

Universidad Nacional de Ingeniería
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
PARA UNA EMPRESA TEXTIL DE TEJIDO PLANO

INFORME DE INGENIERIA

Para optar el Título Profesional de :

INGENIERO INDUSTRIAL

Contreras Salazar, Juan Julio

LIMA - PERÚ

2007

A mi madre Rosa Salazar de Contreras,
cuyo aliento y ejemplo me guía e impulsa a
alcanzar los objetivos de mi vida.

INDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo.....	6
Introducción.....	8
CAPITULO I: LA EMPRESA	
A. Historia.....	10
B. Misión	11
C. Organización.....	12
D. Líneas de Productos.....	13
E. Mercados.....	15
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
CAPITULO III: MARCO GENERAL	19
A. La Industria Textil en el Mundo.....	19
B. La Industria Textil en el Perú	21
CAPITULO IV: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
A. Antecedentes.....	24

B. El Problema	26
C. Posibles causas.....	27

CAPITULO V: ANÁLISIS SITUACIONAL

A. Análisis del entorno externo.....	28
B. Análisis interno.....	37
C. Matriz FODA.....	45

CAPITULO VI: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A. Árbol de decisiones.....	46
B. Estrategia a nivel de unidad de negocio	48
C. Estrategias Funcionales.....	49
D. Escenarios de Crecimiento	50
E. Proyección de Estados Financieros	54
F. VAN , TIR	56
G. Cuadro Comparativo	58
F. Situación actual de implementación.....	58

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
-------------------------------------	----

Glosario.....	62
---------------	----

Bibliografía.....	66
-------------------	----

Anexos	67
--------------	----

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- **ESTRATEGIA DE NEGOCIO**
- **ANÁLISIS DEL ENTORNO**
- **FUERZAS COMPETITIVAS**
- **MATRIZ FODA**
- **INDUSTRIA TEXTIL**
- **TEJIDO PLANO**
- **COMMODITIES**

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas del país en un medio competitivo y globalizado en que participan requieren tener definidas estrategias particulares que les permitan mantener las ventajas competitivas, implica muchas veces reformular su misión y diseñar estrategias para lograr sus objetivos, adaptándose al entorno.

La experiencia que presentamos corresponde a una empresa peruana perteneciente a una Corporación líder en la industria Textil, quienes deciden en el año 2000 implementar una nueva unidad de negocio para la fabricación de telas cuyo objetivo es asegurar el abastecimiento de la materia prima requerida para la confección de las prendas de vestir y mejorar los márgenes en la nueva cadena de valor de la empresa.

Luego de cinco años de efectuada una inversión superior a los 2.0 MM dólares en equipos e infraestructura, la empresa no logra superar el punto de equilibrio afectando los resultados históricos e impecables de la unidad de negocios de la corporación.

Es en esta situación que la empresa decide reevaluar la estrategia inicial del proyecto haciendo un análisis de la viabilidad del negocio estableciendo su posición competitiva a través de un análisis interno y externo dando como resultado que las actuales líneas de productos de telas que se vienen fabricando no son rentables para la compañía, siendo necesario reorientar el negocio hacia la exportación pasando a fabricar artículos de mayor valor agregado para la compañía.

Queremos indicar que en adición al objetivo de mostrar la experiencia de esta empresa en particular, el presente informe pretende destacar la importancia de que el profesional y/o ejecutivo líder de la empresa debe comprender que el contexto importa para conducir a la empresa en la dirección correcta. En ese sentido el líder debe ser flexible específicamente para los cambios.

La habilidad para responder a los cambios para ponernos a la altura del entorno nos puede dar logros y resultados importantes. En ese sentido estos cambios pueden también generar nuevas oportunidades que viéndolas de ésta manera pueden ser aprovechadas.

INTRODUCCIÓN

El presente informe de ingeniería tiene como finalidad presentar una experiencia de dirección estratégica de una empresa textil de tejido plano.

En los últimos diez años la industria peruana se ha vuelto más competitiva como resultado de un crecimiento significativo de las inversiones, un proceso de liberalización que transformó la estructura industrial. Una de las industrias donde la liberalización ha sido más fuerte es la industria textil que en el Perú representa el 16% del PBI manufacturero y proporciona empleo a cerca de 150,000 personas situándose en el tercer sector de importancia; después del sector minero y pesquero.

En este contexto muchas empresas de este sector llevaron a cabo proyectos de inversión para incrementar la capacidad instalada y asimismo realizar integración vertical en la cadena de valor de la industria. El presente informe muestra una de estas experiencias que

condujeron inclusive a un replanteamiento de la estrategia de negocio a fin de lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El trabajo se encuentra estructurado en cuatro partes, primero hacemos una presentación de la industria textil y empresa en estudio, en segundo lugar se hace el planteamiento y definición de problema, en tercer lugar se efectúa el análisis situacional tanto interno como externo de la empresa y finalmente se plantean alternativas estratégicas para la solución del problema acompañado de las correspondientes evaluaciones financieras.

CAPITULO I

LA EMPRESA

A. Historia

La empresa en estudio es una de las unidades de negocio de una Corporación líder en el sector de la confección y comercialización de prendas de vestir con 35 años de experiencia en el mercado peruano y que cuenta en la actualidad con 1,200 trabajadores.

La Corporación la conforman empresas de los siguientes rubros:

Empresas Comerciales:

Se cuenta con 02 empresas comerciales, la primera con 15 tiendas y la segunda con 07 tiendas o puntos de venta a nivel nacional para la venta de ropa de vestir para caballeros y damas.

Empresas Industriales:

Se cuenta con 02 empresas, la primera fue creada hace 25 años y se dedica a la confección de prendas llámese camisas, pantalones y ternos y es quien abastece de productos a las tiendas comerciales.

La segunda empresa industrial la cual es motivo del presente informe comenzó sus operaciones en abril 2004 y se creó para la fabricación y comercialización de telas. Esta unidad de negocio se encarga de abastecer de tela a la empresa de confección, asimismo parte de su producción la dirige al mercado de exportación.

Empresas de Servicio:

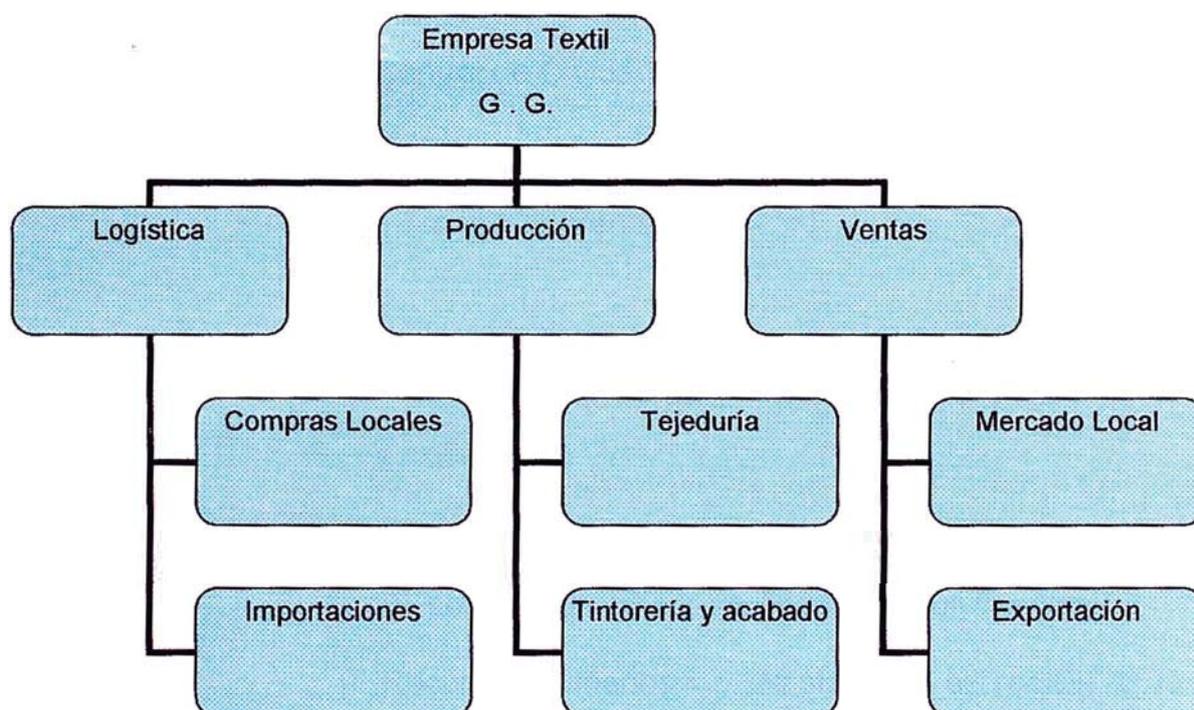
Aquí se encuentran las empresas que se encargan de dar apoyo contable, financiero, sistemas informáticos, legal, y de recursos humanos a todas las empresas de la corporación.

B. Misión de la Compañía

De acuerdo a la declaración establecida al inicio de las operaciones. La empresa busca la excelencia en la gestión integral de la empresa destacando conceptos de Calidad y Servicio, como armas competitivas para enfrentar a un mundo cada vez más globalizado.

La Política de Calidad está basada en el mejoramiento continuo, mediante el desarrollo tecnológico, supervisión permanente de los procesos de producción y la capacitación constante de nuestro personal.

C. Organización



La organización interna de la unidad textil en estudio comprende:

1. Gerencia General.
2. Gerencia de Logística:

Que incluye a Compras Locales, Importaciones, almacenes y despacho de productos terminados.

3. Gerencia de Producción:

Que incluye las líneas de producción de Tejeduría y Tintorería de telas, Mantenimiento, Laboratorio y Control de Calidad.

4. Gerencia de Ventas:

Que incluye la venta de telas en el mercado local y exportación.

5. El servicio de la contabilidad, control financiero, Recursos humanos y de sistemas se realiza a través de las unidades de negocio de las empresas de servicio de la corporación.

D. Líneas de Producto

1. Mercaderías (Commodities):

Corresponde a telas importadas desde el Asia directamente para la venta.

- a. Telas para camisería
- b. Lanillas y casimires para pantalones y ternos

2. Productos Terminados:

- a. Telas para camisería fina proveniente de la producción de la planta.



