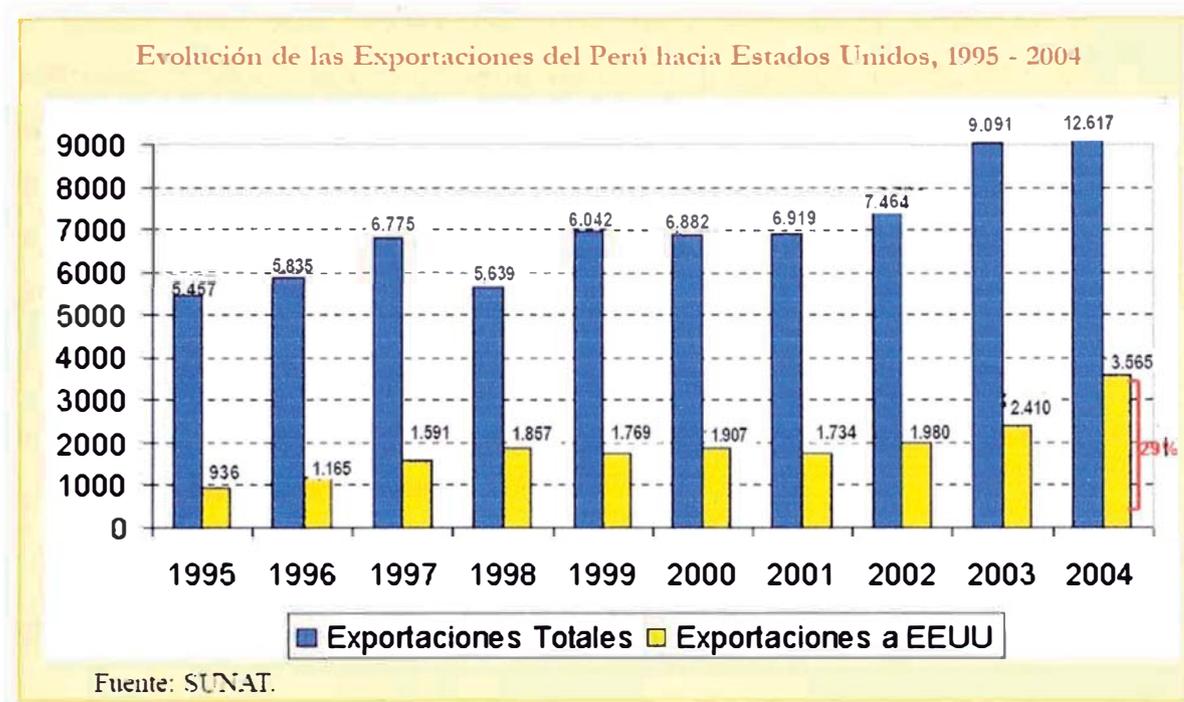
Anexo 1: Principales exportadores e importadores de prendas de vestir

Exportadores	Valores por año					Variación porcentual anual			
	1990	1995	2001	2002	2003	1995-00	2001	2002	2003
Unión Europea (15)	40762	48457	48463	51917	59947	0	2	7%	15%
China a	3663	24049	36650	41302	52061	8	2	13%	26%
Hong Kong, China	15406	21297	25446	22343	23152	3	-3	-5%	-4%
Turquía	3331	5119	5661	5057	5937	1	2	21%	23%
México a	507	2731	5012	7751	7343	26	-7	-3%	-5%
India b	2530	4140	5483	5037	5459	8	-11	10%	7%
Estados Unidos	3565	5651	7012	5032	5537	5	-19	-14%	-8%
Bangladesh b	543	1969	4261	4005	4328	15	2	-8%	8%
Indonesia	1646	3376	4531	3945	4105	7	-4	-13%	4%
Rumanía	363	1260	3793	3251	4069	11	19	17%	25%
Tailandia b	2817	5000	3575	3363	2615	-6	-5	-8%	7%
Corea, República de b	7379	4957	4305	3915	2605	0	-14	-3%	-8%
Viet Nam b	1867	2632	3555	-	3	-41%	35%
Marruecos a, b	722	797	3342	2437	3334	-	-2	-4%	16%
Pakistán	1014	1611	2136	2226	2718	6	0	-4%	22%
Total de las 15 economías anteriores	59954.00	132492.00	161525.42	169222.04	193254.72				
Importadores	Valores por año					Variación porcentual anual			
	1990	1995	2001	2002	2003	1995-00	2001	2002	2003
Unión Europea (15)	56944	74104	81002	86366	101294	2	1	7%	17%
Estados Unidos	36977	41367	56391	56731	71277	10	-1	1%	7%
Japón	5737	18755	19185	17601	19485	1	-3	-8%	11%
Hong Kong, China	5913	12654	16096	15640	15946	5	1	-3%	2%
Canadá a	3385	3600	3925	4000	4502	7	6	2%	12%
Suiza	2437	3821	3229	2449	3926	-3	0	7%	14%
Rusia, Federación de b	-	573	2039	2960	3710	...	13	27%	-4%
México a, c	573	1912	3501	3342	3034	14	-3	-5%	-5%
Corea, República de b	151	1072	1632	2244	2497	-4	25	38%	11%
Australia c	711	1262	1636	1819	2190	8	-12	11%	20%
Singapur	522	1644	1695	1806	1935	3	-10	7%	7%
Emiratos Árabes Unidos b, d	514	1323	1550	1760	...	1	9	15%	-
Noruega	1231	1418	1234	1361	1524	-2	-4	10%	12%
China a	43	369	1274	1356	1422	-4	7	5%	5%
Arabia Saudita	533	550	551	509	1026	-2	5	-6%	13%
Total de las 15 economías anteriores	110279	164632.00	206247.00	212274.00	233765.00				

