

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Empresa Topy Top

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Enrique Dianderas Gutierrez

Sergio Andrés López Orchard

Alexis Samohod Saldaña

Karen Yarasca De la Vega

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, Agosto 2018

Agradecimientos

A Dios, por darnos salud y permitirnos este logro académico y profesional.

A nuestros profesores por sus enseñanzas, y a nuestras familias por su apoyo constante durante todo este tiempo, sobre todo en las circunstancias más difíciles durante este proceso.



Resumen Ejecutivo

En el Planeamiento Estratégico para la empresa Topy Top se ha planteado como visión que para el 2023 sea reconocida como la empresa peruana líder en la industria de confecciones de prendas de vestir y una referencia dentro de América Latina incrementando su presencia en América del Norte y Europa. La posición competitiva de la que goza la compañía y una perspectiva positiva en la demanda global de prendas de vestir ofrecen el panorama ideal para la implementación de este plan estratégico.

Se han formulado seis objetivos de largo plazo todos enfocados al año 2023, los cuales se listan a continuación: (a) localizarse en el primer lugar en la industria de confecciones peruanas, (b) aumentar las ventas en 15% anual, (c) contar con una marca premium orientada al mercado europeo, (d) incrementar las exportaciones en 10% anual, (e) aumentar la producción a 5'000,000 de prendas mensuales, e (f) incrementar el retorno sobre la inversión de cinco a ocho por ciento. Estos objetivos de largo plazo, han sido divididos en 20 objetivos de corto plazo que conduzcan de forma progresiva hacia la consecución de la misión. Estos objetivos serán permanente evaluados y monitoreados a través del Balance Scorecard mediante sus cuatros perspectivas: aprendizaje interno, proceso interno, clientes y financiero. Durante el análisis de la industria y de la compañía, se definieron 19 estrategias de las cuales 15 fueron retenidas en primer orden y las restantes quedaron como estrategias de contingencia. Topy Top identificará a sus mejores empleados para constituir un equipo multidisciplinario que lidere el cambio y conduzca a la compañía hacia el futuro deseado.

Abstract

In the Strategic Planning for Topy Top has been proposed as a vision that by 2023 it will be recognized as the leading Peruvian company in the apparel industry and a reference within Latin America, increasing its presence in North America and Europe. The competitive position of the company and a positive outlook on the global demand for garments offers the ideal scenario for the implementation of this strategic plan.

Six long-term objectives have been formulated, all focused on the year 2023, which are listed below: (a) lead the Peruvian apparel industry, (b) increasing sales by 15% per year, (c) counting with a premium brand oriented to the European market, (d) increasing exports by 10% per year, (e) increasing production to 5'000,000 pieces per month, and (f) increasing the return on investment from 5% to 8%. These long-term objectives have been divided into 20 short-term objectives that progressively lead to the achievement of the mission. These objectives are permanently evaluated and monitored through the Balance Scorecard for its four perspectives: internal learning, internal process, clients and financial. During the analysis of the industry and the company, 19 strategies were defined then 15 strategies have been retained and the remaining ones have been left as contingency strategies. Topy Top identified its best employees to form a multidisciplinary team that leads the company towards the desired future.

Tabla De Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Empresa Topy Top.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión	9
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores	11
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	15
3.1.2 Potencial nacional.....	16
3.1.3 Principios cardinales.....	22
3.1.4 Influencia del análisis en la empresa Topy Top	25
3.2 Análisis Competitivo del País	27
3.2.1 Condiciones de los factores	27

3.2.2 Condiciones de la demanda	30
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	30
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	31
3.2.5 Influencia del análisis en Topy Top	32
3.3 Análisis del Entorno PESTE	32
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	32
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	37
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	45
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	46
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	49
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	50
3.5 La Empresa Topy Top y sus Competidores	51
3.5.1 Poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	54
3.5.4 Amenaza de los entrantes	55
3.5.5 Rivalidad de los competidores actuales.....	55
3.6 La Empresa Topy Top y sus Referentes.....	56
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	57
3.8 Conclusiones	59
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	60
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	60

4.1.1 Administración y gerencia (A)	60
4.1.2 Marketing y ventas (M)	60
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	64
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	70
4.1.5 Recursos humanos (H).....	76
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	77
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	77
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	79
4.3 Conclusiones	79
Capítulo V: Intereses de Topy Top y Objetivos de Largo Plazo	80
5.1 Intereses de Topy Top	80
5.2 Potencial de Topy Top	81
5.3 Principios Cardinales de Topy Top	82
5.4 Matriz de Intereses de Topy Top (MIO)	85
5.5 Objetivos de Largo Plazo	86
5.6 Conclusiones	86
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	88
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	88
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	88
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	92
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	97
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	98

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	99
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	101
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	102
6.9 Matriz de Ética (ME).....	107
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	107
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	107
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	107
6.13 Conclusiones	111
Capítulo VII: Implementación Estratégica	112
7.1 Objetivos de Corto Plazo	112
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	118
7.3 Políticas de cada Estrategia	119
7.4 Estructura de la Organización	120
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	121
7.6 Recursos Humanos y Motivación	122
7.7 Gestión del Cambio.....	123
7.8 Conclusiones	124
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	126
8.1 Perspectivas de Control.....	126
8.1.1 Aprendizaje interno	126
8.1.2 Procesos internos	127
8.1.3 Clientes	128

8.1.4 Financiera	129
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	130
8.3 Conclusiones	132
Capítulo IX: Competitividad de Topy Top	133
9.1 Análisis Competitivo de Topy Top	133
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Topy Top	135
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Topy Top	136
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	137
9.5 Conclusiones	139
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	140
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	140
10.2 Conclusiones Finales.....	140
10.3 Recomendaciones Finales	144
10.4 Futuro de Topy Top.....	145
Referencias.....	148

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ranking de Empresas Textiles Peruanas 2011 y 2017</i>	2
Tabla 2. <i>Siete Criterios para Evaluar una Visión</i>	10
Tabla 3. <i>Nueve Criterios para Evaluar una Misión</i>	12
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú</i>	16
Tabla 5. <i>Proyecciones del crecimiento de la Población Mundial</i>	17
Tabla 6. <i>Desarrollo Tecnológico de los Países de América del Sur</i>	20
Tabla 7. <i>Principales Países hacia los Cuales Exporta El Perú</i>	24
Tabla 8. <i>Tratados de Libre Comercio del Perú</i>	26
Tabla 9. <i>Reporte Global de Competitividad para el Perú</i>	28
Tabla 10. <i>Producción Minera del Perú en el Contexto Internacional al Año 2012</i>	29
Tabla 11. <i>Índice de Competitividad Global - Perú (2017-2018)</i>	39
Tabla 12. <i>Países Destino de las Exportaciones Peruanas de Prendas de Vestir</i>	44
Tabla 13. <i>Brecha de Conectividad del Perú – Departamentos</i>	47
Tabla 14. <i>Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE): Topy Top</i>	50
Tabla 15. <i>Principales Compradores Internacionales</i>	52
Tabla 16. <i>Información Acerca de los Principales Compradores</i>	53
Tabla 17. <i>Importaciones Según Proveedor</i>	54
Tabla 18. <i>Principales Exportadores Peruanos de Prenda de Vestir</i>	56
Tabla 19. <i>Ranking de las Principales Empresas Textiles Peruanas</i>	57
Tabla 20. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) de la Empresa Topy Top y sus Competidores</i> <i>Nacionales</i>	58
Tabla 21. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR) de la Empresa Topy Top y sus Competidores</i> <i>Extranjeros</i>	58
Tabla 22. <i>Principales Puestos de Topy Top</i>	61

Tabla 23. <i>Exportaciones de Topy Top Según Partida Arancelaria</i>	63
Tabla 24. <i>Capacidad Productiva</i>	70
Tabla 25. <i>Estado de Situación Financiera</i>	71
Tabla 26. <i>Estado de Resultados</i>	76
Tabla 27. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	78
Tabla 28. <i>Ranking de Empresas Textiles Peruanas 2011 y 2017</i>	84
Tabla 29. <i>Matriz de Intereses de la Empresa Topy Top</i>	85
Tabla 30. <i>Matriz FODA de la Empresa Topy Top</i>	89
Tabla 31. <i>MPEYEA de la Empresa Topy Top</i>	90
Tabla 32. <i>Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA</i>	92
Tabla 33. <i>Ventas de Topy Top a sus Principales Clientes y Contribución de Caja por Clientes</i>	94
Tabla 34. <i>Ventas de Topy Top a sus Principales Clientes y Contribución de Caja por Clientes</i>	96
Tabla 35. <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Empresa Topy Top</i>	100
Tabla 36. <i>MCPE de la empresa Topy Top</i>	103
Tabla 37. <i>Matriz de Pruebas de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)</i>	105
Tabla 38. <i>Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias de la Empresa Topy Top</i>	106
Tabla 39. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	108
Tabla 40. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	109
Tabla 41. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	110
Tabla 42. <i>Objetivos de Corto Plazo para OLP 1</i>	114
Tabla 43. <i>Objetivos de Corto Plazo para OLP 2</i>	114
Tabla 44. <i>Objetivos de Corto Plazo para OLP 3</i>	115

Tabla 45. <i>Objetivos de Corto Plazo para OLP 4</i>	116
Tabla 46. <i>Objetivos de Corto Plazo para OLP 5</i>	117
Tabla 47. <i>Objetivos de Corto Plazo para OLP 6</i>	118
Tabla 48. <i>Políticas por Estrategia</i>	119
Tabla 49. <i>La Perspectiva de Aprendizaje Interno</i>	127
Tabla 50. <i>La Perspectiva de Procesos Internos</i>	128
Tabla 51. <i>La Perspectiva de Clientes</i>	129
Tabla 52. <i>La Perspectiva Financiera</i>	130
Tabla 53. <i>Tablero de Control Balanceado para la Empresa Topy Top</i>	131
Tabla 54. <i>Razones estratégicas y operativas para la conformación de clústers</i>	138
Tabla 55. <i>Plan Estratégico Integral de la Empresa Topy Top</i>	142
Tabla 56. <i>Ranking de Principales Empresas Textiles Peruanas. Proyección al 2023</i>	147

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Evolución de las ventas de Topy Top en millones de Soles.....	1
<i>Figura 2.</i> Ubicación de Topy Top en la matriz estrategia.....	3
<i>Figura 3.</i> Posición del Perú en el mundo.....	18
<i>Figura 4.</i> Tasa de crecimiento PBI para diversos países latinoamericanos.....	19
<i>Figura 5.</i> Textilería en la época de los incas.....	21
<i>Figura 6.</i> Inversión pública del Ministerio de Defensa del Perú, en millones de soles.....	23
<i>Figura 7.</i> Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.....	29
<i>Figura 8.</i> Variación de la demanda interna, consumo privado y consumo público, en porcentaje.....	30
<i>Figura 9.</i> Diferencia entre altas y bajas de unidades empresariales del 2014 al 2016.....	31
<i>Figura 10.</i> Evolución de las exportaciones y su relación con el PBI.....	35
<i>Figura 11.</i> Evolución de las importaciones y su relación con el PBI.....	35
<i>Figura 12.</i> Evolución del PBI y variación anual.....	38
<i>Figura 13.</i> Evolución del PBI de las principales economías.....	40
<i>Figura 14.</i> Exportaciones de sector textil.....	41
<i>Figura 15.</i> Principales importadores del sector textil.....	42
<i>Figura 16.</i> Exportación mundial de prendas de vestir.....	43
<i>Figura 17.</i> Principales exportadores de prendas de vestir.....	43
<i>Figura 18.</i> Confecciones textiles peruanas por categoría.....	44
<i>Figura 19.</i> Evolución del tipo de cambio nominal Sol por Dólar.....	45
<i>Figura 20.</i> Inversión en Investigación y Desarrollo (% PBI).....	48
<i>Figura 21.</i> Ciclo Operativo de una Industria.....	62
<i>Figura 22.</i> Gráfico de burbujas de prospectos de diversificación de mercados.....	64

<i>Figura 23.</i> Tipos de operaciones.....	65
<i>Figura 24.</i> Cadena de valor.....	65
<i>Figura 25.</i> Proceso productivo de la industria textil y confecciones.....	66
<i>Figura 26.</i> Matriz de procesos.....	67
<i>Figura 27.</i> Proceso productivo de confecciones.....	68
<i>Figura 28.</i> Cadena de abastecimiento de Topy Top S.A. para el mercado externo.....	69
<i>Figura 29.</i> Evolución del Ratio de Liquidez de Topy Top.....	73
<i>Figura 30.</i> Evolución de Prueba Ácida en Topy Top.....	74
<i>Figura 31.</i> Evolución del nivel de solvencia en Topy Top.....	74
<i>Figura 32.</i> Evolución del nivel de endeudamiento en Topy Top.....	75
<i>Figura 33.</i> Evolución de los distintos márgenes de la compañía.....	75
<i>Figura 34.</i> Exportaciones peruanas de textiles entre los años 2013 a 2017.....	83
<i>Figura 35.</i> Matriz PEYEA para la empresa Topy Top.....	91
<i>Figura 36.</i> Matriz BCG de la empresa Topy Top.....	96
<i>Figura 37.</i> Matriz IE para la empresa Topy Top.....	98
<i>Figura 38.</i> Matriz de la Gran Estrategia para la empresa Topy Top.....	99
<i>Figura 39.</i> La relación estrategia/estructura de Chandler.....	120
<i>Figura 40.</i> Propuesta de estructura orgánica para la empresa Topy Top.....	121
<i>Figura 41.</i> Evolución de la teoría de la competitividad.....	134
<i>Figura 42.</i> Proyección de las ventas, EBITDA y margen neto de Topy Top hasta el 2023..	147

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

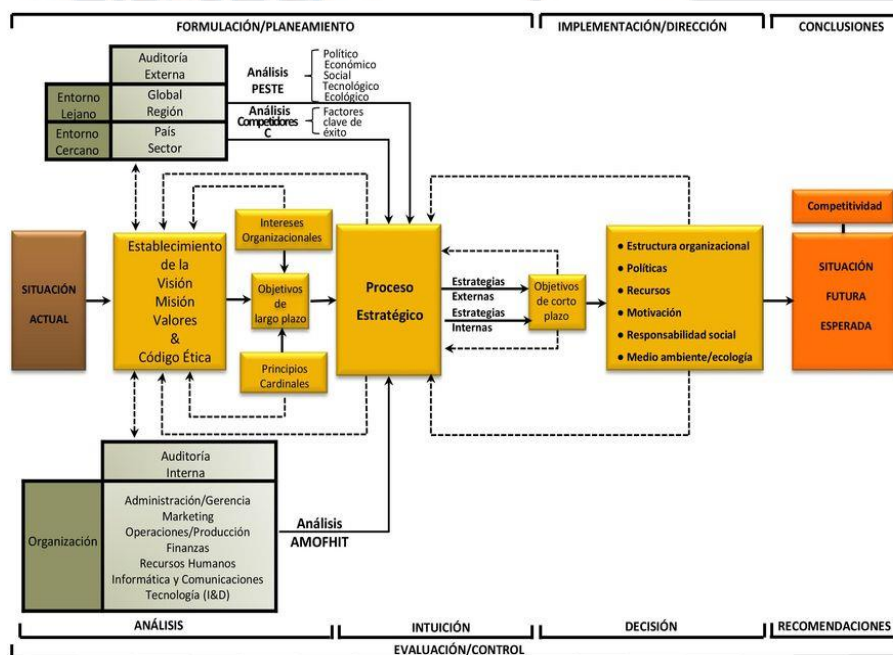


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFÉ, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

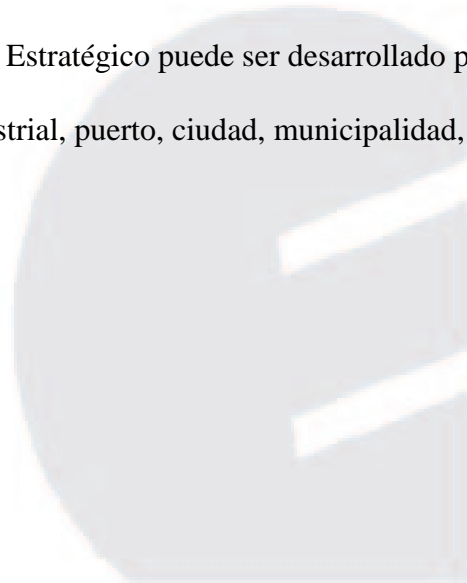
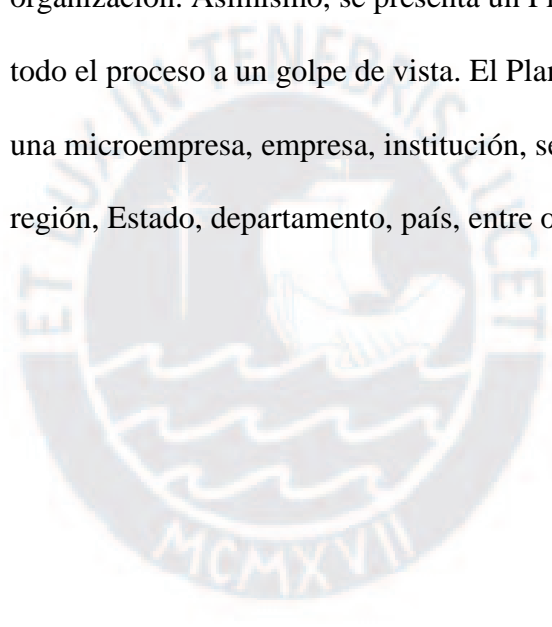
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de la Empresa Topy Top

1.1 Situación General

Durante muchos años Topy Top fue la principal empresa del sector textil en el Perú. La crisis del 2008 supuso un fuerte golpe para la industria en general y para Topy Top en particular. Desde entonces, le ha costado recuperar el nivel de ventas que alcanzó antes de la crisis. El 2010 mostró signos de recuperación, sin embargo, desde el 2011 la facturación ha venido decreciendo hasta los S/ 216 millones, un nivel semejante al 2003. La segunda mitad del 2017 ha mostrado signos de recuperación que sumados a mayores niveles de importación de los países donde operan los principales clientes de Topy Top invita a pensar en un crecimiento de las ventas para los próximos años. Otro dato que refuerza esta tendencia es que el registro de ventas del primer trimestre del 2018 frente al mismo periodo del año anterior muestra un crecimiento interanual cercano al ocho por ciento. Además, la solicitud de nuevos pedidos para el segundo trimestre también muestra un crecimiento frente al 2017. Las señales son positivas aunque deberían ser contrastadas con la situación de las empresas competidoras para confirmar si se trata de un fenómeno sectorial o particular.

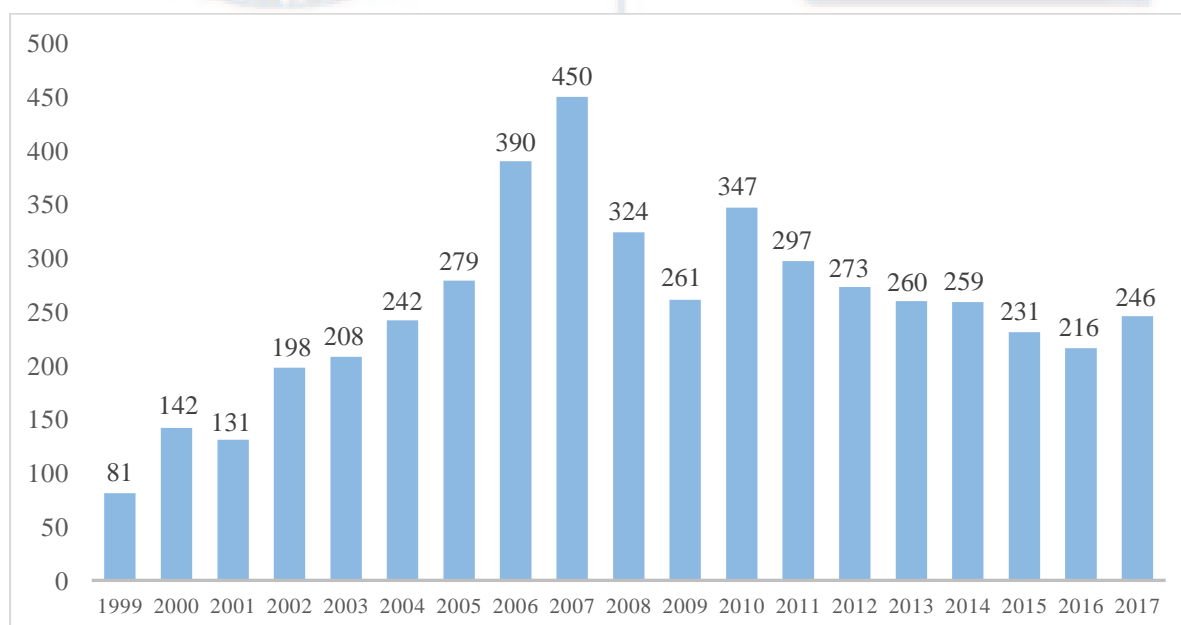


Figura 1. Evolución de las ventas de Topy Top en millones de Soles. Fuente: Topy Top.

El desempeño del sector, muestra un comportamiento semejante al de Topy Top. Al comparar el volumen agregado de ventas del 2011 frente al 2016, se puede observar que las ventas han caído desde S/ 6906 millones hasta S/ 5515, es decir, una disminución del 20%. Se trata de una industria fragmentada, donde la empresa con mayores ventas alcanza una cuota de mercado del 7%; la siguiente alcanza una cuota del 6%; las cinco siguientes, entre las que se encuentra Topy Top, tienen una participación del 4% cada una. Del puesto 13 en adelante, se concentra el 54% del mercado. Si bien los competidores nacionales ofrecen propuestas de valor semejantes, Topy Top también enfrenta a competidores internacionales. Por ejemplo, un competidor en Nicaragua le quitó a un cliente importante unos años atrás.

Tabla 1

Ranking de Empresas Textiles Peruanas 2011 y 2017

Empresa	Ranking	Ventas 2017	%	Ranking	Ventas 2011	%
	2017	(millones S/.)		2011	(millones S/.)	
Aris Industrial	1	386	7%	4	280	4%
Michell y Cia	2	341	6%	8	215	3%
Creditex	3	260	5%	3	284	4%
Devanlay Peru	4	253	4%	1	412	6%
Topy Top	5	246	4%	2	297	3%
Industrial Netalco	6	224	4%	7	222	4%
Manufacturas San Isidro	7	209	4%	9	197	3%
Cia. Industrial Nuevo Mundo	8	170	3%	5	232	3%
Textiles Camones S.A.	9	160	3%	10	191	3%
Confecciones Textimax S.A.	10	154	3%	11	121	2%
Textil del Valle S.A.	11	131	2%	6	223	3%
Tejidos San Jacinto S.A.	12	96	2%	12	93	1%
Otros	13	3001	53%	13	4139	60%
Total		5.630			6.906	

Nota. Ventas expresadas en millones de soles. Adaptado de “Perú Top Publications” de <http://ptp.pe/>

La altísima calidad del algodón peruano permite que las prendas fabricadas en el Perú sean valoradas por los mercados internacionales. El Perú ha sabido posicionarse como un proveedor de alta calidad con precios competitivos. El sector textil peruano aún se encuentra lejos de países como Francia, Italia y España para la confección de prendas de altísima calidad, aunque la brecha ha venido disminuyendo en los últimos 15 años. Esto se traduce en que cada vez más marcas de vestir *premium* se fijan en el país para la confección de sus prendas. Por otra parte, la creciente irrupción de empresas asiáticas en los segmentos más económicos resta posibilidades de competir a la industria nacional teniendo en consideración que el sector textil se enfoca en un liderazgo en costos en cualquiera de sus tres modalidades: amplio, enfocado y nicho. Los menores costos de producción, principalmente de mano de obra, de los países asiáticos los posicionan mejor para competir en el sector amplio. Junto con Asia, muchos países centroamericanos han optado por atender al mismo segmento con buenos resultados. Este panorama presenta al mismo tiempo una amenaza y una oportunidad para la industria local.

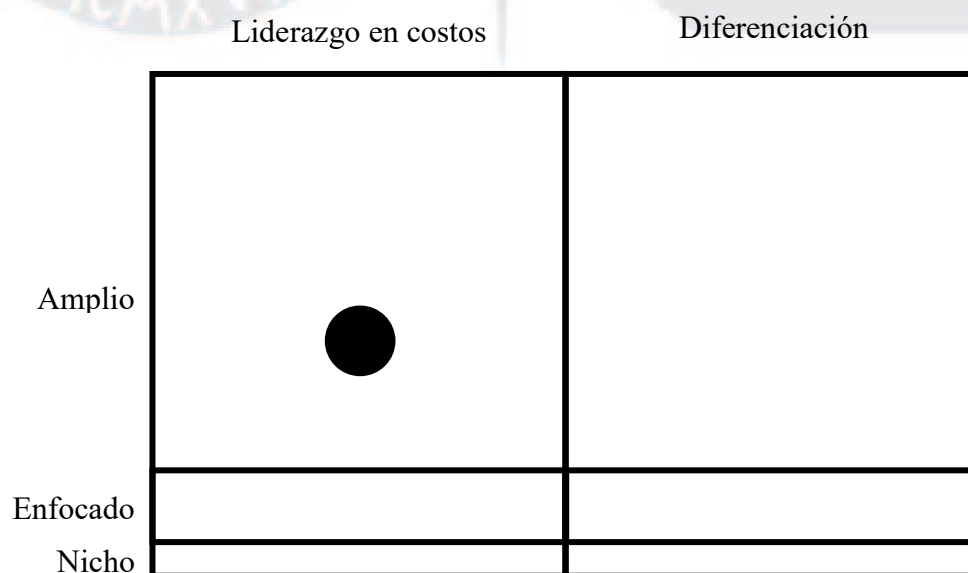


Figura 2. Ubicación de Topy Top en la matriz estrategia.

Otra consideración importante es que la industria textil en el Perú se divide principalmente en los sectores de textiles y confecciones. La mayoría de empresas operan en ambos sectores y no siempre resulta sencillo elaborar un ranking enfocado en un único sector. Topy Top opera en el sector de confecciones de prendas de vestir para el mercado local e internacional. Sus principales clientes internacionales son reconocidas marcas como Hugo Boss, Michael Kors, entre otras. Localmente, su producción es destinada para Trade Fashion Line. Es importante detenerse a analizar el conglomerado empresarial que hay detrás de Topy Top. Al inicio de la cadena se encuentra la empresa Sur Color Star que se encarga del proceso total de la producción del algodón. Estos procesos incluyen la hilatura, tejeduría y tintorería. Actúa como el proveedor local más importante de Topy Top. Ambas preparan de forma coordinada las prendas de acuerdo a la calidad y características solicitadas. Del otro lado de la cadena se encuentra Trade Fashion Line. Se trata del principal cliente local de Topy Top. Esta empresa se encarga de llevar y comercializar las prendas confeccionadas por Topy Top bajo la marca Topitop a las tiendas del mismo nombre. Inka Knit, otra empresa relacionada, se enfoca en la confección de tejido de punto y plano exclusivamente para el mercado local y otros mercados donde la marca Topitop tiene presencia como Colombia y Venezuela. Existen otras empresas relacionadas al grupo con actividades más específicas como la confección de jeans, estampados, bordados especiales, entre otras. También cuentan con una división inmobiliaria que se encarga de alquilarle los locales a las empresas del grupo.

El grupo Topy Top se encuentra integrado verticalmente y esto le permite el potencial desarrollo de sinergias que afecten positivamente el proceso productivo de todas las compañías involucradas. Sin embargo, estas sinergias son tanto más efectivas cuánto mejor coordinadas se encuentran las distintas compañías. Aquí reside el principal problema de Topy Top; no solo con las empresas relacionadas, sino también dentro de la misma empresa. La buena coordinación entre áreas o empresas tiene como punto de partida el adecuado diseño

del proceso, el acertado planeamiento de cada etapa del proceso y el efectivo cumplimiento al momento de la ejecución. A eso se le suma un rígido control de calidad. El principal problema se encuentra cuando el área de planeamiento calcula tiempos de producción que no se ajustan a la realidad. Esto obliga a la parte productiva a aumentar su ritmo de trabajo no llegando a cumplir con los tiempos prometidos al cliente. A su vez esto implica un sobrecosto en el transporte para enviar la parte del pedido que quedó pendiente. Estos problemas que se repiten día tras día e implican que Topy Top incurra diariamente en sobrecostos innecesarios que podrían minimizarse si se contara con una adecuada planificación. Este plan estratégico busca proponer estrategias para fortalecer la competitividad interna de la compañía.

1.2 Conclusiones

Las exportaciones de la industria textil han venido cayendo a nivel mundial en los últimos años. En el caso del Perú, se observa un estancamiento desde el segundo trimestre del año 2013. Sin embargo, esta tendencia parece estar revirtiéndose en el último año. La segunda mitad del 2017 muestra signos de recuperación aunque aún se encuentra lejos del pico de años anteriores. Este panorama presente una nueva oportunidad para Topy Top que ha venido perdiendo participación de mercado desde la segunda posición en el año 2011 hasta la sexta en la actualidad.

La creciente irrupción de empresas asiáticas y más recientemente centroamericanas en el panorama internacional amenaza la retención de clientes enfocados en los segmentos más económicos. Evidentemente también dificulta incrementar la cartera de clientes en este segmento. Esta amenaza podría traducirse en una oportunidad si la compañía redirige su posicionamiento hacia un mercado menos masivo y opta por una estrategia más enfocada.

Para recuperar su posición de liderazgo, Topy Top se ha enfocado en conseguir nuevos mercados y ampliar su cartera de clientes. Sin embargo, el excesivo enfoque en la búsqueda de nuevos mercados lo ha llevado a perder atención en los procesos internos de la

compañía. Esto se ha traducido en una pérdida de competitividad frente a sus principales competidores. Topy Top debe centrarse en la optimización de sus procesos, desde el planeamiento hasta la entrega del producto, para ofrecer un mayor valor agregado a sus clientes y recuperar su posición de liderazgo.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

La historia de Topy Top dirigida por los hermanos Flores tiene sus inicios en Huancavelica ciudad en la que residía la familia. La muerte del patriarca de la familia impulsó que el hijo mayor de los Flores decidiera migrar y termine finalmente en la ciudad de Lima. Aquilino Flores se encontró con numerosos obstáculos económicos para ganarse la vida después de arribar a la capital, pero un día se le presentó la oportunidad de iniciarse en el sector de ventas de prendas de vestir y ya que su incursión en este rubro fue exitosa contrató a un proveedor para que le confeccionara prendas de vestir y a otro para estampar las prendas. Aquilino Flores continuó con su expansión al adquirir una máquina de coser para elaborar sus propias prendas y al poco tiempo decide ampliarlo a media docena de máquinas (Chávez, 1993). Como el negocio continuaba creciendo todos los hermanos Flores migraron a Lima e implementaron un taller de confecciones para trabajar juntos e iniciarse en la industria textil (Nuestra historia, 2012).

En el año 1966 los hermanos Flores instalan su primer taller de confecciones de tejido de punto y en el año 1975 se crea la primera empresa familiar bajo el nombre de Creaciones Flores SRL. Debido a que un comerciante le hizo un pedido de grandes proporciones de aproximadamente diez mil dólares los hermanos Flores dieron el salto fuera del negocio artesanal, como su capacidad de producción era limitada adquirieron máquinas estampadoras y máquinas bordadoras para dejar de subcontratar estos servicios (Caballero, Loza, Luna & Zurita, 2015). También se vieron en la obligación de adquirir una máquina hiladora y producir sus propias telas porque las grandes fábricas textiles del Perú exportaban la mayor parte de sus productos. Con estas adquisiciones la producción se incrementó a 100 prendas diarias, sin embargo, no contaban con el financiamiento económico para la adquisición de equipos para el teñido de telas ya que ascendía a un monto aproximado de cuatro millones de

dólares, por ello trabajaron con el proveedor Industria Metálica hasta que pudieron adquirir estos equipamientos ya que descubrieron que el proceso de mayor valor agregado en su cadena era el teñido de las telas.

La empresa Topy Top es creada finalmente en el año 1983 y en 1986 se inaugura la primera tienda en Lima y en los siguientes años abre tiendas en Trujillo, Arequipa y Piura, entre otras reemplazando la venta vía concesionarios (Nuestra historia, 2012).

Aproximadamente 10 años después, en el año 1995 se implementa la planta modelo para exportaciones en Zárate hacia Argentina, Paraguay, Chile, Brasil, Ecuador y Colombia y se inician las operaciones de tintorería de hilos y telas en nuestros procesos (Nuestra historia, 2012). Al siguiente año comienzan las primeras exportaciones utilizando el sistema Full Package para producir aproximadamente de 40 a 50 mil prendas diarias para la exportación con lo cual pudieron iniciar las primeras exportaciones a países cercanos como Argentina, Paraguay, Chile y Brasil; a grandes cadenas como GAP y Old Navy , entre otras (Candela, 2009). Alcanzando una facturación total incluyendo ventas internas y de exportación de cuatro millones de dólares (Caballero et al., 2015).

En el año 2000 se crea la empresa Inka Knit que se encarga del trabajo de manufactura para el mercado local y la empresa Express Jeans C&O para el mercado de exportación (Nuestra historia, 2012) y la empresa Perú Color Star se fusiona por absorción con el grupo Topy Top la cual está dedicada a la prestación de servicios de tintorería. En enero del 2001 nace el brazo *retail* de la empresa bajo el nombre de Trading Fashion Line en la cual se trasladan las actividades de distribución y comercialización de toda la producción para el mercado nacional y venezolano, además de aperturarse más tiendas a nivel nacional y en el exterior. Para el año 2002, la empresa Topy Top vendió más de 500,000 prendas mensuales y facturó 197.7 millones de soles en ventas anuales (Top Publications, 2018). Para el año 2005 Topy Top se convirtió en el primer exportador de productos textiles y

confecciones del Perú y para el siguiente año las actividades *retail* se expandieron en Venezuela y Colombia.

En el año 2007 la empresa cambio de identidad corporativa y marca comercial de Topy Top a Topitop. A pesar de la crisis económica estadounidense que se sintió en el 2009 la compañía inaugura su primera planta hiladora en Lurín que trabaja a base de fibras de algodón (Nuestra historia, 2012), sin embargo, al ser su principal mercado de exportación, empresas como GAP, Zara y Old Navy disminuyeron su volumen de compra. Por ello, los hermanos Flores optaron por buscar nuevos clientes como Hugo Boss, los cuales estaban dispuestos a pagar un precio mayor por un producto de mayor calidad (Caballero et al., 2015). Para el año 2012 Topitop tenía una presencia importante en los niveles B, C y D además de contar con 30 tiendas propias, de las cuales 15 se encontraban en provincia siendo las siguientes Trujillo, Piura, Chiclayo, Arequipa, Huaraz, Huancayo, Cuzco, Cajamarca, Iquitos, Sullana, Talara, Piura, Abancay y Yurimaguas, pero que actualmente continúa expandiéndose en otras regiones dentro y fuera de Lima.