Construcciones de las telas que se fabrican:

- 100% algodón en títulos desde 40/1 hasta 120/2.
- Mezcla algodón - poliéster en títulos de 30/1 y 40/1.

E. Mercados

Abastece al mercado local y una parte de su producción está dirigida hacia la exportación.

1. Mercado Local

- a. Empresa Afiliada de Confecciones
- b. Terceros:

(1) Distribuidores

(2) Confeccionistas

2. Mercado de Exportación

- a. USA
- b. Puerto Rico
- c. Canadá
- d. España
- e. Ecuador
- f. Colombia

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A. Planeamiento Estratégico

Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, recursos y habilidades de la organización y las cambiantes oportunidades que ofrece el entorno.

B. Misión

Definición de la propuesta de valor de la empresa.

C. Estrategia

Es el desarrollo de una visión ambiciosa de largo plazo y del compromiso para alcanzarla. Hacer estrategia consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades

diferentes para prestar una combinación única de valor, con la finalidad de lograr un posicionamiento único en el mercado.

D. Ventajas competitivas

La Ventaja competitiva es una rentabilidad por encima de la rentabilidad media del Sector industrial en el que la Empresa se desempeña. Es la ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para ser realmente efectiva, una Fuente de ventaja competitiva debe ser:

1. difícil de imitar
2. única
3. posible de mantener
4. netamente superior a la competencia
5. aplicable a variadas situaciones

E. Análisis FODA

Es un análisis que permite examinar la interacción entre las características particulares de una empresa y el entorno en el cual se compite. En este análisis establecemos las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para de esta manera plantear alternativas y estrategias a nivel de empresa y/o área en particular.

F. Empresa Viable

Una empresa es Viable si es capaz de sobrevivir en el entorno

G. Estrategia a nivel de negocio

Estrategias aplicadas a nivel de empresas o unidades viables para el desarrollo de ventajas competitivas. Marca el rumbo o dirección de la empresa.

H. Estrategia a nivel funcional

Estrategias aplicadas a procesos internos críticos de la compañía para mejorar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

I. Análisis Causa – Efecto

El análisis de Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

CAPITULO III

MARCO GENERAL

A. La Industria Textil en el Mundo

La industria textil constituye una fuente importante de ingresos y empleo para muchos países, en particular para los países en desarrollo, ésta industria representó en el año 2001 el 2.5% del comercio internacional y el 3.3% del comercio mundial de mercancías. La región en la que tiene mayor relevancia es Asia, cuyas exportaciones textiles representan el 4.3% de las exportaciones totales de mercancías y el 5.3% de las exportaciones totales de manufactura de la región. Las regiones que reciben más importación son África con 8% y Europa oriental con 5.8% de las importaciones totales de la región.

Todos los países que son muy dependientes del comercio de productos textiles y del vestido están confrontados en una competencia muy intensa, en la que cada país productor se esfuerza

por atraer a los inversores haciendo valer sus ventajas competitivas, y reforzándolas si es necesario por medio de medidas fiscales y parafiscales de incentivo.

Los costos laborales a nivel internacional siguen siendo un factor importante, sin embargo ya no es un factor decisivo. En los últimos años la demanda mundial de textiles se ha diversificado mucho, la moda cambia con rapidez y los clientes son cada vez más exigentes respecto a la calidad. En ese sentido los países están también dando importancia a la Respuesta Rápida, Enfoque en la Calidad, nuevos acabados (diferenciales), Responsabilidad social y ambiental.

Textiles Versus Comercio Total Mercancías (2001)

Región	Exportación (%)	Importación (%)
Total Mundo	2.5	2.5
América del Norte	1.3	1.4
América Latina	1.2	3.3
Europa Occidental	1.3	2.1
Europa C/O , Estados Bálticos	1.8	4.3
Africa	1	5.7
Oriente Medio	0.8	3.9
Asia	4.3	3.2
Australia, Japón , Nueva Zelanda	1.4	1.6
Otros de Asia	5.7	3.9

Fuente : Congreso FLAQT 2002

B. La Industria Textil en el Perú

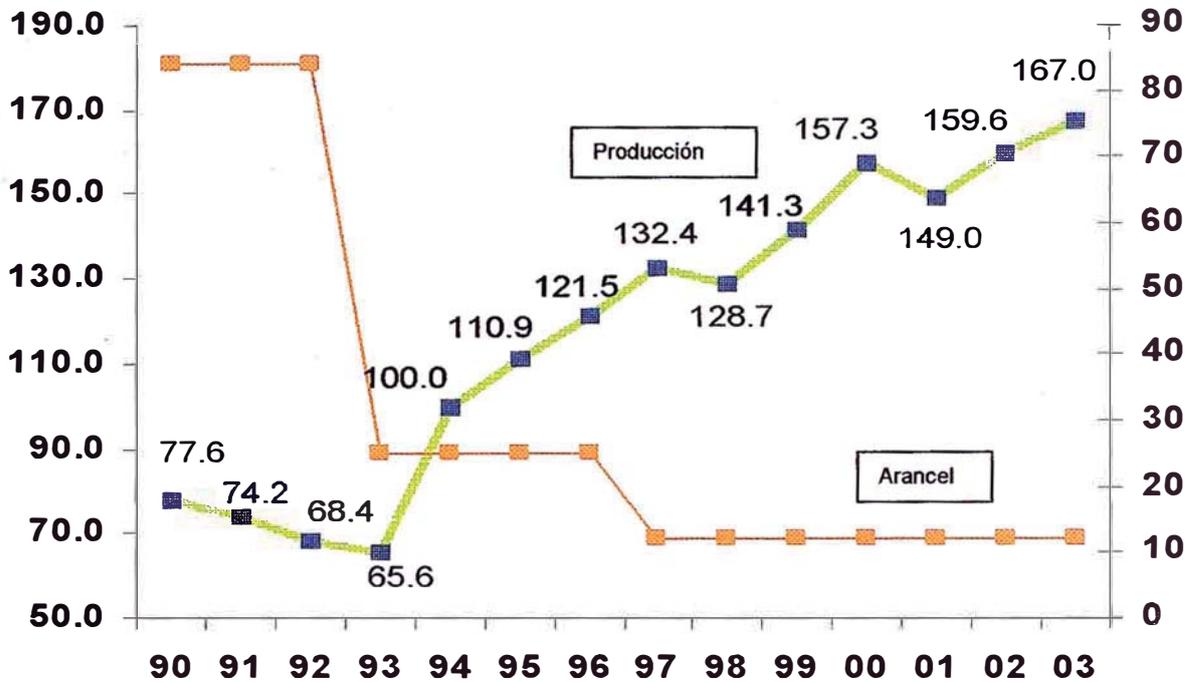
En los últimos diez años la industria peruana se ha vuelto más competitiva como resultado de:

- Un crecimiento significativo de las inversiones.
- Un proceso de liberalización que transformó la estructura industrial.

La liberalización comercial en el Perú promovió una fuerte reestructuración de la industria nacional. Algunos sectores han disminuido su tamaño o incluso desaparecido, mientras que otros han tenido un crecimiento sorprendente. Sin embargo, el peso de la industria en la economía se ha mantenido constante en los últimos 12 años (ver anexo 02)

Una de las industrias donde la liberalización ha sido más fuerte es la industria textil, que como se muestra en la figura adjunta, ha aumentado su producción constantemente en comparación con otros sectores industriales:

Índice de crecimiento de la Industria Textil Peruana



Fuente: Comité Textil del Perú

La industria textil y de confecciones en el Perú representa el 16% del PBI manufacturero y proporciona empleo a cerca de 150,000 personas y junto con la industria de confecciones se han situado en el tercer sector de importancia; después del sector minero y pesquero.

Es importante destacar que el Perú produce y exporta hilados, telas y prendas de vestir siendo en su mayoría una industria orientada al tejido de punto. El tejido Plano en el que incursiona Texcorp SAC requiere mayores inversiones, el know-how es de mayor dificultad y

por eso en el país tenemos tan sólo 07 industrias dedicadas al tejido plano.

Finalmente es importante precisar que la viabilidad de la Industria Textil para los próximos años dependerá de una mejora en la tasa de inversión privada, mejora de la infraestructura productiva, revisar el tema de los sobre costos laborales, agilizar los procesos administrativos a fin de incorporar al sector formal mayor cantidades de empresas que a hoy siguen en la informalidad, potenciar el capital humano y lograr los acuerdos o tratados con países de otras regiones (TLC).

CAPITULO IV

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Antecedentes

La creación de la Unidad de Negocio Textil respondía a una estrategia corporativa de asegurar el abastecimiento de telas para el proceso de confección de prendas y a su vez mejorar el margen a lo largo de la nueva cadena de valor de la corporación.

En primer lugar se procedió a adquirir un nuevo terreno de 10,000 m² en donde se concentrarían las unidades productivas de confección de prendas y la nueva línea de producción textil de telas. El proyecto en un inicio se implementa con 07 telares siendo la visión a largo plazo tener una planta con 80 telares.