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

Anexo 2: Evolución de las exportaciones peruanas a USA



Anexo 3: TLC Perú-USA Capítulo Textil-Confecciones

1. Ámbito del Capítulo

El ámbito textil-confecciones del TLC contempla fibras sintéticas o artificiales; hilados y tejidos de seda, de lana o pelos finos, de algodón; de las demás materias vegetales; de fibras sintéticas o artificiales; prendas de vestir, confecciones diversas; también involucra a maletas, maletines, carteras todas ellas de material textil, así como paraguas, manufacturas de fibra de vidrio y edredones.

En este ámbito no se contempla la seda (fibra), fibra de algodón, lana o pelos finos, ni otras fibras vegetales, las cuales pertenecen al ámbito agrícola. El Capítulo comprende:

- Equipaje, carteras, billeteras entre otros de material textil: subpartidas 4202.12,

4202.22, 4202.32 y 4202.92

- Sector textil (Fibras, Hilado y Tejidos): partidas 50.04 a 50.07, 51.05 a 51.13,

52.04 a 52.12, 53.06 a 53.11, Capítulo arancelario 54 a 60

- Sector Confecciones (Prendas de vestir y confecciones en general):
Capítulos

Arancelarios 61 al 63

- Paraguas, sombrillas, quitasoles: partidas 66.01

- Hilados y tejidos de fibra de vidrio: subpartidas 7019.10, 7019.20

- Cubrecamas: subpartida 9404.90

2. Contenido del Capítulo

Salvaguardias: Es el Mecanismo de Defensa Comercial, para restitución del arancel nación más favorecida (NMF, que es el arancel que se le cobra a todos los países que son parte de la OMC), es un arancel sin preferencia arancelaria), que se puede aplicar cuando exista daño o amenaza de daño en el mercado doméstico. El período máximo de aplicación de la medida es de 3 años (2+1) a partir de la invocación de la misma. La salvaguardia textil podrá invocarse únicamente durante los primeros 5 años de vigencia del Tratado (período de transición). En este tema, el Perú ha tenido una visión pro exportadora, la misma que se refleja en el corto período de aplicación de la medida, ya que por ejemplo Chile tiene 8 años y Marruecos tiene 10 años.

Cooperación Aduanera: Mecanismo que compromete a las Partes del Acuerdo a cooperar para prevenir la elusión de sus respectivas leyes, regulaciones, procedimientos, y acuerdos internacionales que incidan en el comercio de estas mercancías. Asimismo, comprende la cooperación para la verificación de las normas de origen para asegurar el cumplimiento de la norma de origen establecida en el Acuerdo.

Esta sección contiene procedimientos específicos para realizar visitas de verificación, así como para el requerimiento de documentación sobre producción, comercio y tránsito, para llevar a cabo la verificación mencionada.

Al respecto, si la Parte importadora considera que la información suministrada es insuficiente o incorrecta para sustentar la solicitud de trato arancelario preferencial, esta podrá tomar las acciones que considere apropiadas, como 2 suspender el tratamiento preferencial, denegar la aplicación de dicho tratamiento, así como detener la mercancía textil.

