

DIAGNÓSTICO SISTÉMICO Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA EL MEJORAMIENTO COMPETITIVO DEL SECTOR TEXTIL – CONFECCIONES EN LA PROVINCIA DE HUANCAYO

Inga Avila, Miguel¹ ; Olivera Meza, José Luis¹ e Inga Avila, José Luis²
¹Facultad de Ingeniería de Sistemas, Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú.
²Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como finalidad realizar una evaluación de la situación actual del sector industrial productivo Textil – Confecciones en la provincia de Huancayo.

En la investigación se define la Identidad Sectorial, Análisis Interno y Externo del Sector y Diamante Competitivo de Michael Porter, y posterior a ella se esbozan las respectivas Propuestas Estratégicas, las mismas que buscan elevar los niveles de competitividad interna y externa.

Como herramientas metodológicas se han utilizado, el Análisis FODA, el mismo que ha permitido la definición de las Fortalezas y Debilidades como parte del análisis interno, y las Oportunidades y Amenazas como parte del diagnóstico externo.

Asimismo, se ha utilizado el Diamante Competitivo de Michael Porter, que ha permitido conocer el comportamiento y dinámica sectorial textil tanto actual como futuro.

De la misma forma se ha definido acciones estratégicas de naturaleza técnico – productivo y humana, así como políticas o acciones que debe desarrollar el gobierno central, regional y local para el logro de la competitividad del sector textil – confecciones de la Provincia de Huancayo.

Las herramientas utilizadas permiten tener una idea clara de la situación actual y posteriormente sobre esa base se diseñan las políticas de desarrollo integral.

Las propuestas que se vayan a formular estarán orientadas a mejorar la posición relativa en el mercado interno y externo del sector textil.

Palabras claves: *Identidad, competitividad, Diamante Competitivo, Análisis FODA, sector textil*

ABSTRACT

The present work had as purpose realize an evaluation of the current situation of the industrial productive Textile sector - Confections in Huancayo's province.

In the investigation there is defined the Sectorial Identity, Internal and External Analysis of Textile Sector and Michael Porter's Competitive Diamond, and later to she there are outlined the respective Strategic Offers, the same ones that seek to raise the levels of internal and external competitiveness.

Since methodological tools have been in use, the FODA Analysis, the same one that has allowed the definition of the Strengths and Weaknesses as part of the internal analysis, and the Opportunities and Threats as part of the external diagnosis.

Likewise, there has been in use Michael Porter's Competitive Diamond, which has allowed to know the behavior and sectorial textile dynamics so much current as future.

Of the same form strategic actions of nature have been defined technically - productively and humanize, as well as policies or actions it must develop the central, regional and local government for the achievement of the competitiveness of the textile sector - confections of Huancayo's Province.

The used tools allow to have a clear idea of the current situation and later on this base there are designed the policies of integral development.

The offers that are going to be formulated will be orientated to improve the relative position on the internal and external market of the textile sector.

Key words: *Identity, competitiveness, Porter's Competitive Diamond, FODA Analysis, textile sector.*

INTRODUCCIÓN

En las actuales circunstancias de competencia creciente y cambio constante del entorno económico, de mercado y social; las empresas – sin importar su sector ni tamaño- consideran un imperativo la necesidad de contar con documentos que guíen y regulen su comportamiento actual y futuro.

Es en este sentido, que los investigadores preocupados en fortalecer las capacidades competitivas, decidieron realizar un Diagnóstico Situacional que permita identificar las

capacidades, limitaciones, oportunidades y riesgos de un conjunto de sectores productivos de toda la provincia en el sector textil.

Para tal efecto, se llevó a cabo reuniones de trabajo con diversos actores del sector textil de la provincia de Huancayo

La metodología de intervención consistió en la realización de mesas de trabajo conformados por empresarios, representantes sectoriales, profesionales, académicos, estudiantes e interesados, reunidos por cada uno de los sectores mencionados. Las herramientas

utilizadas fueron el Análisis TASCOI para la definición de la Identidad Sectorial que viene a ser la clarificación de las actividades que actualmente vienen realizando, su propósito como empresarios y como sector; así como el Análisis FODA para la evaluación interna y externa.

Este análisis FODA permite obtener las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para cada uno de los sectores estudiados. Del mismo modo se realizó el análisis sectorial mediante el Diamante Competitivo de Porter, el mismo que busca ilustrar de modo sistémico el comportamiento y dinámica de determinado sector a través de la conjunción de variables como los factores, las industrias relacionadas, la demanda y el propio empresariado.