La decisión de las telas a ser producidas y comercializadas en esta primera etapa serían las telas demandadas por la unidad de

confecciones y un grupo de telas serían importadas para comercializarlas en el mercado local:

3. Mercaderías (tela importada – commodities -) :

- a. Popelina 65% poliéster y 35% algodón para camisería
- b. Lanilla Poli viscosa para pantalones y ternos
- c. Casimir para pantalones y ternos

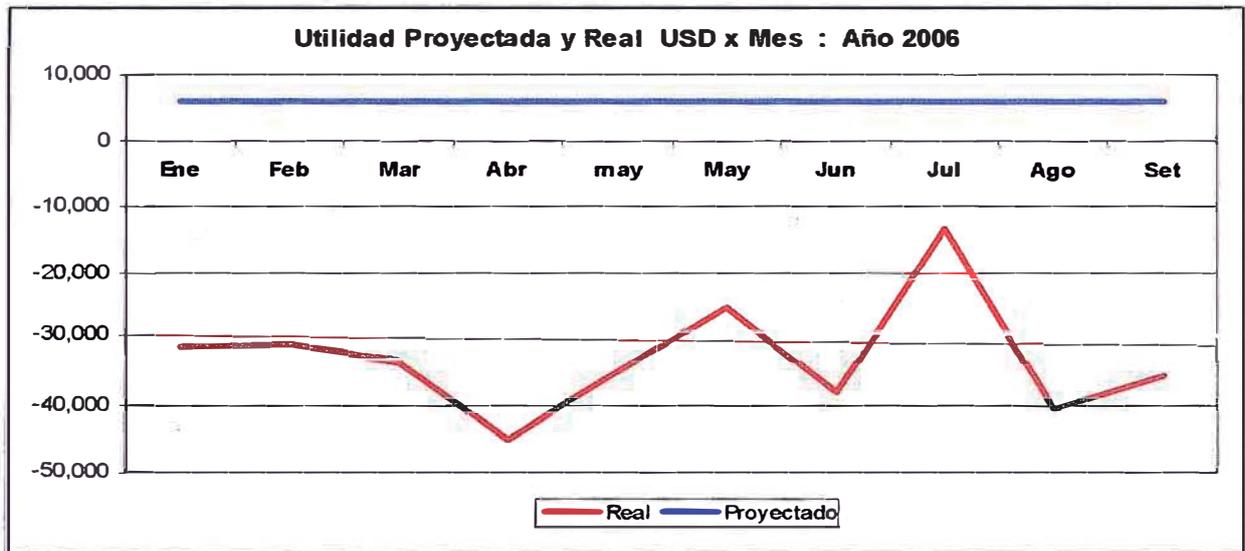
4. Productos Terminados (a fabricar en Planta):

- a. Pañuelo con hilo 40/1 100% algodón
- b. Diseños con hilo 40/1 100% algodón para camisería
- c. Popelina y Twill con hilo 80/2 100% algodón para camisería

La inversión inicial alcanzó la cifra de USD 2.0 MM la cual fue financiada a través de un leasing a cinco años.

Paralelamente se hicieron las estimaciones de costos y los estados de ganancias y pérdidas, esperándose que al término del segundo año la nueva unidad de negocio (una vez que haya logrado la estabilización de proceso) logre superar el punto de equilibrio en USD 5,681 x mes ó USD 70,000 anuales.

B. El Problema

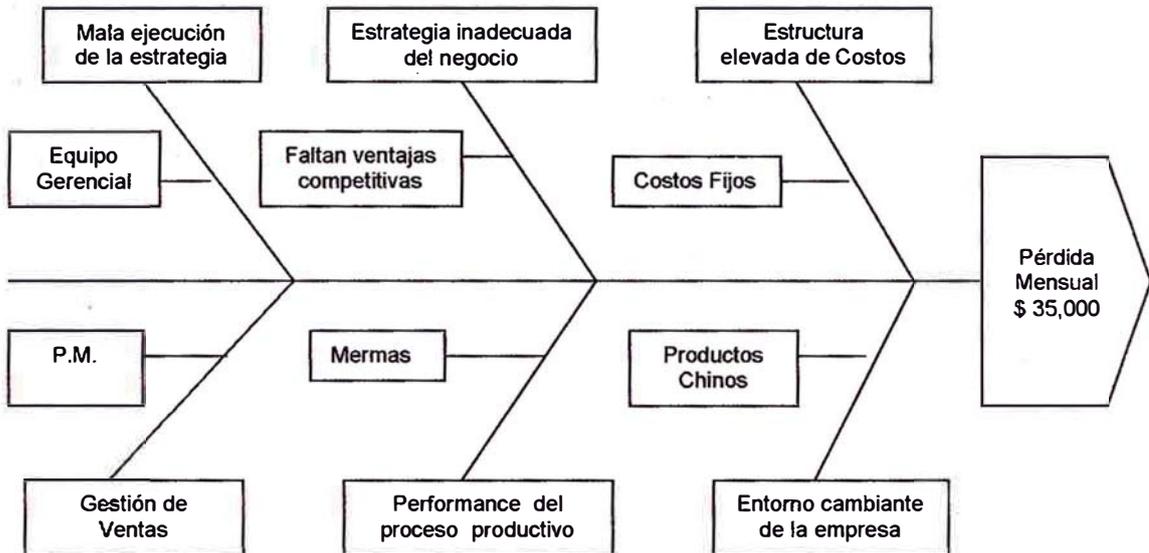


Utilidad Proyectada	Promedio Real
USD + 5,681 x mes	USD - 35,000 x mes

El problema de la nueva unidad de textil se resume en:

- La pérdida mes a mes reflejada en los estados financieros que ascienden alrededor de USD 35,000 mensuales o USD 420,000 al año.
- La dependencia cada vez más de la importación de mercaderías para ayudar a mejorar los resultados.
- Deterioro en las relaciones con los clientes internos y externos.
- Efecto de apalancamiento con respecto a las otras unidades de negocio de la Corporación debido a la necesidad de derivar recursos financieros del grupo para soportar esta nueva unidad.

C. Posibles Causas



Preliminarmente y haciendo uso del diagrama de Ishikawa se establecieron las posibles causas que estuvieran generando la pérdida mensual de la unidad textil, que en orden de prioridad tenemos:

- Estrategia inadecuada del negocio.
- Entorno actual.
- Estructura elevada de costos.

CAPITULO V

ANÁLISIS SITUACIONAL

En primer lugar se procedió a efectuar un análisis de las variables externas e internas que pudieran estar afectando la viabilidad de la empresa.

A. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

1. Dimensión Internacional

El objetivo de esta perspectiva es analizar las variables del entorno internacional que pudieran estar afectando la viabilidad de la empresa.

a. TLC con EEUU

A través del APTDEA las exportaciones del sector textil han sido buenas (ver anexo 03), se espera que esta tendencia mejore en caso llegase a

firmarse el tratado del TLC. El Comité Textil del Perú se siente confiado que este acuerdo se convierta en realidad a la luz de los esfuerzos que el gobierno viene realizando y por la necesidad de EEUU de lograr balancear el panorama político y comercial mundial.

b. TLC con China

Un TLC con China en el sector Textil tendría un efecto indirecto negativo para la empresa. El Perú estaría inundado de prendas de vestir cuya industria se encuentra subsidiada. Siendo una amenaza básicamente para nuestra industria de confecciones. Para la empresa el impacto se daría en la reducción de las compras de telas por parte de los Distribuidores y Confeccionistas.

Si bien a la fecha no se ha firmado un tratado con China, hay una creciente importación de ropa de esta región por parte de los grandes almacenes (Saga y Ripley) a pesar de la solicitud del gremio textil de aplicar salvaguardas al respecto.

2. Entorno Indirecto

El objetivo de esta perspectiva es analizar el efecto de las variables Sociales, Económicas, Políticas, Tecnológicas y Ecológicas que pudieran afectar la viabilidad de la empresa.

a. Factores Sociales

En los últimos años los patrones culturales de consumo vienen variando mucho. La moda cambia con rapidez y los clientes son cada vez más exigentes en cuanto a exclusividad y variedad de diseños.

Estas exigencias se traducen para la empresa en variedad de diseños, personalización y producción de lotes pequeños.

b. Factores Económicos

Las cifras de crecimiento económico muestran un año 2006 con un 8% de crecimiento en el PBI. La Inflación y el tipo de cambio con un

comportamiento estable, asimismo el riesgo país viene mostrando una mejora desde el año 2002.

c. Factores Políticos Legales

Si bien existe actualmente un marco de promoción de la industria con la promoción del TLC y la vigente APTDEA, se tienen aún deficiencias en una política frontal contra la informalidad, que implica a su vez desburocratizar el sistema del estado para agilizar las operaciones de las empresas.

Otro punto que resta competitividad al sector textil son los sobre costos laborales comparados con los costos laborales de la China y de regiones más cercanas al Perú, los cuales impiden el acceso a nuevos mercados externos con precios más competitivos.

d. Factores Tecnológicos

La empresa siendo una planta industrial nueva cuenta con maquinaria moderna comparada con

el promedio de antigüedad de equipos de la industria textil nacional que data de 15 a 20 años en promedio. Esta característica le permite a la empresa tener una ventaja competitiva y tener la posibilidad de orientarse al mercado de exportación, exigente en sus altos estándares de calidad.

e. Factores Ecológicos

Texcorp siendo una planta industrial nueva cuenta con maquinaria e infraestructura moderna y cumple con todos los requisitos y exigencias de las entidades reguladoras.

3. Fuerzas competitivas de Porter

El objetivo de esta perspectiva es analizar el efecto del mismo entorno textil al cual pertenece la empresa:

- a. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Como Planta Industrial el sector de Tejido Plano tiene grandes barreras de ingreso debido a la fuerte inversión en maquinaria y know – how, por esa razón sólo existen siete empresas en el medio pertenecientes al rubro de tejido plano.

Como importadora de telas commodities si existen posibilidades de competidores potenciales, la infraestructura de una importadora es reducida sin embargo si es necesario un gran respaldo financiero para llevar a cabo las operaciones de importación e inmovilización de capital en inventarios.

b. Poder de negociación de los Clientes

A nivel del mercado local en donde se comercializan las telas commodities prevalece el precio, y existen en el mercado una gran cantidad de oferta, por esa razón consideramos que el Cliente tiene el poder de negociación y es donde la empresa pierde ventaja competitiva.

A nivel del mercado de Exportación el poder del cliente, en este caso EEUU es fuerte y radica en su capacidad de compra exigiendo rapidez de entrega y calidad.

c. Poder de negociación de los proveedores

La región de Asia quien provee de las telas para el negocio de mercaderías tiene el poder de negociación por el poco volumen que representa la compra de la empresa. Asimismo existe una dependencia de estos proveedores para lograr tener precios competitivos en un mercado de commodities.

Con respecto al proveedor de algodón también ocurre lo mismo. En la actualidad el único proveedor de calidad es Textil Piura S.A. generándose en muchos casos desabastecimiento de hilo para la producción.

d. Productos sustitutos

Para los productos commodities si existen gran variedad de sustitutos agravado sobretodo por la cantidad de empresas competidoras.

Sin embargo la tela producida en Planta de algodón de títulos de 80/2 hasta 120/2 y que es dirigida al mercado de exportación no tiene productos sustitutos por las características de construcción y la calidad de nuestro algodón pima.

e. Competidores

Para los productos importados (commodities) existen gran variedad de empresas competidoras. Entre las más importantes tenemos a La Parcela, Universal Textil y Textil San Miguel.