Al año 2017, según Carmen Castillo, jefe de proyectos especiales, Topy Top vende más de 100 millones de dólares y cuenta con más de 5000 empleados. Topy Top para el 2016 se sitúa en el 6to puesto de las empresas textiles a nivel nacional, su principal cliente nacional es Topitop y los extranjeros son Life is Good, Hugo Boss AG, MGF Sourcing, World Textile Sourcing, entre otros. Actualmente la empresa busca expandirse a otros mercados internacionales que estén dispuestos a pagar un precio mayor al del mercado, respecto a la mano de obra, pero que contará con una alta calidad de fabricación.

2.2 Visión

La visión de una organización es el deseo a futuro de la misma, la cual implica que se realice una evaluación de la situación actual y a futuro de la industria, con el objetivo de conocer los potenciales de la firma y sus aspiraciones a largo plazo, así mismo cuando los

objetivos se están alcanzando, la visión debe de redefinirse utilizando los nuevos objetivos a largo plazo a fin de continuar con el continuo crecimiento de la empresa (D'Alessio, 2015).

El planteamiento de una buena visión debe contener básicamente las siete características que se presentan en la Tabla 2 de acuerdo a los criterios que se mencionan (D'Alessio, 2015).

Tabla 2

Siete Criterios para Evaluar una Visión

Dos partes	<p>La ideología central la cual define el carácter duradero de una organización. Es aquello que sirve de inspiración para seguir adelante. Las bases fundamentales y duraderas de la organización son un propósito central y los valores centrales, estos son independientes del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.</p> <p>La visión de futuro, nace de un análisis introspectivo de la organización acorde con sus posibilidades. Debe ser redactada en el futuro.</p>
Siete características	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simple, clara, y comprensible. 2. Ambiciosa, convincente, y realista. 3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios. 4. Proyectada a un alcance geográfico. 5. Conocida por todos. 6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia. 7. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

Nota. Tomado de “Planeamiento Estratégico Razonado” (p. 24), por Fernando A. D'Alessio Ipinza, 2014, Perú: Pearson. Copyright 2013 por Pearson Educación de Perú.

La visión actual de Topy Top es: “Ser reconocidos como la empresa peruana líder en la industria textil, tanto en la fabricación como en la comercialización de prendas de vestir para el sector *retail* y exportación”. Según Gustavo López (Gerente General División Industrial), en la actualidad Topy Top busca incrementar su participación en mercados internacionales, especialmente en Europa, por lo que la visión actual de la empresa debería ser actualizada en busca de este nuevo objetivo. Por este motivo, se propone la siguiente

visión: Para el año 2023, convertirnos en la empresa líder en exportaciones de prendas de vestir en América del Sur, consolidando nuestra presencia en los mercados de Norte América y Europa, a través del desarrollo e introducción de la línea Premium de prendas de vestir con marca propia, para estos mercados. La nueva visión debe formularse con la mayor participación posible de sus miembros, a fin de asegurar el conocimiento y compromiso por parte de los mismos, de esta forma se tendrá una organización alineada con sus objetivos a corto y largo plazo (D'Alessio, 2015).

2.3 Misión

La misión de toda empresa es lo que la impulsa hacia la situación futura deseada, por lo tanto, debe ser la guía práctica a seguir por parte de la organización para lograr el éxito deseado, la misión planteada debe cumplir básicamente con las nueve características que se muestran en la Tabla 3 (D'Alessio, 2015).

Muchas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, al no tener una misión clara, no conocen con claridad el motivo por el cual existen, lo que en la mayoría de casos genera la pérdida del rumbo de la organización y por tanto desvirtuando el fin inicial por el cual fue creada. La misión actual de Topy Top es: “Vestir al mundo con prendas de moda casual de alta calidad”. Se propone la siguiente misión: Somos una empresa peruana de prendas de vestir reconocida a nivel nacional e internacional, comprometida con nuestros clientes internos y externos, así como con nuestra comunidad. Ello significa brindar los mejores productos a precio asequibles para el mercado.

2.4 Valores

Los valores son lineamientos de la empresa que buscan la correcta toma de decisiones además de ser las directrices y bases para el correcto desarrollo dentro de la industria de las confecciones, en el caso de Topy Top sus valores están conformados por:

Tabla 3

Nueve Criterios para Evaluar una Misión

1. Clientes-consumidores	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
2. Productos: bienes o servicios	¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la
3. Mercados	organización produce?
4. Tecnologías	¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	mercados? ¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada? ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia,
6. Filosofía de la organización	crecimiento, o rentabilidad? Es decir, ¿cuál es su solvencia
7. Autoconcepto de la organización	financiera?
8. Preocupación por la imagen pública	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades
9. Preocupación por los empleados	éticas de la organización? ¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización? ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientes/ecológicos? ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Nota. Adaptado de Planeamiento Estratégico Razonado (p. 26), por Fernando A. D'Alessio Ipinza, 2014, Perú: Pearson. Copyright 2013 por Pearson Educación de Perú.

- Respeto a los demás: Todos los grupos de interés deben ser tratados por igual y con las mismas consideraciones.
- Comportamiento ético: Se debe mantener los principios de lealtad entre compañeros de trabajo, integridad al momento de realizar cualquier transacción y ser transparente al comunicar tus ideas y objetivos.
- Satisfacción del cliente: Es uno de los principales objetivos de la empresa ya que de esto depende la fidelidad y continuidad de los clientes con nuestros servicios.

- Calidad del servicio: La calidad en la producción y el servicio brindado debe de enfatizarse en todo momento ya que es una de nuestras ventajas competitivas.
- Versatilidad e innovación: Mirando siempre las actuales tendencias y siempre yendo a la par de la moda con la más reciente tecnología en la industria.
- Responsabilidad social: Todos los grupos de interés deben de recibir el mismo trato y nivel de respeto al igual que la sociedad que nos rodea

2.5 Código de Ética

El código de ética de Topy Top se encuentra conformado por los siguientes lineamientos de la organización:

- Emplear a personas mayores de edad y legalmente habilitadas para su contratación.
- No a la discriminación por discapacidad física, religión, edad, sexo, estado civil, preferencia sexual, nacionalidad, opción política, origen social.
- No permite ningún tipo de acoso físico, sexual, psicológico o verbal.
- Trato digno y respetuoso.
- Valoración del capital intelectual de los colaboradores.
- Salario justo conforme a la labor que se desempeña en la empresa.
- Oportunidad de desarrollo para los colaboradores.
- Fomento de trabajo en equipo, hospitalidad y compañerismo.
- Garantía de brindar un lugar seguro para los colaboradores, con el cumplimiento de leyes y normas de protección y salud en el trabajo.
- Correcto mantenimiento de los equipos utilizados y adecuado almacenamiento de productos nocivos.
- Manejo del negocio de manera ética y honesta.
- Comunicación continua a todo nivel.
- Continua capacitación a los colaboradores.

- Compromiso de brindar estándares de calidad a los clientes.
- Autorización de revisión de las normas por parte de sus clientes.

2.6 Conclusiones

En el presente capítulo, se han detallado los principales componentes estratégicos para la industria de la confección, para lo cual se detalló la visión, misión, valores y código de ética de la empresa Topy Top. En este capítulo se define a la empresa y hacia donde planea llegar como organización, con una visión planteada para el año 2030 que nos permitirá establecer los objetivos a corto y mediano plazo con el fin de ponerla en práctica. El nuevo mercado hacia donde apunta Topy Top es el mercado europeo debido a su gran poder adquisitivo y a la búsqueda de confecciones de alta calidad en base a un excelente algodón. La compañía resalta entre sus valores la satisfacción al cliente y la calidad de servicio, ya que son los pilares sobre los que asegura la fidelidad de sus clientes y permite un crecimiento sostenible.

Topy Top a través del tiempo ha sido un ejemplo a seguir para otras empresas peruanas ya que gracias a sus valores bien estructurados y a su código de ética ha sido reconocida como una de las empresas más emprendedoras formadas desde abajo. A través de este marco estratégico se apunta principalmente a la sostenibilidad de la empresa con el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo. El sector de la confección textil tiene un alto potencial de desarrollo en nuestro país por lo que la empresa Topy Top tiene la capacidad de seguir creciendo gracias a sus factores de diferenciación como son la alta calidad de sus materias primas y de su mano de obra calificada.

Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo del presente capítulo es realizar un análisis y exploración del contexto internacional del país, para identificar los elementos que sean comparables con otros países que tengan influencia sobre el sector textil en el área de confecciones. Este análisis tiene como objetivo final enumerar las oportunidades y amenazas clave además de evaluar la situación de los competidores del entorno externo. Para lograr este objetivo se utilizará primero el marco teórico del "Análisis Tridimensional de las Naciones" descrito por Hartmann (1983), para posteriormente realizar el análisis competitivo y culminar con el análisis del entorno PESTE. Con esta información se elaborarán la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), donde se identifican los competidores y finalmente, la Matriz del Perfil Referencial (MPR) para la industria de la confección.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Este análisis tiene como objetivo evaluar las relaciones internacionales y el efecto que tienen al momento de elaborar un planeamiento estratégico, el cual al ser aplicado a un país sigue los mismos lineamientos que si fuera aplicado a una organización ya que, a fin de cuentas, el país es la organización más grande (D'Alessio, 2015). Según Frederick Hartmann (1983) en su teoría tridimensional de las naciones mencionó tres dimensiones que deben ser tomadas en consideración y con mucho cuidado al momento de realizar este análisis: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2015).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (1957, 1983), los intereses nacionales, buscan que el Estado pueda conseguir una meta a futuro junto a naciones que tiene objetivos comunes y protegerse de las naciones que tienen objetivos opuestos. En el año 2011, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), estableció seis puntos los cuales conforman el Plan Bicentenario

2021, los cuales busca realizar un diagnóstico de la vida nacional y la relación del país con la globalización y se muestran en la Tabla 4 (CEPLAN, 2011).

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		USA, UE (C)		
2. Oportunidades y acceso a los servicios básicos de salud		América Latina (C)	USA, UE (C)	
3. Estado y gobernabilidad		América Latina (C)	USA, UE	China (O)
4. Economía, competitividad y empleo			América Latina (C)	China (O)
5. Desarrollo regional e infraestructura		Bolivia, Ecuador, Colombia (C)		
6. Recursos naturales y ambiente		Brasil, Colombia, Bolivia, Ecuador (C)		

Nota. El símbolo (C) representa intereses comunes. El símbolo (O) representa intereses opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional es un análisis interno de las fortalezas y debilidades del país, este análisis es desarrollado en base a siete elementos planteados por Hartmann (1978), los cuales son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administración, y (g) militar.

Dominio demográfico. Para el año 2015, la población nacional alcanzó los 31’151,643 habitantes, de los cuales 15’605,814 son hombres y 15’545,829 son mujeres. Para el año 2016 se estima que nacieron 578,130 personas y fallecieron 175,589 personal, lo cual

dieron una tasa de crecimiento de 1.3%. Según el movimiento migratorio al año salen del Perú aproximadamente 64,546 personas, por lo que el crecimiento total para el año 2015 fue de 337,995 personas lo que corresponde a una tasa de crecimiento estimado de 1.1% (INEI, 2017). A nivel mundial, para el año 2050 el crecimiento de África superara en más de seis veces a América Latina y el Caribe, y en más de 15 veces a Asia (United Nations, 2015). Además, se estima que a partir del año 2050 la población europea empezará a reducir su crecimiento poblacional y en general se estima que la tasa de crecimiento de la población mundial descenderá en un 0.5% lo cual se muestra en la Tabla 5. Lo cual representa una debilidad para nosotros ya que el principal mercado hacia el que apuntamos es el europeo.

Tabla 5

Proyecciones del Crecimiento de la Población Mundial

Áreas	Población (millones)			
	2015	2030	2050	2100
Mundo	7,349	8,501	9,725	11,213
Africa	1,186	1,679	2,478	4,387
Asia	4,393	4,923	5,267	4,889
Europa	738	734	707	646
Latino América y el Caribe	634	721	784	721
Norte America	358	396	433	500
Oceania	39	47	57	71

Nota. Tomado de *World Population Prospects: The 2015 Revision - Key Findings and Advance Tables* (p. 1), por United Nations, 2015, New York: NY: Department of economic and social affairs.

Dominio geográfico. Perú está ubicado en el hemisferio sur y está comprendido por un área de 1 285 215 km², ocupando el puesto veinte a nivel nacional y el tercero en América del Sur, se encuentra dividido en tres regiones principales, las cuales son: Costa, Sierra y Selva y comprende 25 departamentos. Comparte fronteras por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile y Bolivia, por el este con Brasil y por el oeste con el Océano

Pacífico el cual tiene una extensión de 200 millas náuticas. Perú tiene una posición ventajosa al ubicarse en la costa occidental de América del Sur, lo cual lo convierte en un polo de desarrollo comercial y productivo al ser considerado como un hub nacional (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008). El Perú al contar con puertos de rápido acceso permite al país tener relaciones con los principales mercados mundiales. En la Figura 3 se muestra la posición estratégica del Perú en el mundo.



Figura 3. Posición del Perú en el mundo. Tomado de “Fortalecimiento de la identidad y orgullo nacional,” por C. Diaz, 2011 (<https://www.slideshare.net/javicho44/fortalecimiento-de-la-identidad-y-orgullo-nacional>).

Dominio económico. En la Figura 4 se muestra la evolución del crecimiento anual del PBI en varios países latinoamericanos incluido el Perú, en el cual se observa que para el año 2017 el Perú esperaba un crecimiento del 4.6% con lo que se ubicaba en el primer lugar en este ranking. Sin embargo, según el Banco Central de Reserva del Perú (2017) el Perú tuvo un crecimiento real de 2.5% muy por debajo de lo esperado.

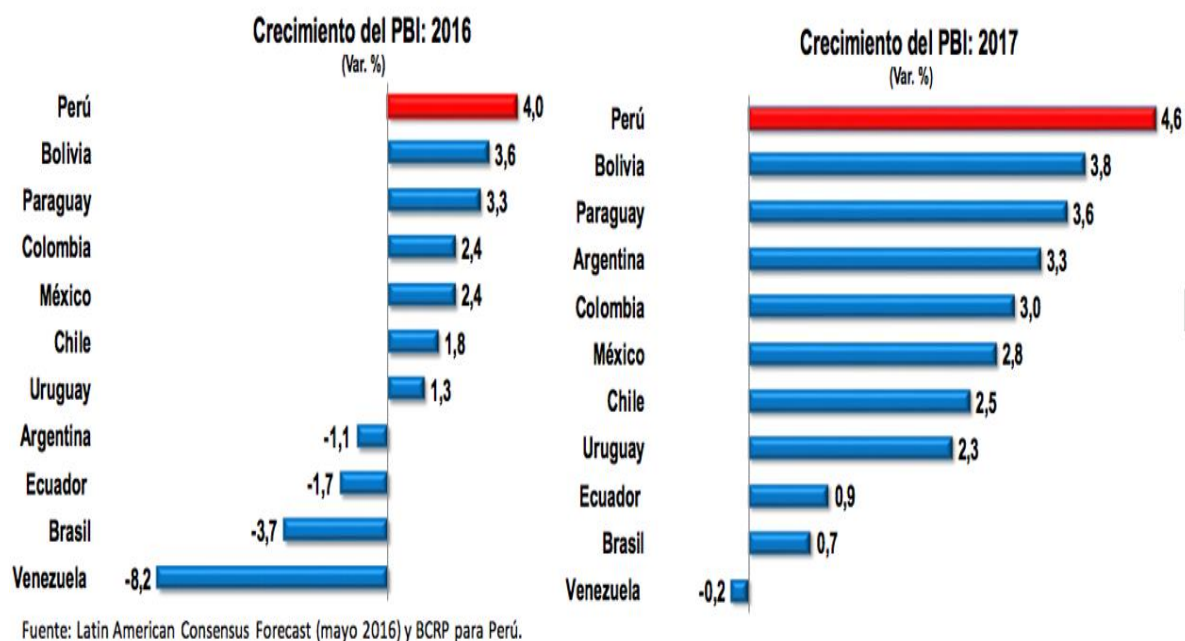


Figura 4. Tasa de crecimiento PBI para diversos países latinoamericanos. Tomado de “Inflación del Perú se ubicaría en 2.9% este año y sería la segunda más baja de la región,” *Gestión*, 2016, p. 1 (<http://gestion.pe/multimedia/imagen/2168164/165610>).

Dominio tecnológico, científico. En el ámbito de las ciencias y tecnología, la posición en la que se encuentra el Perú siempre ha sido muy baja debido a la poca inversión que el gobierno hace en este sector, lo cual lo ubica para el año 2016 en el puesto 88 entre 138 países que fueron evaluados. En la Tabla 6 se muestra la posición del Perú respecto a otros países de América del Sur, dentro de la región Chile y Uruguay destacan por su buen puntaje y posición que los ubican en el puesto 39 y 36 respectivamente. Mientras que Ecuador, Venezuela y Bolivia se encontraron en una peor posición (WEF, 2016). Esto constituye una amenaza para la economía del Perú, esta posición es causada por varios factores incluidos la baja inversión en ciencia y tecnología lo cual causa una muy baja cantidad de científicos que cuenten con grado de doctorado y las pocas instituciones científicas con las que cuenta el país, para lo cual se han hecho diferentes esfuerzos lo que refleja un intento de mejora en este sector.

Tabla 6

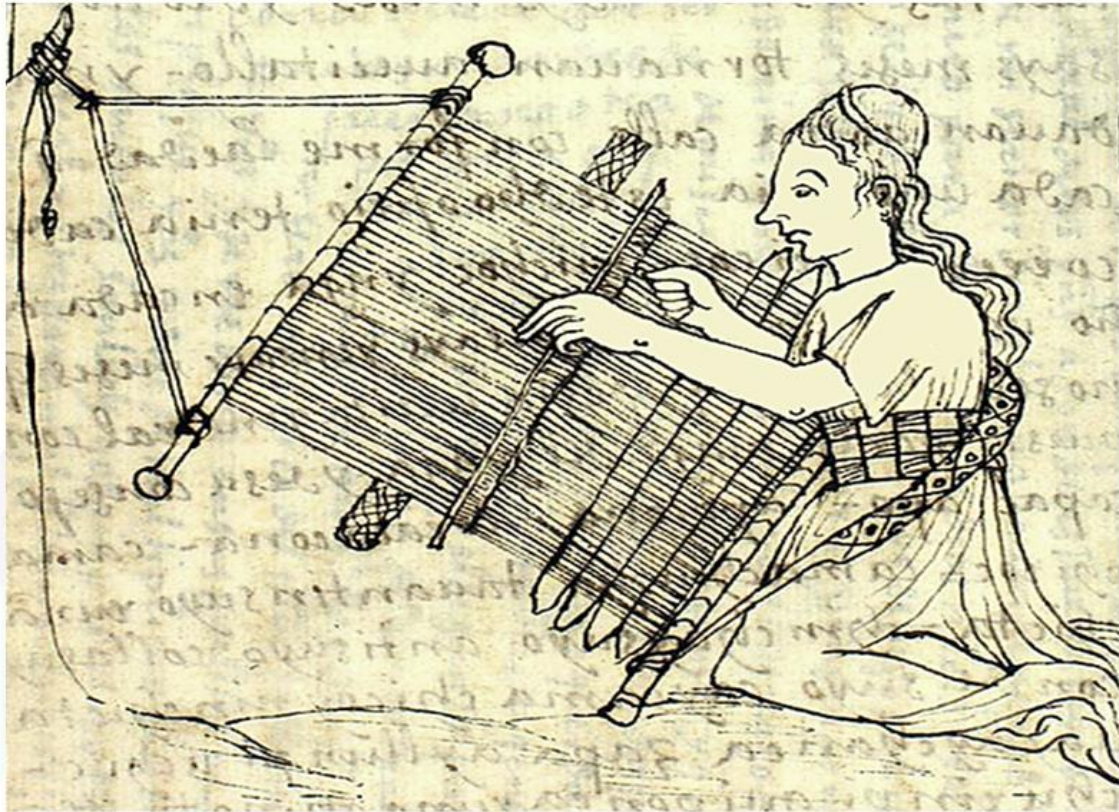
Desarrollo Tecnológico de los Países de América del Sur

País	Ranking	Puntaje (máximo 7.0)
Uruguay	36	5.2
Chile	39	5.1
Brasil	59	4.4
Colombia	64	4.3
Argentina	69	4.1
Perú	88	3.6
Ecuador	90	3.6
Venezuela	107	3.1
Bolivia	111	3.0

Nota. Adaptado de The Global Competitiveness Report 2016-2017 (pp. 48-49), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. En la historia del Perú se refleja la vasta diversidad cultural y de tradiciones con la que contamos en la actualidad. Para analizar la evolución de la industria textil y de confecciones existen numerosos componentes dentro de su historia. Desde la época preincaica se desarrollaron fibras textiles de gran variedad de algodón y fibras de camélidos con lo cual demostraron una admirable tradición textil lo cual se ilustra en la Figura 5, las habilidades aprendidas desde estas épocas se han consolidado con las nuevas técnicas y tecnologías que hoy nos permiten una producción más competitiva y de gran calidad (Calderón, Leyva, Miranda & Pais, 2017). Los tipos de algodón Pima y Tangüis son máximos representantes de la producción textil en los departamentos de Piura, Lima, Lambayeque e Ica. Como lo son otras fibras animales en distintos departamentos del Perú. Por lo que, la diversidad cultural del país es una fortaleza que permite que contemos con grandes técnicas de producción textil y den el impulso de producir prendas de calidad.

TEXTILERÍA INCA



MUJER TEJIENDO TELAR AMRADO A LA CINTURA
ILUSTRACIÓN: FELIPE GUAMÁN POMA DE AYALA (1615)

Figura 5. Textilería en la época de los incas. Tomado de “Carpeta Pedagógica,” por F. Guamán Poma, 1615 (<http://incasdeltahuantinsuyo.carpetapedagogica.com/2013/01/la-textileria-inca.html>).

Dominio organizacional y administrativo. En Estado peruano está compuesto por tres poderes autónomos los cuales son el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial, los cuales están bajo el mando del Presidente de la República, el cual es actualmente Martin Vizcarra, por el Congreso de la Republica y por la Corte Suprema de Justicia, respectivamente. El Perú está bajo un proceso de descentralización lo que planea darles a los departamentos la autonomía de manejar sus recursos de manera más eficiente, aunque este proceso se ha ido desarrollando de manera ineficiente e improvisada al haber sido realizada

sin contar con la capacitación suficiente, esta falta de organización es una debilidad del país (Repensando la descentralización, 2014).

Dominio militar. La defensa del país está conformada por el Ejército el cual se encarga de la defensa territorial del país, además de participar en las tareas de asistencia a desastres y misiones de paz internacionales; la Aviación cuya función principal es la defensa aérea del país, así mismo otorga apoyo a poblaciones de difícil acceso terrestre proveyendo de puentes aéreos y apoyo ante desastres naturales; y la Marina, la cual se encarga de la defensa marítima, fluvial y lacustre. Se encuentran bajo el mando del Presidente de la República por medio del Ministerio de Defensa y coordinado junto con el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. En las últimas décadas las Américas ha estado libres de guerras fronterizas y por ello, es poco probable que en los próximos años se produzca en el continente americano algún conflicto bélico. Según el World Bank (2017) las fuerzas armadas peruanas, cuentan con alrededor de 158,000 miembros, los cuales necesitan suministro constante de uniformes y prendas de vestir, siendo un cliente atractivo para la industria textil, ya que significa poder contar con un contrato a largo plazo para satisfacer su demanda.

Por lo que, el gasto militar en el Perú es bajo comparado con otros países, pero al compararlo con años anteriores para el año 2015 este gasto se incrementó en un 103% al compararlo con el año 2014. Estos incrementos se reflejan en la Figura 6 en la que se muestra el incremento continuo a través de los años respecto a la inversión militar del Ministerio de Defensa, lo cual podría considerarse como una fortaleza para el Perú.

3.1.3 Principios cardinales

El análisis de los principios cardinales permite determinar cuáles son las oportunidades y amenazas para un país de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve. Los puntos cardinales a analizar son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos

pasados y presentes, (c) contra-balance de intereses y (d) conservación de enemigos (D'Alessio, 2015).

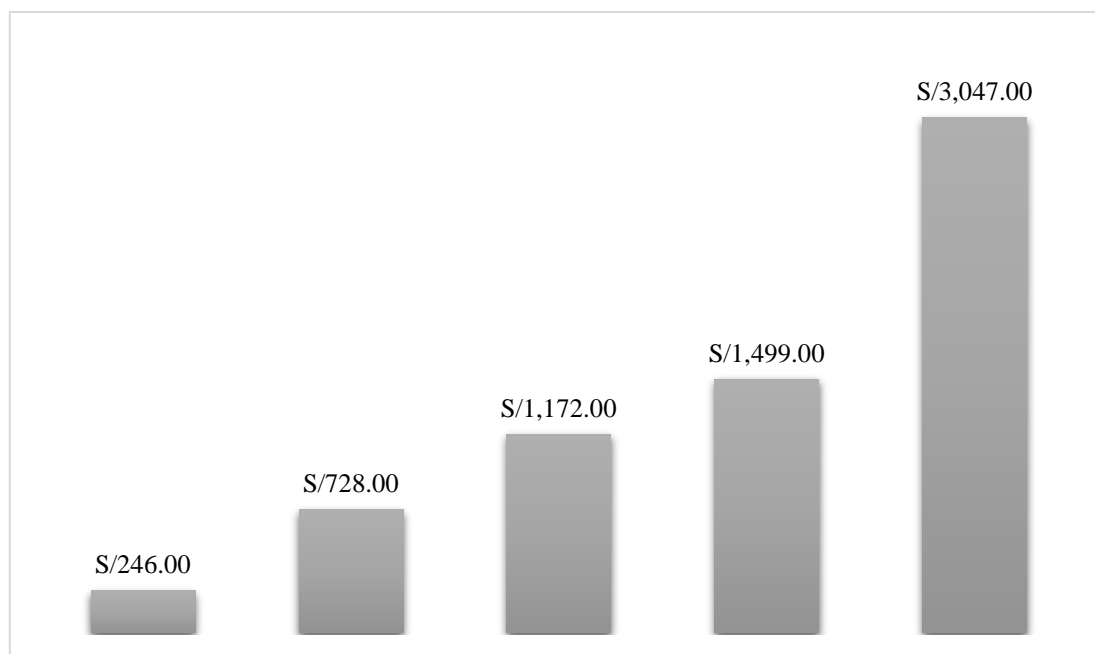


Figura 6. Inversión pública del Ministerio de Defensa del Perú, en millones de soles. Tomado de “Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años,” por O. Mariluz, 2016 (<http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>).

Influencia de terceras partes. El Perú cuenta con diversos acuerdos con varios bloques comerciales como: (a) el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), conformado por 21 economías de mayor impacto en la economía mundial entre ellas China, Canadá, Estados Unidos y Japón; (b) la Unión Europea, que está integrada por 28 países, entre los que destacan Francia, Alemania, Holanda e Italia; y (c) la North American Free Trade Agreement (NAFTA) conformada por los siguientes países como son Canadá, México y Estados Unidos (Díaz, Giraldo, Miranda, Peralta & Tintaya, 2017). Respecto a las exportaciones, en los últimos años el Perú empezó con una política agresiva de intercambio comercial, exportando materia prima e importando productos manufacturados. Los principales receptores de las exportaciones peruanas en los últimos cinco años se detallan en

la Tabla 7 entre los cuales destacan China y los Estados Unidos, mientras que dentro de América Latina destacan Brasil y Chile. Estas cuatro naciones representan un gran porcentaje de las exportaciones totales del Perú representando un aproximado del 45% en el año 2015 (Trademap, 2016).

Tabla 7

Principales Países hacia los Cuales Exporta El Perú

Destino	2011	2012	2013	2014	2015
Total	45'636,085	45'946,180	41'871,689	38'459,251	33'244,872
China	6'961,425	7'848,973	7'342,588	7'024,630	7'332,901
Estados Unidos	6'083,871	6'516,617	7'433,271	6'234,158	5'018,325
Suiza	5'887,121	5'074,455	3'027,226	2'642,273	2'694,471
Canadá	4'176,317	3'445,339	2'727,558	2'551,557	2'305,901
Brasil	1'266,949	1'402,931	1'705,705	1'593,434	1'071,802
Japón	2'174,639	2'575,332	2'227,874	1'583,218	1'118,559
Chile	1'976,567	2'028,313	1'669,981	1'537,202	1'069,123
España	1'666,197	1'842,755	1'572,230	1'362,572	1'089,019
Alemania	1'900,159	1'866,208	1'168,193	1'234,049	910,353
Otros	13'542,840	13'345,257	12'997,063	12'696,158	10'634,418

Nota. Adaptado de “List of Importing Markets for a Product Exported by Peru 2011-2015,” por Trademap. 2016 (http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx).

Lazos pasados, presentes y futuros. A pesar de las rivalidades históricas con las que el Perú cuenta estas no han impedido acuerdos de cooperación con sus países vecinos entre las que se incluye grandes incursiones de empresas privadas extranjeras en el país que buscan desarrollar estrategias innovadoras y de desarrollo con el objetivo de ganar la preferencia de los consumidores. Aunque otros países vecinos han iniciado tratados de libre comercio varios años antes que el Perú y cuentan con mayor experiencia y la confianza de ciertos países, el Perú tiene gran atención de países asiáticos como Tailandia, Indonesia, Corea del Sur y

Singapur ya que es considerado como el *hub* regional de Sudamérica lo cual se refleja en la inversión en infraestructura, carreteras y puertos de sistemas de comunicaciones digitales que estos países están dispuestos a realizar (Tesis Planeamiento Perú).

Contra-balance de los intereses. Los principales problemas que el Perú ha enfrentado históricamente son los conflictos limítrofes con países vecinos como lo son Ecuador y Chile. A través de los años las relaciones comerciales en América Latina han mejorado y el manejo diplomático ha logrado que se superen estas diferencias históricas principalmente en el sector comercial y un ejemplo representativo se refleja en la mejora de las relaciones con Chile. Otro caso que refuerza esta idea es la aplicación del canal de Panamá, lo cual reduce los costos de transporte hacia Europa (Díaz et al., 2017).

Conservación de los enemigos. Perú ha tenido como enemigo histórico a Chile, ya que ambos países poseen recursos naturales similares lo cual los lleva a competir en los mismos mercados en los cuales desean incursionar. A pesar de ello las relaciones entre ambos países son actualmente buenas y por ello Chile mantiene altas inversiones en territorio peruano. Según estadísticas extraídas de Trademap (2018), Chile no representa una amenaza en cuanto a exportaciones de prendas de vestir, tal como sucede en la agroindustria y minería.

3.1.4 Influencia del análisis en la empresa Topy Top

El análisis tridimensional de las naciones realizado en las secciones previas nos permite determinar los aspectos clave que deben ser usados para potenciar el progreso de la empresa Topy Top en el sector textil. Geográficamente, se ha identificado que la ubicación de Topy Top en la ciudad Lima le concede una posición estratégica ya que se encuentra cerca de los puertos lo cual es beneficioso para sus exportaciones. Además, al Perú contar con diversos tratados de libre comercio estos le conceden a la empresa un impulso favorable para su desarrollo empresarial específicamente en el área de exportaciones, en la siguiente Tabla 8 se muestran los numerosos tratados que el Perú ha suscrito con aliados estratégicos.

Tabla 8

Tratados de Libre Comercio del Perú

Tratado	País(es)	Fecha de suscripción	Fecha de entrada en vigencia
TLC Perú-EEUU	EEUU	12 de abril de 2006	01 de febrero de 2009
TLC Perú-Chile	Chile	22 de agosto de 2006	01 de marzo de 2009
TLC Perú-Canadá	Canadá	29 de mayo de 2008	01 de agosto de 2009
TLC Perú-Singapur	Singapur	29 de mayo de 2008	01 de agosto de 2009
TLC Perú-China	China	28 de abril de 2009	01 de marzo de 2010
TLC Perú-EFTA	Islandia	14 de julio de 2010	01 de julio de 2011
	Liechtenstein		
	Noruega Suiza		
TLC Perú-Corea del Sur	Corea del Sur	14 de noviembre de 2011	01 de agosto de 2011
TLC Perú-Tailandia	Tailandia	19 de noviembre de 2005	31 de diciembre de 2011
TLC Perú-México	México	06 de abril de 2011	01 de febrero de 2012
TLC Perú-Panamá	Panamá	25 de mayo de 2011	01 de mayo de 2012
TLC Perú-UE	Unión	26 de junio de 2012	01 de marzo de 2013
	Europea		
TLC Perú-Costa Rica	Costa Rica	26 de mayo de 2011	01 de junio de 2013

Nota: Tomado y adaptado de www.mincetur.gob.pe

Históricamente, el presente análisis permite reconocer la trayectoria textil y de confecciones desde épocas pre incaicas, lo que permite que en la actualidad la mano de obra peruana sea altamente reconocida y también la calidad de las fibras tanto de origen animal como vegetal, resaltando el algodón tangüis y algodón pima. Sin embargo, si el Perú desea seguir creciendo e impulsando sus industrias debe poner mayor inversión en la ciencia y tecnología de esa manera pasará de ser un país exportador de materia prima a un país que exporte productos de valor agregado, además de incrementar el número de mano de obra altamente especializada.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para el análisis de las fortalezas y debilidades de un país se introdujo el modelo conocido como Diamante de Porter propuesto por Michael Porter (1998) el cual incluye los siguientes elementos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas (D'Alessio, 2015). Para analizar la competitividad del país se usó el reporte de competitividad global de los últimos años del World Economic Forum, en la que el Perú se ubica en el puesto 67 de entre 138 países en el periodo 2016-2017. Este reporte toma en consideración diferentes premisas que se encuentran detalladas en la Tabla 9, en la mayoría de los indicadores asociados a la tecnología el Perú en el año 2011 alcanzaba niveles bajos, excepto en el indicador de: desarrollo del mercado financiero en la cual para ese año se ubicaba en el puesto 38, para el año 2014 sube al puesto 30 y para el año 2016 se ubica en la posición 26.

Siguiendo este análisis, los principales problemas que afectan la competitividad del Perú son la corrupción, la burocracia gubernamental ineficiente, la normativa fiscal, las regulaciones laborales restrictivas y el suministro inadecuado de infraestructura.

3.2.1 Condiciones de los factores

Perú es un país muy rico en recursos naturales los cuales son exportados mayormente como materia prima, es por ello que gran parte de la competitividad del país está en base a estos recursos, pero sin contar con ningún valor agregado. En la Tabla 10 se muestra la producción minera del Perú comparado con otros países ya que este es uno de los recursos naturales que se exporta en mayor proporción.