Posterior a todos estos análisis, se desarrolló el trabajo de gabinete, el mismo que permitió esbozar diversas propuestas estratégicas, las mismas que servirán de base para la actualización de Planes de Exportación de naturaleza gubernamental. Los criterios utilizados para estos estudios fueron: análisis de demanda, oferta, potencial exportador, generación de empleo y articulación comercial. El objetivo de este trabajo es realizar una evaluación diagnóstica que permita establecer acciones de carácter estratégico hacia el desarrollo de la competitividad del sector textil – confecciones de la Provincia de Huancayo.

En consecuencia, el presente Diagnóstico y Propuestas Estratégicas plantea a toda la comunidad sectorial, la realización de un trabajo conjunto, articulado y consistente para asumir el reto de potenciar las exportaciones peruanas de los sectores estudiados hacia los principales mercados del mundo, los mismos que dibujen un nuevo escenario al 2015.

Para ello lo fundamental es asumir un compromiso de trabajo conjunto entre toda la comunidad empresarial de la región central de nuestro país, así como un compromiso de apoyo decidido al sector por parte del gobierno y el sector privado, para fortalecer la competitividad sectorial.

DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD SECTORIAL TEXTIL

Somos empresarios que transformamos fibra de alpaca, oveja y algodón en productos textiles y prendas de vestir para satisfacer gustos y preferencias de los clientes (moda, creación, diseño, innovación, originalidad, combinación, elegancia, distinción) a nivel nacional e internacional, con la finalidad de mejorar la calidad de nuestra familia e intensificar la mano de obra especializada en la comunidad y lograr el posicionamiento en el mercado nacional e

internacional llevando un buen control de calidad y servicio con mayor valor agregado de acuerdo a los estándares de orden mundial.

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

- Capacidad de inversión y reinversión en el sector –mayoritariamente
- Experiencia empresarial en el sector textil
- Alto nivel de emprendimientos
- Empresas legalmente constituidas.
- Los modelos asociativos y consorciales se vienen llevando con relativo éxito
- Experiencia exportadora por parte de algunos miembros del sector.
- Empresarios con mentalidad creativa
- Parque de maquinarias antiguas pero operativas
- Tecnología de punta para producción industrial
- Tecnología de acabados: crochet y palitos
- Uso de materias primas 100% naturales o en combinaciones según necesidades.
- Prendas consideradas productos orgánicos
- Productos con alto valor agregado

DEBILIDADES

- Bajos niveles de rentabilidad por la actividad productiva.
- No hay poder de negociación frente a los proveedores
- Débil poder de negociación ante los clientes.
- Desconocimiento de la calidad de materia prima
- Proceso productivo empírico con altos costos de manufacturación
- Insuficiencia de personal capacitado
- Débil nivel de cultura informática
- No se cuenta con tecnología de última generación
- Heterogeneidad en la disposición de equipos para la producción
- Disparidad en calidad y acabado productivo
- No se cuenta con certificaciones medioambientales y/o naturales

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Existencia de empresas capacitadoras y certificadoras
- Tendencia al mundo verde
- Disponibilidad de Centros de Desarrollo Tecnológico
- Tratados de Libre Comercio con diversos países (USA, Canadá, UE, etc.)
- Estabilidad económica
- Competencia mundial

- Programa Exporta Fácil
- Drawback e incentivo a los exportadores
- Programas de Promoción a las Exportaciones
- Nueva Ley de MYPES
- Programa de compras estatales
- Extensión de la temporada invernal en el hemisferio norte

AMENAZAS

- Excesivas cargas fiscales y presión tributaria
- Débil relación con gremios
- Disminución de la demanda interna
- Alta obsolescencia tecnológica
- Retraso cambiario, menos soles por dólar
- Creciente nivel de contrabando
- Decrecimiento sectorial al 2010
- Incremento de la competencia mundial
- Extrema dependencia de materia prima
- Inelegibilidad en la banca privada a empresas exportadoras
- Altas tasas de interés activa
- Cambios climáticos
- Disconformidad social

DIAMANTE COMPETITIVO DEL SECTOR TEXTIL - CONFECCIONES

Factores Básicos y Avanzados: Los factores básicos son auspiciosos pero no son suficientes para el desarrollo del sector, urge la necesidad de potenciar los factores avanzados y demás variables para el logro de la competitividad.

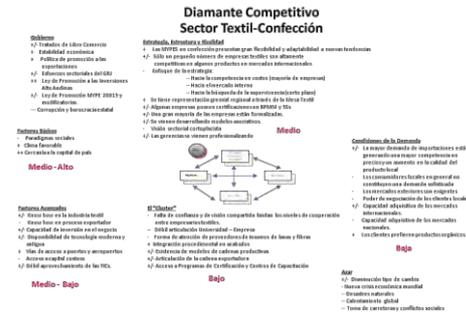
Industrias relacionadas y de apoyo - El cluster: El sector está poco integrado a procedimientos y estructuras relacionadas. Los proveedores no apoyan al dinamismo del sector. Los centros de capacitación, investigación y desarrollo se convierten en pilar fundamental para el crecimiento sectorial.