A nivel de Planta industrial y para el tejido de camisería fina de títulos 80/2 al 120/2 sólo existe un competidor en el Perú y es Creditex cuya producción está básicamente dirigida a la exportación.

4. Matriz EFE

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		PESO	PONDERACIÓN	TOTAL PONDERADO
O	Acceso a mercados internacionales	0.35	4.0	1.40
O	Acceso a nuevas tecnologías	0.15	3.0	0.45
O	Acceso a insumos a un menor costo	0.10	3.0	0.30
A	Importaciones de la China , TLC con China	0.20	1.0	0.20
A	Poder de negociación de proveedores actuales de MP	0.15	1.0	0.15
A	Poder de negociación de Clientes de telas commodities	0.05	2.0	0.10
		1.00		2.600

Como conclusión del análisis del entorno externo podemos establecer:

- Existe una oportunidad de acceder a mercados internacionales e incrementar la participación en EEUU, Canadá, México con telas de mayor valor agregado aprovechando las condiciones estables de la economía.
- Existe la amenaza de la importación de prendas de La China que afectaría las ventas de telas commodities.

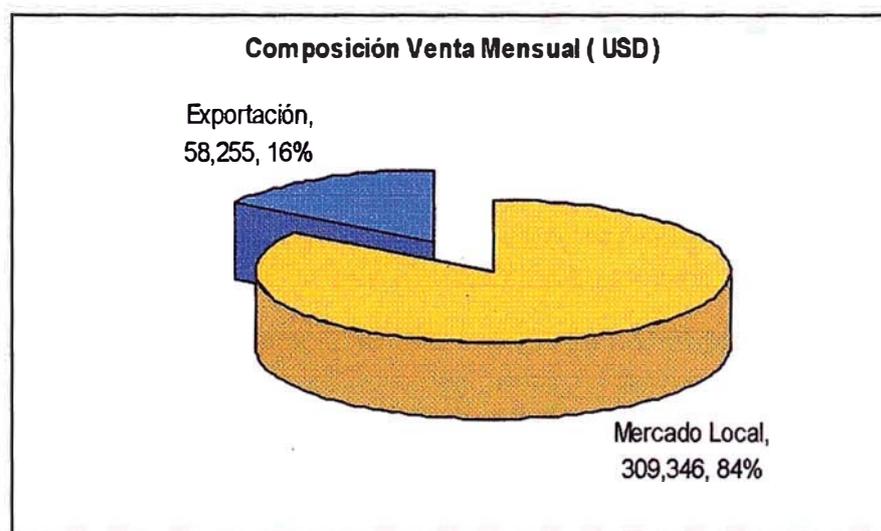
B. ANÁLISIS INTERNO

El propósito de este análisis es diagnosticar la situación actual de la organización en términos de su capacidad de generar margen en el futuro

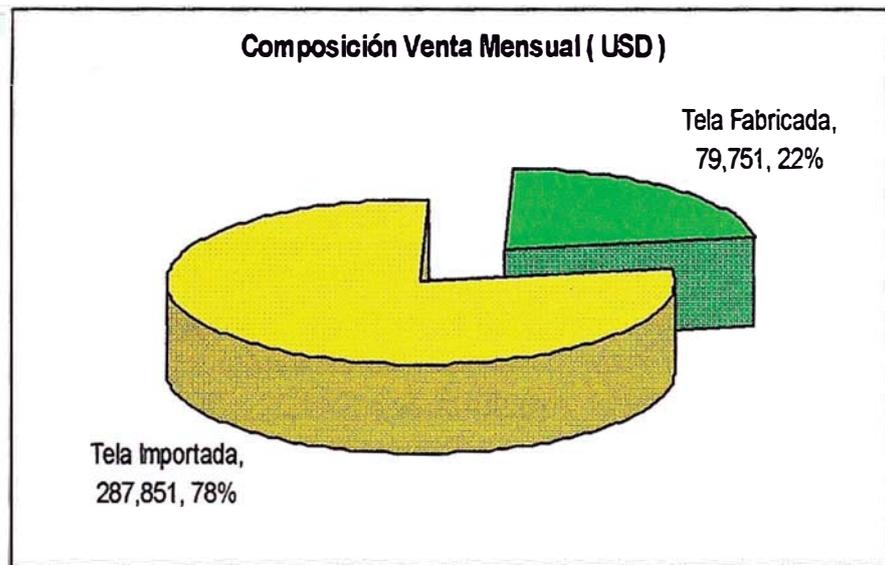
1. Crecimiento

El crecimiento en la participación de mercado representa la habilidad de la empresa para adaptarse y progresar respecto a la industria.

A continuación mostramos unos gráficos para entender la composición de la venta de la compañía.



Fuente : Elaboración Propia



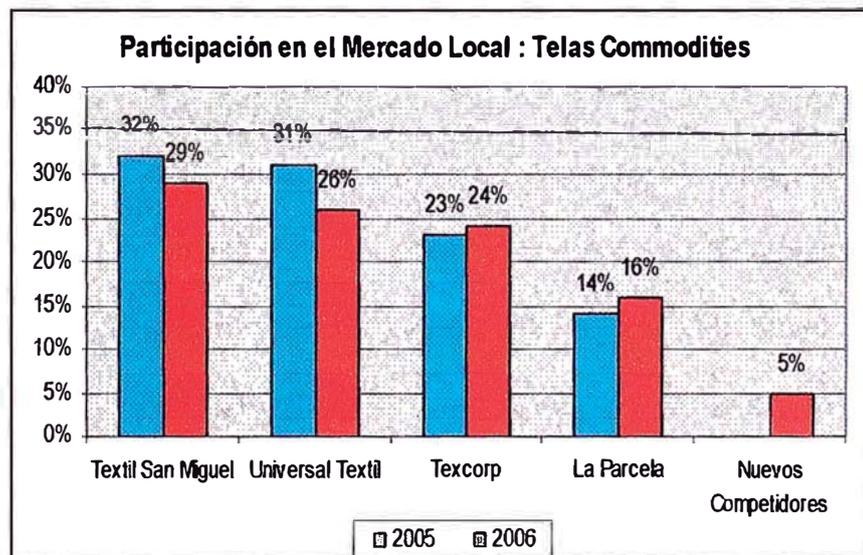
Fuente : Elaboración Propia

La facturación de la empresa asciende a USD 367,601 mensuales (4.5 millones de dólares al año) siendo el 84% para el mercado local y el 16% para la exportación.

Asimismo podemos apreciar que las ventas se logran básicamente con la venta de la tela importada (mercaderías) teniendo poca participación la tela fabricada por la propia planta. La explicación de ello se debe a los altos precios de estas telas por los altos costos internos en que se incurren.

(a) Participación de Mercado Local:

En gráfico siguiente apreciamos que si bien ha habido un ligero incremento en la participación de mercado, se nota el crecimiento de participación en la empresa La Parcela y el ingreso de nuevos importadores de telas atraídos por la presencia del mercado chino. Esto podría dar una señal que en los próximos años el mercado se irá atomizando y saturando por los nuevos competidores.



Fuente : Comité Textil del Perú

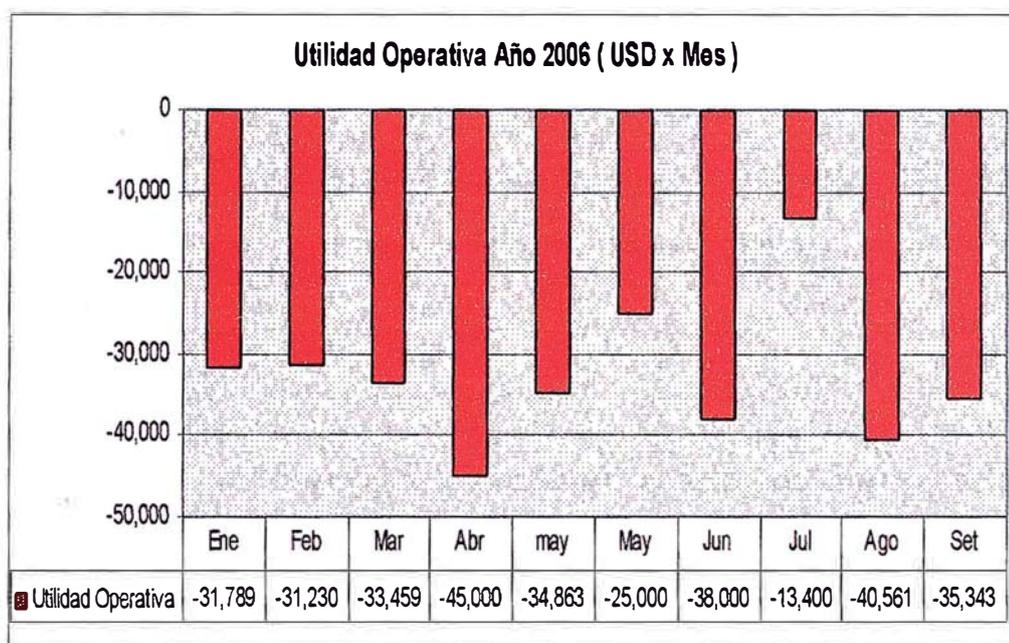
(b) Exportación:

La empresa recién se encuentra incursionando en el mercado de Exportación siendo muy pequeña aún su participación en comparación con otras empresas de la región.