Reglas de Origen: El objetivo del Régimen de Origen es garantizar que sólo las mercancías que califiquen como originarias de las Partes de un Acuerdo se beneficien del trato arancelario preferencial acordado en este, y así evitar que productos que no cumplen con el carácter de originario se beneficien de las preferencias arancelarias.

Requisitos Específicos de Origen (REO): Son las reglas que deben cumplir las mercancías cuando son elaboradas a partir de materiales originarios y no originarios o cien por ciento no originarios.

El REO refleja la capacidad que tiene el producto final de abastecerse de insumos de terceros países, para ser considerado originario y gozar del beneficio del TLC. En el sector textil, los REO se basan en saltos de clasificación arancelaria, existiendo una única excepción para el caso de los *brassieres*, sobre los cuales, adicional al salto de clasificación arancelaria requerido, se solicita un requisito técnico¹.

El origen de una mercancía textil o del vestido se evalúa sobre el componente que determina la clasificación arancelaria de la mercancía. Para los hilados o tejidos, el componente es la fibra o grupo de fibras, para el caso de las confecciones es el tejido exterior. El salto de clasificación arancelaria para hilados y tejidos de punto es en la mayoría de los casos de “fibra en adelante”, lo que implica que la fibra debe ser

de las Partes. Existen excepciones a esta regla, por ejemplo para los tejidos planos se aplica la regla de “hilado en adelante”, pudiendo la fibra venir de terceros países². Adicionalmente, para el caso de la seda y el lino, la hilatura y tejeduría confiere origen.

El salto de clasificación arancelaria para confecciones es en la mayoría de los casos de “hilado en adelante”, lo que implica que el hilado debe ser formado en el territorio de las Partes, pudiendo la fibra provenir de terceros países. Existen excepciones a la regla de “hilado en adelante” para el caso

de las confecciones de lino o de seda, ya que para estas se aplica la regla de cortado o cosido, pudiendo importar la tela de terceros países. Existen cuatro excepciones al componente que determina la clasificación arancelaria de la mercancía, ya que existen requerimientos adicionales sobre los tejidos angostos, hilos de coser, forros visibles del componente principal de la prenda y telas para bolsillos “pocketing”. Pudiendo los avios, ribetes accesorios, etiquetas, adornos y entretelas ser abastecidos desde terceros países.

Las excepciones son las siguientes:

1 El método de salto de clasificación arancelaria consisten en analizar la posición final del bien de exportación respecto a los materiales (insumos) empleados para la elaboración de dicho bien. La aplicación de este método se encuentra basada en el Sistema de Codificación y Designación de Mercancías, conocido como Sistema Armonizado o S.A. El cambio de clasificación arancelaria puede darse a nivel de capítulo (dos dígitos), partida (cuatro dígitos) o subpartida (seis dígitos). En ese sentido, un cambio de capítulo, implica que el bien final de exportación debe clasificarse en un capítulo diferente al de los insumos no originarios; cambio de partida, implica que el bien final de exportación debe clasificarse en una partida diferente a la de los insumos no originarios; cambio de subpartida, implica que el bien final de exportación debe clasificarse en una subpartida diferente a la de los insumos no originarios.

2 Países que no forman Parte del Acuerdo.

- Los tejidos angostos, cuellos y puños, deben cumplir una regla de “tela en adelante”, la tela debe ser formada en el territorio de las Partes, pudiendo emplear hilados de terceros países.

- Los hilos de coser de algodón y de filamentos sintéticos o artificiales deben cumplir con la regla de “hilado en adelante”, excepto los hilos de coser de

fibras sintéticas o artificiales discontinuas que pueden provenir de terceros países.

- Los forros del componente principal de la prenda deben cumplir con la regla de “hilado en adelante”, excepto los forros de rayón viscosa cuproamoniaca, que pueden provenir de terceros países. Los forros para las mangas pueden provenir de terceros países, así como los forros para pantalones y chalecos.

- Las telas para el bolsillo, “*pocketing*”, deben cumplir la regla de hilado en adelante.

Principio de “De Mínimis”: Principio que flexibiliza el Requisito Específico de Origen (REO) y permite que el componente que determina la clasificación arancelaria de la mercancía que es considerado no originario (porque no todos los materiales no originarios cumplieron con el REO establecido para el producto final) pueda ser considerado originario, si los materiales no originarios que no cumplieron con el REO no exceden en 10%, en peso, del componente que determina la clasificación arancelaria de la mercancía.