Tabla 9

Reporte Global de Competitividad para el Perú

Indicador	2011-2012		2014-2015		2016-2017	
	Ubicación	Puntaje	Ubicación	Puntaje	Ubicación	Puntaje
Global	67	4.2	69	4.2	67	4.2
Instituciones	95	3.5	116	3.3	106	3.4
Infraestructura	88	3.6	89	3.5	89	3.6
Ambiente macroeconómico	52	5	23	5.9	33	5.4
La salud y la educación primaria	97	5.4	100	5.3	98	5.3
La educación superior y la formación	77	4	82	4.1	80	4.1
Eficacia del mercado de bienes	50	4.4	60	4.4	65	4.4
Eficacia del mercado laboral	43	4.6	64	4.3	61	4.3
Desarrollo del mercado financiero	38	4.5	30	4.5	26	4.7
Preparación tecnológica	69	3.6	88	3.4	88	3.6
Tamaño del mercado	48	4.3	48	4.4	48	4.4
Sofisticación de negocios	65	3.9	81	3.8	78	3.8
Innovación	113	2.7	116	2.8	119	2.8

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2011- 2012” (p. 293), por K. Schwab, 2011; *The Global Competitiveness Report 2014-2015* (p. 294), por K. Schwab, 2014; y *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schwab, 2016. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

En la Figura 7, se muestran los factores más problemáticos que enfrenta el Perú al momento de hacer negocios, destacando, la burocracia gubernamental de poca eficiencia y la falta de regulaciones laborales que agilicen los trámites. Por otro lado, los factores que mejoran la posición competitiva del país son las finanzas públicas y el desarrollo del mercado financiero. Además, el Perú tiene diversas condiciones favorables como son la disponibilidad de diversas materias primas de alta calidad, mano de obra especializada y el contar con una ubicación estratégica que la convierte en un hub de exportaciones.

Tabla 10

Producción Minera del Perú en el Contexto Internacional al Año 2012

	Valor (millones \$)	Part. (%)
China	168,958	25.8
Australia	76,795	11.7
Chile	47,963	7.3
Brasil	38,138	5.8
Rusia	34,929	5.3
Estados Unidos	31,304	4.8
Perú	27,063	4.1
Sudáfrica	23,122	3.5
India	22,778	3.5
Canadá	19,741	3
Total	654,328	100

Nota. Valor Tomado de “Industria Minera Guía de Negocios en el Perú” (p.04), por PricewaterhouseCoopers, 2013, Lima: PricewaterhouseCoopers International Limited. Copyright 2013 por PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L.

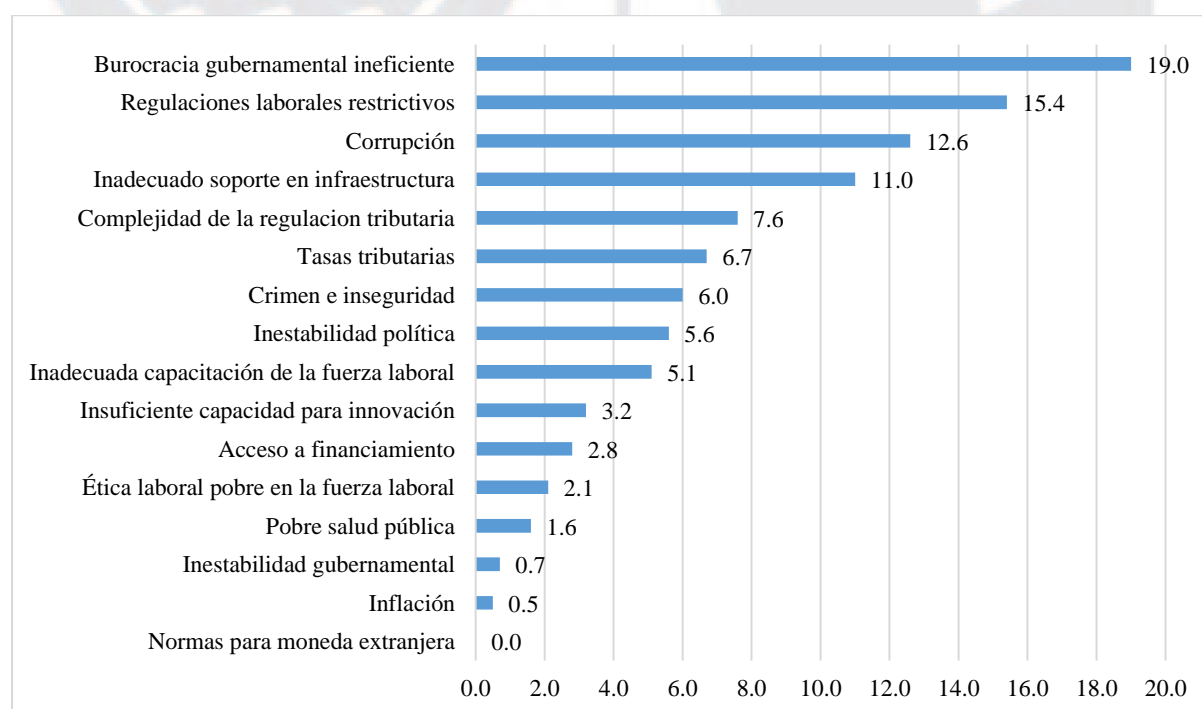


Figura 7. Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 294), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda en el Perú ha mostrado un comportamiento muy variable desde el año 2010 con una tendencia a la baja, aunque en el año 2015 la demanda aumentó 2.9% lo que significó un ligero aumento respecto al año 2014. El consumo público tiene una tendencia a crecer cada año lo que ayuda a generar una estabilidad macroeconómica e impulsar a la demanda interna. Mientras que el consumo privado tiene un comportamiento similar al de la demanda interna con una tendencia a crecer cada año en menor proporción. En los años anteriores fue la demanda interna la que impulsaba el crecimiento económico del país, sin embargo esto se ha ido perdiendo en los últimos años por lo que la economía peruana está buscando otros factores para mantener su crecimiento a un nivel casi estable.

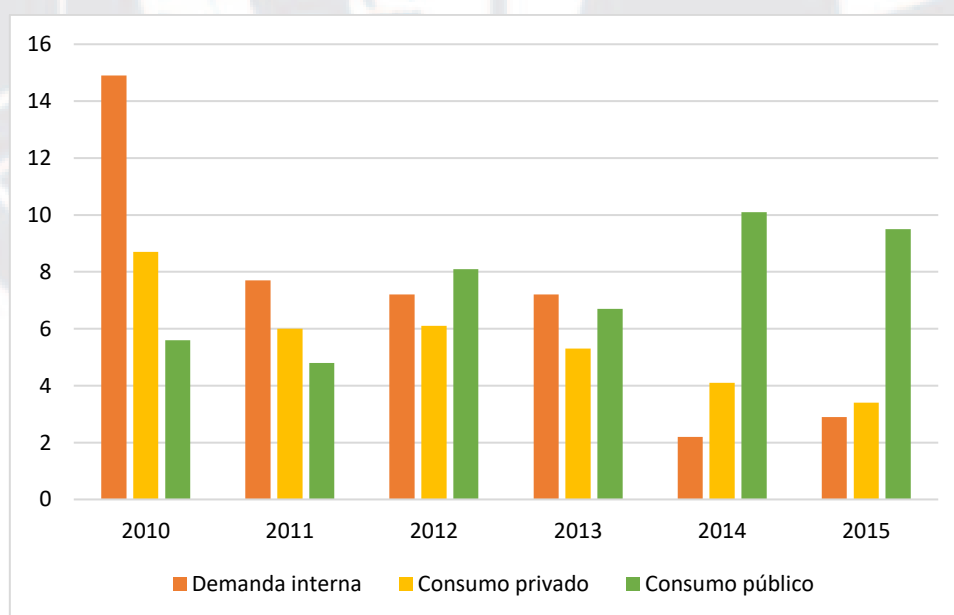


Figura 8. Variación de la demanda interna, consumo privado y consumo público, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El cómo las empresas se desarrollan, organizan y se gestionan nos permite evaluar la forma en la que estas se interrelacionan entre ellas y la rivalidad que llegan a presentar. En la

Figura 9 se aprecia el número de unidades empresariales que han sido creadas y el balance de las empresas que se han dado de baja desde el 2014 al 2016.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El principal sector de apoyo del Perú es la industria financiera, una muestra de ello es la evolución de los créditos tanto del sector público y privado, los cuales han aumentado en promedio un 12% anual desde el 2010 (Calderón, Leyva, Miranda & Pais, 2017). Cabe resaltar que el promedio el crédito al sector privado representa el 87% del total, además cabe resaltar que lo créditos ofrecidos se han realizado mayormente en soles debido a la presencia de temporadas de devaluación (Calderón, Leyva, Miranda & Pais, 2017). Un factor clave es la atracción de las empresas para invertir en el Perú, y al mismo tiempo aumentar el número de exportaciones de las empresas peruanas al mundo haciendo uso de sus tratados de libre comercio. Una manera de incentivar estos programas es la reducción de los aranceles e impuestos y aumentar los incentivos para la inversión en tecnología.

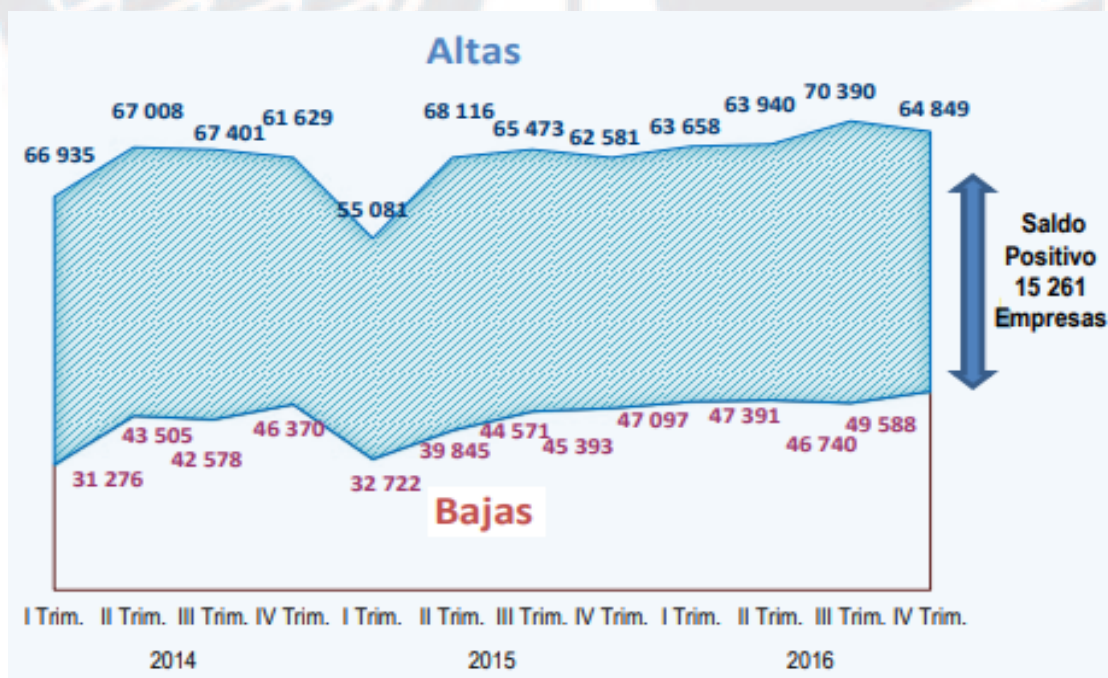


Figura 9. Diferencia entre altas y bajas de unidades empresariales del 2014 al 2016. Adaptado de “Demografía Empresarial en el Perú,” en *Boletín Inei*, 2016. (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial_ivtrim2016.pdf).

3.2.5 Influencia del análisis en Topy Top

El 99% de los negocios en el Perú son micros o pequeñas empresas lo cual les otorga una capacidad limitada de inversión lo cual no les permite un alto grado de innovación (Díaz, Giraldo, Miranda, Peralta & Tintaya, 2017). Lo recomendable es incrementar el número de empresas medianas y grandes. Desde 1990 las políticas macroeconómicas del país han mejorado lo que le ha permitido la firma de varios tratados de libre comercio con países estratégicos, lo que permite el aumento del número de importaciones y exportaciones lo que trae consigo una mejora en la economía del país (Caballero, Loza, Luna & Zurita, 2015). En el sector textil el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo tiene la facultad de crear programas de capacitación para incrementar el número de mano de obra capacitada en este sector incrementando sus competencias laborales e incrementando su capacidad de producción lo cual permite un crecimiento del sector.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Si bien el entorno no asume un rol protagónico en el desarrollo de una industria, su influencia puede afectarla considerablemente. El objetivo de esta sección es analizar la influencia del entorno en el sector textil peruano. Para ello, se considerarán cinco dimensiones: política, económica, social, tecnológica y ecológica. Al ser Topy Top un jugador global, este análisis estaría incompleto si no se analiza cómo influyen otros países a su respectiva industria textil, y en general, como está evolucionando el mundo que es el verdadero mercado de Topy Top.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La Constitución Política del Perú promulgada en 1993 define al Estado peruano como un estado democrático de derecho. Su forma de gobierno es democrática, social, independiente y soberana, organizada dentro del principio de separación de poderes. El Estado se encuentra dividido en tres poderes que en teoría deberían actuar como contrapeso.

Los tres poderes son el ejecutivo, legislativo y judicial. En época de elecciones se instaura un cuarto poder autónomo que es el electoral.

El poder legislativo reside en el Congreso, el cual consta de Cámara única. Sus funciones principales consisten en la promulgación de leyes que fomenten el desarrollo y bienestar del país; fiscalizar cualquier asunto de interés público, en especial, al poder ejecutivo; designar el contralor general de la República; designar tres directivos del Banco Central de Reserva del Perú, ratificar la designación del Presidente del Banco Central de Reserva y ratificar el nombramiento del Consejo de Ministros.

El poder ejecutivo recae en la figura del Presidente de la República quien es el Jefe del Estado y Personifica la Nación (Constitución Política del Perú, 1993). En el mismo documento, se indica que es elegido por sufragio directo y sus principales funciones son dirigir la política general del Gobierno, representar al Estado dentro y fuera del territorio nacional y velar por el orden interno y la seguridad exterior de la República. El presidente de la República nombra a los ministros que ocupan carteras estratégicas para el desarrollo del país. El Perú cuenta con 18 ministerios y una presidencia del Consejo de Ministro (Ministerios y Entidades Dependientes, 2018). Para los intereses de Topy Top, los ministerios más relevantes son Economía y Finanzas, Trabajo y Promoción del Empleo, Comercio Exterior y Turismo, y Producción. De manera indirecta, las actividades de Topy Top podrían ser afectadas por los ministerios del Ambiente y Energía y Minas. Del Ministerio de Economía y Finanzas se comentará en mayor profundidad en el siguiente apartado.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es el ente del Estado encargado de “promover empleo decente y productivo, así como el cumplimiento de los derechos laborales y fundamentales de la población” (Ministerio de Trabajo, 2018). El Ministerio de Trabajo se encarga de fiscalizar que se cumpla la jornada laboral máxima de 8 horas diarias y 48 horas semanales (Constitución Política del Perú (Art. 25), 1993). Se encarga de velar por la

legalidad de las acciones tomadas por los sindicatos de trabajadores. Adicionalmente, es el Ministerio que recoge las quejas de los trabajadores (Ministerio de Trabajo, 2018).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo “define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y turismo” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015). “Tiene la responsabilidad en materia promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015, parr. 1). Está facultado para promover acuerdos comerciales internacionales del Estado. Entre ellos, los más importantes son los Tratados de Libre Comercio. Hacia finales del 2015, el 94% de las exportaciones peruanas tenían como destino países que habían suscrito Tratados de Libre Comercio (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015). El Perú cuenta actualmente con Tratados de Libre comercio con 19 países más la Unión Europea; destacándose países como EE.UU, China y Corea del Sur. Próximamente se suscribirán acuerdos bilaterales con Turquía e India. Adicionalmente, en marzo de 2018 se firmó en Chile uno de los Tratados Multilaterales de Libre Comercio más ambiciosos llamado CPTTP permitiéndole al Perú ingresar a nuevas economías como Nueva Zelanda, Brunei, Malasia y Vietnam (BBC Mundo, 2018).

El Ministerio de la Producción (2018) es el ente responsable de “diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planos de gobierno, políticas nacionales y sectoriales aplicables a [...] industria, asumiendo rectoría respecto de ellas” (parr. 1). El ministerio promueve la iniciativa empresarial, la competitividad, la industrialización, el procesamiento y manufactura. El ministerio ha mantenido un rol bastante activo en los últimos años promoviendo políticas que garanticen el incremento de la productividad nacional en un contexto más globalizado y competitivo.

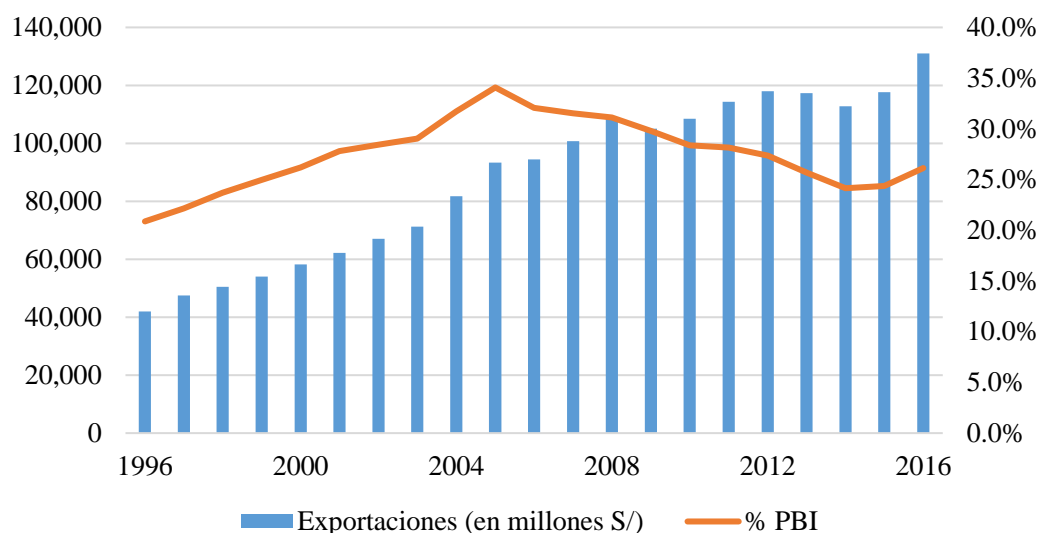


Figura 10. Evolución de las exportaciones y su relación con el PBI. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

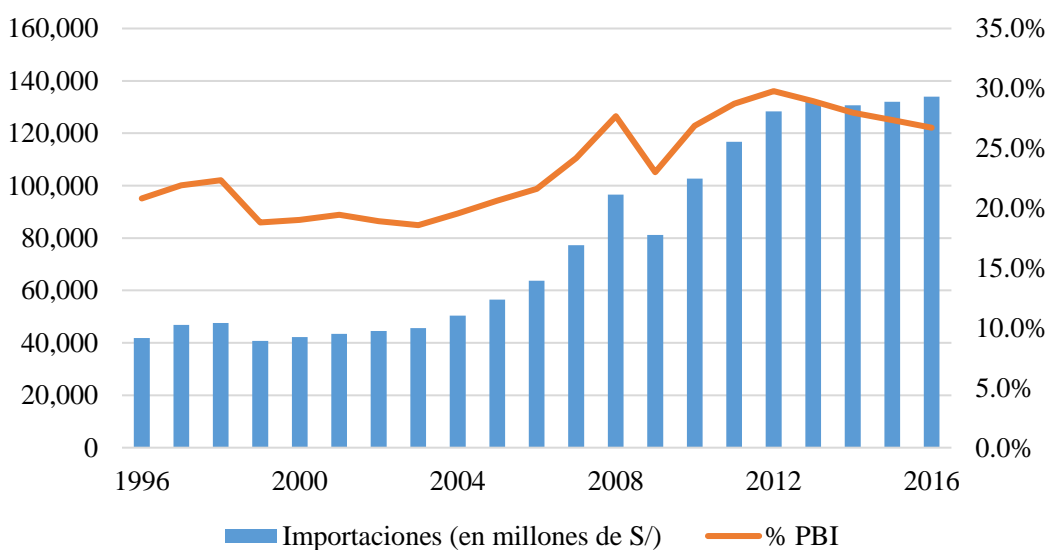


Figura 11. Evolución de las importaciones y su relación con el PBI. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

El 2002 se inició el proceso de descentralización mediante la creación de gobiernos regionales (Ministerio de la Producción, 2018). De esta manera, el Estado peruano se divide en gobierno central, regionales y locales. Los gobiernos locales se subdividen en municipalidades provinciales y distritales (Ministerio de la Producción, 2018). A pesar de la

gran esperanza que supuso el modelo de descentralización, los resultados no han acompañado la medida adoptada en el 2002. En el año 2001, Lima representaba el 48.1% del producto bruto interno (PBI), 15 años después, la cifra apenas ha descendido a 43.9% (INEI, 2017). En el año 2014, la Contraloría General de la República presentó un estudio sobre el impacto del proceso de descentralización en el Perú concluyendo que a pesar de haber dotado de poder administrativo a las regiones éstas no han sabido invertir efectivamente los recursos derivados. De esta manera, la brecha de desigualdad de servicios e infraestructura entre Lima y el resto de regiones se ha mantenido en la última década.

Si bien la compañía opera en Perú y el entorno político peruano es el más relevante para la compañía, se debe tener en cuenta que más del 50% de sus ventas proceden de clientes internacionales. Bajo este punto de vista, más allá de sus competidores locales, Topy Top se enfrenta a compañías de otras latitudes que buscan arrebatarle a su actual cartera. Es importante analizar las políticas adoptadas por parte de los gobiernos donde operan los competidores de Topy Top. Sería muy extenso enfocarnos en todos los países donde actúan sus competidores y se corre el riesgo de perder el enfoque del impacto real de estas políticas sobre Topy Top. Para el propósito de este plan estratégico se limitará a los principales mercados que actúan como rivales de la compañía que son China, Tailandia y Nicaragua.

El gigante asiático ha cifrado su crecimiento en los últimos 25 años en altos niveles de inversión. Liderada por compañías estatales chinas, se enfocó inicialmente en reducir la brecha de infraestructura que existía a lo largo del territorio como un primer paso para lograr la conectividad con el Mundo. La fuerte inversión en puertos, carreteras y aeropuertos permitió a China convertirse en el principal abastecedor global. A fin de lograr esta posición hegemónica en el comercio internacional, China se valió originalmente de una mano de obra relativamente barata. En el caso de la industria textil, la brecha del costo de la mano de obra respecto a otros países se ha ido reduciendo llegando en algunos casos a desaparecer

(Ministerio de la Producción, 2015). Para compensar esta pérdida de competitividad, el gobierno chino introdujo a fines de la primera década del 2000 políticas de dumping para el sector afectando largamente a los productores peruanos (Posada, 2017). Junto con esta medida, el gobierno chino ha fomentado e incentivado mejoras en la productividad de su sector manufacturero mediante subsidios y beneficios tributarios para la adquisición de nuevas tecnologías.

El crecimiento de Tailandia en las últimas décadas se ha cimentado en el cambio de su matriz productiva. De ser un país productor y exportador de materias primas, Tailandia ha evolucionado hacia un país con una desarrollada industria de auto partes, textiles y piezas de computadora. La industria textil de Tailandia se caracteriza por ser una de los pocos países que incorpora toda la cadena productiva. El gobierno ha favorecido el desarrollo de la industria mediante políticas públicas que fomenten la competitividad convirtiendo a Tailandia en uno de los destinos preferidos para la elaboración de prendas de vestir.

Nicaragua ha desarrollado un régimen de zona franca que ha resultado bastante atractivo para las empresas que maquilan. Es en la actualidad el país de Latinoamérica que más exporta a los Estados Unidos, el principal mercado global de textiles. Adicionalmente, Nicaragua mantiene un costo de mano de obra menor al promedio regional convirtiendo a la industria textil en la más competitiva de la Región.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La Constitución Política del Perú promulgada en 1993 define al Estado peruano como una economía social de mercado. El estado peruano promueve la libre competencia, defiende los intereses de los consumidores y permite la libre tenencia de moneda extranjera. A diferencia de décadas anteriores, el Estado ya no realiza actividad empresarial, salvo excepciones, limitándose a ejercer un rol orientador y fiscalizador en caso de presentarse fallos de mercado (Constitución Política del Perú, 1993). El Estado peruano estimula la

creación de riqueza promoviendo la libre empresa, el comercio y la industria (Constitución Política del Perú, 1993).

El desempeño de la economía peruana en los últimos 25 años ha sido largamente aplaudido y reconocido por la comunidad internacional colocando en muchas ocasiones al Perú como ejemplo de estabilidad macroeconómica y estructural para los demás países de la Región (World Bank, 2017). El Perú ha crecido a un ritmo cercano al 5% en los últimos 15 años, cifra por encima de su potencial. En este mismo periodo, 9 millones de peruanos han abandonado la pobreza y por primera vez en 50 años la clase media peruana se ha incrementado considerablemente. El buen desempeño de la economía peruana se debe principalmente a la instauración de reformas macroeconómicas de primera generación. Entre ellas se destacan la autonomía del Banco Central de Reserva (BCR), la apertura comercial, la liberación del tipo de cambio y la privatización de empresas públicas. Las mencionadas reformas colocan desde hace algunos años al Perú en la parte alta de la tabla en estabilidad macroeconómica y desarrollo de los mercados financieros; delante del promedio de la Región (Schwab, 2017).

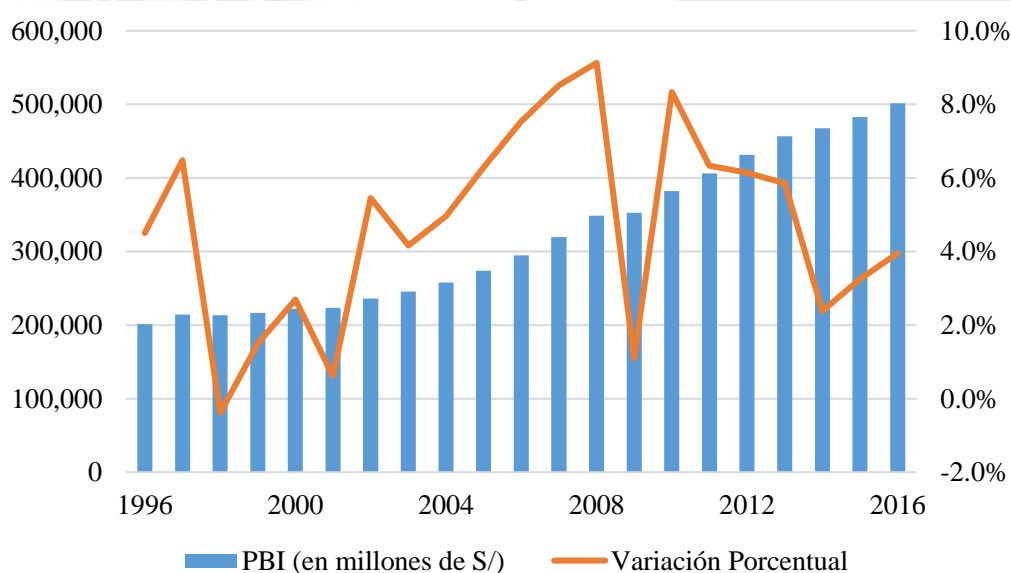


Figura 12. Evolución del PBI y variación anual. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

Sin embargo, cuando analizamos otros aspectos como educación, infraestructura, tecnología o innovación el Perú queda rezagado frente al promedio de países latinoamericanos (Schwab, 2017). Hay otro pilar básico donde estamos incluso más rezagados: las instituciones. En ellas se centran las reformas de segunda generación. La falta de visión estratégica de largo plazo no ha permitido el desarrollo de instituciones sólidas que promuevan un camino claro hacia una economía desarrollada.

Tabla 11

Índice de Competitividad Global - Perú (2017-2018)

Componente del Índice	Ranking / 137	Puntaje (1-7)
Índice Competitividad Global	72	4.2
Instituciones	116	3.2
Infraestructura	86	3.8
Entorno Macroeconómico	37	5.4
Salud y Educación Primaria	93	5.4
Educación Superior y Capacitación	81	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	75	4.3
Eficiencia del mercado laboral	64	4.3
Desarrollo del mercado financiero	35	4.5
Preparación para la Tecnología	86	4.7
Tamaño del mercado	48	4.5
Sofisticación de los negocios	80	3.8
Innovación	113	2.8

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 294), por K. Schwab, 2017. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

En síntesis, el Perú es una economía pequeña, que representa el 0.34% del PBI mundial, y abierta con un entorno macroeconómico sólido y un desarrollo de mercados financieros que recuerdan a un país desarrollado. El Perú ha mantenido un crecimiento sostenido en los últimos 25 años, sin embargo, éste se ha desacelerado en los últimos años,

principalmente por la caída de exportaciones de minerales. En contraposición, sus instituciones, nivel de infraestructura e innovación evocan a un país del tercer mundo (Schwab, 2017).

El año 2009 marcó un hito en la economía mundial al ser el primer año de decrecimiento económico tras más de 55 años de crecimiento sostenido global. El mundo sufrió las consecuencias de la crisis del 2008, que de no ser por el protagonismo de China, se hubiesen prolongado más años. La recuperación fue relativamente rápida y para el 2010 ya se había superado el año 2008. Desde entonces, la economía global ha venido creciendo. Sin embargo, tras nueve años, la Zona Euro aún no termina de recuperarse de la gran crisis del 2008 (World Bank, 2017). Por su parte, China ha cambiado su matriz de crecimiento, evolucionando de un desarrollo basado en la inversión hacia uno sustentado en el consumo interno. Su tasa de crecimiento anual ha pasado de ser superior al 10% hacia menos del 7%. En la región latinoamericana, el principal país, Brasil, ha sufrido una fuerte crisis política y llevan tres años de reducción de su PBI (World Bank, 2017).

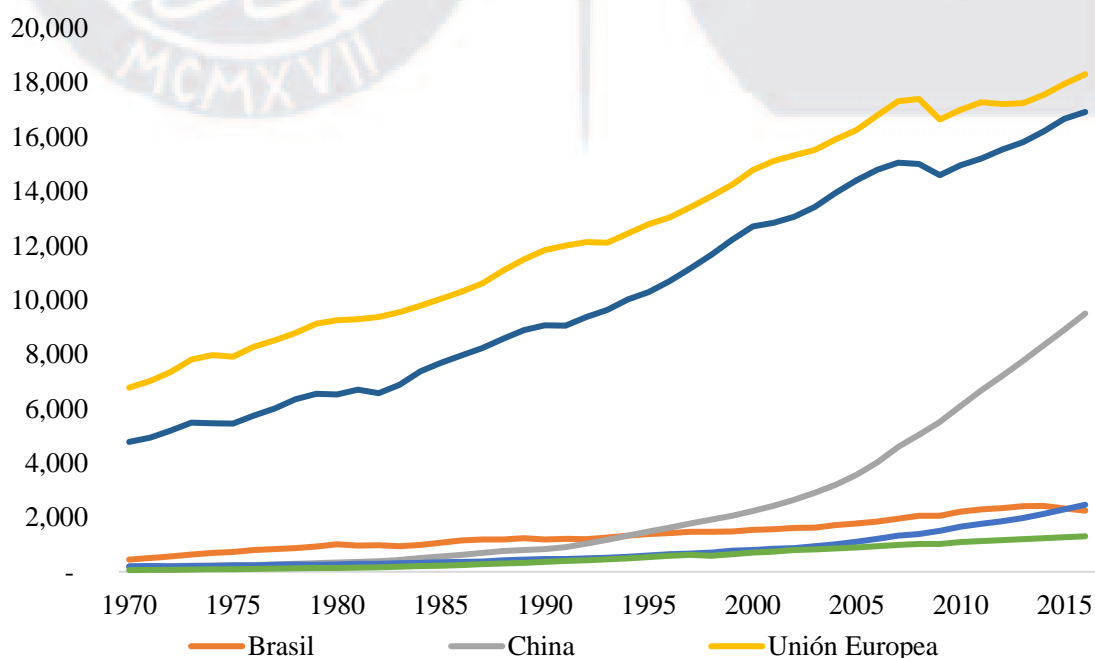


Figura 13. Evolución del PBI de las principales economías. Adaptado de “World Bank Data,” por el Banco Mundial, 2016 (<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.html>).

El sector textil es de suma importancia para la producción nacional. Contribuye con el 1.4% de la PBI nacional y 8.9% del PBI manufacturero (BCRP, 2017). Emplea al 8.7% de la población económicamente activa lo que supone alrededor de 420,000 trabajadores (INEI, 2017). Es considerado una industria intensiva en el uso de mano de obra, brindando empleo principalmente a los trabajadores menos calificados.

El sector textil tuvo un importante crecimiento desde el inicio del año 2000 hasta el 2008. Tras la crisis mundial, hubo una caída en la demanda de prendas de vestir que empezó a recuperarse en el segundo trimestre del 2010. A partir de ahí hubo una recuperación hasta el tercer trimestre del 2012. Desde entonces, las exportaciones del sector textil han venido decayendo y no muestran signos aún de recuperación. El Estado ha intentado compensar esta caída mediante políticas de incentivo a la exportación como los drawbacks, sin embargo, no se ha obtenido el impacto esperado. Por un lado, esta caída responde a una pérdida de competitividad de los productores nacionales frente a otros países. Por otra parte, la situación peruana se encuentra alineada con la industria global que viene cayendo desde algunos años. La principal prenda de vestir producida en Perú son los polos, seguidos por ropa interior, pantalones, camisas, ropa de bebe y otros.

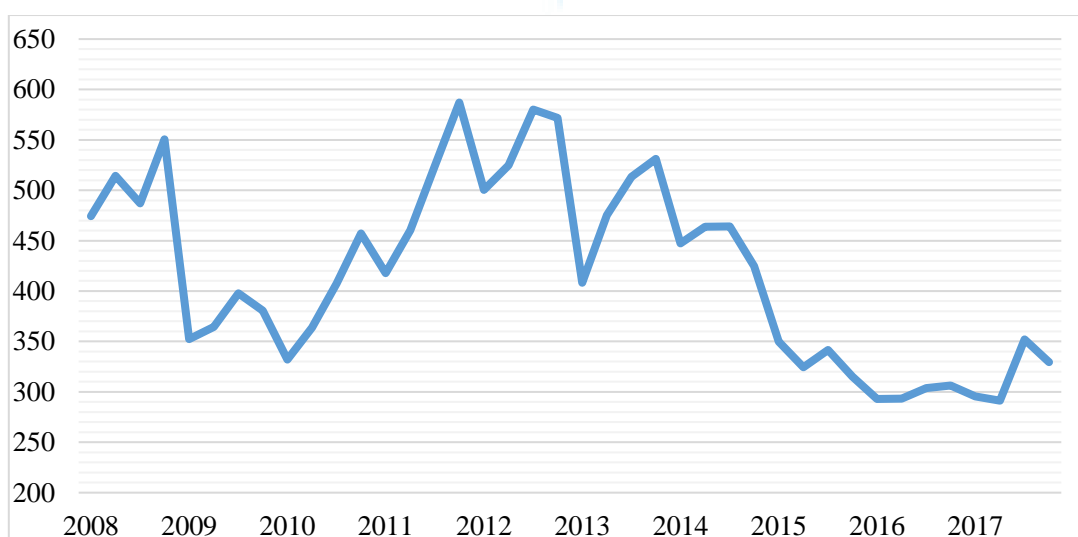


Figura 14. Exportaciones de sector textil (en millones US\$ FOB). Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros trimestrales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

Al analizar la industria textil desde una perspectiva global, se puede apreciar que el principal consumidor es la Unión Europea, seguido de cerca por Estados Unidos (Figura 13). A pesar de su gran población, China e India no figuran en el ranking de principales importadores porque se abastecen principalmente del mercado local. Como sucede en el caso peruano, la industria en general ha venido cayendo en los últimos años. Hacia finales del 2017 ha mostrado síntomas de mejora. Se espera que para la primera mitad del 2018 empiece un proceso de verdadera recuperación.