2. Rentabilidad

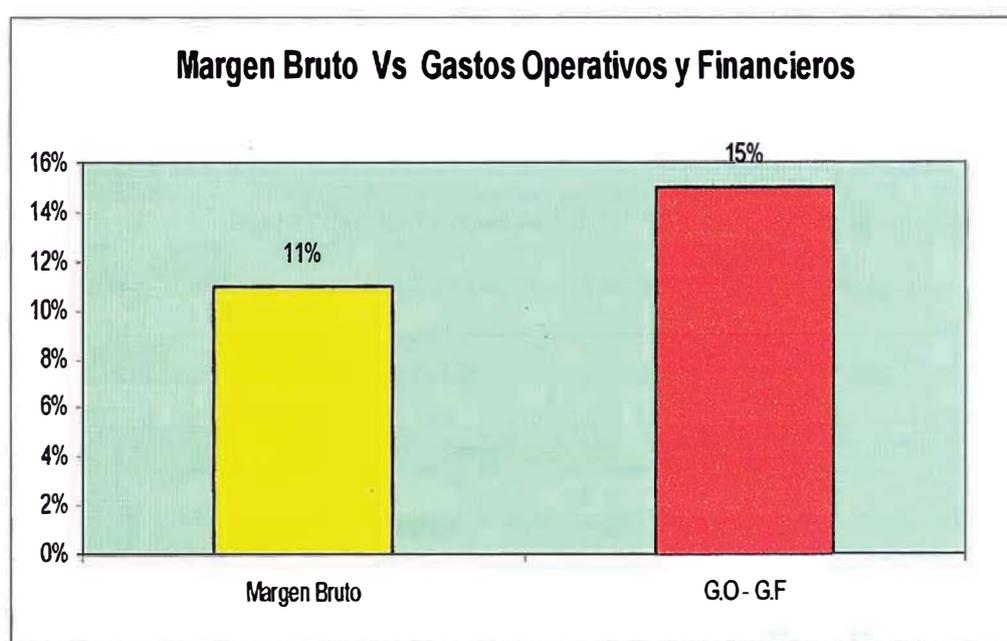
La rentabilidad representa la viabilidad de la empresa y mide su capacidad de generar fondos para financiar su crecimiento y satisfacer a sus accionistas.

Como se aprecia en el en el gráfico siguiente la empresa a nivel operativo muestra pérdida debido básicamente a los altos costos fijos que posee, el nivel bajo de venta para el tamaño de la empresa y el peso en la venta que representan las telas commodities que tienen precios bajos y poco margen de contribución.



Fuente : Elaboración propia

Asimismo la contribución a nivel de margen bruto no logra cubrir los gastos operativos y financieros de la empresa.



Fuente : Elaboración propia

3. Liquidez

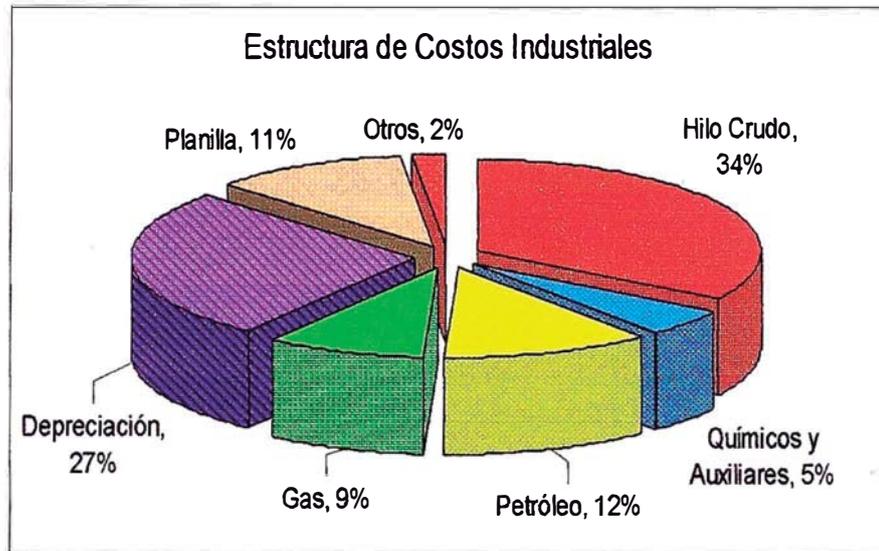
La liquidez representa la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo con sus activos también de corto plazo. Entendiéndose que la empresa como unidad de negocio se encuentra en pérdida viene siendo subvencionada por las utilidades de la corporación y aportes de accionistas.

4. Solvencia

El grado de apalancamiento mide el grado de propiedad de la empresa y su capacidad de hacer frente a riesgos externos. La deuda está creciendo en forma orgánica por esa razón es que se procedió a reevaluar la estrategia de la unidad de negocio.

Bajo estas condiciones el difícil acceder a financiamiento en el sistema bancario requiriéndose el aporte de los accionistas.

5. Estructura de Costos Industriales



Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que la materia prima hilo, el petróleo, el gas y la depreciación (por se una planta nueva) tienen el mayor peso en la estructura de costos industriales.

Por esa razón consideramos que una mejora de costos industriales no pasa por un trabajo de eficiencia en planta sino por un tema de escala ya que muchos de los costos pudieran diluirse si llevamos a la compañía a volúmenes de venta y producción mayores para diluir costos hundidos.

6. Matriz EFI

FORTALEZAS Y/O DEBILIDADES		PESO	PONDERACIÓN	TOTAL PONDERADO
F	Equipo, maquinaria e infraestructura moderna.	0.25	4.0	1.00
F	Sistema de aseguramiento de calidad.	0.15	3.0	0.45
F	Flexibilidad en la producción.	0.10	3.0	0.30
D	Estructura de costos elevada	0.30	1.0	0.30
D	Dependencia de telas commodities	0.10	1.0	0.10
D	Fragilidad Financiera	0.10	1.0	0.10
		1.00		2.250

Como conclusión del análisis interno tenemos:

- Dependencia de la venta en telas denominadas Coomodities.
- Problema estructural en sus costos en relación al tamaño de la venta.
- Fragilidad financiera.
- Infraestructura: equipos y maquinaria moderna.

Lo antes indicado hace que la empresa no tenga posibilidad de crecimiento y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

C. MATRIZ FODA

Fortalezas	Oportunidades
Equipo, maquinaria e infraestructura moderna.	Acceso a mercados internacionales - TLC -
Sistema de Calidad	Acceso a nuevas tecnologías
Flexibilidad en la producción.	Acceso a insumos a un menor costo
Debilidades	Amenazas
Estructura de costos elevada	TLC con China e impacto indirecto por la baja en la industria de la Confección.
Dependencia de telas commodities	Poder de negociación de proveedores actuales de MP
Fragilidad Financiera	Poder de negociación de Clientes de telas Commodities

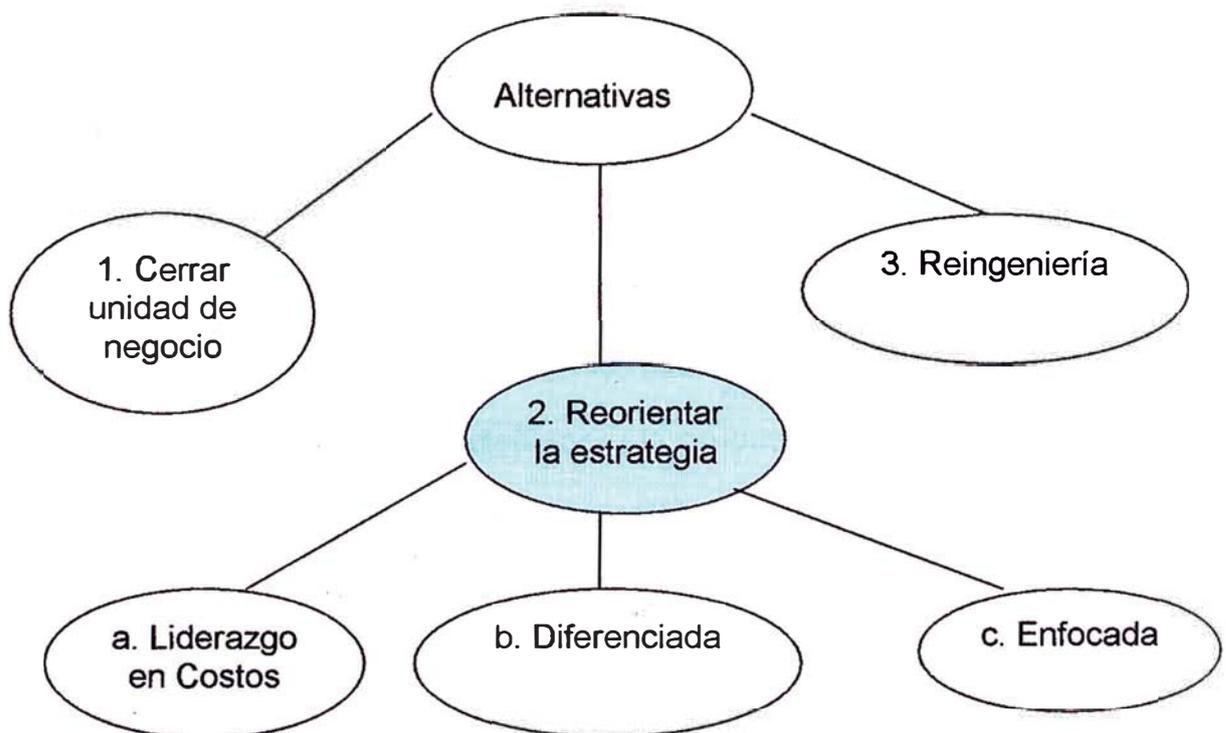
La matriz FODA construida a partir del análisis externo e interno de la compañía nos permite visualizar la posición competitiva y la viabilidad de la empresa, la cual nos permitirá plantear y adoptar las medidas necesarias a nivel de dirección estratégica así como a nivel de cada unidad funcional.

CAPITULO VI

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y CRECIMIENTO

A. Árbol de Decisiones

Se plantearon tres alternativas posibles de solución:



Se desechó aquella que optaba por el cierre de la unidad de negocio debido a la inversión que ya se había efectuado.

La alternativa de Reingeniería sería insuficiente ya que sólo ayudaría a mejorar eficiencias dentro del enfoque inicial de la empresa.

En ese sentido se decidió buscar solución a través de reorientar de la estrategia de la empresa bajo tres posibles enfoques:

1. Estrategia de Liderazgo en Costos:

Esta estrategia condiciona la viabilidad del negocio a lograr mejores costos.