Condiciones de la demanda: La producción actual está orientada a la atención de mercados nacionales, los cuales no se muestran atractivos debido a los bajos niveles de gasto. La demanda exterior se presenta como una alternativa interesante.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: La manera cómo se viene desarrollando y manejando el sector está equilibrado. Existen esfuerzos asociativos que permiten generar fuerza y poder de negociación a futuro. Hay que redireccionar la gerencia y el mercado objetivo.

Gobierno: El Gobierno va creando oportunidades y promoviendo la actividad sectorial. El Estado es y seguirá siendo un gran comprador (uniformes, ropa escolar, etc.) sin embargo, debe sofisticar sus exigencias, estableciendo altos estándares de calidad y

permitiendo la participación de empresas de mayor envergadura y competitividad. El impulso a la actividad empresarial se dificulta por la corrupción y la burocracia estatal.



**PROPUESTAS ESTRATÉGICAS
PROPUESTAS DE DESARROLLO DEL SECTOR TEXTIL - PROVINCIA DE HUANCAYO**

- Implementación de una hilandería moderna y adecuada que permita asegurar el abastecimiento de fibra.
- Fortalecimiento de Asociaciones y/o Consorcios Textiles orientados a la mejora del poder de negociación.
- Promoción y creación de cadenas productivas que permitan una articulación comercial más fluida.
- Realización de convenios con instituciones de apoyo financiero y de inversión para el desarrollo empresarial: COFIDE, FOGAPI, etc.
- Impulsar Programas de capacitación y preparación para obtención de Certificaciones (BPMM, 5S, Fair Trade, etc).
- Desarrollo de Programas de Capacitación y fortalecimiento en Gestión Empresarial, Asociatividad y Exportación con participación de entidades estatales y privadas como: Promperú, Cámara de Comercio de Huancayo, Sociedad Nacional de Industrias, Gobierno Regional Junín, entre otros.
- Programa de Capacitación en patronaje, desarrollo de productos, tendencias y diseño de modas.
- Realización de ferias y/o desfiles de moda de trascendencia nacional e internacional con la participación de todos los miembros del sector.
- Desarrollo de procesos de acercamiento y mejoramiento del contacto comercial con el cliente (participación en ferias, misiones comerciales, pasantías, etc)
- Establecimiento de Plan de Capacitación en Tecnologías de la Información y Comunicaciones conducente a la

integración al mundo digital (páginas web, e-mail, etc).

- Establecimiento de Programas de Inteligencia de Mercado y Análisis de Competencia nacional e internacional como base del Benchmarking Competitivo Textil.
- Incorporación de Tecnologías CAD y CAM a los procesos productivos.
- Convenio con instituciones de naturaleza agrícola e industrial para la provisión de tintes naturales.
- Inscripción ante OSCE para ser proveedor de bienes al Estado.
- Participación organizada en Programas de Adquisiciones o Compras Estatales los que permitirán un aseguramiento de las compras.

DIAMANTE COMPETITIVO FUTURO DEL SECTOR AL 2015



Factores Básicos y Avanzados: Los factores básicos son auspiciosos y suficientes para el desarrollo del sector, se dispone de lana de ovino y camélidos sudamericanos, tintes y otros insumos para la producción de prendas. Se ha desarrollado los factores avanzados como el conocimiento –a través de la capacitación-, la infraestructura de comunicación –terrestre y aérea-, se ha dinamizado la economía a través de la presencia de diversos bancos y financieras, entre otros que coadyuvan al logro de la competitividad.

Industrias relacionadas y de apoyo - El cluster: El sector está integrado a procedimientos y estructuras relacionadas. Los proveedores de insumos (lanas, sintéticos, mano de obra, etc) y demás actores apoyan al dinamismo del sector. Los centros de capacitación, investigación y desarrollo se convierten en pilar fundamental para el crecimiento sectorial.

Condiciones de la demanda: La producción actual está orientada a la atención de mercados nacionales e internacionales. Al mismo tiempo, los niveles de ingresos familiares de los

mercados nacionales han mejorado e incrementan la demanda.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Existen esfuerzos asociativos formales que permiten generar fuerza y poder de negociación. La competencia ha pasado de ser interna a externa debido a la presencia de los consorcios empresariales en mercados internacionales.

Gobierno: El Gobierno va creando oportunidades y promoviendo la actividad sectorial. El Estado es y seguirá siendo un gran comprador (uniformes, ropa escolar, etc.) sin embargo, debe sofisticar sus exigencias, estableciendo altos estándares de calidad y permitiendo la participación de empresas de mayor envergadura y competitividad. Los niveles de corrupción y burocracia estatal han disminuido.