Las exportaciones globales de textiles se han estancado en los últimos cinco años tocando fondo en el año 2016 (Figura 16). El 2017 ha mostrado signos de un inicio de recuperación. El principal exportador global de prendas es China, seguido a lo lejos por Bangladesh, Vietnam y Alemania (Figura 17).

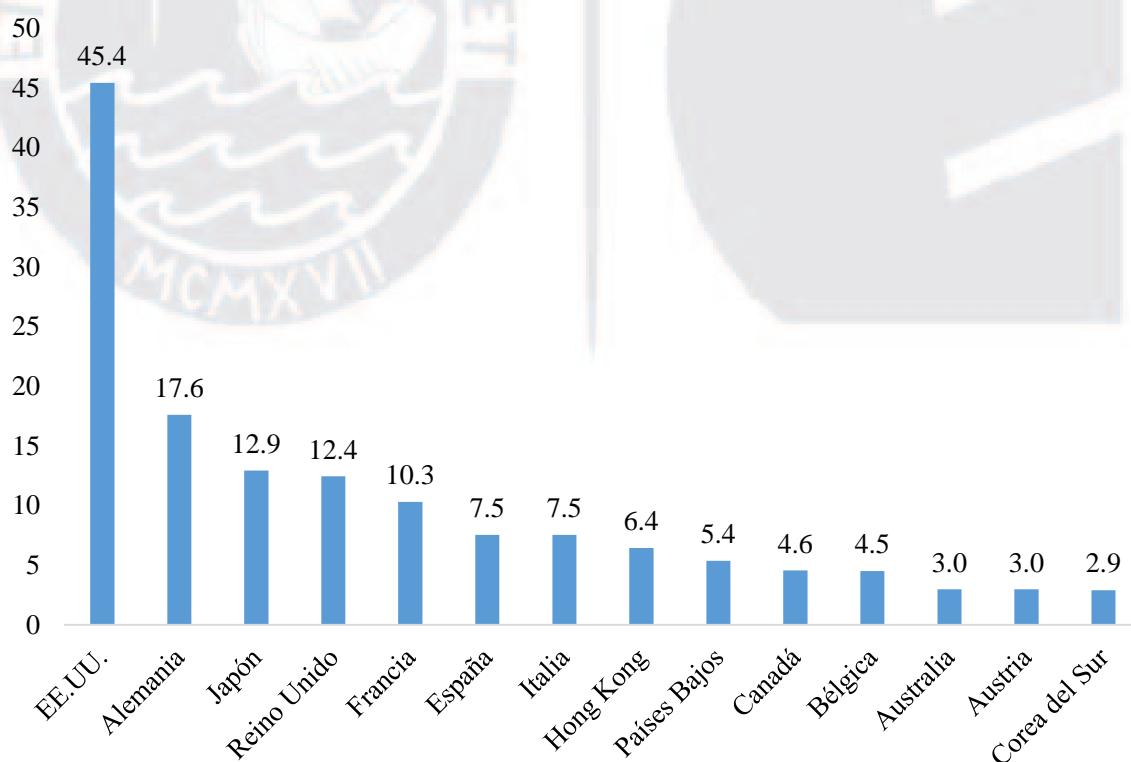


Figura 15. Principales importadores del sector textil en miles de millones de dólares americanos. Adaptado de “Market Info & Tools” por el International Trade Center (ITC), 2017. (https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||61|||2|1|1|1|2|1|2|1|).

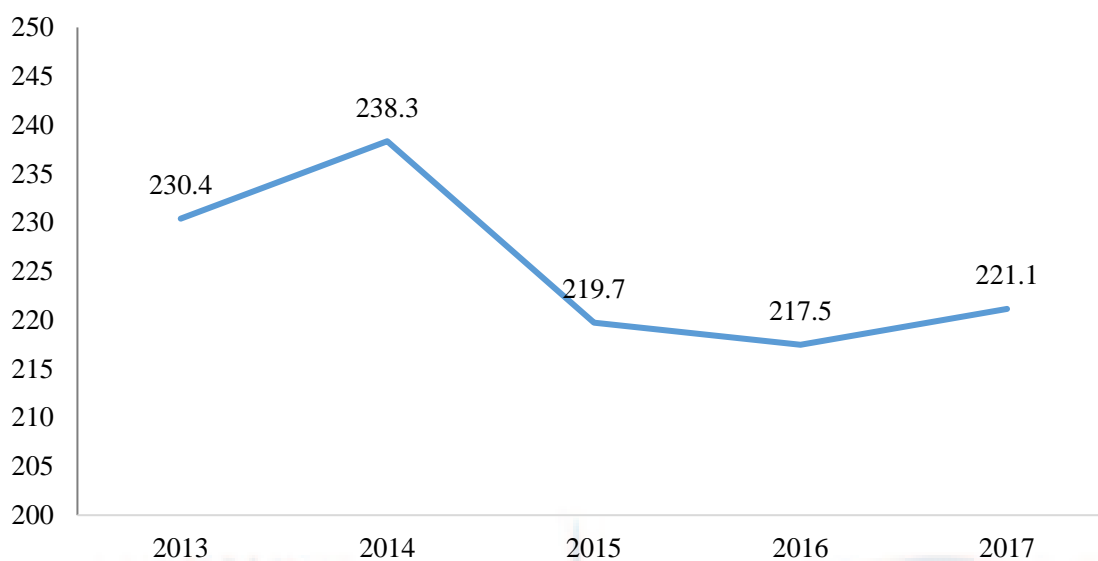


Figura 16. Exportación mundial de prendas de vestir en miles de millones de dólares americanos. Adaptado de “Market Info & Tools” por el International Trade Center (ITC), 2017. (https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||61|||2|1|1|2|2|1|2|1|).

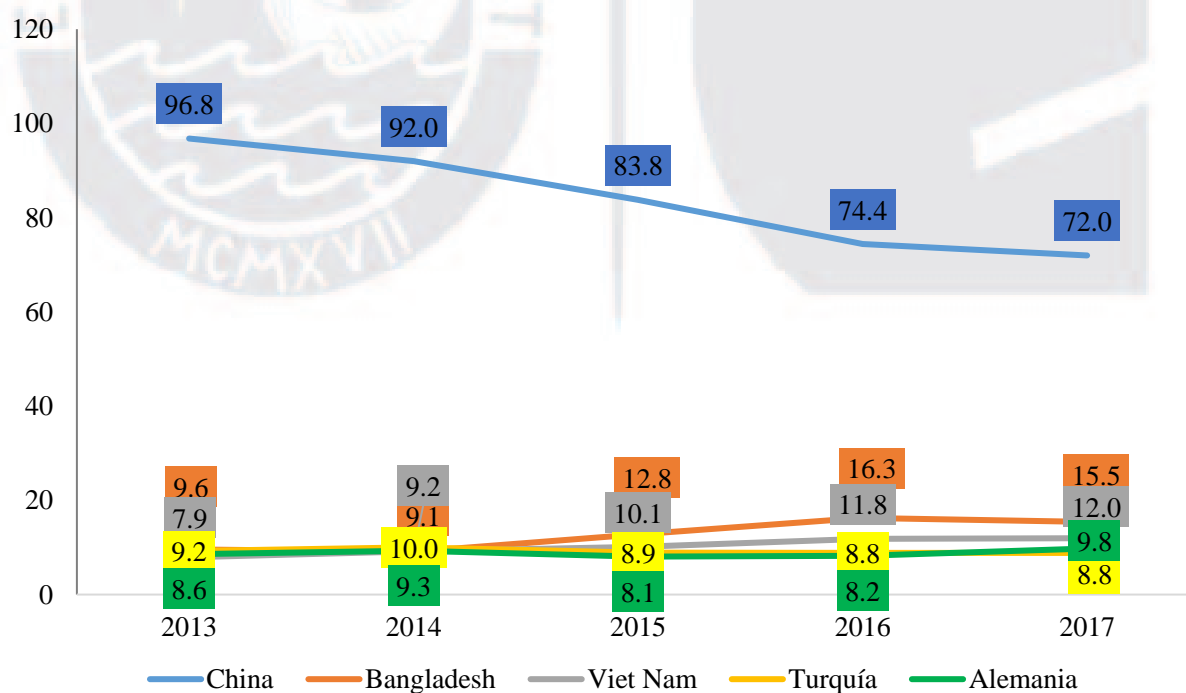


Figura 17. Principales exportadores de prendas de vestir en miles de millones de dólares americanos. Adaptado de “Market Info & Tools” por el International Trade Center (ITC), 2017. (https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||61|||2|1|1|2|2|1|2|1|).

Tabla 12

Países Destino de las Exportaciones Peruanas de Prendas de Vestir

País	2014	2015	2016	2017	Var. % 2017/16	Participación 2017	Crecimiento 2017/14
1 Estados Unidos	624,892	556,008	560,524	589,532	5%	67%	-2%
2 Brasil	85,676	60,781	36,996	41,301	12%	5%	-22%
3 Chile	33,918	23,270	25,591	25,975	1%	3%	-9%
4 Alemania	38,285	31,997	29,380	24,941	-15%	3%	-13%
5 Canadá	18,210	20,589	20,286	23,627	16%	3%	9%
6 Otros países	386,014	191,672	161,945	170,146	5%	19%	-24%
Total	1,186,996	884,318	834,721	875,522	5%	100%	-10%

Nota. Valor FOB expresado en miles de dólares americanos. Adaptado de "Estadísticas por descripción arancelaria años 2014 y 2017," de ADEX Data Trade. Copyright 2018 por ADEX Data Trade.

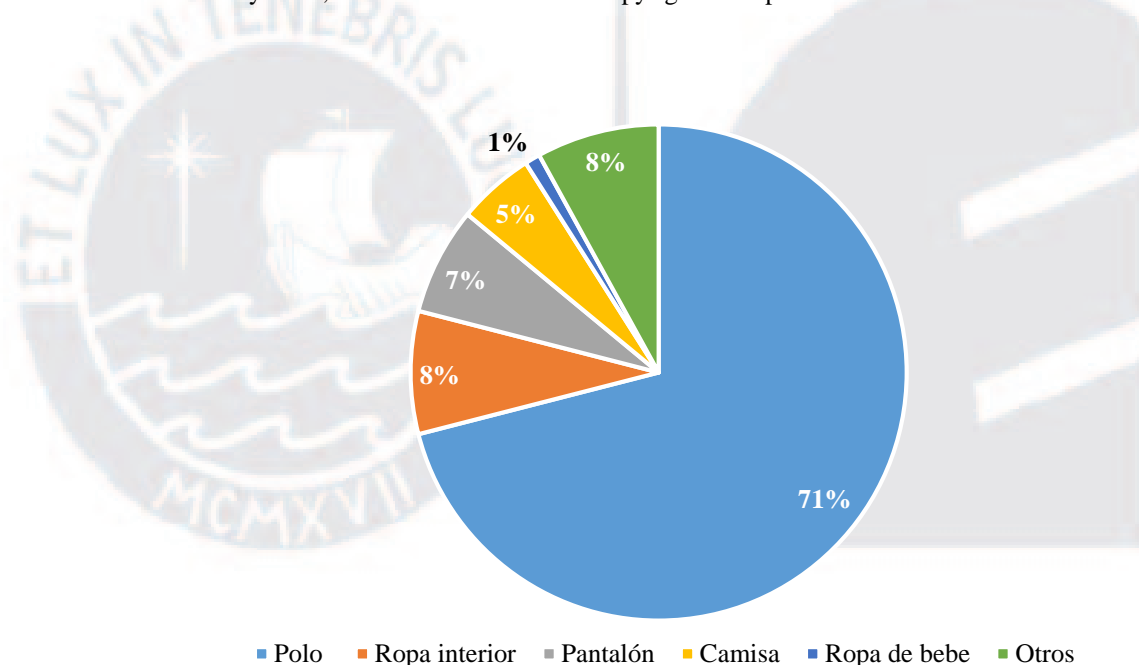


Figura 18. Confecciones textiles peruanas por categoría. Adaptado de "Industria Textil y Confecciones: Estudio de Investigación Sectorial", preparado por el Ministerio de la Producción del Perú, 2015.

El tipo de cambio suele guardar relación con el nivel de exportaciones porque vuelven los precios de los productos peruanos relativamente más bajos que los de otros países. El Banco Central de Reserva ha adoptado una política de libre tipo de cambio interviniendo únicamente cuando hay desajustes fuertes a fin de minimizar la volatilidad de la moneda. Esto permite a los importadores y exportadores pronosticar con relativo grado de precisión el

su comportamiento. Además, el mercado de capitales peruano cuenta con derivados y otros instrumentos financieros para contrarrestar cualquier riesgo cambiario.

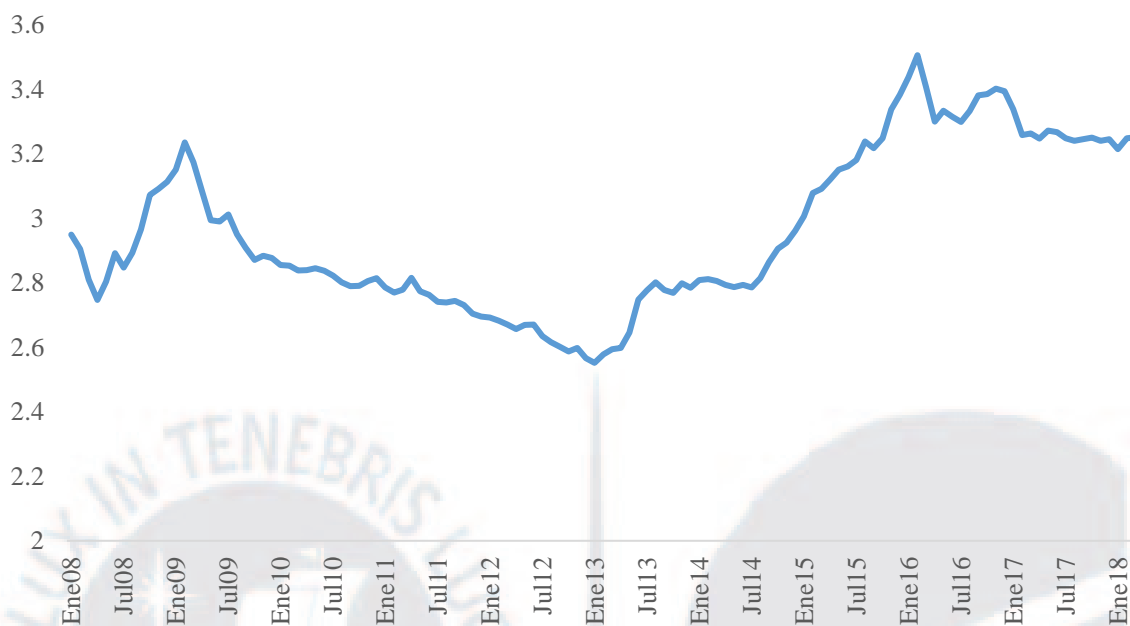


Figura 19. Evolución del tipo de cambio nominal Sol por Dólar. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros mensuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú es un país de una riqueza milenaria. Sus más de 30 millones de habitantes son conformados por diversos grupos raciales. El idioma oficial del Perú es el castellano aunque es extendido en el territorio nacional, principalmente en la sierra, el uso de otros idiomas como el quechua y el aymara. La religión predominante es la católica aunque ha venido perdiendo adeptos en los últimos años. El Estado Peruano firmó un concordato con la Santa Sede en 1993 mediante el cual el Estado Peruano concedía una serie de privilegios a la Iglesia Católica como compensación de la extensa obra que le Iglesia ha realizado en el Perú desde la época colonial. El Perú ha venido creciendo consistentemente en los últimos 25 años permitiendo que millones de peruanos abandonen la pobreza y pobreza extrema. Esto se ha traducido en un incremento de la clase media y un incremento del poder adquisitivo de los peruanos. Por otra parte, las mejoras en el sector salud han permitido incrementar la

esperanza de vida desde los 60 años en 1980 hasta los 75 años en 2017. Es interesante notar que el crecimiento económico acompañado de otros factores culturales, en especial de la gastronomía, ha aflorado un sentimiento de mayor orgullo por lo peruano.

Las diferencias culturales y las variadas experiencias se traducen en distintas formas de concebir cuál es el modelo de crecimiento más adecuado para el Perú. En los últimos años se ha experimentado un cierto descontento con la economía capitalista de mercado y se plantean modelos más cercanos al crecimiento con inclusión. Por ejemplo, si bien el ingreso promedio de los peruanos se ha incrementado en los últimos 25 años, la desigualdad en el ingreso también lo ha hecho y en mayor medida. Esta inequitativa distribución de la riqueza se traduce en conflictos sociales. Principalmente en las regiones donde tradicionalmente ha habido menor presencia del Estado. La Defensoría del Pueblo es el ente encargado de lidiar con los conflictos sociales. Según informa su portal web, actualmente atienden alrededor de 250 conflictos sociales al mes. La gran mayoría pertenece a proyectos de extracción; principalmente, minería, petróleo y gas. En cuanto al sector industrial, la presencia de conflictos sociales es mínima y no representa una amenaza para las industrias.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el apartado de las fuerzas económicas se ha podido analizar que el Perú se encuentra bastante rezagado en mejoras tecnológicas y científicas. El Índice de Competitividad Global sitúa al Perú en el puesto 86 de preparación de la tecnología. La compleja configuración geográfica sumada a la baja inversión en tecnología muestra un país desconectado. Una manera de medir la conectividad de un país es mediante el acceso a internet y las telecomunicaciones. Según un informe preparado por Osiptel el 2017, el Perú se encuentra bastante rezagado y se requiere un fuerte financiamiento para cerrar esta brecha al 2021 que es generalizada en todos los departamentos. En la actualidad, el Perú cuenta apenas

con el 52% de las antenas necesarias para el 2021. Estos datos contrastan enormemente con países como Singapur o Corea del Sur que han alcanzado un 100% de conectividad.

Tabla 13

Brecha de Conectividad del Perú - Departamentos

Departamento	Antenas al 2016	Brecha al 2021
Amazonas	287	268
Áncash	727	769
Apurímac	319	269
Arequipa	1034	799
Ayacucho	467	445
Cajamarca	779	869
Callao	536	406
Cusco	828	625
Huancavelica	309	319
Huánuco	428	472
Ica	533	354
Junín	737	802
La Libertad	1053	1444
Lambayeque	586	816
Lima	6858	4938
Loreto	367	654
Madre de Dios	121	95
Moquegua	175	105
Pasco	160	147
Piura	863	987
Puno	672	866
San Martín	484	430
Tacna	280	204
Tumbes	145	122
Ucayali	180	380
TOTAL	18928	17585

Tomado de “la actualización del Plan Estratégico Institucional de Osiptel para el periodo 2014-2017”, de Osiptel, 2016. (<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/planestrategicoins/files/PEI2014-2017.pdf>).

El desarrollo científico en Perú es bastante bajo. Una forma de analizarlo es mediante la inversión en Investigación y Desarrollo. En el caso peruano, se lleva este registro desde el

año 1996. El Perú nunca ha invertido más del 0.20% de su PBI en este apartado contrastando con países como Corea del Sur o Israel donde se invierte por encima del 4% del PBI. Si comparamos contra países de ingreso medio, la inversión es de 1.49%. Un análisis más profundo nos muestra que dentro de ese bajo nivel de inversión, se destina el 65.5% en investigación aplicada, el 26.2% en investigación básica y el restante 7.3% en desarrollo tecnológico (CONCYTEC, 2017). Al contrastar estos datos con Japón encontramos que el país asiático destina el 66.3% a desarrollo tecnológico, el 20.8% a investigación aplicada y 12.9%. En el caso de Estados Unidos, 62%, 19% y 17% respectivamente.

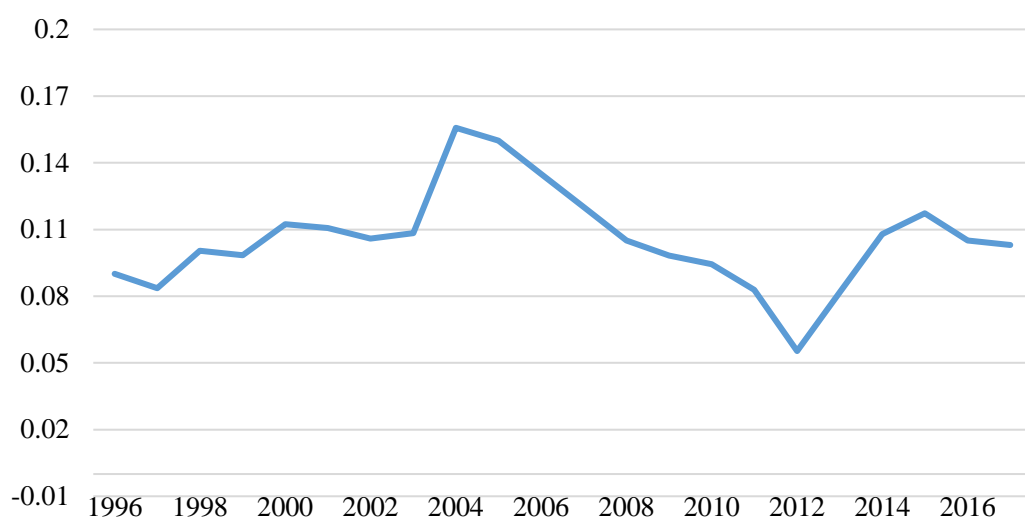


Figura 20. Inversión en Investigación y Desarrollo (% PBI). Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

Otra forma de analizarlo es a través de la cantidad de investigadores por millón de personas. El Perú apenas cuenta con 95 investigadores por cada millón de habitantes. En el caso de Colombia hay 115 investigadores, Chile tiene 456 y Brasil alrededor de 1000. Al contrastar estas cifras con países desarrollados el rezago es aún mayor. Alemania cuenta con 4431 investigadores por cada millón de habitantes, Estados Unidos cuenta con 4231, Singapur tiene 6659 y Corea del Sur tiene 7087 investigadores.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El ente rector de la industria en el Perú es el Ministerio de la Producción. Dicho ministerio formuló hace algunos años el reglamento de protección ambiental que regula el desarrollo de las actividades de la industria manufacturera. Este documento actúa como el lineamiento base que deben observar y cumplir las empresas industriales manufactureras en materia de protección ambiental. Dicho reglamento establece los lineamientos de la política ambiental del sector, así como las obligaciones específicas de los titulares de las actividades industriales, sea el caso que recién vayan a iniciar operaciones o que las hayan venido realizando antes de la aprobación de sus normas. El sector textil pertenece al rubro manufacturero. Se trata de una industria que utilizan numerosos recursos naturales, básicamente el algodón. En cuanto al impacto ambiental se basa en el manejo de residuos y la fuente de energía empleada para la producción. En el Perú, la principal fuente de energía industrial son los combustibles no renovables. En coordinación con el Ministerio del Ambiente se están formulando políticas que incentiven el empleo de energía sostenible y renovable.

Después de haber analizado los distintos factores, se puede concluir que el Perú cuenta con un clima político, social y económico propicio para la inversión y el desarrollo de la actividad textil. Se puede observar estabilidad jurídica, paz social y esfuerzos gubernamentales destinados a lograr un manejo y solución adecuado de los conflictos, así como también hay un nivel adecuado de protección a la inversión, un clima de paz laboral y existe un marco legal adecuado, aunque todavía se deben conjugar esfuerzos públicos y gubernamentales para fomentar las exportaciones en base a la adecuada reciprocidad y respeto a los tratados establecidos con los países vecinos. Se debe sin embargo estar atento al desarrollo de los próximos comicios generales de enero del 2016, los que asegurarán la continuidad del fortalecimiento democrático y la gobernabilidad.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se busca identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, así como las amenazas que deben evitarse (D'Alessio, 2015). A continuación, se listan las oportunidades y amenazas de la empresa Topy Top.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE): Topy Top S.A

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Mercado textil nacional fragmentado	0.05	2	0.1
2. Tratados de libre comercio con la UE y EEUU	0.06	3	0.18
3. Beneficios tributarios para el sector textil y confecciones peruano	0.07	3	0.21
4. Prendas de vestir nacionales son muy apreciadas por consumidores extranjeros	0.10	3	0.3
5. Estabilidad económica del Perú	0.09	1	0.09
6. Incentivos a la exportación por parte del Estado peruano.	0.08	4	0.32
7. Excelente posición geográfica brinda ventaja para acceder al mercado asiático y norteamericano	0.07	3	0.21
Sub total	0.52		1.41
Amenazas			
1. Costo de mano de obra ascendente	0.06	2	0.12
2. Ingreso de competencia asiática	0.10	1	0.1
3. Importaciones mundiales de prendas de vestir estancadas	0.09	2	0.18
4. EEUU representa el 24% de las importaciones mundiales de prendas de vestir (alta dependencia)	0.05	2	0.1
5. Las exportaciones peruanas de prendas de vestir tienen una tasa de crecimiento anual negativo compuesto en el periodo 2013-2017	0.05	2	0.1
6. Informalidad del mercado peruano	0.04	3	0.12
7. Deficiencia educativa en el país	0.03	2	0.06
8. Infraestructura logística peruana deficiente en puertos y carreteras origina sobrecostos	0.06	1	0.06
Sub total	0.48		0.84
Total	1		2.25

Nota. 4= responde muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5 La Empresa Topy Top y sus Competidores

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2004), D'Alessio (2015) define a los competidores interactuando dentro de una industria como:

Aquellas organizaciones que disputan los mercados en una industria (...) Se trata de: (a) las organizaciones que actualmente están compitiendo con los mismos productos, bienes o servicios (intensidad de la rivalidad competitiva); (b) las organizaciones entrantes, aquellas con intención de ingresar al mismo sector, normalmente con los mismos productos en busca de los mismos mercados (amenazas de los nuevos entrantes); y la posibilidad de que se desarrollen los productos sustitutos que atiendan la misma necesidad de los consumidores bajo un esquema diferente (amenaza de los sustitutos) (p. 4)

Asimismo, orientando el análisis al modelo mencionado, se puede medir el grado de competitividad dentro de la industria de prendas de vestir, por lo que se analizará el poder de negociación de los compradores manufacturados por Topy Top y el poder de negociación de los proveedores de la empresa en mención.

3.5.1 Poder de negociación de los compradores

De acuerdo a lo ejemplificado por la Tabla 15, los principales clientes de Topy Top S.A. son Life is Good, Hugo Boss AG, MGF Sourcing, World Textile Sourcing, Via Veneto Roupas y Tea Living Inc. Los dos primeros, representan más del 50% de las exportaciones de la empresa peruana, lo cual les da gran poder de negociación.

Tabla 15

Principales Compradores Internacionales

Cientes internacionales	País	2012	2013	2014	2015	2016	2017	% de ventas
Life is Good	EEUU	10,247	4,836	11,798	9,338	13,314	15,843	35%
Hugo Boss AG	Alemania	4,537	6,372	6,767	8,098	6,400	7,556	17%
MGF Sourcing	EEUU	-	-	3,307	4,871	9,893	6,025	7%
World Textile Sourcing	EEUU & Perú	-	-	-	194	1,602	2,890	7%
Via Veneto Roupas	Brasil	1,171	711	3,186	2,741	467	1,786	6%
Tea Living Inc.	EEUU	-	-	473	1,479	1,644	1,120	4%
Otros	-	64,196	59,546	33,642	20,834	8,981	9,685	24%
Total	-	80,150	71,465	59,172	47,555	42,299	44,905	100%

Nota. Valor FOB expresado en miles de dólares americanos. Adaptado de "Exportaciones por empresas peruanas, años 2012 al 2017," de *Veritrade*. Copyright 2018 por *Veritrade*.

Asimismo, empresas como Hugo Boss AG, World Textile Sourcing, entre otros compradores internacionales, cuentan con diversos proveedores de prendas de vestir peruanos. Este factor les brinda mayor poder de negociación ante Topy Top. De igual forma, este componente se incrementa debido al volumen de ventas mundiales que estas organizaciones alcanzan, tal como se observa en la Tabla 16. Por otro lado, según lo comentado por Carmen Castillo, jefe de proyectos especiales de Topy Top, la empresa tiene que cumplir con todos los lineamientos especificados en los requerimientos establecidos por parte de los compradores extranjeros.

Tabla 16

Información Acerca de los Principales Compradores

Cliente	Información
Life is Good	Empresa americana con sede en Boston, MA. Mayorista y minorista de prendas de vestir y accesorios Al 2015, contaba con 4,500 tiendas en 30 países
Hugo Boss	Empresa alemana En el año 2017 alcanzó ventas por €2.7 miles de millones
MGF Sourcing	Empresa americana con sede en Columbia, OH. Cuenta con 750 asociados en 13 países Producción y manufactura de telas
World Textile Sourcing	Empresa peruana-americana Las marcas de lujo son sus principales clientes
Via Veneto Roupas	Empresa de prendas de vestir con sede en Brasil 50 tiendas en Brasil Dirigida al mercado masculino y de gama alta
Tea Living Inc.	Empresa americana con sede en San Francisco, CA. Prendas de vestir para niños y niñas Al 2014, tuvo ingresos por US\$ 40.3 millones

Nota. Adaptado de <https://content.lifeisgood.com/company/>, <http://group.hugoboss.com/>, <http://www.mgfsourcing.com/>, <http://www.wtsusa.us/>, <http://www.viaveneto.com.br/> y <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-29/small-to-big-tea-collection-s-worldly-clothing-for-kids>

3.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Topy Top S.A. cuenta con proveedores tanto nacionales como internacionales. En relación con el último, la empresa importó un millón de dólares de americanos CIF durante el 2017, desde China, Alemania e Italia, productos como etiquetas, botones, cierres y tejidos. En la Tabla 17, se puede apreciar los principales proveedores extranjeros. Asimismo, se puede apreciar un alto grado de dependencia a la empresa Avery Dennison, la cual vendió el 30% de importaciones a la empresa peruana.

Tabla 17

Importaciones Según Proveedor

Proveedor Internacional	País	Productos	2014	2015	2016	2017	%
Avery Dennison Group	EEUU & China	Etiquetas	142	160	150	308	30%
CNA 100 International	China	Bordados	11	19	65	118	12%
Nexgen Packaging	China	Etiquetas	0	111	78	104	10%
Micro-Pack LTD	China	Etiquetas	30	27	11	42	4%
Otros proveedores		Demás	527	363	335	446	44%
Total			711	680	638	1,018	100%

Nota. Valor CIF expresado en dólares americanos. Adaptado de "Importaciones por empresas peruanas años 2014 al 2017," de Veritrade. Copyright 2018 por Veritrade.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que atienden la misma necesidad de los consumidores bajo un esquema diferente (D'Alessio, 2017). Debido a la carencia de productos sustitutos dentro del marco de prendas de vestir y al cumplimiento de pedidos específicos por parte de los clientes, el enfoque de bienes que satisfagan los mismos requerimientos está orientado al material de la prenda. Dentro de este mercado se pueden encontrar dos tipos de fibras, utilizadas como insumos para la producción de vestimentas. La primera, de origen natural comprende aquellas con raíz vegetal y animal, mientras que la segunda, de origen sintético, comprende aquellas que se obtienen por procesos artificiales o químicos derivados del petróleo. En el caso de Topy Top, centra su proceso de manufactura en la utilización de mayor composición de productos naturales, por lo que los bienes sustitutos están representados por mercadería hecha en base a fibras sintéticas.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Tanto en el mercado internacional, como en el nacional, las marcas asociadas al concepto de *fast-fashion*, suponen un riesgo para el modelo de negocio tradicional de prendas de vestir. Esto, debido a que el consumidor peruano y extranjero se adapta a la tendencia de un menor precio, así suponga reducción de calidad. Pese a que ya hay marcas consolidadas alrededor del mundo como Zara, H&M y Forever 21, existe la posibilidad de mayor penetración por parte de otras marcas.

Asimismo, de acuerdo a Euromonitor (2018), la tendencia de nuevos entrantes para el mercado *retail* apunta hacia las aplicaciones móviles, debido a la falta de tiempo de los consumidores y las ofertas especiales que puede proporcionar este canal gracias a su baja proporción de costos fijos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores actuales

En relación con la rivalidad entre competidores actuales, se puede apreciar en las Tablas 18 y Tabla 19 a las organizaciones que exportan prendas de vestir y venden textiles en el mercado peruano respectivamente. Se puede observar que se trata de un sector que se encuentra bastante fragmentado, ya que las organizaciones con mayores ventas obtuvieron menos del 10% de participación de mercado durante el año 2017. Por este motivo, la rivalidad entre los participantes se incrementa cada año. Asimismo, Topy Top comparte un número significativo de compradores con empresas como Testimax, la cual también exporta y vende a World Textile Sourcing, Hanna Andersson, Hugo Boss AG, Tea Collection Inc., entre otras. Por otro lado, Devanlay Perú S.A.C, líder en exportaciones de prendas de vestir, ha logrado consolidarse como proveedor de la empresa mundialmente conocida, Lacoste. Por este motivo, exportó alrededor de US\$ 25 millones FOB a este cliente, durante el 2017 (ADEX Data Trade, 2018).

Tabla 18

Principales Exportadores Peruanos de Prenda de Vestir

Empresa	2016	2017	Participación 2017
1 Devanlay Perú S.A.C.	70,900	67,301	8%
2 Industrias Nettelco S.A.	51,919	62,606	7%
3 Confecciones Textimax S.A.	48,598	53,737	6%
4 Southern Textile Network S.A.C.	41,521	49,800	6%
5 Topy Top S.A.	42,293	44,362	5%
6 Textile Sourcing Company S.A.C.	29,735	41,257	5%
7 Hilandería de Algodón Peruano S.A.C.	25,022	36,297	4%
8 Textiles Camones S.A.	33,062	35,087	4%
9 Industria Textil del Pacífico S.A.	28,503	29,816	3%
10 Garment Industries S.A.C.	28,213	27,025	3%
11 Las demás empresas	434,955	427,309	49%
Total	834,721	874,597	100%

Nota. Valor FOB expresado en miles de dólares americanos. Adaptado de "Estadísticas por descripción arancelaria años 2016 y 2017," de ADEX Data Trade. Copyright 2018 por ADEX Data Trade.