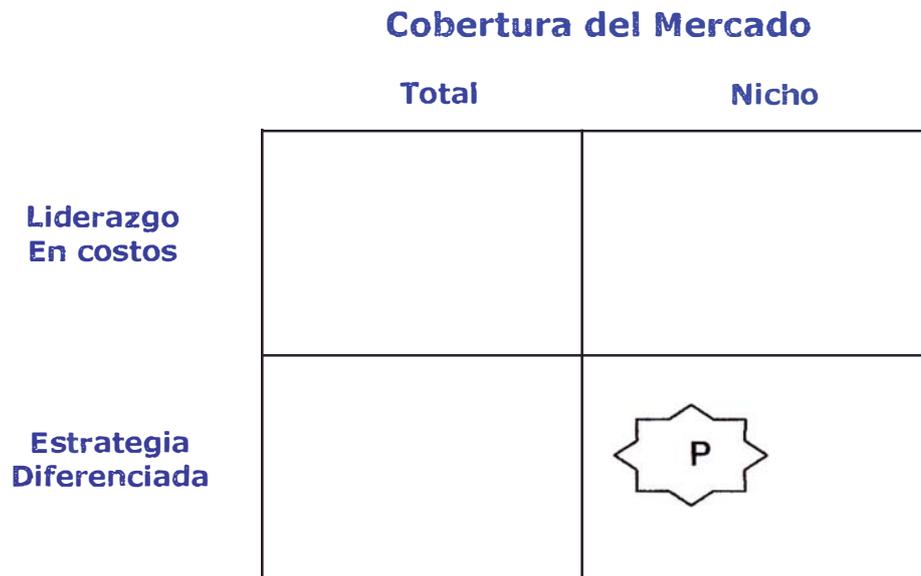
2. Estrategia Diferenciada:

Esta opción busca que la empresa adopte una serie de actividades diferenciadoras que no puedan ser replicadas con facilidad por la competencia. Bien sea enfocándose en nichos de mercado con alto valor agregado.

3. Estrategia Enfocada:

Esta estrategia busca especializarse en un determinado tipo de cliente, producto o región geográfica.

B. Estrategia a nivel de unidad de negocio



P: Nuevo posicionamiento de la empresa

Como alternativa viable de solución se sugirió a la compañía adoptar una estrategia diferenciada enfocándose en nichos y/o mercados de mayor valor agregado, operando la planta a una escala mayor que le permita a su vez diluir costos.

Focalizarse en los artículos de mayor valor agregado y por sobretodo enfocado hacia la exportación aprovechando los acuerdos APTDEA y la futura firma del tratado TLC. Es decir la compañía debiera posicionarse en el mercado de camisería fina que demanda telas de algodón de títulos 80/2, 100/2 y 120/2 en color entero e hilo color.

C. Estrategias Funcionales

Las estrategias a nivel funcional estarán dirigidas a lograr la excelencia operativa en las áreas más críticas de la cadena de valor con la finalidad de soportar la nueva estrategia definida para la empresa.

1. Estrategias de Marketing

- a. Fortalecer el equipo de ventas con ejecutivos bilingües para la venta al exterior.
- b. Tener presencia en ferias internacionales, específicamente en las ferias de Colombiatex y Textil USA siendo las ferias de mayor importancia donde se reúnen grandes fabricantes y marcas de ropa.
- c. Fortalecer el área de desarrollo de productos para tener diseños que puedan hacer frente a las cambiantes tendencias de la moda.
- d. Limitar en coordinación con el área de créditos el riesgo de venta de las telas commodities en el mercado local.

2. Estratégias de Operaciones

- a. Ampliación de la escala de producción de la planta por etapas de acuerdo al crecimiento de las ventas del mercado, se sugiere pasar en primer lugar a 14 telares y luego a 21 telares. Esto permitirá diluir costos fijos.
- b. Incorporar las nuevas tecnologías con la finalidad de garantizar la estabilización el proceso reduciendo las variaciones que inciden en generación de lotes defectuosos y por ende que impactan en los costos de los artículos.
- c. Desarrollo de nuevos diferenciales en el acabado de tela que ayuden a la venta de telas, tales diferenciales pudieran ser: acabado inarrugable y anti-manchas.

3. Estratégias Logísticas

- a. Conseguir hilo a buen precio y de la calidad especificada con la finalidad de garantizar el abastecimiento permanente para la Planta.

- b. Ver la posibilidad de traer hilo importado de la India o Pakistán quienes están teniendo presencia importante exportando esta materia prima.
- c. Mantener inventarios promedios de acuerdo a las políticas financieras de la empresa.

4. Estrategias a nivel de Recursos Humanos

- a. Plan de capacitación gradual sobretudo en aspectos técnicos de fabricación y calidad total, acorde con las exigencias del mercado internacional: USA y CEE.

5. Estrategias Financieras

- a. Lograr las mejores tasas de descuento del mercado para el financiamiento del incremento de escala de la Planta y flujo de caja. Apoyándose en el respaldo financiero de la corporación.
- b. Desarrollo en coordinación con la Gerencia General de un modelo de BSC para interiorizar y monitorear en la organización la nueva estrategia de la empresa.

D. Escenarios de crecimiento

Los escenarios que se plantean están dirigidos a focalizar la Planta en la producción de telas de mayor valor agregado para la exportación, incrementando la escala de producción del mismo y manteniendo el mismo volumen de venta de las telas importadas (commodities).

Cada escenario implica efectuar inversiones en equipos y contratación de nuevo personal para las áreas que así lo requieran.

1. Escenario 01

Escalar la Planta de 07 a 14 Telares con producción de telas para camisería fina. Es decir pasar de una producción de telas de 34,000 a 68,000 mts por mes.

Con respecto a las telas commodities que se vienen importando el objetivo sería de tratar de mantener el nivel de ventas logradas en el año 2006.

2. Escenario 02

Escalar la Planta de 07 a 21 Telares con producción de telas para camisería fina. Es decir pasar de una producción de telas de 34,000 a 100,000 mts por mes.

Con respecto a las telas commodities que se vienen importando el objetivo sería de tratar de mantener el nivel de ventas logradas en el año 2006.

Lo que se plantea en ambos escenarios tiene en cuenta también aspectos relacionados con facilidades técnicas de montaje de equipos.

El tipo de crecimiento adoptado es del tipo intensivo y a su vez diversificado, ya que se pretende al incrementar la producción de la planta y aumentar la participación en el mercado internacional introduciendo artículos de mayor valor agregado con nuevos diferenciales.

E. Proyección de Estados Financieros por Escenarios

Para la estimación de los Estados Financieros se ha tenido lo siguiente:

- Las inversiones necesarias para cada escenario
- La proyección de los volúmenes de ventas en función a intenciones de compra de parte de nuestros actuales clientes en el exterior. Por lo que si ello le sumamos a la gestión comercial a realizar con nuevos clientes no debiera haber ningún inconveniente para colocar la producción en el exterior.

1. Inversiones necesarias

Inversiones	07 TELARES	Escenario 01	Escenario 02
Primera Prioridad Plan 2007	52,000		
Segunda Prioridad Plan 2007		41,780	
Conera de Precisión			100,000
Teñidora 150 Kgr		150,000	
Centrífuga			25,000
Secadora			22,000
Telares		525,000	525,000
Coche Cambio rápido artículo		20,000	
Coche para Rollos		8,000	
Plegadores de Urdimbre		7,000	7,000
Plegadores de Tela		3,000	3,000
Viajero			30,000
Sistema Climatización			200,000
Totales FOB	52,000	754,780	912,000
USD Puesto en Planta	62,400	905,736	1,094,400
Depreciación YTM	520	7,548	9,120
Depreciación Acumulada	520	8,068	17,188

2. Proyección Estado Ganancias y Pérdidas - escenario 01

RUBRO	Mercaderías		Tejeduría		Servicios		Total USD	
VENTAS	287,000		285,550		29,000		601,550	
COSTO DE VENTAS	236,058	82%	223,417	78%	23,356	81%	482,832	80%
UTILIDAD BRUTA	50,943		62,133		5,644		118,718	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	6,559		6,525		0		13,084	
GASTOS DE VENTAS	12,408		12,346		0		24,754	
UTILIDAD OPERATIVA	31,975		43,262		5,644		80,880	
GASTOS FINANCIEROS	19,759		19,659		0		39,419	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12,216	4%	23,602	8%	5,644	19%	41,462	7%

Una utilidad mensual de USD 41,462 y al año USD 480,000

3. Proyección Estado ganancias y Pérdidas - escenario 02

RUBRO	Mercaderías		Tejeduría		Servicios		Total USD	
VENTAS	287,000		430,400		25,400		742,800	
COSTO DE VENTAS	236,058	82%	310,500	72%	18,855	74%	565,414	76%
UTILIDAD BRUTA	50,943		119,900		6,545		177,386	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	6,020		9,027		0		15,047	
GASTOS DE VENTAS	11,338		17,003		0		28,341	
UTILIDAD OPERATIVA	33,585		93,870		6,545		133,999	
GASTOS FINANCIEROS	18,471		27,701		0		46,172	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15,114	5%	66,169	15%	6,545	26%	87,826	12%

Utilidad mensual de USD 87,826 y al año 1'000,000 dólares.

F. VAN, TIR

Procedemos al cálculo del VAN y el TIR para cada escenario. La tasa de descuento corresponde a la tasa que se maneja en este sector para este tipo de proyectos, considerando también una estructura de la deuda con financiamiento bancario y aporte de accionistas.

1. Escenario 01

FLUJO DE CAJA OPERATIVO					
	1	2	3	4	5
Ingresos	7,218,600	7,218,600	7,218,600	7,218,600	7,218,600
Egresos					
- Compra de merc	-5,793,980	-5,793,980	-5,793,980	-5,793,980	-5,793,980
- Gastos Generales	-454,060	-454,060	-454,060	-454,060	-454,060
- Impuesto a la Renta	-149,261	-149,261	-149,261	-149,261	-149,261
Total Flujo Operativo	821,299	821,299	821,299	821,299	821,299

Inversiones	1	2	3	4	5	
Activo fijo	-905,736					
Capital de Trabajo	-1,443,720	-360,930	-360,930	-360,930	2,887,440	
Total Inversiones	-2,349,456	-360,930	-360,930	-360,930	2,887,440	
Total Flujo económico	-2,349,456	460,369	460,369	460,369	460,369	3,708,739

K =	20%
VAN =	\$332,777
TIR=	24.32%

Como se aprecia obtenemos un VAN > 0 y un TIR mayor a la tasa de descuento.

