

**DIAGNÓSTICO SISTÉMICO Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA EL MEJORAMIENTO COMPETITIVO DEL SECTOR TEXTIL – CONFECCIONES EN LA PROVINCIA DE HUANCAYO**  
**SYSTEMATIC DIAGNOSIS AND STRATEGIC PROPOSALS TO INCREASE THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE TEXTILE INDUSTRY AND CONFECTIONS IN THE PROVINCE OF HUANCAYO**

*Miguel Inga Ávila<sup>25</sup>; José Luis Olivera Meza y José Luis Inga Ávila*

*Facultad de Ingeniería de Sistemas*

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, lo 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, para conocer el comportamiento y dinámica sectorial textil tanto actual como futuro. De la misma forma se definió acciones estratégicas de naturaleza técnico – productivo y humana, así como políticas o acciones 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 diseñar políticas de desarrollo integral. Las propuestas que se vayan a formular están orientadas a mejorar la posición relativa en el mercado interno y externo del sector textil.

**Palabras clave:** identidad, competitividad, diamante competitivo, análisis FODA, sector textil

ABSTRACT

The present work had as purpose to evaluate the current situation of Textil and Confection industry in Huancayo. This research defined the industry identity, Internal and External Analysis of Textile Sector and Michael Porter's Competitive Diamond, and then outlined the respective Strategic Offers, the same ones that seek to increase the levels of internal and external competitiveness. The methodological tools used are FODA Analysis to define Strengths and Weaknesses as part of the internal analysis, and the Opportunities and Threats as part of the external diagnosis. Likewise, Michael Porter's Competitive Diamond was also used, which allowed to determine the behavior and textile industry dynamics. Strategic actions whether they are technically-productive or human were analyzed, as well as policies or actions that must be developed by the central, regional and local government to achieve the desired competitiveness of the textile and confections industry in Huancayo. The used tools allow to develop a clear idea of the current situation so that then, based on findings design the policies of integral development. The proposals that are going to be formulated will be directed towards improving the relative positioning in the internal and external markets of the textile sector.

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

<sup>25</sup> miguel\_inga@hotmail.com

## 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 TASCOT 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 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, 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

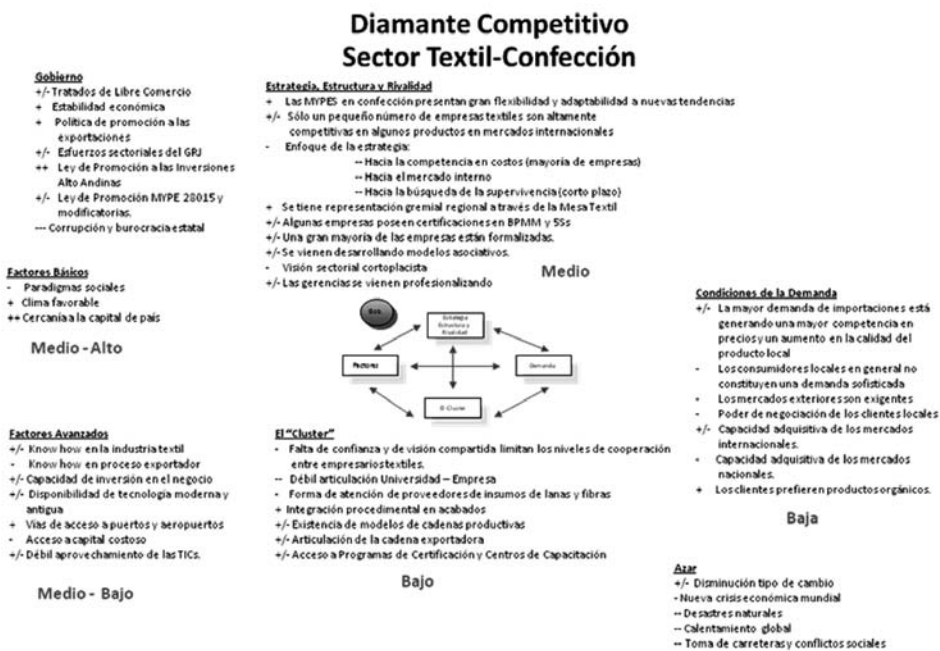
de capacitación, investigación y desarrollo se convierten en pilar fundamental para el crecimiento sectorial.