3.6 La Empresa Topy Top y sus Referentes

Para el benchmarking se han considerado organizaciones líderes en sus industrias y que cumplan con estándares de responsabilidad social empresarial dignas de imitar. Dichas empresas son, Inditex (España) por su alta eficiencia en el mercado *retail* de prendas de vestir *fast-fashion*, Amazon (EEUU) por ser una organización referente en logística y *e-commerce*, y Armani (Italia) por su alto grado de innovación y calidad.

Tabla 19

Ranking de las Principales Empresas Textiles Peruanas

Empresa	Ranking	Ventas 2017	%	Ranking	Ventas 2011	%
	2017	(millones S/.)		2011	(millones S/.)	
Aris Industrial	1	386	7%	4	280	4%
Michell y Cia	2	341	6%	8	215	3%
Creditex	3	260	5%	3	284	4%
Devanlay Peru	4	253	4%	1	412	6%
Topy Top	5	246	4%	2	222	3%
Industrial Netalco	6	224	4%	7	297	4%
Manufacturas San Isidro	7	209	4%	9	197	3%
Cia. Industrial Nuevo Mundo	8	170	3%	5	232	3%
Textiles Camones S.A.	9	160	3%	10	191	3%
Confecciones Textimax S.A.	10	154	3%	11	121	2%
Textil del Valle S.A.	11	131	2%	6	223	3%
Tejidos San Jacinto S.A.	12	96	2%	12	93	1%
Otros	13	3001	53%	13	4139	60%
Total		5.630			6.906	

Nota. Ventas expresadas en millones de soles. Adaptado de “Perú Top Publications”, 2017 (<http://ptp.pe/>)

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

De acuerdo a D'Alessio (2015), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), identifica a los principales competidores de la organización en comparación con la empresa a ser analizada, la cual se muestra a continuación, en la Tabla 20 y que para ser considerada deben tener un valor ponderado cercano a cuatro.

Tabla 20

Matriz Perfil Competitivo (MPC) de la Empresa Topy Top y sus Competidores Nacionales

Factores claves de éxito	Peso	Topy Top		Ind. Nettelco		Devanlay		Aris Industrial	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Materia prima	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
2. Calidad del producto	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
3. Relación precio-calidad	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4. Promoción	0.02	2	0.04	4	0.08	4	0.08	3	0.06
5. Maquinarias	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6. Logística	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7. Expansión global	0.25	3	0.75	4	1.00	3	0.75	3	0.75
8. Participación de mercado	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
9. Gestión financiera	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18
10. Planeamiento	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		3.00		3.72		3.69		3.67

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Por otro lado La Matriz del Perfil Referencial (MPR), busca enfocar a los referentes de la industria textil y logística.

Tabla 21

Matriz Perfil Referencial (MPR) de la Empresa Topy Top y sus Competidores Extranjeros

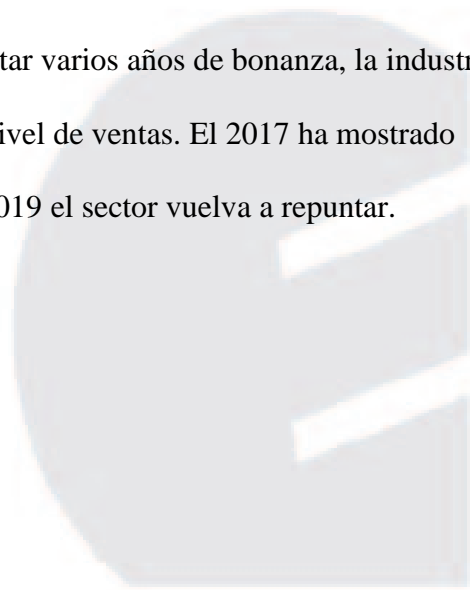
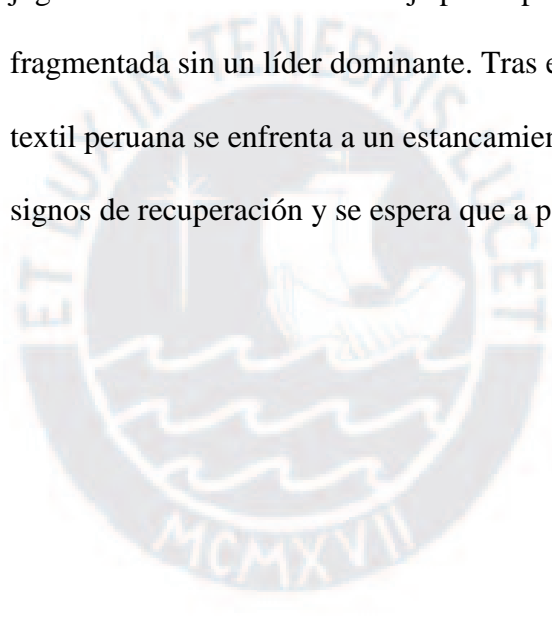
Factores claves de éxito	Peso	Topy Top		Inditex, España		Amazon, EEUU		Armani, Italia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Materia prima	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2. Calidad del producto	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36
3. Relación precio-calidad	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15
4. Promoción	0.02	2	0.04	4	0.08	4	0.08	4	0.08
5. Maquinarias	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
6. Logística	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3
7. Expansión global	0.25	3	0.75	4	1	4	1	4	1
8. Participación de mercado	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
9. Gestión financiera	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24
10. Planeamiento	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Total	1		3.00		3.73		3.82		3.76

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

El crecimiento económico que ha experimentado el Perú en los últimos 25 años sumados a su estabilidad política y macroeconómica lo convierten en lugar idóneo para los empresarios. El Perú goza de una ventaja competitiva para el desarrollo de la industria textil. La abundancia y calidad de materias primas sumados a una mano de obra capacitada y relativamente barata permite que la industria peruana se posicione como un referente a nivel mundial para confecciones de calidad media y alta. La presencia de un amplio número de jugadores con relativamente baja participación de mercado muestra una industria textil fragmentada sin un líder dominante. Tras experimentar varios años de bonanza, la industria textil peruana se enfrenta a un estancamiento en el nivel de ventas. El 2017 ha mostrado signos de recuperación y se espera que a partir del 2019 el sector vuelva a repuntar.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Se requiere conocer las fortalezas y debilidades de la empresa Topy Top a fin de determinar su potencial, para ello se analizarán los factores de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones, logística e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, y tecnología, investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Topy Top es una empresa familiar, por lo tanto, su directorio se encuentra conformado en parte por los hermanos Flores, quienes son los fundadores de la empresa. Sin embargo, la toma de decisiones se encuentra supeditada a las gerencias, debido a que el directorio firmó un compromiso para no ser parte de la toma de decisiones y con ello evitar cualquier conflicto de intereses, además de no restar *empowerment* a las gerencias. A continuación, en la Tabla 22 se encuentran detalladas las principales posiciones del holding.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Debido a que el área de marketing está asignada a la empresa Trading Fashion Line, encargada de la división de *retail*, Topy Top desarrolla funciones de mercadotecnia enfocadas a la modalidad B2B (*Business to business*). Sin embargo, es importante resaltar que, pese a que la ejecución de marketing no tenga un departamento dentro del organigrama, si tiene que tomar ciertos parámetros establecidos para identificar las necesidades de los clientes de los compradores nacionales e internacionales.

Producto. Según requerimiento del comprador. Por lo general, se trata de prendas de vestir como polos y jeans, elaborados con un alto grado de composición de algodón. Asimismo, según el pedido, los bienes también pueden estar elaborados en menor medida con spandex, estampados, poliéster, entre otros materiales. La Tabla 23, muestra las principales partidas arancelarias exportadas dentro de los últimos tres años y su nivel de concentración.

Tabla 22

Principales Puestos de Topy Top S.A.

Nivel Gerencial	Área	Sección	Puesto
Alta Gerencia	Directorio Ejecutivo		Presidente del Directorio
	Gerencia General		Gerente General
Línea Media	Gerencia de Administración y Finanzas	Administración	Gerente de Administración / Gerente de Finanzas
	Gerencia de Proyectos y Tecnología	Sistemas	Gerente de Proyectos y Tecnología
	Gerencia de Producción	Producción	Gerente de Producción
	Primera Línea	Jefatura de Actualizaciones	Mantenimiento
	Supervisión	Logística	Supervisor de Logística
		Tejeduría	Supervisor de Tejeduría
		Tintorería	Supervisor de Tintorería
		Costura	Supervisor de Costura
		Corte	Supervisor de Corte
		Acabados	Supervisor de Acabados
		Lavandería	Supervisor de Lavandería

Tomado de “Plan Estratégico de la Empresa Topitop,” de Caballero et al, 2015, *Tesis de Maestría*, p. 52

Plaza. La distribución de Topy Top, se enfoca en los mercados internacionales, ya que Trading Fashion Line ejecuta esta función para abastecer la demanda nacional. Dicha cadena consiste en el traslado del producto desde las fábricas de Topy Top hacia la red de tiendas. Con el fin de realizar la venta a sus compradores internacionales, los funcionarios extranjeros envían las pautas necesarias a cumplir por la empresa. Asimismo, las áreas de diseño envían un producto tentativo para su aprobación. Posteriormente, se traslada la mercadería vía marítima hasta llegar a los almacenes de los clientes, quienes distribuyen los

bienes a las tiendas retail. Cabe resaltar que, de ser necesario, también se hacen envíos vía aérea.

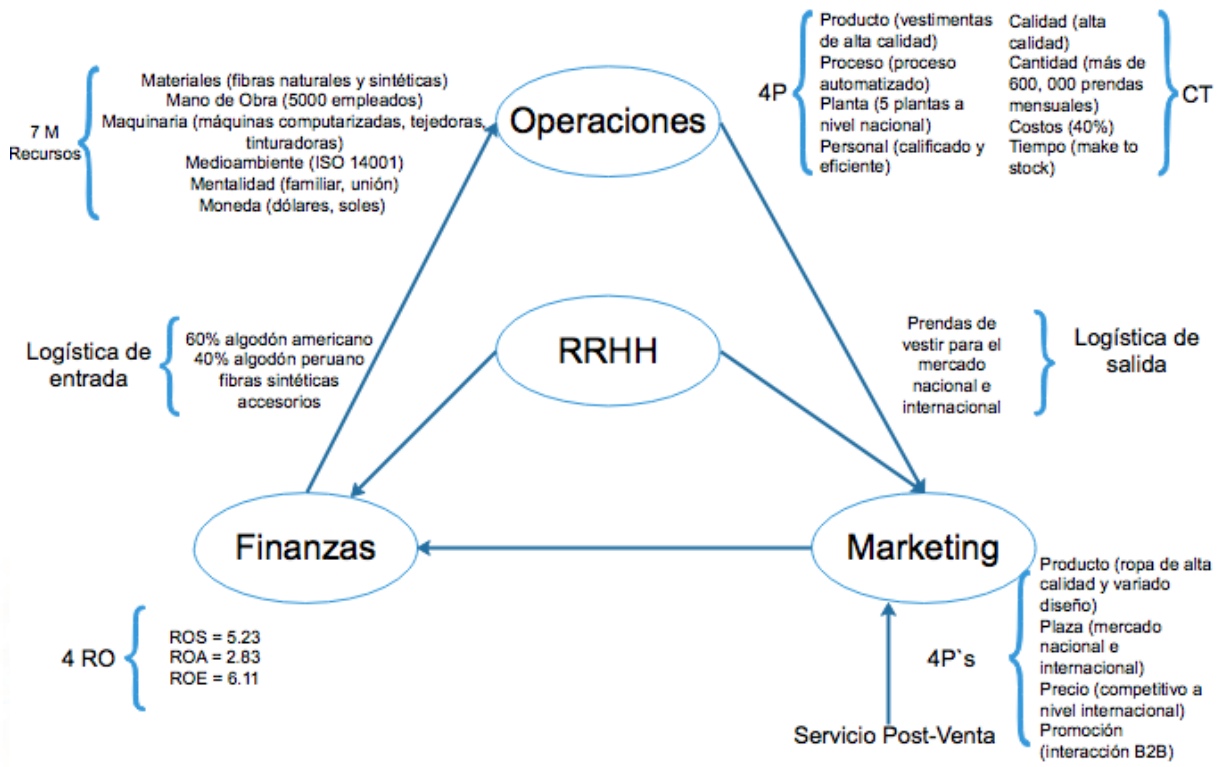


Figura 21. Ciclo Operativo de una Industria. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a ed., p. 165), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Precio. Los precios varían según la marca producida y el comprador. En caso el destino de la mercadería sea nacional, es decir, las tiendas de la marca Topitop, el precio de las prendas se orienta hacia un consumidor de nivel socioeconómico (NSE) C o D. Por otro lado, si es que el producto es manufacturado para un comprador como Hugo Boss, el precio de venta al diseñador permanece bajo, pero este llega a los estantes con un importe dirigido a los segmentos A o B. Los precios FOB oscilan entre los cinco y 15 dólares americanos.

Tabla 23

Exportaciones de Topy Top Según Partida Arancelaria

Partida Arancelaria	Descripción Comercial	2015	2016	2017	Repre sent.
6109100039	T-Shirts' de algodón	15,734	15,781	20,661	46%
6109100031	T-Shirt' de algodón de un solo color uniforme	9,110	8,270	7,400	17%
6105100041	Camisas de punto algodón con abertura	1,769	4,736	4,394	10%
6105100080	Las demás camisas de punto algodón con cuello y abertura delantera	1,367	1,900	1,970	4%
6109909000	T-Shirts' y camisetas interiores de punto	1,409	4,052	1,370	3%
6109100049	Los demás 'T-Shirts' de algodón para niños	1,565	1,622	1,359	3%
6106100090	Las demás camisas, blusas de punto de algodón, para mujeres o niñas	5,549	1,622	1,031	2%
6110209090	Demás sueteres (jerseys), pullovers, cardigans, chalecos, etc.	1,735	666	844	2%
6103420000	Pantalones, pantalones con peto o cortos	731	273	674	2%
6105100049	Las demás camisas de punto algodón con abertura	1,294	180	601	1%
	Demás productos exportados	7,293	3,198	4,602	10%
Total		47,555	42,299	44,905	100%

Nota. Valor FOB expresado en miles de dólares americanos. Adaptado de "Estadísticas por descripción arancelaria años 2015 al 2017" de ADEX Data Trade. Copyright 2018 por ADEX Data Trade.

Promoción. Debido a que la principal modalidad de promoción de la organización es B2B, los altos funcionarios son quienes se encargan de dar a conocer las propiedades y virtudes de los productos manufacturados. Estos suelen ir a ferias nacionales, como Perú

Moda y Lima Fashion Week, e internacionales para buscar potenciales compradores. Sin embargo, no se destina un alto presupuesto para la captura de nuevos mercados, por lo que hay una alta dependencia del marketing boca a boca.

Investigación de mercados. Se utilizan fuentes secundarias como Veritrade y recursos de la Asociación de Exportadores para realizar y obtener estudios acerca de potenciales mercados internacionales. De acuerdo a lo ilustrado en la Figura 22, los países con mayor prospecto de crecimiento para las exportaciones de prendas de vestir peruanas son España, Chile, Italia, Países Bajos, Francia, México, Reino Unido y Canadá. Asimismo, resalta la alta dependencia en las exportaciones hacia los Estados Unidos.

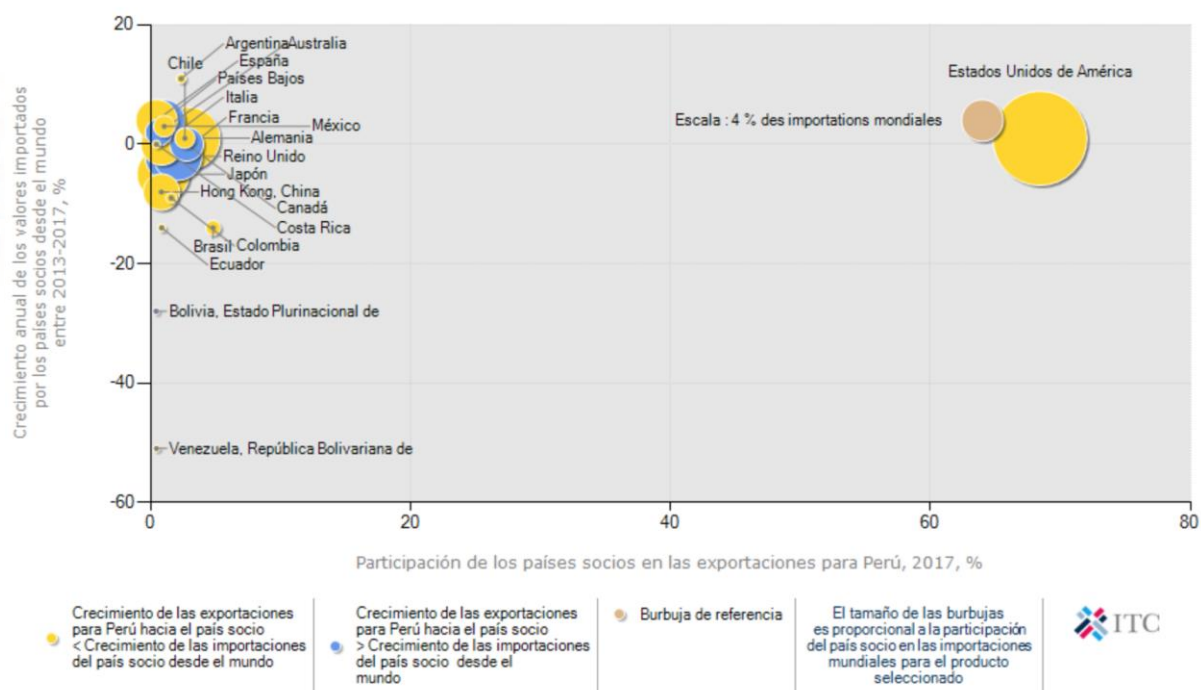


Figura 22. Gráfico de burbujas de prospectos de diversificación de mercados. Adaptado de “Exportaciones según partida arancelaria años 2014 al 2017” por Trademap. Copyright 2018 por el International Trade Center.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Tal como se indica en la Figura 23, la organización opera bajo el esquema de manufactura de bienes. Dicho sistema representa la mayor cantidad posible de valor agregado y de capital intensivo.

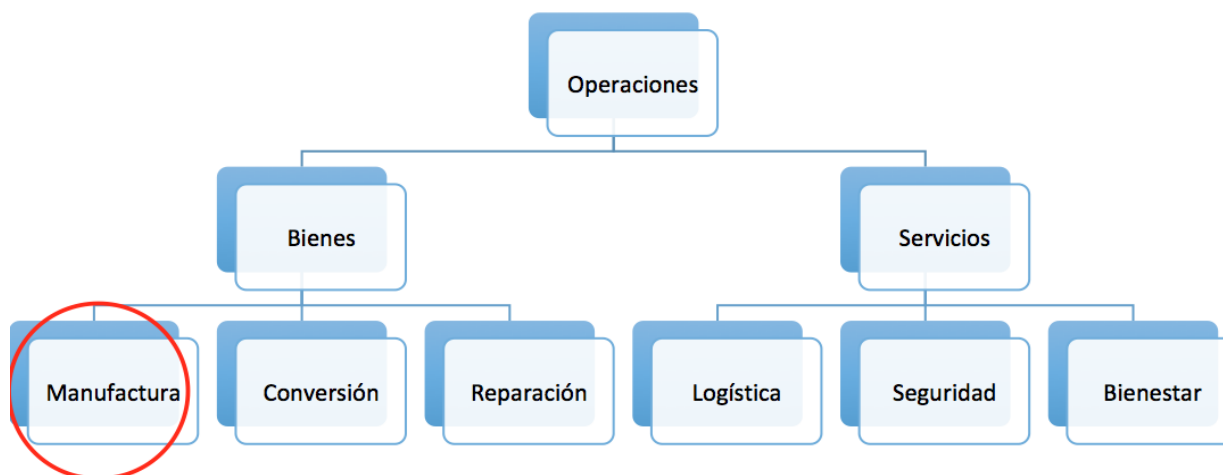


Figura 23. Tipos de operaciones. Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas" por Fernando D'Alessio.

(http://dalessio.pearsonperu.pe/administracion_de_las_operaciones_productivas/recursos/02.pdf)

Cadena de valor. Asimismo, la cadena de valor ejemplificada por la Figura 24, ilustra las actividades que generan valor para Topy Top. Las actividades primarias se encuentran indicadas en la parte inferior de la ilustración y están divididas en logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio post-venta. Por otro lado, las actividades de soporte como infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnologías y compras, se encuentran en la parte superior de la cadena.

Infraestructura de la empresa: tres plantas de producción en San Juan de Lurigancho, dos en Chincha y una en Lurín.				
Gestión de Recursos Humanos: Selección, inducción y contratación. Capacitación interna y externa. Incentivos.				
Desarrollo de tecnologías: ERP con integración parcial entre divisiones.				
Compras: de algodón cierres, botones y etiquetas provenientes del proveedor indicado por el comprador.				
Logística de Entrada Integración vertical por parte del holding, que interconecta diversas fases de manufactura y plantas.	Operaciones Dividida en tejeduría, confección y comercialización.	Logística de Salida Los productos son distribuidos entre las 68 tiendas a nivel nacional. Para exportación se utiliza el INCOTERM según el comprador.	Marketing y Ventas Promoción con modalidad B2B a través de ferias internacionales.	Servicio post-venta En casos de entrega de pedidos equivocados se procede a la devolución.

Figura 24. Cadena de valor. Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas" por Fernando D'Alessio.

(http://dalessio.pearsonperu.pe/administracion_de_las_operaciones_productivas/recursos/04.pdf)

Proceso de producción. Según la Figura 25, el proceso productivo de la industria textil se divide en siete etapas. El Ministerio de Producción (2017) resalta que “Esta cadena se inicia con la producción de materias primas destinadas a la fabricación de fibras textiles. En este eslabón contamos con fuertes ventajas comparativas debido a la alta calidad de las materias nacionales como el algodón y fibras de camélidos” (p.112). Esto, les permite a empresas como Topy Top contar con gran calidad de insumos.

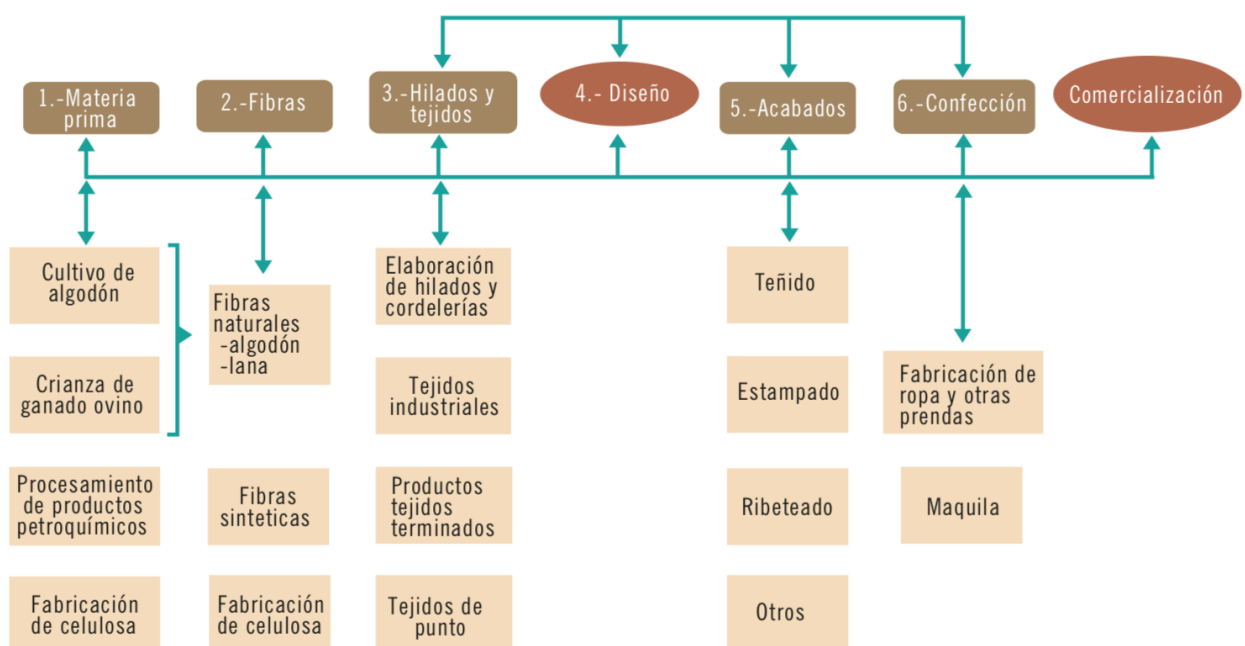


Figura 25. Proceso productivo de la industria textil y confecciones. Tomado de “Industria Textil y Confecciones: Estudio de Investigación Sectorial”, preparado por el Ministerio de la Producción del Perú, 2015.

Además, la Figura 26 muestra que la modalidad de los procesos de la organización se encuentra en los cuadrantes de la columna intermitente. Esto quiere decir, que los flujos operativos guardan relación con volúmenes y frecuencias de producción característicos de lotes, series y masivo.

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN 	REPETITIVIDAD	UNA VEZ	INTERMITENTE	CONTINUO (LINEA)
	TECNOLOGÍA			
	ARTICULO ÚNICO	PROYECTO		
	LOTE		LOTE DE TRABAJO	
	SERIE		SERIES DE PRODUCCIÓN	
	MASIVO		LINEA DE ENSAMBALJE MASIVA	
	CONTINUO			CONTINUO
		FRECUENCIA DE PRODUCCIÓN		

Figura 26. Matriz de procesos. Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas" por Fernando D'Alessio (http://dalessio.pearsonperu.pe/administracion_de_las_operaciones_productivas/recursos/02.pdf)

Para el subsector de confecciones, Topy Top ha desarrollado una estrategia de integración vertical. La Figura 27 ilustra el proceso productivo de este rubro. Los tres eslabones, tejeduría, confección y comercialización pertenecen al sistema productivo de la empresa.

En la etapa de diseño, se determinan los insumos y características que tendrá el producto final, mientras que en el proceso de corte se ejecuta el tendido e inspección de la tela. Posteriormente, el ciclo de costura comprende la unión de las piezas según el diseño preestablecido. Tras su culminación, el acabado consiste en agregar artículos como botones, cierres, entre otros. Previo al empaque se realiza un control de calidad del producto, para luego ser planchado, doblado y embolsado, listo para su distribución.

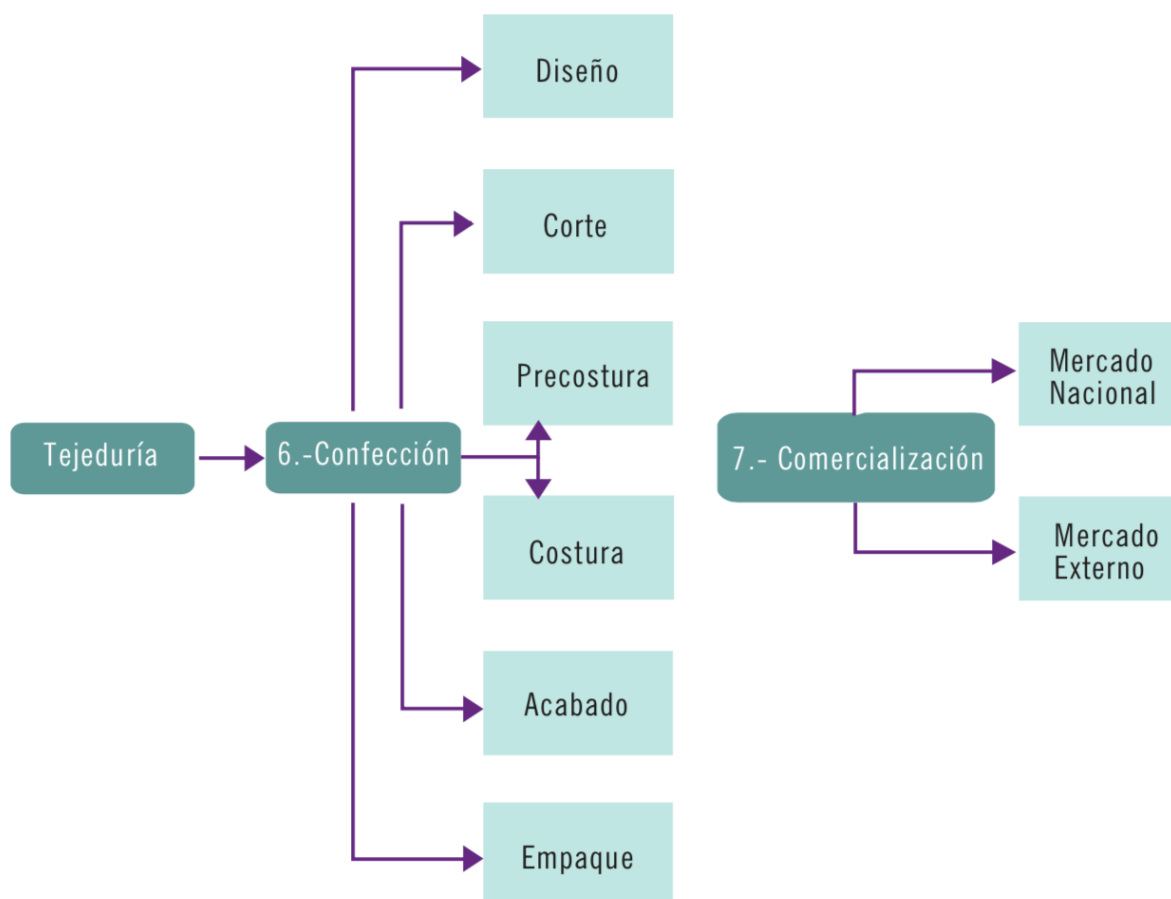


Figura 27. Proceso productivo de confecciones. Tomado de “Industria Textil y Confecciones: Estudio de Investigación Sectorial”, preparado por el Ministerio de la Producción del Perú, 2015.

Insumo principal. De acuerdo con el Ministerio de Producción (2017), existen tres categorías distintas de algodón, de acuerdo con su longitud y fineza. Estos grupos son Upland americano, Pima americano y *Gossypium herbaceum*. El primero es nativo de América del Norte y Central. Asimismo, se caracteriza por contar con fibra de corta a mediana longitud. El segundo caso proviene de América del Sur y se distingue por su fibra extra larga. Finalmente, el tercer grupo es oriundo de la India o Asia del Este y se identifica por su fibra más corta. Además, PRODUCE (2017) señala que el 96% de proveedores de algodón provienen de los Estados Unidos. Topy Top utiliza las dos primeras categorías como materia prima.

Cadena de abastecimiento. En la Figura 28 se ilustra la cadena de suministro empleada por Topy Top para sus compradores internacionales, ya que como se mencionó anteriormente, Trading Fashion Line se encarga del abastecimiento a minoristas en el mercado local, comprendidas por la cadena de tiendas. En el caso de comercialización de prendas de vestir a mercados del exterior, los productos se someten a requerimientos establecidos por el país de destino, tales como normas de etiquetado, características técnicas establecidas por la Comisión de Seguridad de Productos del Consumidor en EE. UU., entre otros. Asimismo, el exportador debe cumplir con lo pactado con relación a la transferencia de riesgos del producto, según el INCOTERM acordado con el comprador extranjero. En el caso de Topy Top por lo general llega a un acuerdo para exportar en términos FOB. Tras realizarse el despacho en aduanas, el importador se encargará de trasladar la mercadería a sus almacenes o mayoristas, para luego ser distribuidos a sus cadenas de tiendas.

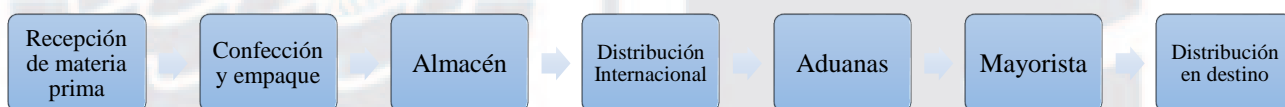


Figura 28. Cadena de abastecimiento de Topy Top para el mercado externo.

Calidad. Topy Top S.A. cuenta con ISO 9001 y certificación BASC. El primer caso se trata de “el sistema de gestión de primera línea mundial para el tratamiento de la calidad en los procesos productivos que busca la satisfacción del consumidor” (Visión Global, 2012). El segundo caso, se trata de una certificación para la prevención de procesos y cadenas de suministro contaminadas por el narcotráfico. Ambos, funcionan como recursos para incrementar la confianza que depositan los grupos de interés en la organización.

Asimismo, la calidad también se relaciona con la materia prima utilizada y otros requerimientos establecidos por los compradores internacionales. Para Topy Top, la calidad está directamente interrelacionada con cumplir con las exigencias pactadas, tales como insumos, diseño, tiempo de entrega y cumplimiento en el volumen de pedidos. Sin embargo,

pese a contar con insumos de primera calidad, se encuentran deficiencias en cuanto a los tiempos de procesos de producción y distribución. Estos, originan retrasos en las entregas a transportistas y clientes, ocasionando sobrecostos como falsos fletes y necesidad de realizar envíos por vía aérea, por lo que se incrementa el flete internacional.

Capacidad productiva. En la Tabla 24 se muestra la capacidad productiva de Topy Top, por eslabón de la cadena de producción. Se aprecia que la primera y última etapa son aquellas de mayor capacidad.

Tabla 24

Capacidad Productiva

Proceso	Prendas
Corte	3,100,000
Costura	2,050,000
Bordados	200,000
Lavandería	1,800,000
Estampados	1,600,000
Acabados	3,100,000

Fuente: Información proporcionada por Carmen Castillo, Jefe de proyectos especiales (2018)

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Consiste en el análisis de los Estados Financieros de Topy Top. Tanto de su situación actual como de su evolución en los últimos cinco años. Por nivel de facturación, más de 200 millones de soles, Topy Top es considerada una empresa grande. Su máximo nivel de ventas ocurrió en el año 2007 cuando registró una facturación de S/ 450 millones de soles. Desde entonces, no ha vuelto a recuperar ese nivel. No obstante, Topy Top se mantiene como una empresa solvente, con alto grado de liquidez y un nivel relativamente estable de endeudamiento.

Tabla 25

Estado de Situación Financiera (miles de S/)

	2017	2016
Activos		
Activos Corrientes		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	25,056	20,340
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,743	1,148
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	42,900	43,500
Otras Cuentas por Cobrar	7,068	10,350
Inventarios	45,963	44,496
Otros Activos no Financieros	-	162
Gastos Pagados por Anticipado	3,549	1,983
Total Activos Corrientes	126,279	121,979
Activos No Corrientes		
Otros Activos Financieros	3,690	-
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas	16,890	16,260
Cuentas por Cobrar Comerciales	12,990	14,427
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	7,293	9,330
Otras Cuentas por Cobrar	-	1,578
Propiedades de Inversión	-	-
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	250,350	249,690
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	150	150
Activos por Impuestos Diferidos	15	13
Otros Activos no Financieros	-	-
Total Activos No Corrientes	291,378	291,448

TOTAL ACTIVOS	417,657	413,427
Pasivos Corrientes		
Otros Pasivos Financieros	1,602	3,720
Cuentas por Pagar Comerciales	11,328	10,770
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	3,861	4,239
Otras Cuentas por Pagar	1,638	2,340
Obligaciones Financieras	36,393	37,680
Sobregiros bancarios	150	0
Pasivos por Impuestos a las Ganancias	15,360	9,927
Total Pasivos Corrientes	70,332	68,676
Pasivos No Corrientes		
Otros Pasivos Financieros	143,703	132,960
Ingresos Diferidos	9,435	18,711
Pasivos por Impuestos Diferido	0	0
Total Pasivos No Corrientes	153,138	151,671
Total Pasivos	223,470	220,347
Patrimonio		
Capital Emitido	118,500	118,500
Otras Reservas de Capital	1,080	1,080
Resultados Acumulados	71,550	69,720
Resultados no Realizados	2,187	2,910
Otras Reservas de Patrimonio	870	870
Total Patrimonio	194,187	193,080
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	417,657	413,427

Nota: Estados financieros en miles de Soles. Fuente. Topy Top S.A.