2. Escenario 02

FLUJO DE CAJA OPERATIVO					
	1	2	3	4	5
Ingresos	8,913,600	8,913,600	8,913,600	8,913,600	8,913,600
Egresos					
- Compra de merc	-6,784,964	-6,784,964	-6,784,964	-6,784,964	-6,784,964
- Gastos Generales	-520,654	-520,654	-520,654	-520,654	-520,654
- Impuesto a la Renta	-316,175	-316,175	-316,175	-316,175	-316,175
Total Flujo Operativo	1,291,807	1,291,807	1,291,807	1,291,807	1,291,807

Inversiones	1	2	3	4	5	
Activo fijo	-2,000,136					
Capital de Trabajo	-1,782,720	-445,680	-445,680	-445,680	3,565,440	
Total Inversiones	-3,782,856	-445,680	-445,680	-445,680	3,565,440	
Total Flujo económico	-3,782,856	846,127	846,127	846,127	846,127	4,857,247

K =	20%
VAN =	\$359,562
TIR=	23.13%

Como se aprecia obtenemos un VAN > 0 y un TIR mayor a la tasa de descuento.

En ambos casos los escenarios de crecimiento son viables pudiendo la empresa crecer primero en 14 telares y luego pasar a 21 telares en la medida como vaya crecimiento el mercado.

G. Cuadro Comparativo

Finalmente mostramos un cuadro comparativo con la posición inicial y los dos escenarios de crecimiento propuesto.

CUADRO COMPARATIVO

	Inicial	Escenario 01	Escenario 02
Estrategia	Genérica	Diferenciada	Diferenciada
Viabilidad	Ninguna	Si	Si
Utilidad Operativa (USD x mes)	-35,000	80,880	133,999
Mercado	Local	Exportación	Exportación
Artículos	Commodities	Valor Agregado	Valor Agregado

H. Situación actual de implementación

En la actualidad el proyecto de crecimiento se encuentra implementando el escenario 01, se espera tenerlo listo a finales de este año:

- Se ha contratado a un Ejecutivo comercial exclusivamente para la venta de exportación.
- Se está trabajando en la preparación de muestras comerciales para la gestión de ventas.
- Se ha participado en la feria de Colombiatex 2007.
- Se ha procedido a efectuar la compra de los 07 telares adicionales esperando que lleguen a planta a mediados de este año.

CONCLUSIONES

- La empresa textil en estudio dedicada a la importación, fabricación y comercialización de telas tiene un problema estructural desde la concepción misma del proyecto que no le permite ser competitiva incurriendo mensualmente en una pérdida promedio de USD 35,000 y afectando el resultado de la cadena de valor integrada de la Corporación.
- La Planta actualmente cuenta con equipos y maquinarias modernas con poca utilización de la capacidad instalada teniendo a su vez un aparato administrativo sobredimensionado para los volúmenes de ventas actuales de la compañía.
- La mayor contribución a las ventas del mes la generan las telas commodities quienes con la amenaza de importación de las prendas de la China tenderán a reducirse en un futuro inmediato.

RECOMENDACIONES

- Como alternativa de viabilizar la compañía se recomienda focalizarse en artículos de mayor valor agregado y sobretodo enfocado hacia la exportación, aprovechando los acuerdos APTDEA y la futura firma del tratado TLC. Es decir la compañía debiera posicionarse en el mercado de camisería fina que demanda telas de algodón de títulos 80/2, 100/2 y 120/2 en color entero e hilo color.
- Esta mejora puede darse en etapas escalando la producción de la planta desde una inversión adicional para pasar de 07 a 14 telares y posteriormente a 21 telares.
- La evaluación financiera en un periodo de sólo 05 años hacen viables las inversiones con valores de VAN positivos y TIR por encima de la tasa de descuento.
- En adición a la nueva estrategia planteada para la empresa es necesario desarrollar a nivel funcional estrategias que permitan soportar la estrategia de la unidad de negocio. Estas comprenden a

las áreas de marketing, operaciones, Logística, Recursos Humanos y Finanzas.

- Finalmente, el presente informe muestra la importancia de que el profesional y/o ejecutivo líder de la empresa debe comprender que el contexto importa para conducir a la empresa en la dirección correcta. En ese sentido el líder debe ser flexible específicamente para los cambios.
- La habilidad para responder a los cambios para ponernos a la altura del entorno nos puede dar logros y resultados importantes. En ese sentido estos cambios pueden también generar nuevas oportunidades que viéndolos de ésta manera pueden ser aprovechadas.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A. Fibras Textiles

El término 'fibras textiles' se refiere a aquellas que se pueden hilar o utilizar para fabricar telas mediante operaciones como tejido, trenzado o fieltrado.

Las fibras se clasifican en:

- Naturales: Tenemos al asbesto, algodón, lino, seda, lana.
- Sintéticas: Tenemos el acetato, acrílico, el poliéster, mezclas.

B. Título de Hilo

El Título o número de hilo es una medida de la densidad lineal y se relaciona directamente con el grosor del hilado (relación entre el peso y la longitud). El rango de títulos de hilo según el sistema inglés varía desde 10/1 hasta 120/2 considerándose los números desde 50/1 hacia arriba como hilados finos.

C. Algodón

Es una de las fibras más utilizadas para la confección de telas, tiene una combinación de propiedades: durabilidad, facilidad de lavado y comodidad, que lo hacen apropiado para las prendas de verano, ropa de trabajo, toallas y sábanas. En el Perú distinguimos dos tipos de algodón: Pima y Tanguis, considerándose al algodón pima como el de mejor calidad, encontrándose en el mercado peruano desde títulos desde 40/1.

D. Telas

Es una estructura plana, lo bastante flexible como para poder transformarse en prendas de vestir y en textiles para uso doméstico, así como para usos industriales en donde se requiere de cierta flexibilidad. Las telas se elaboran a partir de soluciones, directamente de fibras, hilos y de la combinación de estos elementos junto con una tela o material hecho previamente. Por lo general se comercializa por yardas o metros.

E. Tejido de Punto

Son estructuras de hilado o hilados entrelazados por mallas o loops, los cuales pueden ser generados en máquinas circulares o rectilíneas,

originando así diversos tejidos, siendo la característica fundamental de los tejidos de punto su elasticidad, y la diferencia fundamental con los tejidos de trama y urdimbre. Generalmente se usan para la confección de ropa interior, chompas y polos.

F. Tejido Plano

Se elabora con dos o más conjuntos de hilos entrelazados perpendicularmente. Los hilos que corren en dirección longitudinal se llaman hilos de urdimbre (pie), y los que van en dirección transversal son los hilos de trama (pasada). Generalmente se usan para la confección de camisas, pantalones y ternos.

G. Tejeduría

Es el proceso de tejido de la tela. Para tejer se utiliza el telar y dos conjuntos de hilos, denominados respectivamente urdimbre (o pie) y trama. Los hilos de la urdimbre van a lo largo del telar, mientras que los de la trama van en dirección transversal. La urdimbre está arrollada en enormes bobinas llamadas enjulios o enjullos, situadas a los pies del telar, y se enhebra en el telar formando una serie de hilos paralelos. La trama se suministra por los lados del telar desde unas bobinas que se cambian automática o manualmente cuando se acaba el hilo. La lanzadera del telar hace pasar los hilos de la trama a través del telar, entrelazándolos perpendicularmente con la urdimbre.

Modificando el número de hilos de la urdimbre y alterando la secuencia con la que se levantan o se bajan se logran diferentes dibujos y texturas. Durante el tejido, una capa protectora provisional conocida como imprimación protege los hilos de la urdimbre para evitar que se dañen

H. Teñido de Telas

Las telas pueden teñirse de distintas formas: las telas pueden colorearse una vez tejidas (tinte en la pieza), pueden teñirse las fibras sueltas en una cuba (tinte en bruto) y, por último, puede teñirse el hilo o filamento antes de tejerlo (tinte en el hilo). Los hilos sintéticos también pueden recibir un tinte previo incorporando pigmentos coloreados en la solución de hilado antes de extruir los filamentos a través de las boquillas de hilatura (tinte en masa o solución).

I. Commodities

Se considera commodities a aquellos productos o mercaderías consideradas como genéricos y que el impulsador de compra para el cliente es básicamente **el precio** ya que no cuenta con otros diferenciales que puedan inducir a la decisión de compra. Por lo general son productos que cuentan con una amplia lista de fabricantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Introducción a los Textiles, Norma Hellen, Jean Saddler, Anna Langford, 2004.
- Estrategia y ventaja Competitiva, Michael Porter, 2003.
- Política y Estrategia Empresarial, César Neves, ESAN, 2005.
- Cuentos chinos, Andrés Oppenheimer, 2006.
- Estrategia Corporativa, C.K. Parlad, 2003.
- Revista Comité Textil del Perú, 2002 – 2006.
- Revista APTT 2006.
- Más es Menos, Jason Jennings, 2005.