Los hilados elastoméricos (lycra-spandex) no podrán beneficiarse del “De Mínimis”, lo que implica que si el REO solicita que los hilados elastoméricos deban ser formados en el territorio de las Partes, estos deben ser 100% de las Partes.

Lista de Escaso Abasto (LEA): Mecanismo de flexibilidad para los REO, ya que permite incorporar en una mercancía textil o del vestido, insumos (fibras, hilados o tejidos) provenientes de terceros países a pesar de que el REO no lo permite. En ese sentido, se pueden importar los insumos que conformen la LEA de terceros países, sin afectar el origen del producto final.

En el ámbito de la LEA se encuentran insumos, que debiendo ser originarios según el REO establecido, no pueden ser abastecidos por los países Parte en cantidades comerciales de manera oportuna. Como su nombre lo indica son mercancías que no tienen abasto o su abasto es limitado debido a la oferta/demanda.

Se ha acordado que la LEA sea administrada por el CITA3 de E.E.U.U. En ese sentido, EE.UU. se ha comprometido a efectuar una administración transparente, que incluirá que las solicitudes sean de conocimiento oportuno de las Partes y que la determinación sea fundamentada y remitida con la información sustentatoria a las Partes.

Contempla plazos de 30 días hábiles a fin de analizar una solicitud, los mismos que se podrán extender por 14 días hábiles más. Existe silencio administrativo positivo, es decir, sino se realiza la determinación después de 15 días hábiles de concluido el período de evaluación se acepta la solicitud. La determinación 3 Comité para la Implementación de Acuerdos Textiles de la inclusión o exclusión de productos en la LEA se llevará a cabo con la información que brinden las entidades interesadas (operadores de comercio exterior).

En el ámbito de la LEA, se encuentran 21 subpartidas a 6 dígitos, 3 corresponden a hilados de lana o pelo fino, 5 a tejidos de algodón, 4 a hilados de filamentos sintéticos o artificiales, 4 a tejidos de filamentos sintéticos o artificiales, 2 a hilados de fibras sintéticas o artificiales discontinuas, 2 a tejidos de fibras sintéticas o artificiales discontinuas y 1 a tejidos de punto. Entre los productos podemos encontrar hilados de rayón viscosa, telas de algodón con especificidades bastante detalladas y acotadas, algunos hilados de filamentos sintéticos o artificiales, entre otros. Adicionalmente, se podrán incluir en la LEA del TLC, previa consulta a las Partes, productos que se incluyan en las Listas del AGOA, CBTPA y ATPDEA4 antes de la entrada en vigencia del TLC.

Los insumos de la LEA se pueden emplear para elaborar tejido exterior o pueden ser telas que formen parte del tejido exterior. Cuando este sea el caso, se podrá importar hilos de coser, tejidos angostos y forros de terceros países. Adicionalmente, los insumos de la LEA se podrán emplear para elaborar, o podrán estar conformados por: hilos de coser, telas de forros, telas de bolsillo o telas que se emplean en el capítulo 42.

Acumulación ampliada para hilados de Nailon: Mecanismo que flexibiliza al REO, ya que permite importar hilados de filamentos de nailon desde Canadá, México e Israel sin que la mercancía final pierda el carácter de originaria.

Tratamiento para mercancías artesanales: Se permite exportar a E.E.U.U., libre de aranceles, mercancías artesanales del sector con la sola certificación de la autoridad competente de la Parte exportadora. Las mercancías artesanales no requerirán demostrar el cumplimiento de origen, ni antes ni después de la operación.

3.- Beneficios para el Perú

Se ha logrado que la desgravación de todo el ámbito textil y confecciones se realice de forma inmediata (0x0), hecho que consolida y amplía el ATPDEA, ya que se podrá exportar libre de aranceles a los Estados Unidos hilados, tejidos y nuevas confecciones de las que el Perú es gran exportador (manteles, toallas, etc.).

La salvaguardia textil sólo podrá ser invocada durante los primeros 5 años de vigencia de Acuerdo.

En Cooperación Aduanera se compromete a las Partes a cooperar para prevenir ilícitos aduaneros (triangulación de mercancías) y realizar procesos de verificación de normas de origen.

Se han logrado normas de origen acordes con la estructura productiva del país, así como mecanismos de flexibilización (Lista Escaso Abasto y “De Minimis”).

Ley de Crecimiento y Oportunidades para el África (AGOA), Ley de Promoción Comercial y Erradicación de las Drogas para los Países Andinos (APDEA); Ley de Sociedad Comercial para la Cuenca del Caribe (CBTPA).