Topy Top es el brazo manufacturero del Grupo Topitop, que actúa como un grupo económico que integra toda la actividad textil de forma vertical. Topy Top compra la materia prima a su relacionada Sur Color Star. Sur Color se encarga de comprar el algodón y en un proceso integrado con Topy Top, lo procesa y tiñe de acuerdo a la demanda. Esta integración supone un importante ahorro para el grupo y, por consiguiente, para Topy Top. Por otra parte,

Trade Fashion Line actúa como el brazo retail de toda la producción para el mercado local. De esta manera, Topy Top ahorra los gastos de marketing y ventas para el mercado nacional. Es importante anotar que las plantas donde opera Topy Top no forman parte de su cartera de activos. Para una mejor estructura de pago de impuestos, los terrenos pertenecen a la división inmobiliaria del Grupo que se encarga de alquilar los locales a las distintas empresas.

Topy Top opera con los principales bancos del mercado local con los que negocia por adelantado descuentos de letra, préstamos de corto plazo para capital de trabajo y sobregiros. Su principal proveedor de servicios financieros es el banco de Crédito de Perú con quien mantiene una relación comercial de más de 20 años. En el caso de los préstamos de largo plazo, Topy Top suele ir a negociar los.

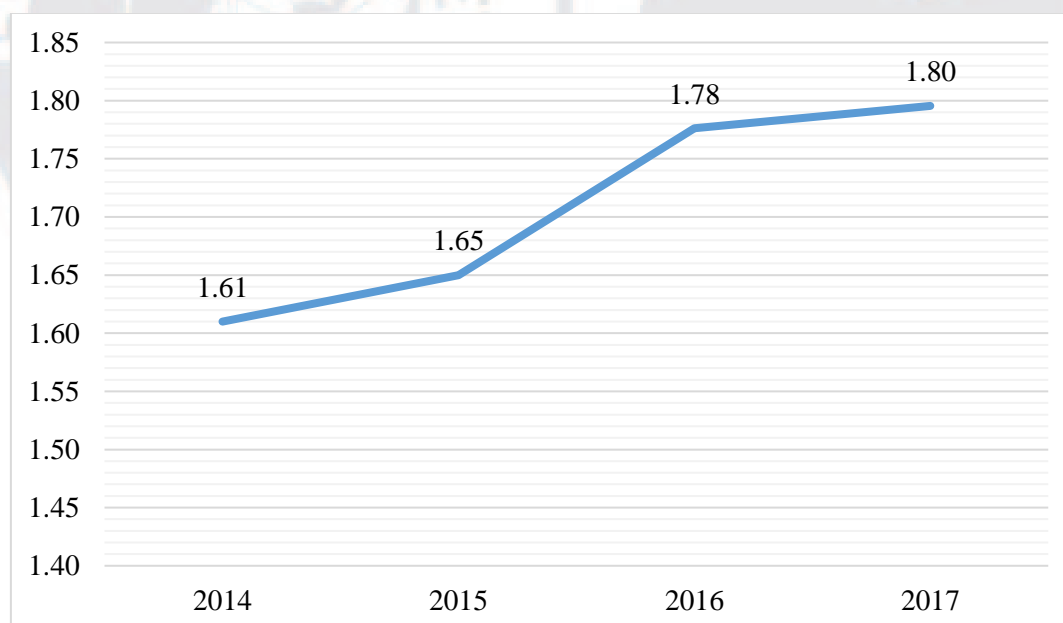


Figura 29. Evolución del Ratio de Liquidez de Topy Top.

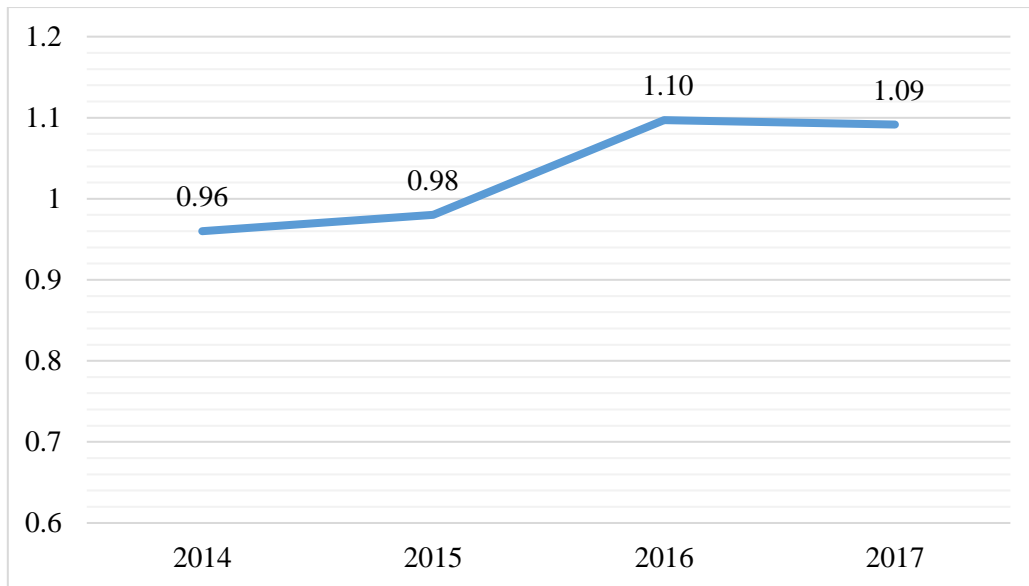


Figura 30. Evolución de Prueba Ácida en Topy Top.

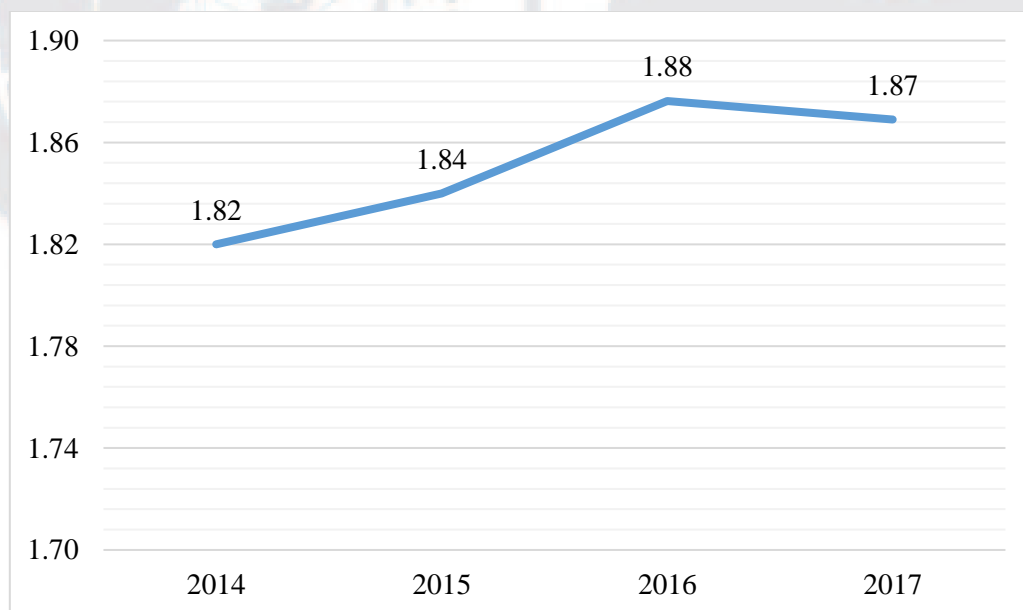


Figura 31. Evolución del nivel de solvencia en Topy Top.

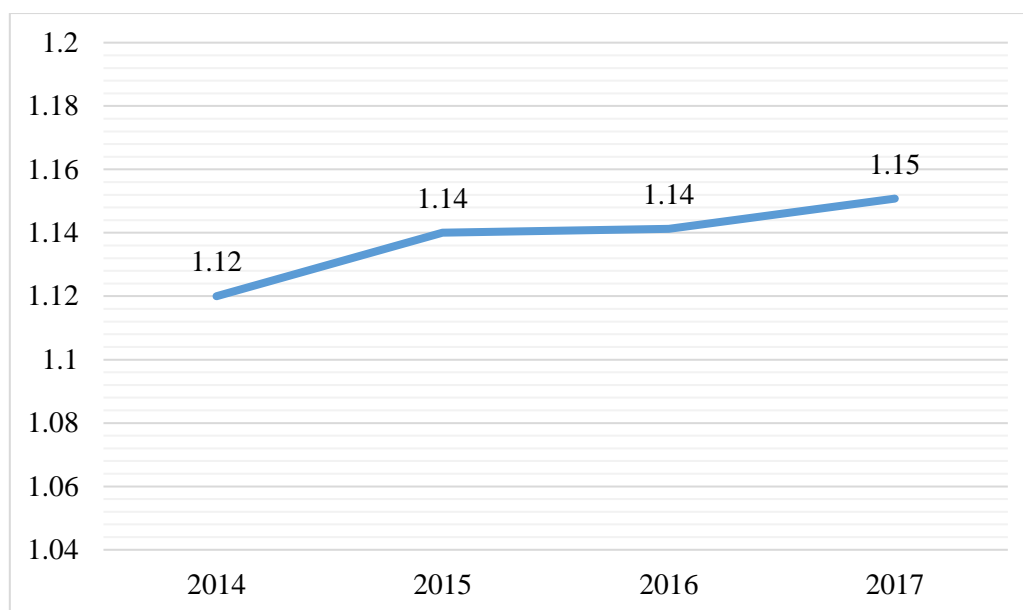


Figura 32. Evolución del nivel de endeudamiento en Topy Top.

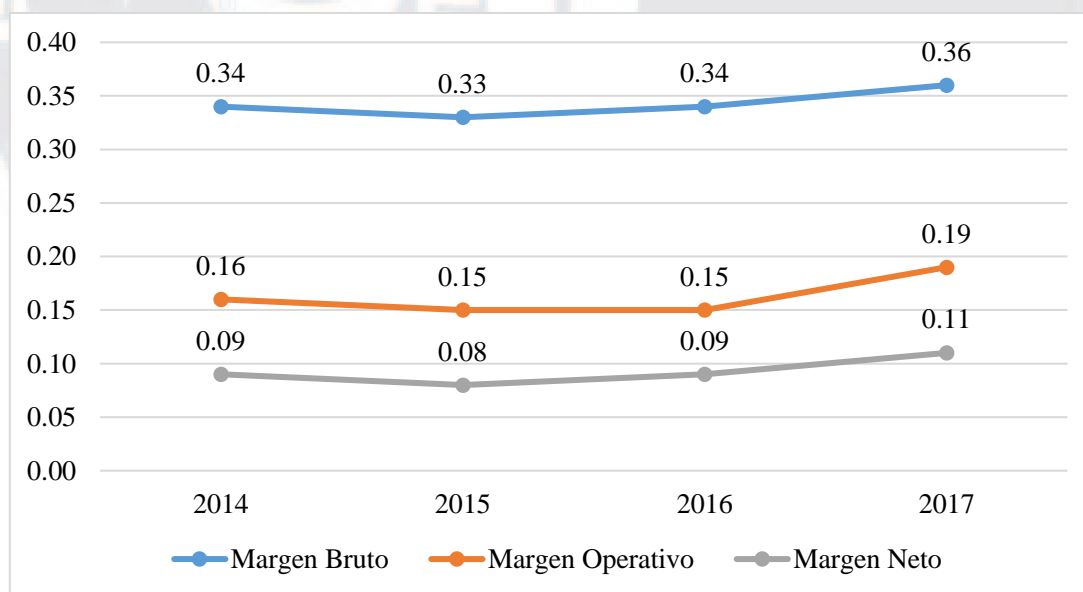


Figura 33. Evolución de los distintos márgenes de la compañía.

Tabla 26

Estado de Resultados

	2017	2016	2015	2014	2013
Ventas Netas	246,321	215,999	230,805	258,906	259,801
Costo de Ventas	157,645	142,559	154,639	170,878	171,469
Utilidad Bruta	88,676	73,440	76,166	88,028	88,332
Gastos de Ventas	22,169	19,440	20,772	23,302	23,382
Gastos de Administración	32,022	28,080	30,005	33,658	33,774
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0	0	-4,576	-3,258	0
Otros Ingresos	12,316	7,560	4,616	7,767	5,196
Otros Gastos	665	583	623	0	701
Utilidad Operativa	46,136	32,897	33,957	42,094	35,671
Ingresos Financieros	430	0	0	558	0
Gastos Financieros	5,360	4,847	5,258	5,810	5,830
Diferencia de Cambio Neto	1,200	1,200		-2,506	-3,560
Resultado Antes de Participaciones y de Impuesto a la Renta	42,406	29,250	28,700	34,336	26,281
Participación de los trabajadores /	2,544	1,755	1,722	2,060	1,577
Resultado Antes de Impuesto a la Renta	39,862	27,495	26,978	32,276	24,704
Impuesto a la Renta/	11,958	8,248	8,093	9,683	7,411
Utilidad (pérdida) Neta del Ejercicio	27,903	19,246	18,884	22,593	17,293

Nota: Estados financieros en miles de Soles. Fuente: Topy Top S.A.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Se cuenta con constantes capacitaciones a sus empleados, a fin de que conozcan las nuevas tecnologías de producción, con ello se genera una constante motivación del personal,

el cual sabe que su labor es de suma importancia para el éxito de la empresa. Anualmente se actualiza el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), el cual dicta los lineamientos de conducta, tanto de los trabajadores hacia la empresa y viceversa. Se puede observar un grato ambiente laboral, en el cual el personal se encuentra a gusto de ser parte de la compañía. Al finalizar la semana se hace pequeñas reuniones a fin de dar a conocer los objetivos cumplidos, los objetivos para la semana entrante y además de conversaciones que permita a los trabajadores dar su opinión y puntos de vista. Así mismo, la empresa cuenta con un sindicato de trabajadores, el cual se reúne constantemente con los directivos a fin de mantener una constante comunicación entre empresa y trabajadores, lo que les permite a ambas partes poder negociar mejoras laborales y mantener a los trabajadores conformes con las condiciones pactadas.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Mediante el ERP *GeneXus*, Topy Top gestiona sus requerimientos, desde que se recibe hasta que se tiene el lote finalizado. Sin embargo, el software no se encuentra integrado por completo con todas las áreas de la empresa, por lo que la información de producción no puede ser conocida en tiempo real por los demás departamentos.

Existe una deficiencia de comunicación entre áreas, lo que genera redundancia de actividades y aumento en los plazos de ejecución.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el año 2007 la empresa Topy Top cambio su identidad corporativa y marca comercial a Topitop con lo cual planea darle a la empresa un nuevo enfoque y enfatizar su brazo *retail*. La empresa Topy Top está enfocada en la búsqueda de nuevas tecnologías para el ingreso a nuevos mercados, optimizando sus procesos y así poder continuar su expansión. Sin embargo, la empresa no cuenta con un departamento definido de investigación y desarrollo, pero ya que estas actividades son necesarias para el progreso de la empresa las

funciones han sido distribuidas en las diferentes gerencias las cuales tiene como principal objetivo la adquisición de nuevos sistemas computacionales, mercados internacionales y maquinarias de última generación que reduzcan el tiempo de producción de las prendas de vestir, además de identificar los potenciales nuevos mercados de exportaciones de los productos elaborados en Topy Top.

Tabla 27

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Integración vertical permite control en las operaciones	0.08	4	0.32
2. Insumos de alta calidad	0.06	4	0.24
3. Procesos automatizados	0.06	3	0.18
4. Infraestructura óptima	0.05	3	0.15
5. Maquinaria de última generación	0.05	4	0.20
6. Capacitación de personal constante	0.06	3	0.18
7. Alta liquidez y solvencia	0.05	2	0.10
8. Forma parte de un grupo económico (holding)	0.08	3	0.24
Sub total	0.49		1.61
Debilidades			
1. Procesos administrativos burocráticos	0.08	2	0.16
2. Planeamiento productivo deficiente	0.06	2	0.12
3. Excesivo poder de negociación de los compradores	0.10	1	0.10
4. No existe un área de Investigación y Desarrollo	0.06	1	0.06
5. Los sistemas de información no conectan a todas las divisiones	0.07	2	0.14
6. Bajo presupuesto de marketing	0.06	2	0.12
7. Disminución de ventas desde hace 5 años	0.08	2	0.16
Sub total	0.51		0.86
Total	1.00		2.47

Valor:

- 4. Responde muy bien
- 3. Responde bien
- 2. Responde promedio
- 1. Responde mal

Nota. Adaptado de “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*”. (3a ed., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos enlista las fortalezas y debilidades de la empresa en sus áreas funcionales. A continuación, se indican las fortalezas y debilidades de la empresa Topy Top.

4.3 Conclusiones

Topy Top ha sabido manejar su estructura organizacional, evitando que existan conflictos de intereses por la toma de decisiones permitiendo a sus mandos gerenciales ser quienes tomen las decisiones del negocio. Debido a la naturaleza del negocio, las ventas se realizan B2B, por lo que no ha requerido hasta el momento desarrollar un área de marketing. Esta función la desarrolla el gerente general corporativo quien se encarga de realizar viajes de negocio a fin de incrementar su cartera de clientes internacionales. Contar con una integración vertical hacia adelante y hacia atrás, les permite tener mayor control de sus procesos, además de acceder a precios menores, tanto en materia prima, como en distribución de sus prendas.

Posee una estructura financiera líquida y saludable, sin embargo, sus ventas en los últimos cinco años han venido decreciendo, junto con toda la industria nacional debido al ingreso de prendas chinas. El personal se encuentra identificado con la empresa, existe una constante comunicación, así como también son capacitados constantemente en nuevas tecnologías, dependiendo de los requerimientos de los clientes.

Cuenta con un ERP de nombre GeneXus, sin embargo, no se encuentra integrado por completo en todas las áreas, lo cual genera retrasos de comunicación entre ellas, por lo que no se utiliza en su mayor capacidad. Al no contar con un área de Investigación y Desarrollo, la empresa no puede desarrollar nuevos métodos de producción, lo cual podría estar restándole competitividad entre sus competidores al no existir diferenciación en productos o procesos.

Capítulo V: Intereses de Topy Top y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Topy Top

El consumidor peruano valora mucho la calidad de las prendas fabricadas en el Perú, especialmente por los insumos que se utilizan para su fabricación, sin embargo, el contar con este grado de calidad significa precios más elevados en comparación con las prendas provenientes del Asia, las cuales pueden llegar a ser un 50% más baratas que las producidas en nuestro país (Patiño, 2018). Ello genera una preferencia del consumidor por preferir el ahorro antes que la calidad, restando mercado a las empresas peruanas, las cuales se ven afectadas por los bajos costos de sus competidores extranjeros. De acuerdo con Patiño (2018) el sector textil, especialmente en lo que respecta a prendas de vestir, ha tenido una contracción en los últimos años en el país.

Según Gustavo López, Gerente General de la empresa Topy Top, la empresa busca expandirse en el extranjero, buscando crear nuevos mercados especialmente en el continente europeo, en donde el consumidor valora en primer lugar la calidad de la prenda antes que el precio de la misma. La gran experiencia que poseen al tener clientes como Hugo Boss, Michael Kors, Gap, entre otros, les permite conocer las necesidades del consumidor extranjero y poder satisfacerlos tanto en calidad, precio, moda y tiempos. Esto ha generado que los mercados internacionales, especialmente el europeo, sean muy atractivos para la empresa y para su crecimiento fuera del país.

Para lograr esto, Topy Top busca integrar sus procesos junto con los de sus proveedores, con el fin de obtener una mayor eficiencia, reduciendo tiempos en los procesos, disminuyendo el inventario almacenado y mejorando los procesos logísticos, lo que se traduce en un ahorro de costos.

5.2 Potencial de Topy Top

Topy Top tiene un gran potencial de crecimiento, considerando que es uno de los principales exportadores de prendas de vestir, su marca y calidad es conocida y muy bien valorada por grandes marcas como Hugo Boss, Michael Kors, Life if Good, entre otras. Posee la capacidad instalada suficiente para poder suplir de productos tanto al mercado local como al extranjero, de la forma en que lo ha venido haciendo, pero también puede incrementar su producción lo necesario para satisfacer nuevos mercados, como por ejemplo el europeo, mediante contratos con grandes marcas como se mencionó anteriormente, pero también mediante el lanzamiento de una marca propia *premium*.

Un factor muy importante que a la vez es una ventaja competitiva respecto a la industria textil de otros países, es la calidad del algodón peruano, el cual se encuentra muy valorado por el consumidor, tanto a nivel local como internacionalmente. Si bien ello significa que sus costos sean mayores, si estos son comparados con la industria textil China, la calidad que se obtiene es muy superior. Así mismo, el hecho de contar con la experiencia suficiente en el rubro, supliendo de prendas de vestir al mercado extranjero, le permite contar con el *know how* necesario para poder adentrarse a este nuevo reto.

Haciendo uso del AMOFHIT, la estructura administrativa y gerencial de Topy Top, se encuentra encabezada por los miembros fundadores de la empresa, los cuales conocen muy bien el mercado local, así como el extranjero, lo que les permite aspirar a poder ingresar al mercado extranjero. Respecto al marketing y ventas, estas se realizan en la modalidad B2B, por lo que la empresa no cuenta con un departamento de marketing per se, sin embargo, funcionarios viajan constantemente al extranjero a fin de poder ampliar su cartera de clientes. La empresa ha integrado verticalmente sus operaciones, tanto en lo que respecta a proveedores de materia prima de la más alta calidad, como la distribución del producto final, esto les permite un manejo total de su cadena de suministro y logística. En lo que respecta a

la estructura financiera de la empresa, esta cuenta con un alto grado de liquidez y un endeudamiento estable, lo que la hace una compañía solvente. El capital humano es muy importante para el correcto funcionamiento de la empresa, así como para el cumplimiento de los pedidos y los objetivos y metas trazadas por la empresa; actualmente Topy Top cuenta con alrededor de 5,000 trabajadores de los cuales 200 es personal administrativo y la diferencia operativos, estos últimos forman parte del sindicato de trabajadores de la empresa, el cual al tener una correcta y constante comunicación con los directivos de la organización, permiten generar un ambiente adecuado de trabajo. El ERP GeneXus con el que cuenta Topy Top, requiere de mayor integración entre todas las áreas para poder utilizar todo su potencial, es un factor clave para mantener a toda la organización en tiempo real. Se cuenta con maquinaria de última generación, la cual permite producir grandes volúmenes de prendas de vestir con las especificaciones de los clientes en el tiempo solicitado, es necesario que cuente con un departamento de investigación y desarrollo para nuevas prendas, a fin de poder diferenciarse del resto de competidores directos nacionales, con lo que podría desarrollar nuevos tipos de prendas o materiales.

5.3 Principios Cardinales de Topy Top

Influencia de terceras partes. En marzo del presente año, el sueldo mínimo vital aumentó en S/.80, pasando de S/.850 a S/.930 (PPK aumentó a S/.930 el sueldo mínimo antes de renunciar, 2018). Ello perjudicó directamente los costos de producción, al verse incrementados considerablemente.

Lazos pasados y presentes. En el año 2008, la empresa Topy Top perdió a dos de sus más importantes clientes, GAP y Zara, los cuales, con el objetivo de reducir costos, buscaron proveedores en otros mercados. Sin embargo, se mantuvo la relación con ellos, especialmente con el primero, quien retornó años después (Caballero et al., 2015). En la actualidad, sus mayores clientes internacionales son: Life is Good, Hugo Boss, Old Navy, Massimo Dutti,

entre otras marcas reconocidas a nivel mundial, las cuales valoran la calidad-precio que ofrece Topy Top.

Contrabalance de intereses. en el 2016 se exportó \$42 millones valor FOB, lo que representa el 52% de las ventas, ello significa que el 48% restante de sus ventas se realizan en el mercado local. Si bien la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado local, ha venido teniendo un decrecimiento de su Compound Annual Growth Rate (CAGR) de -7.77%, siendo -4.4% el CAGR de la industria, por lo que pasó de ser el segundo puesto en el 2011 al sexto puesto para el año 2016, según el top 10 mil del sector textil (Peru Top Publications, 2018).

En el siguiente gráfico se puede observar las exportaciones peruanas de textiles, entre los años 2013 al 2017, las cuales han venido decreciendo considerablemente, esto debido principalmente a la saturación de los mercados con prendas chinas, sin embargo, el año pasado empezó a recuperarse el sector, exportando más de 6% respecto al anterior año.

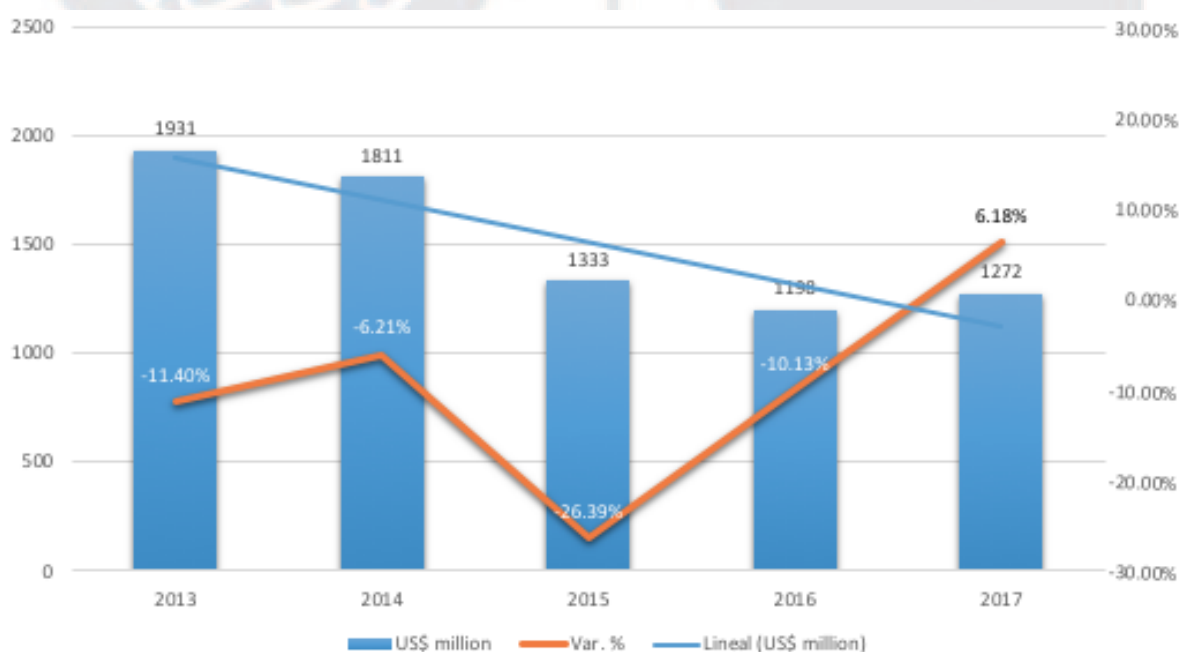


Figura 34. Exportaciones peruanas de textiles entre los años 2013 a 2017. Adaptado de: Sunat.

En la siguiente tabla, se puede apreciar que la industria textil en el Perú se encuentra muy fragmentada, estando las participaciones entre los principales competidores entre el 7% y el 2%, así mismo se puede apreciar que competidores con menor participación representan en conjunto el 54% de la industria.

Tabla 28

Ranking de Empresas Textiles Peruanas 2011 y 2017

Empresa	Ranking	Ventas 2017 (millones		Ranking	Ventas 2011 (millones	
	2017	S/.)	%	2011	S/.)	%
Aris Industrial	1	386	7%	4	280	4%
Michell y Cia	2	341	6%	8	215	3%
Creditex	3	260	5%	3	284	4%
Devanlay Peru	4	253	4%	1	412	6%
Topy Top	5	246	4%	2	222	3%
Industrial Netalco	6	224	4%	7	297	4%
Manufacturas San Isidro	7	209	4%	9	197	3%
Cia. Industrial Nuevo Mundo	8	170	3%	5	232	3%
Textiles Camones S.A.	9	160	3%	10	191	3%
Confecciones Textimax S.A.	10	154	3%	11	121	2%
Textil del Valle S.A.	11	131	2%	6	223	3%
Tejidos San Jacinto S.A.	12	96	2%	12	93	1%
Otros	13	3001	53%	13	4139	60%
Total		5.630			6.906	

Nota. Ventas expresadas en millones de soles. Adaptado de "Perú Top Publications" de <http://ptp.pe/>

Devanlay Peru e Industrial Netalco Top, esto debido a la abrupta caída de puesto de Topy Top en comparación al año 2011 en donde ocupaba el segundo lugar. onde ocupaba el segundo lugar. onde ocupaba el segundo lugar. onde ocupaba el segundo lugar. onde ocupaba el segundo lugar.

A nivel internacional los países asiáticos significan una gran amenaza competitiva debido a sus grandes volúmenes de producción a muy bajo costo, a pesar de que la calidad de estos productores es inferior a las prendas peruanas, el consumidor final muchas veces tiende a inclinarse por el precio antes que la calidad. Esta constante competencia es necesaria y saludable para el mercado, a fin de mejorar la producción y los procesos a fin de ser más competitivos, siendo el cliente final el más beneficiado.

5.4 Matriz de Intereses de Topy Top (MIO)

La siguiente matriz se basa en los intereses de Topy Top que se trazará a fin de poder tener éxito en nuevos mercados y en la actual industria.

Tabla 29

Matriz de Intereses de la Empresa Topy Top

Interés Organizacional De Topy Top	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Ingreso a nuevos mercados internacionales		Europa, USA	(Asia)	
2. Reducción de tiempos de procesamiento del pedido		Life is Good, Hugo Boss, Old Navy	(Zara)	
3. Aplicación de modelo Just in Time		Compradores y potenciales compradores		
4. Creación de área de investigación y desarrollo		Life is Good, Hugo Boss, Old Navy	(Lacoste)	

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. re v., pp. 216-217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Para la elaboración de los objetivos de largo plazo, se parte de la visión y misión de la organización. De acuerdo a D'Alessio (2015), "la visión y los intereses organizacionales son amplios y genéricos, los OLP y OCP son específicos y cuantitativos. A cada uno de estos OCP se les asignará los recursos necesarios para alcanzarlo. De esta manera, el plan estratégico siempre estará alineado y será realista" (p.219). Partiendo de estos principios, los objetivos de largo plazo de Topy Top son los siguientes:

1. Para el 2023 Topy Top debe localizarse en el primer lugar en la industria de confecciones peruanas, con una participación de 7%. En la actualidad, la compañía se encuentra en el quinto lugar con una participación en el mercado nacional del 4%.
2. Para el 2023 las ventas deben aumentar 15% anual hasta situarse en S/ 500 millones, al 2017 las ventas de Topy Top ascendieron a más de S/ 246 millones. Asimismo aumentar el margen neto de 11% hasta 15%.
3. Para el año 2023, Topy Top debería contar con una marca *premium* orientada al mercado europeo. De esta manera, se pretende penetrar una mayor cantidad de países en Europa occidental, tales como España, Francia, Reino Unido e Italia.
4. Para el 2023 incrementar las exportaciones en 10% anual, penetrando mercados del bloque NAFTA. Asimismo, consolidar la participación en los EEUU.
5. Para el 2023 la producción actual mensual aumente a 5'000,000 de prendas, actualmente es de 3'100,000 prendas de vestir se está considerando a su vez el incremento del mercado internacional.
6. Para el año 2023, se debe incrementar el retorno sobre la inversión (ROI) de 5% a 8%.

5.6 Conclusiones

La calidad las prendas de Topy Top, es reconocida y muy bien valorada por los clientes de marcas internacionales, lo que le da una ventaja y facilidad al momento de acceder

a nuevos mercados, especialmente el europeo. La empresa cuenta con las herramientas, infraestructura, personal y conocimiento necesarios para poder iniciar su proceso de internacionalización. Sin embargo, es necesario que algunos procesos, especialmente de comunicación entre áreas, sea mejorado a fin de optimizarlos y no generar reprocesos, lo cual se traduce en sobrecostos, para ello se requiere la actualización de su sistema de ERP y que éste se integre tanto con todas las áreas operativas, así como con proveedores y distribuidores.

Es necesario contar con un departamento de Investigación y Desarrollo, a fin de generar una diferenciación entre los competidores nacionales directos, a fin de poder desarrollar nuevos métodos o materiales con los cuales producir sus prendas. Se debe mantener un constante monitoreo a la industria textil asiática, la cual representa una de las mayores amenazas, no sólo para las empresas peruanas, sino a nivel mundial.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se construye en base a las oportunidades y amenazas identificadas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades descritas en la MEFI. Por consiguiente, los cuatro cuadrantes de la MFODA (FO, FA, DO y DA), generan las estrategias externas específicas y las estrategias internas. El resultado de la matriz FODA se muestra en la Tabla 30.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) fue creada por Dickel en el año 1984 y es usada para determinar la postura y las estrategias comparativas apropiadas que han sido identificadas anteriormente y que se aplican para la empresa Topy Top (D'Alessio, 2015). La matriz PEYEA cuenta con 4 cuadrantes y cada uno de ellos está asociado a una postura estratégica básica: (a) agresivo, (b) competitivo, (c) defensivo y (d) conservador. Además, esta matriz cuenta con dos ejes relativos a la industria: (a) fortaleza de la industria y (b) estabilidad del entorno y dos factores relativos a la organización: (a) fortaleza financiera y (b) ventaja competitiva (D'Alessio, 2015).

Para el desarrollo de este análisis se considera una serie de factores, entre los cuales la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) son los mayores determinantes para la identificación de la posición estratégica de la empresa Topy Top, mientras que la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI) permiten la caracterización de la posición estratégica de la industria textil como una unidad, lo que crea dos dimensiones internas (FF y VC) y dos dimensiones externas (FI y EE), las cuales pertenecen a la organización (empresa Topy Top) y al sector industrial (industria Textil), respectivamente (D'Alessio, 2015). El análisis de los factores para la elaboración de la matriz PEYEA se encuentra en la Tabla 31 y de ahí se deriva la matriz PEYEA que se muestra en la Figura 35.