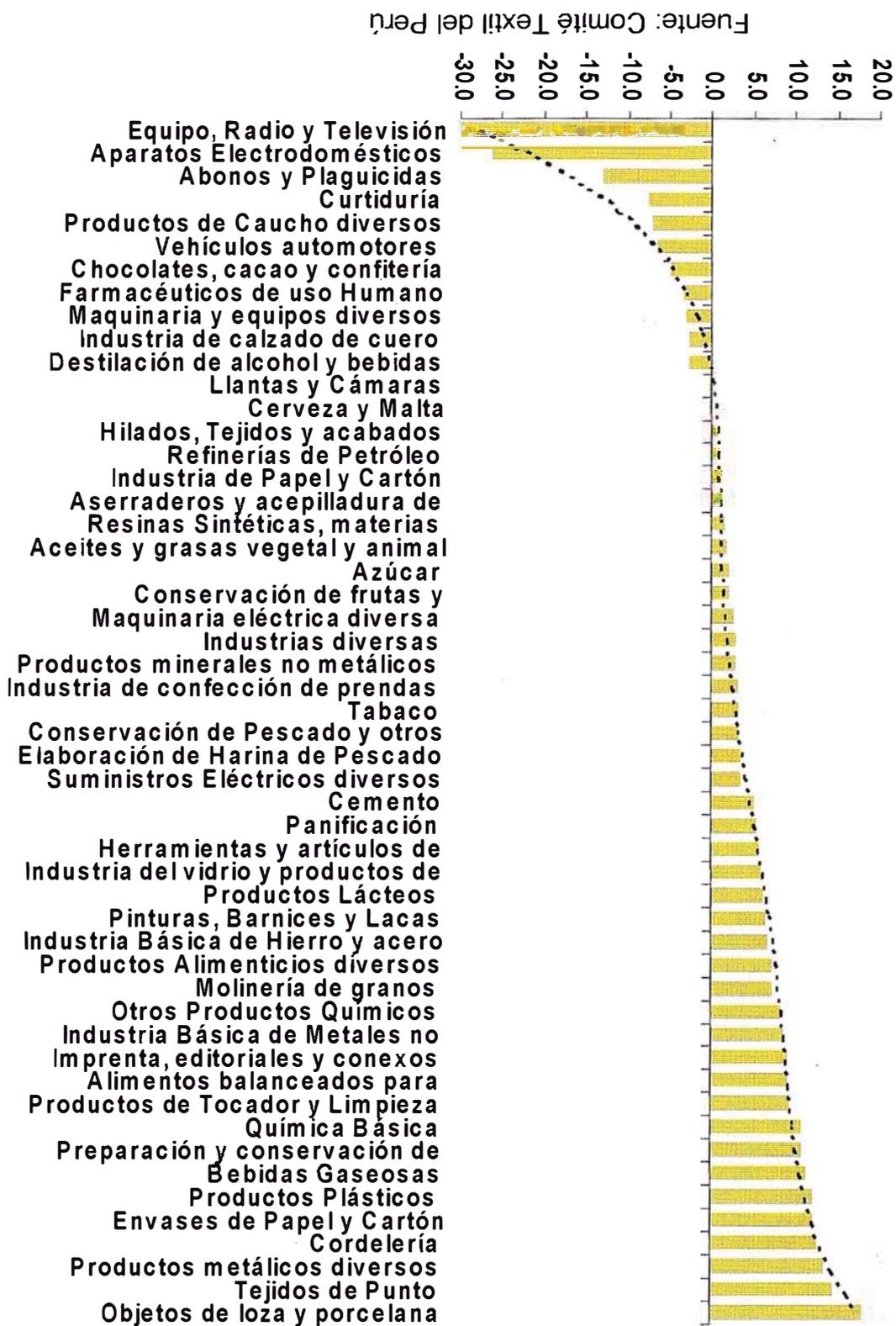
ANEXOS

Anexo 01:

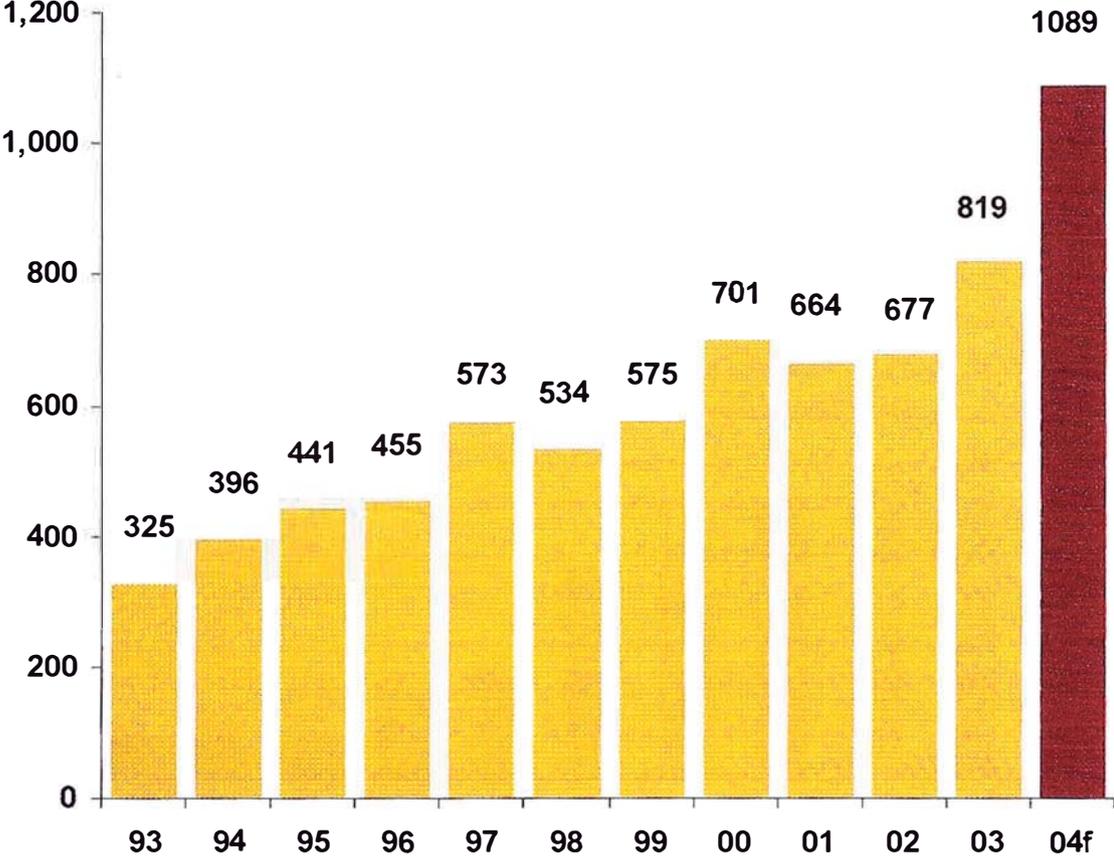
Resultados Financieros proyectados al inicio del Proyecto (USD x Mes)

Rubro	Popelina 40/1	Hilo Color 40/1	Popelina 80/2	Twill 80/2	Hilo Color 80/2	Mercaderías	Total Compañía
Ventas	10,206	22,302	49,783	39,123	43,483	218,000	382,896 100%
Producto Terminado							
Pañuelo 40/1	10,206						10,206
Hilo Color 40/1		22,302					22,302
Popelina 80/2			49,783				49,783
Twill 80/2				39,123			39,123
Hilo Color 80/2					43,483		43,483
Mercaderías							
Popelina						130,000	130,000
Poli viscosa						88,000	88,000
Costo Ventas	9,167	20,300	40,504	23,927	36,212	185,300	315,409 82%
Producto Terminado							
Pañuelo 40/1	9,167						9,167
Hilo Color 40/1		20,300					20,300
Popelina 80/2			40,504				40,504
Twill 80/2				23,927			23,927
Hilo Color 80/2					36,212		36,212
Mercaderías							
Popelina						110,500	110,500
Poli viscosa						74,800	74,800
Margen Bruto	1,039	2,002	9,279	15,196	7,271	32,700	67,487 18%
Alquiler + Depreciación	3,942	7,884	9,325	3,413	9,855	5,000	39,418
Margen Bruto (Incluye A & D)	(2,902)	(5,882)	(46)	11,783	(2,583)	27,700	28,069 7%
Gastos de Administración	1,343	2,687	4,030	2,015	1,358	2,000	13,433
Gastos de Venta	896	1,791	2,687	1,343	239	2,000	8,955
Utilidad Operativa	(5,141)	(10,359)	(6,763)	8,425	(4,180)	23,700	5,681 1%

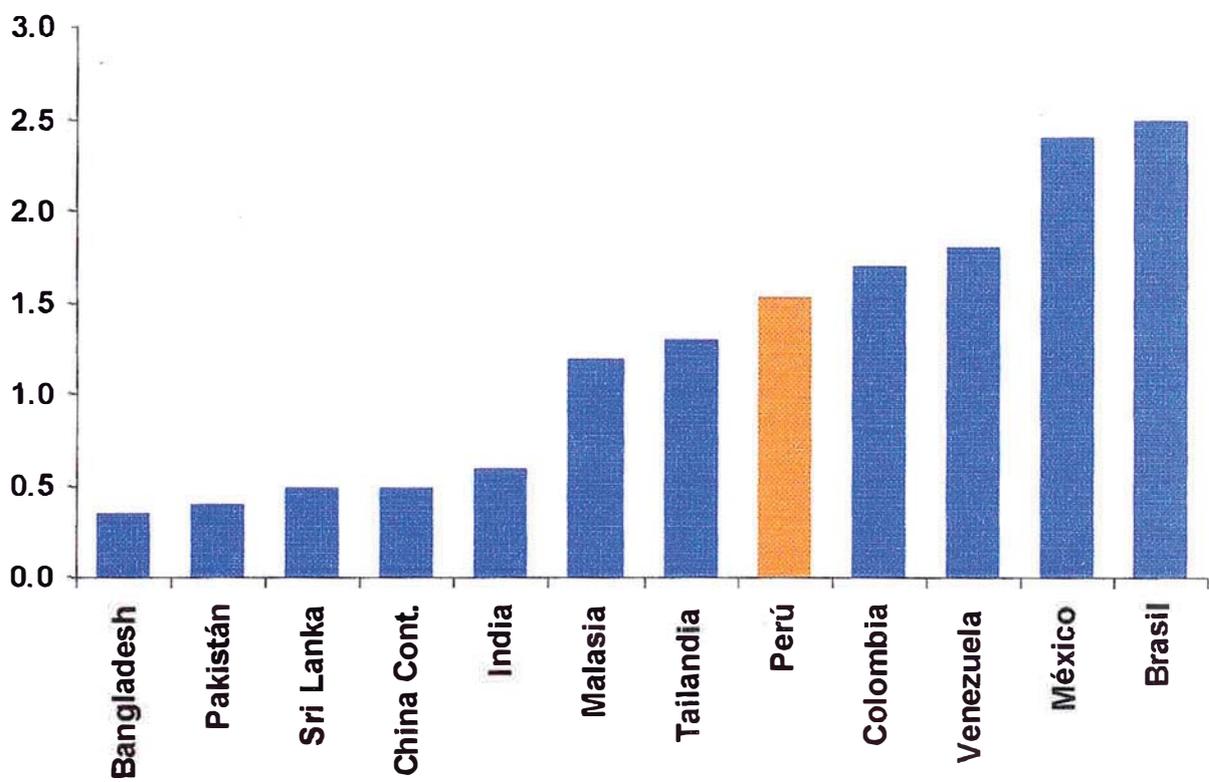
Fuente: Elaboración Propia



Anexo 03: Evolución de las Exportaciones Textiles (En Millones USD)



Anexo 04: El costo laboral por hora en la industria textil en distintos países (En US\$)



Fuente : Comité Textil del Perú