CONCLUSIONES

1. La exportación se convierte en una alternativa viable y sostenible para el desarrollo de los diversos sectores productivos y de servicios de la Región Junín.
2. Los sectores con mejores posibilidades de seguir avanzando y creciendo en los procesos de exportación son: textiles y confecciones, café –con incidencia en cafés especiales-, trucha, cacao, artesanía y flores; razón por la cual merecen realizarse los respectivos Planes Operativos de Producto.
3. La obtención de la Identidad Sectorial mediante la técnica TASCOI, permite ampliar los criterios bajo los cuales se vienen llevando adelante los negocios. Con esta técnica, los empresarios no sólo han definido a qué se dedican, sino también qué venden, en qué contexto, qué productos, qué valor agregado brindan, qué necesidades satisfacen, etc; permitiendo una visión mucho más amplia de sus respectivas unidades productivas.
4. Se evidencia en todos los sectores analizados, una gestión empírica de las empresas, sin visión de largo plazo, poco espíritu de asociatividad y sobre todo una extrema dependencia de las ayudas estatales o de organismos internacionales.
5. En virtud a lo anterior, la asociatividad se convierte en el mecanismo de fortalecimiento de la actividad empresarial con miras a la exportación.
6. La participación de los diferentes entes involucrados en el quehacer empresarial tales como: Gobierno regional, Gobiernos locales, Promperú, Sociedad Nacional de Industrias, Cámaras de Comercio,

Asociación de Exportadores, gremios empresariales, universidades, ONGs, etc son vitales para la generación de una masa crítica de exportadores, capaces de atender mercados internacionales y generar empleo y desarrollo sostenible. La labor del Gobierno no debe ser proteccionista, sino más bien de promotor de la inversión y delineador de las condiciones favorables de mercado.

RECOMENDACIONES

1. Es prioritario la capacitación en temas de Gestión Estratégica y Modelos Asociativos que permitan la sumatoria de esfuerzos y creación de poder de negociación frente a los proveedores y clientes.
2. Debe fortalecerse a todo nivel y en todos los sectores las capacitaciones y asesorías técnicas en los procesos productivos, todo ello conducentes a la obtención de certificaciones internacionales que sostengan la presencia en mercados exteriores.
3. La capacitación y uso de las tecnologías de la información y comunicaciones es un tema imprescindible para la búsqueda y entendimiento de información disponible a través de Internet.
4. La realización de labores de Inteligencia de Mercado, así como la participación mayoritaria de los empresarios en ferias, misiones comerciales, exhibiciones, etc. son necesarias para la determinación de nuevos mercados, perfiles de clientes y mercados, además que permitirán mejorar los estándares de producción y comercialización.
5. Es necesaria la actualización de un nuevo Plan Regional de Exportación y de nuevos Planes Operativos de Producto, los cuales

- guíen los esfuerzos articulados de todos los empresarios, sector privado y sector público
6. La Gerencia Regional de Desarrollo Económico y Sub Gerencia de Promoción de Inversiones del Gobierno Regional Junín deben seguir apostando por el desarrollo de los sectores productivos a fin de generar oferta exportable.

AGRADECIMIENTOS

A todos los empresarios textiles de la Provincia de Huancayo que colaboraron de manera entusiasta con la presente investigación.

LITERATURA CITADA

- Ackoff, Russell.** Planificación de la empresa del futuro. Ed. Limusa.- Noriega Ed, México. 1997.
- Espejo, Raúl y otros.** Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's. 1° Ed. John Wiley & Sons Inc. 1989
- Indacochea, Alejandro y otros.** Junín Competitivo: Valle del Mantaro. 1° Edición. Centrum Católica. 2006
- Indacochea, Alejandro y otros.** Junín Competitivo: Valle del Mantaro. 1° Edición. Centrum Católica. 2006
- Inga Avila, Miguel Fernando y Olivera Meza, José Luis.** Plan de Desarrollo Empresarial en las mypes de Huancayo. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional del Centro del Perú. 1998
- Monitor Company.** Diamante Competitivo del Sector Textil-Confección Colombiano. 1997
- Monitor Company.** Diamante Competitivo del Sector Textil-Confección Venezolano. 1996
- Porter, Michael E.** Ventaja Competitiva de las naciones. Editorial Vergara. 1991
- Porter, Michael E.** Ventaja Competitiva. 1° Ed. Editorial Deusto. 2006
- Porter, Michael E.** Ser competitivo. 1° Ed. Editorial Bilbao. 1999

— ¹ Este trabajo de investigación fue financiado por el Instituto de Investigación de la UNCP - Perú.

²Inga Avila, Miguel. miguel_inga@hotmail.com