Tabla 30

Matriz FODA de la Empresa Topy Top

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Integración vertical permite control en las operaciones	D1	Procesos administrativos burocráticos
		F2	Insumos de alta calidad	D2	Planeamiento productivo deficiente
		F3	Procesos automatizados	D3	Excesivo poder de negociación de los compradores
		F4	Infraestructura óptima	D4	No existe un área de Investigación y Desarrollo
		F5	Maquinaria de última generación	D5	Los sistemas de información no conectan a todas las divisiones
		F6	Capacitación de personal constante	D6	Bajo presupuesto de marketing
		F7	Alta liquidez y solvencia	D7	Disminución de ventas desde hace 5 años
		F8	Forma parte de un grupo económico (holding) sólido		
Oportunidades		FO Explote		DO Busque	
O1	Mercado textil nacional fragmentado	FO1	Promover un mayor nivel de coordinación e integración con productores nacionales de algodón aprovechando la alta calidad del insumo (F1, F2, O4, O5,)	DO1	Desarrollar nuevos productos y capturar nuevos segmentos de mercado, mediante la creación del departamento de I&D (D4, O2, O4)
O2	Tratados de libre comercio con la UE y EEUU	FO2	Desarrollar mercados exportando bajo la marca propia de Topitop en Asia, EEUU y Europa (F2, F8, O2, O3, O4, O6 y O7)	DO2	Realizar una integración horizontal mediante la adquisición de empresas textiles a fin de reducir el margen de fragmentación de la industria y lograr tener un mayor poder de negociación con lo clientes (D3, O1)
O3	Beneficios tributarios para el sector textil y confecciones peruano	FO3	Desarrollar mercados tras recuperar clientes con alto nivel de ventas globales, como Lacoste y GAP. (F2, F3, F4, F5, F6, O3, O4, O6, O7)	DO3	Compartir riesgo, con el fin de aumentar capital y reducir la burocracia familiar del directorio.(D1, O2, O3)
O4	Prendas de vestir nacionales son muy apreciadas por consumidores extranjeros	FO4	Realizar una integración vertical hacia adelante mediante inversión extranjera directa en países que sirvan como hub para la distribución y acceso a nuevos mercados, con el fin de reducir costos logísticos (F7, F8, O4, O5, O6)	DO4	Penetrar y desarrollar mercados aprovechando los tratados de libre comercio. (D1, D2, D5, D7, O2, O5)
O5	Estabilidad económica del Perú	FO5	Desarrollar nuevos mercados que presenten un interés por la alta calidad del algodón peruano (F2, F7, O5, O6)	DO5	Desarrollar y penetrar mercados, participando en ferias internacionales promovidas por Promperú con el propósito de diversificar mercados de exportación. (D6, O4, O6)
O6	Incentivos a la exportación por parte del Estado peruano.	FO6	Realizar una integración horizontal. Adquisición de empresas pertenecientes al sector de prendas de vestir, con el propósito de aumentar la capacidad productiva. (F4, F7, O1, O6)		
O7	Excelente posición geográfica brinda ventaja para acceder al mercado asiático y norteamericano	FO7	Desarrollar una línea premium mediante diversificación concéntrica con el fin de reducir la dependencia como productor de marca blanca, disminuyendo así la alta competencia con los países asiáticos y centroamericanos (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O6)		
Amenazas		FA Confronte		DA Evite	
A1	Costo de mano de obra ascendente	FA1	Aperturar nuevas plantas y adquisición de empresas de la cadena de abastecimiento vertical y horizontal.(F1, F7, A1, A3, A8)	DA1	Realizar una integración hacia adelante. Reducir sobrecostos logísticos y mejorar los procesos de exportación, mediante la inversión en sistemas de información interconectados (D4, D5, A2, A8)
A2	Ingreso de competencia asiática	FA2	Desarrollar productos. Invertir en tecnología que permita reducir costos de producción, manteniendo la excelente calidad de los productos.(F2, F3, F5,A2, A6)	DA2	Desarrollar productos mediante I&D y nuevos métodos de producción.(A1, D1, D2, D4).
A3	Importaciones mundiales de prendas de vestir estancadas	FA3	Realizar una integración vertical hacia atrás con pequeños productores locales a fin de incrementar el personal capacitado de la empresa (F6, A7)	DA3	Realizar una integración hacia atrás. Relanzamiento de la planta de producción en un mercado con menores costos laborales (A1, A6, A7, A8, D3).
A4	EEUU representa el 24% de las importaciones mundiales de prendas de vestir (alta dependencia)	FA4	Desarrollar nuevos productos mediante la innovación de diseños y tendencias, mediante una diversificación horizontal. (F3, F4, F5, A4, A5)		
A5	Las exportaciones peruanas de prendas de vestir tienen una tasa de crecimiento anual compuesto negativo durante el periodo 2013-2017				
A6	Informalidad del mercado peruano				
A7	Deficiencia educativa en el país				
A8	Infraestructura logística peruana deficiente en puertos y carreteras origina sobrecostos				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 31

Factores Para la Elaboración de la MPEYEA de la Empresa Topy Top

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria	FI	Factores determinantes de la ventaja competitiva	VC
1 Potencial de crecimiento	5	1 Participación en el mercado	4
2 Potencial de utilidades	4	2 Calidad del producto	5
3 Estabilidad financiera	5	3 Ciclo de vida del producto	3
4 Conocimiento tecnológico	4	4 Ciclo de reemplazo del producto	3
5 Intesidad de capital	4	5 Lealtad del consumidor	2
6 Empleo de recursos	4	6 Utilización de la capacidad de los competidores	2
7 Facilidad de entrada al mercado	3	7 Conocimiento tecnológico	4
8 Nivel de productividad	4	8 Integración vertical	5
9 Poder de negociación de los productores	3	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	4.00	Promedio - 6 =	-2.67
Factores determinantes de la estabilidad del entorno	EE	Factores determinantes de la fortaleza financiera	FF
1 Cambios tecnológicos	4	1 Retorno sobre la inversión	4
2 Volatilidad de la demanda	4	2 Apalancamiento	3
3 Rango de precios de los productos competitivos	3	3 Liquidez	4
4 Barreras de ingreso al mercado	3	4 Capital requerido versus capital disponible	4
5 Rivalidad presión competitiva	2	5 Flujo de caja	5
6 Elasticidad precios de la demanda	1	6 Facilidad de salida del mercado	6
7 Tasa de inflación	4	7 Riesgo involucrado en el negocio	4
8 Presión de los productos sustitutos	2	8 Rotación de inventarios	3
		9 Economías de escala y de experiencia	5
Promedio - 6 =	-3.13	Promedio =	4.22
$X = VC + FI$	1.33	$Y = FF + EE$	1.10

Nota: Adaptado de “*Strategic management: A methodological approach,*” por A.J. Rowe et al., 4th ed., p. 259. Reading, MA: Addison-Wesley

La matriz PEYEA realizada para la empresa Topy Top indica que se la empresa debe adoptar una posición parcialmente agresiva con un ligero matiz conservador. Si bien el resultado del análisis propone ubicarse en el cuadrante agresivo, la coyuntura global y la situación que atraviesa la industria de prendas de vestir en Perú en particular, sugiere, al menos en el corto plazo, bastante prudencia en las estrategias intensivas que se adopten. Como se mostró anteriormente en la Tabla 19, la industria textil y de confecciones en el Perú ha experimentado una contracción del 20% del 2011 al 2016. Este fenómeno no ha sido

exclusivo para el Perú puesto que las exportaciones globales de prendas de vestir registraron una contracción en los últimos años como se aprecia en la Figura 16.

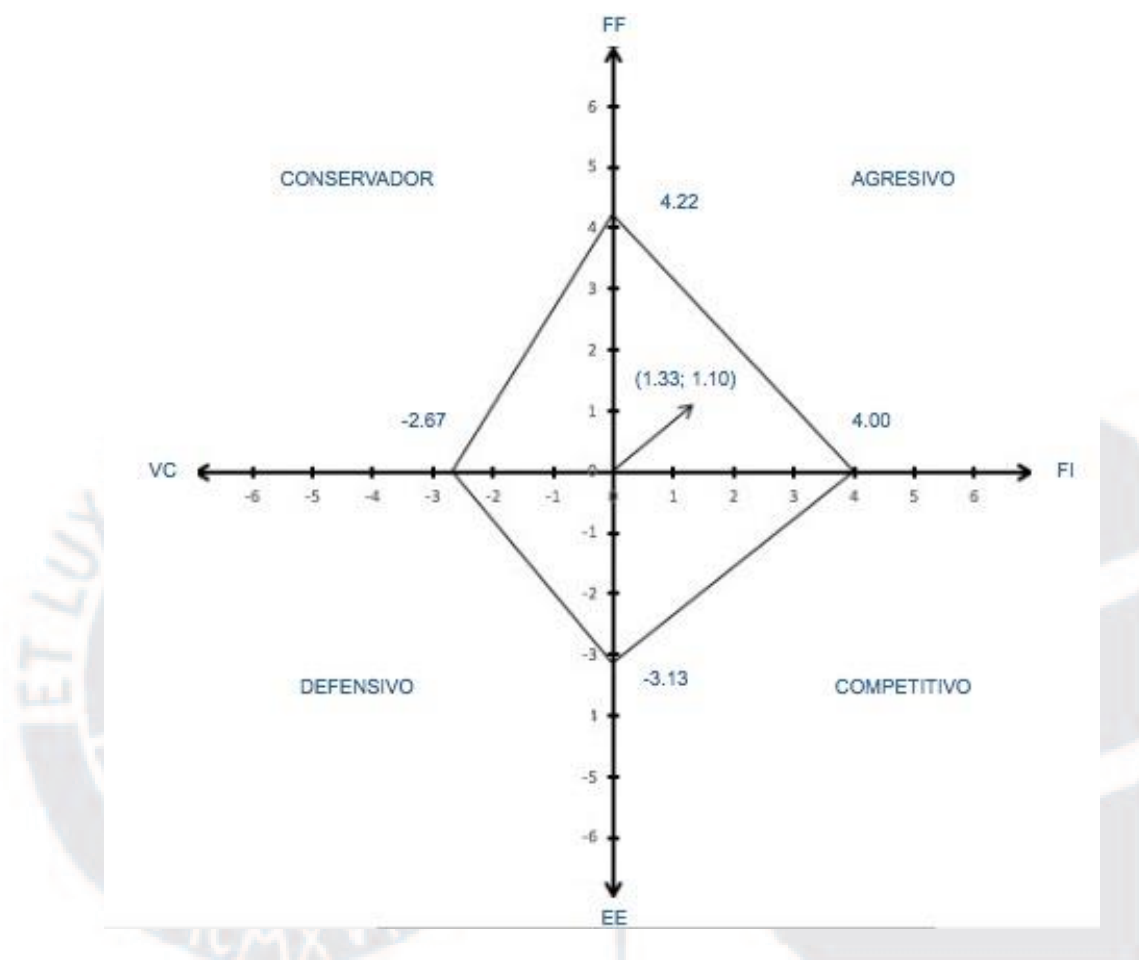


Figura 35. Matriz PEYEA para la empresa Topy Top.

Sin embargo, el 2017 ha mostrado los primeros signos de recuperación como se mostró en la Figura 34. Dicha recuperación viene siendo impulsada principalmente por Estados Unidos, el mayor mercado del mundo en términos de importación. Todo indica que la recuperación absoluta del gigante norteamericano de la última crisis, se traduciría en un impulso definitivo para el sector textil y confecciones. Cabe resaltar que Estados Unidos es uno de los principales destinos de Topy Top. Visto esto, se sugieren las siguientes estrategias para la organización: ingreso a nuevos mercados; mayor penetración en los mercados actuales, particularmente Estados Unidos; desarrollo de nuevas líneas de productos y

repotenciación de la planta ubicada en Centro América para tomar ventaja de su ubicación y menores costos de mano de obra.

La matriz PEYEA se ha desarrollado a partir de las distintas ponderaciones calculadas previamente en la Tabla 31. Se ha partido de la información contenida en este documento para otorgar los distintos pesos a cada uno de los factores señalados. La calificación va desde el cero hasta el seis por cada criterio y después se calcula un promedio de cada uno de los cuatro factores. En el caso de los factores ventaja competitiva y estabilidad del entorno, a los promedios se les resta el valor seis. A partir de aquí, se ubican cuatro puntos en el plano cartesiano. Dichos puntos son unidos mediante líneas rectas hasta formar un polígono que nos indica determinadas características de la industria. El promedio de sendos puntos ubicados sobre el eje de abscisas y eje de ordenadas arroja un nuevo punto ubicado dentro de alguno de los cuadrantes del plano cartesiano. La ubicación de dicho punto, que forma un vector partiendo del origen, nos señala en qué situación se ubica la empresa respecto a la industria y cuáles es la estrategia sugerida como se ha mencionado anteriormente.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (MBCG) muestra la relación entre la participación del mercado de la empresa y la generación de efectivo respecto a la tasa de crecimiento de las ventas en la industria estudiada y el uso de efectivo realizada por la organización (D'Alessio, 2015). Esta matriz es usada para ayudar a formular estrategias en organizaciones multidivisionales donde las divisiones autónomas constituyen el portafolio de la empresa y en algunos casos incluso cada una de estas divisiones puede competir en industrias diferentes para lo que requerirá estrategias particulares que se adecuen a sus necesidades (D'Alessio, 2015). La matriz BCG cuenta con cuatro cuadrantes bien definidos en los que se ubican las divisiones o productos que son identificados con los siguientes nombres: (a) signo de interrogación (que cuentan con alta tasa de crecimiento en

ventas pero sin una participación significativa en el mercado), (b) estrellas (cuentan con una tasa alta de crecimiento en ventas así como una alta participación en el mercado), (c) lecheras (organizaciones con alta participación en el mercado pero con un disminución o bajo crecimiento en ventas) y (d) perros (tienen tanto una disminución o bajo crecimiento en ventas como una baja participación en el mercado) (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 33 se aprecian las ventas de Topy Top a sus principales clientes y la contribución de éstos en las ventas totales de Topy Top. Se puede apreciar que Trade Fashion Line es el principal cliente de Topy Top. Como se mencionó anteriormente, Trade Fashion Line es el brazo retail de Topy Top para las ventas locales. En segundo lugar aparece Life is Good, el principal cliente extranjero que se encuentra en los Estados Unidos. Hugo Boss AG, probablemente el cliente con la marca de mayor reconocimiento supone el 12% de las ventas de la compañía. La tabla continúa mostrando los clientes de manera descendente respecto a su participación. El conjunto de clientes de menor participación se condensan y se les otorga el tratamiento como un cliente único. Se puede realizar esto porque dichos clientes comparten características comunes. Por otra parte, la Tabla 34 muestra el nivel de crecimiento de los últimos tres años de sus principales clientes. En este apartado, destacan los clientes Life is Good, MGF Outsourcing y World Textile Sourcing la cual llama especialmente la atención con un crecimiento cercano al 150%. Las tres empresas comparten el hecho de ser clientes norteamericanos. Este dato refuerza lo mencionado previamente en este trabajo donde se indicaba que EE. UU., era el único país que presentaba un incremento en el número de importaciones en el rubro textil.

Tabla 33

Ventas de Topy Top a sus Principales Clientes y Contribución de Caja Por Clientes

	Principales Clientes	País	2017	Contribución a caja
1	Trade Fashion Line	Perú	20,095	31%
2	Life is Good	EEUU	15,843	24%
3	Hugo Boss AG	Alemania	7,556	12%
4	MGF Sourcing	EEUU	6,025	9%
5	World Textile Sourcing	EEUU & Perú	2,890	4%
6	Via Veneto Roupas	Brasil	1,786	3%
7	Tea Living Inc.	EEUU	1,120	2%
8	Otros	-	9,685	15%
	Total	-	65,000	

Nota. Valor FOB expresado en miles de dólares americanos. Adaptado de "Exportaciones por empresas peruanas años 2012 al 2017," de Veritrade y EE.FF de Topy Top. Copyright 2018 por Veritrade.

En función de los datos obtenidos y analizados previamente se elaboró la matriz BCG que se muestra en la Figura 36. Esta matriz destaca a los clientes Life is Good y MGF Sourcing como estrellas para nuestra organización. Trade Fashion Line, el brazo retail de Topy Top ha venido decreciendo en las ventas anuales, sin embargo, es el principal generador de caja para la compañía. Algo semejante ocurre con Hugo Boss AG y al conglomerado que hemos denominado otros. World Textile Sourcing aparece como un signo de interrogación y llama la atención por su fuerte crecimiento en los últimos dos años. Via Veneto Roupas de Brasil y Tea Living Inc. de los Estados Unidos figuran como perros.

La teoría de administración estratégica enseña que la matriz BCG es útil porque permite identificar de forma clara y sencilla la aportación individual de los productos y/o clientes para una organización (D'Alessio, 2015). Una vez hecha la clasificación, propone las vacas lecheras provean el financiamiento necesario para que los signos de interrogación se conviertan en las próximas estrellas de la organización. La experiencia y la estadística

también enseñan que es muy poco probable que las estrellas se mantengan de forma consistente e invariable a lo largo del tiempo. Se presupone que eventualmente se convertirán en las próximas vacas lecheras de la organización. La decisión resulta más complicada para el caso de los perros. Sin embargo, todo debería partir de un análisis costo-beneficio para la organización. La gerencia establece una valla y solo se mantienen aquéllos clientes y/o productos que la superen.

En el caso de Topy Top, se ha detectado que las vacas lecheras, Trade Fashion Line, Hugo Boss AG y otros, deberán proveer el financiamiento necesario para que World Textile Sourcing, que ha mostrado un grado de crecimiento altísimo en los últimos años, se convierta en la próxima estrella de la organización. La estrategia que se sugiere para esto es una mayor penetración en el mercado norteamericano. Dicha penetración se realizaría incrementando el volumen de ventas a esta compañía de los productos que actualmente se ofrecen. Por otra parte, se sugiere simultáneamente desarrollar mercado y productos. El desarrollo de mercado consistiría en buscar cliente en Norteamérica y Europa de un perfil similar a World Textile Sourcing. Por su parte, se propone la introducción de mejoras en los actuales productos para ampliar la propuesta de valor para nuestra actual cartera de clientes. Adicionalmente, se sugiere la diversificación concéntrica incluyendo en la estrategia a los clientes estrellas. Topy Top no se limitaría solo a la introducción de mejoras sino que además incrementaría la oferta de productos para estos clientes. De esta manera, la organización se asegura una permanencia más prolongada de este tipo de clientes.

Finalmente, respecto a Via Veneto Roupas y Tea Living, se sugiere que los esfuerzos no se concentren en este tipo de clientes. Por otra parte, solo serán descartado a partir del momento que no mantengan un nivel de rentabilidad dentro de los parámetros de la organización.

Tabla 34.

Ventas de Topy Top a sus Principales Clientes y Crecimiento en Ventas por Clientes

	Principales Clientes	País	2015	2016	2017	Crecimiento Ventas
1	Trade Fashion Line	Perú	33,130	29,887	20,095	-15%
2	Life is Good	EEUU	9,338	13,314	15,843	19%
3	Hugo Boss AG	Alemania	8,098	6,400	7,556	-2%
4	MGF Sourcing	EEUU	4,871	9,893	6,025	7%
5	World Textile Sourcing	EEUU & Perú	194	1,602	2,890	146%
6	Via Veneto Roupas	Brasil	2,741	467	1,786	-13%
7	Tea Living Inc.	EEUU	1,479	1,644	1,120	-9%
8	Otros	-	20,834	8,981	9,685	-22%
	Total	-	80,685	72,188	65,000	7%

Nota. Valor FOB expresado en miles de dólares americanos. Adaptado de "Exportaciones por empresas peruanas, años 2012 al 2017," de Veritrade y EE.FF de Topy Top. Copyright 2018 por Veritrade.

Posición de la participación relativa de los clientes en la empresa
Generación de Caja

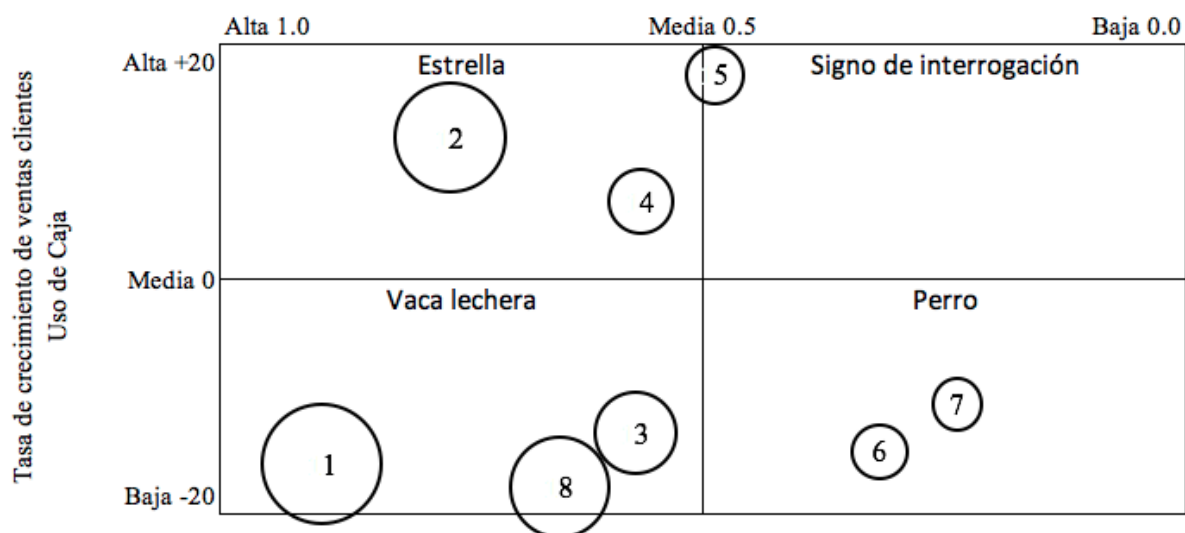


Figura 36. Matriz BCG de la empresa Topy Top

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna-externa (MIE) es una matriz de portafolio donde se grafica cada una de las divisiones o productos de la empresa que son el resultado de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2015). Las divisiones son representadas por un círculo cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución al nivel de ventas, donde la sección sombreada del círculo corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la empresa (D'Alessio, 2015).

La matriz IE consta de dos ejes con un total de nueve celdas formadas por estas, en las que el eje X corresponde al valor ponderado obtenido de la matriz EFI que está dividido en tres sectores los cuales son: débil (de 1.0 a 1.9), promedio (de 2.0 a 2.9) y fuerte (de 3.0 a 4.0). El eje Y proviene de los puntajes ponderados de la matriz EFE que también está dividido en tres sectores: bajo (de 1.0 a 1.9), medio (de 2.0 a 2.9) y alto (de 3.0 a 4.0) lo que refleja la capacidad de la empresa para poder evitar amenazas y de aprovechar las oportunidades identificadas (D'Alessio, 2015).

La Figura 37 muestra la MIE de la empresa Topy Top, en la cual de acuerdo a los puntajes obtenidos en la MEFE (2.25) y MEFI (2.47) lo posiciona en el cuadrante V. Para este caso, la intersección se sitúa en el sector V, de acuerdo con D'Alessio (2015), lo que se busca es desarrollar selectivamente para mejorar, para ello, la prescripción será la de “retener y mantener”, mediante el uso de la estrategia “penetración en el mercado y desarrollo de productos”.

En la actualidad Topy Top cuenta con presencia en el extranjero, sin embargo, lo realiza mediante la producción de prendas de vestir con marca blanca; ello implica que el consumidor final no conozca la marca Topy Top. Para ello lo que se busca es ingresar al mercado Europeo mediante el desarrollo de una línea Premium de ropa con marca propia. De esta forma se logra utilizar ambas estrategias propuestas, penetrando un mercado nuevo,

mediante el desarrollo de un nuevo producto o como es en este caso el desarrollo de una nueva marca.

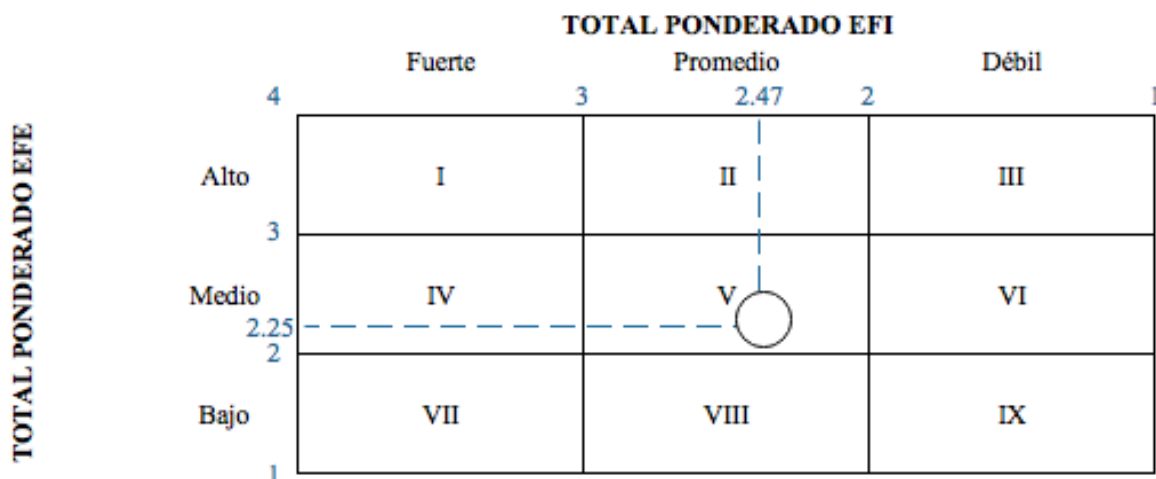


Figura 37. Matriz IE para la empresa Topy Top

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de gran estrategia (MGE), es una herramienta que permite evaluar e identificar las estrategias óptimas para una organización. De acuerdo a D'Alessio (2015), dicha matriz "se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil" (p.296). De este modo, se identifica a Topy Top en el cuarto cuadrante, tal como se muestra en la Figura 38, ya que la empresa cuenta con una posición competitiva fuerte en el mercado nacional de exportaciones. Sin embargo, en relación a las ventas y exportaciones de la industria de prendas de vestir peruana, se aprecia que el mercado es de lento crecimiento. Por consiguiente, las estrategias propuestas para este cuadrante son las siguientes:

1. Diversificación concéntrica
2. Diversificación horizontal
3. Diversificación conglomerada

4. Aventura conjunta

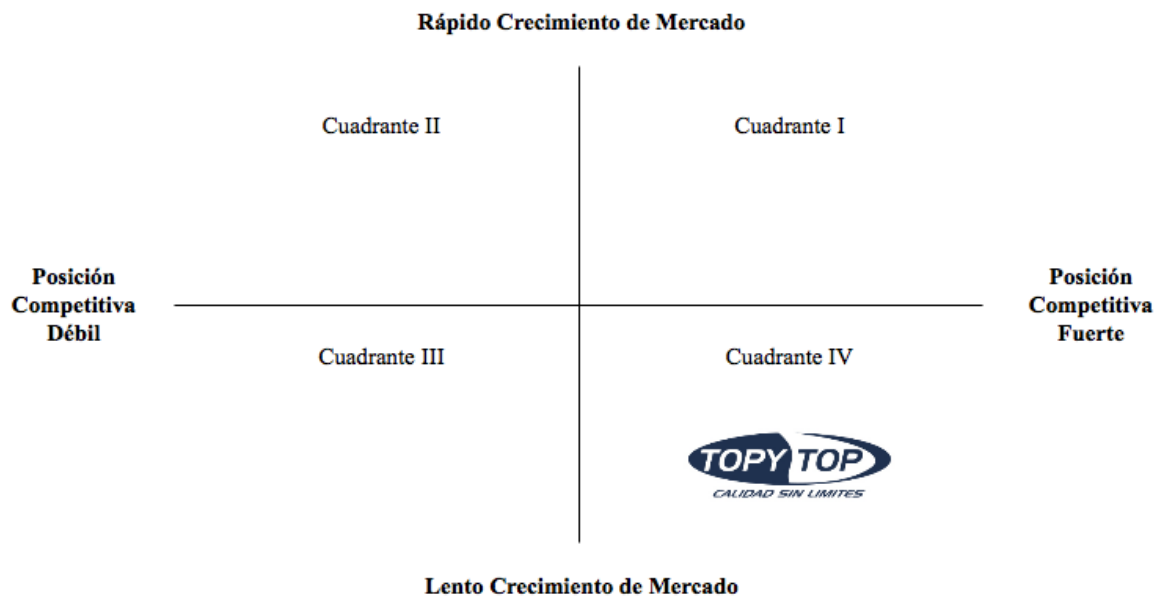


Figura 38. Matriz de la Gran Estrategia para la empresa Topy Top

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (MDE) es elaborada en base a las estrategias generadas por el emparejamiento que se realizaron por de medio de las cinco matrices previamente desarrolladas: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, las cuales permiten identificar las repeticiones de cada estrategia y retener las que contengan mayor número de repeticiones (D'Alessio, 2015). Aunque el criterio de retención de estrategias puede variar, en general, si estas se repiten de tres a más veces se podrán considerar lo suficientemente relevantes para ser incluidas en el diseño del plan estratégico (D'Alessio, 2015). En la Tabla 35 se muestra la matriz de decisión estratégica de la empresa Topy Top, de las 19 estrategias planteadas se han retenido 15 estrategias. Por consiguiente, hay cuatro estrategias que serán consideradas de contingencia.

La matriz de decisión estratégica fue la herramienta para identificar las estrategias con mayor repetición y que serán usadas para continuar con el proceso del planeamiento estratégico (D'Alessio, 2015).

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica de la Empresa Topy Top

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	¿Se acepta?
E1	Incrementar el nivel de coordinación e integración con productores nacionales de algodón aprovechando la alta calidad del insumo (F1, F2, O4, O5.)	x		x	x		3	Sí
E2	Desarrollar mercados exportando bajo la marca propia de Topitop en Asia, EEUU y Europa (F2, F8, O2, O3, O4, O6 y O7)	x		x	x		3	Sí
E3	Desarrollo de mercados tras recuperar clientes con alto nivel de ventas globales, como Lacoste y GAP. (F2, F3, F4, F5, F6, O3, O4, O6, O7)	x		x	x	x	4	Sí
E4	Integración vertical hacia adelante mediante inversión extranjera directa en países que sirvan como hub para la distribución y acceso a nuevos mercados, con el fin de reducir costos logísticos (F7, F8, O4, O5, O6)	x	x	x	x		4	Sí
E5	Desarrollo de nuevos mercados que presenten un interés por la alta calidad del algodón peruano (F2, F7, O5, O6)	x		x	x	x	4	Sí
E6	Integración horizontal. Adquisición de empresas pertenecientes al sector de prendas de vestir, con el propósito de aumentar la capacidad productiva. (F4, F7, O1, O6)	x	x		x	x	4	Sí
E7	Diversificación concéntrica. Desarrollar una línea premium con el fin de reducir la dependencia como productor de marca blanca, disminuyendo así la alta competencia con los países asiáticos y centroamericanos (F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O6)	x	x		x		3	Sí
E8	Apertura de nuevas plantas y adquisición de empresas de la cadena de abastecimiento vertical y horizontal (F1, F7, A1, A3, A8)	x	x		x		3	Sí
E9	Desarrollo de producto. Invertir en tecnología que permita reducir costos de producción, manteniendo la excelente calidad de los productos (F2, F3, F5, A2, A6)	x	x	x		x	4	Sí
E10	Integración vertical hacia atrás con pequeños productores locales a fin de incrementar el personal capacitado de la empresa (F6, A7)	x	x			x		No
E11	Desarrollo de nuevos productos mediante la innovación de diseños y tendencias, mediante una diversificación horizontal. (F3, F4, F5, A4, A5)	x		x	x	x	4	Sí
E12	Desarrollar nuevos productos y capturar nuevos segmentos de mercado, mediante la creación del departamento de I&D (D4, O2, O4)	x		x	x	x	4	Sí
E13	Integración horizontal. Adquisición de empresas textiles a fin de reducir el margen de fragmentación de la industria y lograr tener un mayor poder de negociación con los clientes (D3, O1)	x	x			x	3	Sí
E14	Riesgo compartido, con el fin de aumentar capital y reducir la burocracia familiar del directorio. (D1, O2, O3)	x	x				2	No
E15	Penetración y desarrollo de mercados aprovechando los tratados de libre comercio (D1, D2, D5, D7, O2, O5)	x			x	x	3	Sí
E16	Desarrollo y penetración de mercado, participando en ferias internacionales promovidas por Promperú con el propósito de diversificar mercados de exportación (D6, O4, O6)	x		x	x		3	Sí
E17	Integración hacia adelante. Reducir sobrecostos logísticos y mejorar los procesos de exportación, mediante la inversión en sistemas de información interconectados (D4, D5, A2, A8)	x	x				2	No
E18	Desarrollo de productos mediante I&D y nuevos métodos de producción (A1, D1, D2, D4).	x		x		x	3	Sí
E19	Integración hacia atrás. Relanzamiento de la planta de producción en un mercado con menores costos laborales (A1, A6, A7, A8, D3).	x	x				2	No

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) fue diseñada por David en 1986 para determinar el atractivo relativo de las estrategias obtenidas en la lista anterior para determinar objetivamente y cuantitativamente cuales son las mejores posibles estrategias con base a la identificación que se realizó previamente de los factores críticos de éxito externos e internos (D'Alessio, 2015).

Además para realizar el análisis en esta matriz se enumeró las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa Topy Top que fueron identificadas anteriormente. Es muy importante ser cuidadoso al asignar los puntajes de atraktividad a cada estrategia, de acuerdo a la siguiente clasificación: (a) no atractiva, (b) algo atractiva, (c) razonablemente atractiva, y (d) altamente atractiva (D'Alessio, 2015). Para la realización del cálculo, se han otorgado un valor nominal a cada una de las calificaciones empezando por el valor uno hasta el valor cuatro. La lógica indica que al momento de asignar valores para oportunidades y amanezas, el análisis responde a una relación directa. En cambio, para el caso de debilidades y amenazas responde a una relación inversa. En esta matriz fueron usados los pesos consignados en las matrices EFE y EFI que fueron realizados en los capítulos anteriores, de esta manera se obtiene el cálculo total y se califican las estrategias con el propósito de identificar las más atractivas para la empresa Topy Top (D'Alessio, 2015). La matriz CPE se muestra en la Tabla 36. Debido a los pesos asignados, las puntuaciones irán desde dos hasta ocho.