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

### Diamante Competitivo Futuro al 2015 Sector Textil-Confección

- Gobierno**
- ++ Integración Económica Alto
  - +/- Estabilidad económica
  - ++ Política de promoción a las exportaciones
  - ++ Esfuerzos sectoriales del GRU
  - ++ Ley de Promoción a las Inversiones Alto Andinas
  - ++ Procedimientos estables ágiles y descentralizados

- Factores Básicos**
- ++ Cultura emprendedor y empresarial
  - + Clima favorable
  - ++ Cercanía a la capital de país

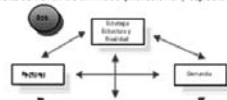
Alto

- Factores Avanzados**
- ++ Personal altamente capacitado en industria textil y proceso exportador
  - + Capacidad de inversión en el negocio
  - ++ Disponibilidad de tecnología moderna
  - ++ Uso de tecnología CAD y CAM
  - + Adecuadas vías de acceso a puertos y aeropuertos
  - ++ Accesibilidad a capital para inversión
  - ++ Aprovechamiento de tecnologías de la información

Muy Alto

- Estrategia, Estructura y Rivalidad**
- + Las MYPES en confección se adaptan y generan tendencias
  - + Creciente número de empresas textiles son altamente competitivas en mercados internacionales de alta exigencia
  - ++ Enfoque de la estrategia:
    - Hacia la competencia en diferenciación
    - Hacia el mercado externo, sin descuidar el interno
    - Hacia la búsqueda del crecimiento e internacionalización (largo plazo)
  - ++ Se tiene representación y participación en las políticas de desarrollo regional a través de la Mesa Textil y demás gremios
  - + La mayoría de empresas poseen certificaciones en BPMM y 5S
  - ++ Todas las empresas están formalizadas
  - ++ Los modelos asociativos son replicados en todas las zonas productivas textiles- confecciones
  - ++ Visión sectorial de largo plazo
  - ++ Las empresas se llevan de un modo profesional y especializado

Muy Alto



- El "Clúster"**
- ++ Cultura de confianza y visión compartida entre empresarios textiles.
  - ++ Existe una fuerte relación Estado – Universidad – Empresa a través de convenios
  - ++ Los proveedores de insumos de lanas y fibras son socios estratégicos y están articulados a la cadena productiva
  - + Se posee una Cadena de Valor Extendida para el proceso productivo
  - ++ Existencia de modelos de cadenas productivas que asegura la provisión y demanda
  - ++ Articulación de la cadena exportadora asegurando la oferta exportable
  - ++ Los Programas de Certificación y Centros de Capacitación apoyan la gestión productiva del sector

Muy alto

- Condiciones de la Demanda**
- ++ Los clientes consideran a los productos peruanos como de buena calidad y accesibles en precios, en comparación con los productos importados.
  - ++ Los consumidores locales y extranjeros son altamente exigentes y sofisticados
  - ++ El poder de negociación tanto con clientes nacionales y extranjeros están equilibrados.
  - ++ La marca Made in Perú es apreciada en los mercados nacionales e internacionales.
  - ++ Hay mejoras en la capacidad adquisitiva de los mercados nacionales e internacionales.
  - ++ Los clientes prefieren productos orgánicos, entre ellos los peruanos.

Muy alto

- Azar**
- +/- Tipo de cambio estable y predecible
  - +/- Programas de prevención ante desastres

**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.

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.

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.

La obtención de la Identidad Sectorial mediante la técnica TASCOTI, 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.

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.

En virtud a lo anterior, la asociatividad se convierte en el mecanismo de fortalecimiento de la actividad empresarial con miras a la exportación.

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.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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