Se determinó que para que la estrategia sea relamente atractiva deberá superar la puntuación de cinco. Para determinar este valor se ha tomado la media aritmética entre la puntuación más alta y la más baja. Se considera que toda estrategia que consiga una calificación por encima de dicha media es atractiva para la organización. El análisis de esta matriz nos muestra que las puntuaciones oscilan entre 5.26 y 6.67. La estrtategia que obtuvo

el puntaje más alto consiste en la integración vertical hacia delante mediante la inversión extranjera directa en países que sirvan como una hub estratégico para la distribución. Esta estrategia es consistente con una planta que Topy Top mantiene en Honduras, la cual infelizmente no ha explotado oportunamente. Incrementar la producción fuera de nuestras fronteras permitirá a Topy Top superar el único obstáculo clave sobre el que no tiene control, a saber, la deficiente infraestructura logística de nuestro país. Además, permitirá un menor tiempo de distribución hacia Norteamérica, su principal mercado. Asimismo, gozan de una alta puntuación relativa las estrategias asociadas a la penetración de mercado y al desarrollo de productos. Se está proponiendo que Topy Top apueste fuertemente por la inversión en investigación y desarrollo como medio para incrementar la oferta de prendas exportables así como mejoras en los productos que actualmente comercializa. También goza de un alto puntaje relativo el desarrollo de mercado mediante la recuperación de clientes claves perdidos en los últimos años.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las 15 estrategias retenidas en la matriz MCPE fueron evaluados por los cuatro criterios propuestos por Rumelt en 1986, los cuales son: (a) consistencia, ya que solo se retendrán las estrategias que sean consistentes con los objetivos y políticas de la empresa; (b) consonancia, ya que se retendrá las estrategias adaptadas al contexto y sus posibles cambios; (c) ventaja, se consideran solo las estrategias que estén relacionadas a áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, se evitan las estrategias que generen sobre costo o sean inviables; como resultado de este análisis solo las estrategias que cumplan los cuatro criterios podrán ser aceptadas (D'Alessio, 2015). La matriz de Rumelt se muestra en la Tabla 37. Se puede observar que las 15 estrategias propuestas para Topy Top han superado los cinco criterios.

Tabla 36

MCPE de la empresa Topy Top

	E 1		E 2		E 3		E 4		E 5		E 6		E 7		E 8		E 9		E 11		E 12		E 13		E 15		E 16		E 18		
	Incrementar el nivel de coordinación e integración con productores nacionales de algodón aprovechando la alta calidad del insumo		Desarrollar mercados exportando bajo la marca propia de Topitop en Asia, EEUU y Europa		Desarrollo de mercados tras recuperar clientes con alto nivel de ventas globales, como Lacoste y GAP		Integración vertical hacia adelante mediante inversión extranjera directa en países que sirvan como hub para la distribución y acceso a nuevos mercados, con el fin de reducir costos logísticos		Desarrollo de nuevos mercados que presenten un interés por la alta calidad del algodón peruano		Integración horizontal. Adquisición de empresas pertenecientes al sector de prendas de vestir, con el propósito de aumentar la capacidad productiva		Diversificación concéntrica. Desarrollar una línea premium con el fin de reducir la dependencia como productor de marca blanca, disminuyendo así la alta competencia con los países asiáticos y centroamericanos		Apertura de nuevas plantas y adquisición de empresas de la cadena de abastecimiento vertical y horizontal		Desarrollo de producto. Invertir en tecnología que permita reducir costos de producción, manteniendo la excelente calidad de los productos		Desarrollo de nuevos productos mediante la innovación de diseños y tendencias, mediante una diversificación horizontal		Desarrollar nuevos productos y capturar nuevos segmentos de mercado, mediante la creación del departamento de I&D		Integración horizontal. Adquisición de empresas textiles a fin de reducir el margen de fragmentación de la industria y lograr tener un mayor poder de negociación con los clientes		Penetración y desarrollo de mercados aprovechando los tratados de libre comercio.		Desarrollo y penetración de mercado, participando en ferias internacionales promovidas por Promperú con el propósito de diversificar mercados de exportación		Desarrollo de productos mediante I&D y nuevos métodos de producción		
	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP		
Oportunidades																															
Mercado textil																															
O1	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	1	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20	2	0,10	2	0,10	2	0,10	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Tratados de libre comercio con la UE y EEUU																															
O2	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Beneficios tributarios para el sector textil y confecciones peruano																															
O3	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Prendas de vestir nacionales son muy apreciadas por consumidores extranjeros																															
O4	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Estabilidad económica del Perú																															
O5	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Incentivos a la exportación por parte del Estado peruano.																															
O6	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Excelente posición geográfica brinda ventaja para acceder al mercado asiático y norteamericano																															
O7	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Amenazas																															
A1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	1	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18
Ingreso de competencia asiática																															
A2	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Importaciones mundiales de prendas de vestir estancadas																															
A3	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
EEUU representa el 24% de las importaciones mundiales de prendas de vestir (alta dependencia)																															
A4	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	2	0,10	1	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20

Las exportaciones peruanas de prendas de vestir tienen una																																
A5	tasa de crecimiento anual compuesto negativo durante el periodo 2013-2017	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15
A6	Informalidad del mercado peruano	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
A7	Deficiencia educativa en el país	0,03	2	0,06	3	0,09	4	0,12	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
A8	Infraestructura logística peruana deficiente en puertos y carreteras origina sobrecostos	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
Fortalezas																																
Integración vertical																																
F1	permite control en las operaciones	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
F2	Insumos de alta calidad	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
F3	Procesos automatizados	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
F4	Infraestructura óptima	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F5	Maquinaria de última generación	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F6	Capacitación de personal constante	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
F7	Alta liquidez y solvencia	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	2	0,10	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F8	Forma parte de un grupo económico sólido	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Debilidades																																
Procesos																																
D1	administrativos burocráticos	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
D2	Planeamiento productivo deficiente	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
D3	Excesivo poder de negociación de los compradores	0,10	4	0,40	1	0,10	1	0,10	3	0,30	1	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20	3	0,30
D4	No existe un área de Investigación y Desarrollo	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12
D5	Los sistemas de información no conectan a todas las divisiones	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14
D6	Bajo presupuesto de marketing	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12	3	0,18
D7	Disminución de ventas desde hace 5 años	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Puntaje de atractividad		2,00		6,54		5,72		6,30		6,67		6,05		5,89		6,08		5,62		5,72		5,26		5,58		6,06		6,10		6,09		6,40

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 376-401), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson. Nota: P: Valor, PP: Ponderado.

Tabla 37

Matriz de Pruebas de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	Incrementar el nivel de coordinación e integración con productores nacionales de algodón aprovechando la alta calidad del insumo	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Desarrollar mercados exportando bajo la marca propia de Topitop en Asia, EEUU y Europa	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Desarrollo de mercados tras recuperar clientes con alto nivel de ventas globales, como Lacoste y GAP	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Integración vertical hacia adelante mediante inversión extranjera directa en países que sirvan como hub para la distribución y acceso a nuevos mercados, con el fin de reducir costos logísticos	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Desarrollo de nuevos mercados que presenten un interés por la alta calidad del algodón peruano	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Integración horizontal. Adquisición de empresas pertenecientes al sector de prendas de vestir, con el propósito de aumentar la capacidad productiva	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Diversificación concéntrica. Desarrollar una línea premium con el fin de reducir la dependencia como productor de marca blanca, disminuyendo así la alta competencia con los países asiáticos y centroamericanos	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Apertura de nuevas plantas y adquisición de empresas de la cadena de abastecimiento vertical y horizontal	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Desarrollo de producto. Invertir en tecnología que permita reducir costos de producción, manteniendo la excelente calidad de los productos	SI	SI	SI	SI	SI
E11	Desarrollo de nuevos productos mediante la innovación de diseños y tendencias, mediante una diversificación horizontal	SI	SI	SI	SI	SI
E12	Desarrollar nuevos productos y capturar nuevos segmentos de mercado, mediante la creación del departamento de I&D	SI	SI	SI	SI	SI
E13	Integración horizontal. Adquisición de empresas textiles a fin de reducir el margen de fragmentación de la industria y lograr tener un mayor poder de negociación con lo clientes	SI	SI	SI	SI	SI
E15	Penetración y desarrollo de mercados aprovechando los tratados de libre comercio	SI	SI	SI	SI	SI
E16	Desarrollo y penetración de mercado, participando en ferias internacionales promovidas por Promperú con el propósito de diversificar mercados de exportación	SI	SI	SI	SI	SI
E18	Desarrollo de productos mediante I&D y nuevos métodos de producción	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 38

Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias de la Empresa Topy Top

Impacto Ético V - Viola N - Neutral P - Promueve	1. Impacto en el derecho a la vida	2. Impacto en el derecho a la propiedad	3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	4. Impacto en el derecho a la privacidad	5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	6. Impacto en el derecho a hablar libremente	7. Impacto en el derecho al debido proceso	8. Impacto en la distribución	9. Equidad en la administración	10. Normas de compensación	11. Fines y resultados estratégicos	12. Medios estratégicos empleados
E1 Incrementar el nivel de coordinación e integración con productores nacionales de algodón aprovechando la alta calidad del insumo	N	P	N	P	N	N	N	N	N	N	P	P
E2 Desarrollar mercados exportando bajo la marca propia de Topitop en Asia, EEUU y Europa	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	P	P
E3 Desarrollo de mercados tras recuperar clientes con alto nivel de ventas globales, como Lacoste y GAP	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P
E4 Integración vertical hacia adelante mediante inversión extranjera directa en países que sirvan como hub para la distribución y acceso a nuevos mercados, con el fin de reducir costos logísticos	N	P	N	N	N	N	N	P	N	P	P	P
E5 Desarrollo de nuevos mercados que presenten un interés por la alta calidad del algodón peruano	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	P	P
E6 Integración horizontal. Adquisición de empresas pertenecientes al sector de prendas de vestir, con el propósito de aumentar la capacidad productiva	N	P	P	N	N	N	N	N	N	P	P	P
E7 Diversificación concéntrica. Desarrollar una línea premium con el fin de reducir la dependencia como productor de marca blanca, disminuyendo así la alta competencia con los países asiáticos y centroamericanos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P
E8 Apertura de nuevas plantas y adquisición de empresas de la cadena de abastecimiento vertical y horizontal	N	P	N	N	N	P	N	P	N	P	P	P
E9 Desarrollo de producto. Invertir en tecnología que permita reducir costos de producción, manteniendo la excelente calidad de los productos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P
E11 Desarrollo de nuevos productos mediante la innovación de diseños y tendencias, mediante una diversificación horizontal	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P
E12 Desarrollar nuevos productos y capturar nuevos segmentos de mercado, mediante la creación del departamento de I&D	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P
E13 Integración horizontal. Adquisición de empresas textiles a fin de reducir el margen de fragmentación de la industria y lograr tener un mayor poder de negociación con los clientes	N	P	N	N	N	N	N	P	N	P	P	P
E15 Penetración y desarrollo de mercados aprovechando los tratados de libre comercio	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P
E16 Desarrollo y penetración de mercado, participando en ferias internacionales promovidas por Promperú con el propósito de diversificar mercados de exportación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P
E18 Desarrollo de productos mediante I&D y nuevos métodos de producción	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	P	P

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 408-417), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética (ME) fue desarrollada por Rowe et al. (1994) y es una herramienta para verificar que las estrategias que fueron finalmente escogidas no transgredan los aspectos relacionados a justicia y derecho. La matriz de ética se muestra en la Tabla 38 y señala que ninguna de las estrategias propuestas viola alguno de los criterios éticos.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 39 se presenta las estrategias retenidas y que pasaron por todos los filtros además de las estrategias de contingencia. En este caso, se cuenta con 15 estrategias retenidas y 4 de contingencia. Las estrategias retenidas son las cuales han superado el puntaje de cinco y son de gran importancia para el correcto planeamiento estratégico de la empresa Topy Top.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz tiene como finalidad verificar que las estrategias escogidas estén alineadas con los objetivos de largo plazo, en el caso de que alguna no esté de acuerdo a los objetivos de largo plazo trazados pasa a ser considerada una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2015). La presente matriz de la empresa Topy Top se muestra en la Tabla 40.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos permite realizar una confrontación entre las estrategias seleccionadas que lograron pasar todos los filtros y la posibilidad de los competidores, sustitutos y entrantes para hacerle frente a estas (D'Alessio, 2015). Esta matriz nos permite adelantarse a las posibles reacciones que puedan tener los competidores y sustitutos. La presente matriz se muestra en la Tabla 41 y consigna las especulaciones respecto a las reacciones que podrían tener las otras empresas del rubro. Como se ve estas empresas podrían principalmente realizar una guerra de precios y aprovechar su mejor posicionamiento en los mercados a los cuales la empresa recién desea ingresar.

Topy Top debe aprovechar la actual coyuntura actual del mercado para llevar a cabo su plan podido

Tabla 39

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
E1	Incrementar el nivel de coordinación e integración con productores nacionales de algodón aprovechando la alta calidad del insumo
E2	Desarrollar mercados exportando bajo la marca propia de Topitop en Asia, EEUU y Europa
E3	Desarrollar mercados tras la recuperación de clientes con alto nivel de ventas globales, como Lacoste y GAP
E4	Integración vertical hacia adelante mediante inversión extranjera directa en países que sirvan como hub para la distribución y acceso a nuevos mercados, con el fin de reducir costos logísticos
E5	Desarrollo de nuevos mercados que presenten un interés por la alta calidad del algodón peruano
E6	Integración horizontal. Adquisición de empresas pertenecientes al sector de prendas de vestir, con el propósito de aumentar la capacidad productiva
E7	Diversificación concéntrica. Desarrollar una línea premium con el fin de reducir la dependencia como productor de marca blanca, disminuyendo así la alta competencia con los países asiáticos y centroamericanos
E8	Apertura de nuevas plantas y adquisición de empresas de la cadena de abastecimiento vertical y horizontal
E9	Desarrollo de producto. Invertir en tecnología que permita reducir costos de producción, manteniendo la excelente calidad de los productos
E11	Desarrollo de nuevos productos mediante la innovación de diseños y tendencias, mediante una diversificación horizontal
E12	Desarrollar nuevos productos y capturar nuevos segmentos de mercado mediante la creación del departamento de I&D
E13	Integración horizontal. Adquisición de empresas textiles a fin de reducir el margen de fragmentación de la industria y lograr tener un mayor poder de negociación con los clientes
E15	Penetración y desarrollo de mercados aprovechando los tratados de libre comercio
E16	Desarrollo y penetración de mercado, participando en ferias internacionales promovidas por Promperú con el propósito de diversificar mercados de exportación
E18	Desarrollo de productos mediante I&D y nuevos métodos de producción
Estrategias de Contingencia	
E10	Integración vertical hacia atrás con pequeños productores locales a fin de incrementar el personal capacitado de la empresa
E14	Riesgo compartido, con el fin de aumentar capital y reducir la burocracia familiar del directorio
E17	Integración hacia adelante. Reducir sobrecostos logísticos y mejorar los procesos de exportación, mediante la inversión en sistemas de información interconectados
E19	Integración hacia atrás. Relanzamiento de la planta de producción en un mercado con menores costos laborales

Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 418-423), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 40

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
	Para el 2023 Topy Top debe localizarse en el primer lugar en la industria de confecciones peruanas, con una participación de 7%.	Para el 2023, las ventas deben aumentar 15% anual hasta situarse en S/ 500 millones. Aumentar el margen neto de 11% hasta 15%.	Para el año 2023, Topy Top debería contar con una marca premium orientada al mercado europeo. De esta manera, se pretende penetrar una mayor cantidad de países en Europa occidental, tales como España, Francia, Reino Unido e Italia.	Incrementar las exportaciones en 10% anual para el 2023, penetrando mercados del bloque NAFTA como Canadá y México. Asimismo, consolidar la participación en los EEUU.	Se busca que la producción para el 2023, aumente a 5'000,000 de prendas mensuales, considerando el incremento del mercado internacional.	Para el año 2023, se debe incrementar el retorno sobre la inversión (ROI) de 5% a 8%.
E1	Incrementar el nivel de coordinación e integración con productores nacionales de algodón aprovechando la alta calidad del insumo	X	X	X		
E2	Desarrollar mercados exportando bajo la marca propia de Topitop en Asia, EEUU y Europa	X	X	X		X
E3	Desarrollar mercados tras la recuperación clientes con alto nivel de ventas globales, como Lacoste y GAP	X	X	X		X
E4	Integración vertical hacia adelante mediante inversión extranjera directa en países que sirvan como hub para la distribución y acceso a nuevos mercados, con el fin de reducir costos logísticos	X	X	X	X	X
E5	Desarrollo de nuevos mercados que presenten un interés por la alta calidad del algodón peruano	X	X	X		X
E6	Integración horizontal. Adquisición de empresas pertenecientes al sector de prendas de vestir, con el propósito de aumentar la capacidad productiva	X	X	X	X	X
E7	Diversificación concéntrica. Desarrollar una línea premium con el fin de reducir la dependencia como productor de marca blanca, disminuyendo así la alta competencia con los países asiáticos y centroamericanos	X	X	X		X
E8	Apertura de nuevas plantas y adquisición de empresas de la cadena de abastecimiento vertical y horizontal	X		X	X	
E9	Desarrollo de producto. Invertir en tecnología que permita reducir costos de producción, manteniendo la excelente calidad de los productos	X	X	X	X	X
E11	Desarrollo de nuevos productos mediante la innovación de diseños y tendencias, mediante una diversificación horizontal	X	X	X	X	X
E12	Desarrollar nuevos productos y capturar nuevos segmentos de mercado, mediante la creación del departamento de I&D	X	X	X	X	X
E13	Integración horizontal. Adquisición de empresas textiles a fin de reducir el margen de fragmentación de la industria y lograr tener un mayor poder de negociación con los clientes	X	X		X	X
E15	Penetración y desarrollo de mercados aprovechando los tratados de libre comercio	X	X	X	X	
E16	Desarrollo y penetración de mercado, participando en ferias internacionales promovidas por Promperú con el propósito de diversificar mercados de exportación	X	X	X	X	X
E18	Desarrollo de productos mediante I&D y nuevos métodos de producción	X	X		X	

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 424-440), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 41

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

		Inditex	Devanlay	Aris Industrial	Kuna	Uniqlo
E1	Incrementar el nivel de coordinación e integración con productores nacionales de algodón aprovechando la alta calidad del insumo			Desarrollo de prendas de vestir de alta calidad		
E2	Desarrollar mercados exportando bajo la marca propia de Topitop en Asia, EEUU y Europa	Iniciar una guerra de precios		Aprovechar la cuota de mercado ya obtenida en Europa	Mejor posicionamiento dentro de líneas Premium	Ampliar su ventaja en los mercados de Asia y Europa
E3	Desarrollar mercados tras la recuperación de clientes con alto nivel de ventas globales, como Lacoste y GAP			Retención de y búsqueda de nuevos clientes en el extranjero		
E4	Integración vertical hacia adelante mediante inversión extranjera directa en países que sirvan como hub para la distribución y acceso a nuevos mercados, con el fin de reducir costos logísticos	Continuar con su liderazgo en logística				Invertir en distribución física internacional
E5	Desarrollo de nuevos mercados que presenten un interés por la alta calidad del algodón peruano			Ingresar a nuevos mercados con marca propia		
E6	Integración horizontal. Adquisición de empresas pertenecientes al sector de prendas de vestir, con el propósito de aumentar la capacidad productiva			Adquisición de las empresas con los activos más atractivos del sector		
E7	Diversificación concéntrica. Desarrollar una línea premium con el fin de reducir la dependencia como productor de marca blanca, disminuyendo así la alta competencia con los países asiáticos y centroamericanos	Lanzar marcas premium y aprovechar su cuota de mercado				Resaltar las cualidades de su fibra textil
E8	Apertura de nuevas plantas y adquisición de empresas de la cadena de abastecimiento vertical y horizontal			Adquisición de empresas y activos que permitan la expansión de la compañía		
E9	Desarrollo de producto. Invertir en tecnología que permita reducir costos de producción, manteniendo la excelente calidad de los productos	Adquisición de maquinaria automatizada que aumente la producción y requiera de menos operarios				
E11	Desarrollo de nuevos productos mediante la innovación de diseños y tendencias, mediante una diversificación horizontal	Continuar con su política de diseño de tendencias				
E12	Desarrollar nuevos productos y capturar nuevos segmentos de mercado, mediante la creación del departamento de I&D					
E13	Integración horizontal. Adquisición de empresas textiles a fin de reducir el margen de fragmentación de la industria y lograr tener un mayor poder de negociación con los clientes			Aprovechar su cuota de mercado en la industria nacional, para tener mayor poder de negociación con proveedores y clientes		
E15	Penetración y desarrollo de mercados aprovechando los tratados de libre comercio					
E16	Desarrollo y penetración de mercado, participando en ferias internacionales promovidas por Promperú con el propósito de diversificar mercados de exportación			Asignar un mayor presupuesto para ferias internacionales		
E18	Desarrollo de productos mediante I&D y nuevos métodos de producción			Aumentar la competitividad desarrollando métodos de producción más eficientes		

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 441-451), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.13 Conclusiones

En esta sección se ha realizado un análisis detallado de las estrategias formuladas para la empresa Topy Top. A partir de la Matriz FODA, de la cual se derivaron 19 estrategias, se emplearon diversas matrices que actuaron como filtros para comprobar la calidad e idoneidad de las estrategias propuestas. Este proceso arrojó como resultado final 15 estrategias retenidas. Las cuatro restantes se mantendrán como estrategias de contingencia.

La actual situación del mercado de prendas de vestir muestra desde el año pasado las primeras señales de recuperación. Topy Top ha sabido aprovechar este incremento en la demanda global de prendas de vestir para incrementar sus ventas por primera vez en cinco años. El año pasado han logrado un aumento del 14%. Para aprovechar el presente *momentum* se están proponiendo estrategias de expansión, integración y diversificación. Entre las estrategias de expansión se propone penetración de los actuales mercados, desarrollo de productos e incorporación de nuevos mercados. Respecto a las segundas, se sugieren las tres estrategias de integración. Adicionalmente, se propone diversificación concéntrica para incrementar la oferta de productos hacia sus actuales clientes.

Destacan entre las principales estrategias propuestas incrementar la coordinación e integración de los productores nacionales de algodón; adquirir empresas competidoras para incrementar la participación de mercado e incorporar nuevos clientes; desarrollo e ingreso a nuevos mercados; y el desarrollo de una marca *Premium* para el mercado europeo a fin de dejar de depender de la producción de marca blanca como se realiza en la actualidad. La aplicación de las 15 estrategias permitirá devolver a Topy Top a su posición de liderazgo en el mercado latinoamericano.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Tras la etapa de formulación y planeamiento estratégico, se inicia la transición hacia la etapa de implementación estratégica, denominada así por ser la fase en la que se pone en marcha el proceso estratégico. Es aquí en donde una organización define de forma más precisa y específica la metodología a seguir para lograr la visión planteada.

D'Alessio (2015) mencionó que dicho proceso implica "convertir los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos" (p.463). Asimismo, el autor recalca la importancia de los siete pasos a seguir para poder ejecutar efectivamente la etapa mencionada:

1. Establecer objetivos de corto plazo
2. Desarrollar la estructura organizacional necesaria
3. Asignar recursos
4. Desarrollar políticas
5. Responsabilidad social y manejo del medio ambiente y ecología
6. Desarrollar la función de RR.HH.
7. Gestión del cambio

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los "OCP deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. Cada OLP tiene sus OCP" (p.466). Por este motivo, los objetivos a corto plazo son utilizados como herramientas para monitorear el progreso hacia los objetivos a largo plazo. La consecución de los OLP será exitosa siempre que los OCP se encuentren bien definidos y sean alcanzados dentro de los plazos propuestos. Para alcanzar los seis OLP establecidos previamente, se han propuesto un total de 20 OCP

divididos de la siguiente forma: tres objetivos para cada una de los cuatro primeros OLP y cuatro objetivos para los últimos dos OLP.

El OLP 1 busca recuperar la posición de liderazgo perdida por Topy Top en el año 2010. Para conseguirlo, se han propuesto dos objetivos complementarios. El OCP 1.1, propone la adquisición de una empresa del rubro textil con la cual aumentar la participación en el mercado nacional. El crecimiento inorgánico resulta muy conveniente en mercados tan fragmentados como en este caso y permite la consolidación de la empresa. Se propone realizarlo mediante una adquisición directa o en dos partes. Es decir, iniciar con una alianza estratégica para comprobar las sinergias alcanzadas y continuar con una la adquisición directa una vez comprobadas las ventajas. Los OCP 1.2 y 1.3, están estrechamente relacionados y apuntan a la creación de un departamento de I&D y el monto que se invertirá en él.

El OLP 2 se encuentra relacionado con el primero y señala que las ventas deben incrementarse en 15% anual para el año 2023. En otras palabras, Topy Top deberá duplicar su nivel de facturación en los próximos cinco años. Para conseguirlo, se están proponiendo tres objetivos complementarios que buscan aumentar las ventas internacionales y domésticas. El OCP 2.1 apunta a la captura de al menos dos nuevos clientes internacionales por año. Por su parte, el OCP 2.3, busca incrementar la participación en el mercado nacional abriendo nuevas tiendas en provincia. El OCP 2.2, afecta a los mencionados anteriormente puesto que propone incrementar la inversión en marketing desde el nivel actual de 1% respecto a las ventas hasta un 3% sobre las ventas. En un primer análisis, tomando en consideración la tasa de crecimiento de los últimos tres años, se podría considerar excesivamente optimista incrementar anualmente 15% las ventas de la empresa. Sin embargo, los resultados obtenidos el último año invitan al optimismo. Por otra parte, debemos sumar a lo anterior los primeros síntomas de recuperación de la industria que han venido consolidándose si se toma en cuenta el incremento del volumen de pedidos en la primera mitad del presente año respecto al mismo

periodo en 2017. Los tres objetivos propuestos colaborarán para la consecución del incremento en las ventas en los mercados nacionales e internacionales.

Tabla 42

Objetivos de Corto Plazo para OLP 1

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 1.1	Para el 2020, adquirir una empresa del rubro textil.	2018	Empresas adquiridas: 0	2020	Empresas adquiridas: 1
OCP 1.2	Al 2020, inventir en el departamento de I&D.	2018	Departamento de I&D creado: 0	2020	Departamento de I&D creado: 1
OCP 1.3	En el 2020 deberá invertir el 5% de las ventas en I&D.	2018	Inversión en I&D: 0% de ventas	2020	Inversión en I&D: 5% de ventas

Tabla 43

Objetivos de Corto Plazo para OLP 2

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 2.1	En el 2019, se debe de capturar al menos dos nuevos clientes internacionales por año con compras superiores a US \$ 1 millón.	2018	Clientes internacionales nuevos: 0	2019	Clientes internacionales nuevos >=2
OCP 2.2	Para el 2019, la inversión en marketing debe ser el 3% de las ventas anuales.	2018	Inversión en marketing: 1% de ventas	2019	Inversión en marketing: 3% de ventas
OCP 2.3	Para el 2020, abrir 4 nuevas tiendas en las ciudades de Chiclayo, Cusco y Arequipa (actualmente cuentan con 6 tiendas en dichas ciudades).	2018	Tiendas en Chiclayo, Cusco y Arequipa: 6	2020	Tiendas en Chiclayo, Cusco y Arequipa: 10

El OLP 3 mantiene la intención presentada en los dos anteriores de incrementar las ventas de la compañía. En esta ocasión, se propone desarrollar una marca Premium para el mercado europeo a fin de penetrar una mayor cantidad de países en Europa Occidental. El OCP 3.1 propone contar con una línea de productos Premium con marca propia, destinada al mercado internacional, en especial al Europeo, esto a fin de poder competir con marcas

exclusivas y obtener una mayor rentabilidad. El OCP 3.2 complementa el anterior y propone la introducción de productos de marca propia en tiendas por departamento europeas. Para conseguirlo, el OCP 3.3 pretende incrementar la inversión en marketing para el mercado europeo desde los 0.3% actuales hasta un 2% respecto a las ventas para el año 2023.

Tabla 44

Objetivos de Corto Plazo para OLP 3

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 3.1	En el 2021, incrementar las ventas a través de una línea Premium para el mercado internacional.	2018	Línea Premium: 0	2021	Línea Premium: ≥ 1
OCP 3.2	Para el 2020, contar con participación en tiendas por departamentos en Europa (con productos de marca propia como camisetas de algodón).	2018	Tiendas por departamento que ofrecen productos Topy Top: 0	2020	Tiendas por departamento que ofrecen productos Topy Top: 5
OCP 3.3	Para el 2020, invertir 2% de las ventas en publicidad al mercado europeo de la marca Topytop.	2018	Inversión en marketing en Europa: 0.3% de ventas	2020	Inversión en marketing en Europa: 2% de ventas

Como ha venido sucediendo, el OLP 4 mantiene consistencia respecto a los tres anteriores enfocándose en el mercado norteamericano, donde actualmente se ubican los mejores clientes de Topy Top como se mostró en la matriz BCG (ver *Figura 36*). Para este caso los OCP 4.1 y 4.2, plantean recuperar cuentas claves perdidas en los últimos cinco años. Se está proyectando que para el 2019 se deberían recuperar al menos tres clientes del pasado. La buena relación comercial que se mantuvo con varios de ellos incluso después de haber vencido los contratos invita a pensar que en la viabilidad de este objetivo. Asimismo, y en consistencia con un incremento en el gasto de marketing para los mercados europeos, se está proponiendo duplicar la duración de los roadshows en territorio norteamericano. Esto permitirá poder mantener citas y reuniones con un mayor número de clientes. Por último, el

OCP 4.3 indica que para el año 2020 se propone incrementar el número de líneas de productos hasta diez, es decir, cuatro más de las que se manejan actualmente. Se está proponiendo ofrecer a las marcas norteamericanas el desarrollo de nuevos productos que se encuentren dentro de su catálogo siempre y cuando Topy Top ya las esté produciendo en la actualidad. Esto permitirá que Topy Top se disocie exclusivamente de los ya conocidos productos e irrumpa con nuevas líneas en las que ya ha mostrado buenos resultados.

Tabla 45

Objetivos de Corto Plazo para OLP 4

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 4.1	En el 2019, recuperar cuentas claves perdidas en los últimos cinco años.	2018	Cuentas recuperadas: 0	2019	Cuentas recuperadas: ≥ 3
OCP 4.2	Durante el 2019, incrementar la duración de los road shows con productores norteamericanos para generar nuevos clientes.	2018	Road show: 8 días	2019	Road show: 16 días
OCP 4.3	En 2020, lanzar nuevas líneas de productos para el mercado norteamericano.	2018	Cantidad de líneas: 6 líneas	2020	Cantidad de líneas: 8 a 10 líneas

El OLP 5 nuevamente muestra la intención de Topy Top de incrementar de manera considerable su participación de mercado. En este caso, en vez de enfocarse en los mercados que busca atender, se centra en la capacidad productiva de la compañía. El OCP 5.1 consiste en conseguir fondos para la construcción de una nueva planta que se dedique exclusivamente al mercado internacional. Dicha planta se construiría fuera del Perú y se ubicaría en un país con costos laborales menores. Se prevee que la inversión podría ascender a los US\$ 40 millones.

El OCP 5.2 propone la adquisición de nueva maquinaria para obtener un proceso productivo más automatizado y alcanzar las 4.5 millones de prendas por mes, es decir, un

30% más que la capacidad actual. El OCP 5.3 se centra en una mayor eficiencia operativa mediante la creación de una plataforma común para proveedores. Esto responde a la necesidad de agilizar los procesos con los proveedores que se traduzcan en una reducción del 30% del tiempo y los costos operativos. El OCP 5.4 sigue la línea de una mayor eficiencia en el proceso productivo reduciendo un 50% el tiempo de procesamiento de pedidos.

Tabla 46

Objetivos de Corto Plazo para OLP 5

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 5.1	Para el 2019, conseguir fondos a través de un préstamo bancario para construcción de una nueva planta dedicada exclusivamente al mercado internacional.	2018	Fondo conseguido: US\$ 5 MM	2019	Fondo conseguido: US\$ 40
OCP 5.2	Para el 2020, adquirir nueva maquinaria automatizada con mayor capacidad de producción y alcanzar los 4.5 millones de prendas mensuales.	2018	Capacidad de producción de maquinaria: 3.5 millones de prendas por mes	2020	Capacidad de producción de maquinaria: 4.5 millones de prendas por mes
OCP 5.3	Antes de 2019, crear una plataforma común para el procesamiento de pedidos a proveedores locales a fin de reducir en 30% tiempos y costos.	2018	No hay plataforma común	2019	Plataforma común operativa
OCP 5.4	Para el 2020, reducir en 50% el tiempo de procesamiento de pedidos	2018	Tiempo de procesamiento de pedidos: 45 días	2020	Tiempo de procesamiento de pedidos: 30 días

El OLP 6 busca incrementar el retorno sobre la inversión hasta un 60%. Para conseguirlo, se están proponiendo cuatro OCP. El OCP 6.1 se enfoca en la reducción del costo de venta. Esto se encuentra ligado a los OCP mostrados anteriormente que permiten disminuir los costos de la compañía. Ligado al OCP 6.1, el OCP 6.2 plantea desaparecer todas las actividades que se encuentre duplicadas en dos o más áreas de la compañía. Los dos OCP restantes siguen el mismo lineamiento.

Tabla 47

Objetivos de Corto Plazo para OLP 6

OCP	Acciones	Año del Indicador Actual	Indicador Actual	Año Proyectado	Indicador Año Proyectado
OCP 6.1	Durante el 2020, el costo de ventas debe reducirse en 20%	2018	Costo de venta: 68%	2020	Costo de venta: 55%
OCP 6.2	Al 2018, unificar los procesos que se encuentran duplicados en distintas áreas de la compañía a fin de reducir en 20% costos y tiempo	2018	Procesos duplicados: 5	2018	Procesos duplicados: 0
OCP 6.3	Para el 2019, implementación de matriz de decisión para reducir tiempos muertos durante el proceso productivo	2018	Tiempo promedio: 10 - 15 días	2019	Tiempo promedio: 1 - 3 días
OCP 6.4	Para el 2020, aplicando <i>Just in Time</i> en todos los procesos	2018	Uso de JIT: No	2020	Uso de JIT: Sí

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) indicó que los recursos son los "insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP" (p.474). De igual forma el autor enfatizó que para que una organización consiga ejecutar un proceso de implementación exitoso se debe asignar eficientemente la distribución de dichos recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos), con el fin de reforzar la singularidad de las competencias. Por consiguiente, con el propósito de definir este proceso, pueden tomarse en consideración las 7 M:

- Materiales: directos o indirectos
- Mano de obra: empleados de distintos niveles jerárquicos
- Maquinarias: activos productivos y tecnología
- Métodos: procesos y sistemas
- Medio ambiente: clima organizacional
- Mentalidad: cultura organizacional
- Moneda: dinero

7.3 Políticas de cada Estrategia

D'Alessio definió este paso como “los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y los límites del accionar correcto para la organización” (p.471). En la Tabla 48 se pueden observar las políticas que apoyan al desarrollo de las estrategias propuestas para Topy Top.

Tabla 48

Políticas por Estrategia

Nº	Estrategias	Nº	Políticas
E2	Exportar bajo la marca Topitop a los mercados del Asia, EEUU y Europa	P1	Fomentar la investigación de los consumidores dentro de estas regiones
		P2	Fomentar la asistencia a ferias internacionales dentro de estas regiones
E4	Realizar inversión extranjera directa en países que sirvan como hub para la distribución y acceso a nuevos mercados, con el fin de reducir costos logísticos	P3	Promover la inversión en otras localidades y explotar sus beneficios
		P4	Fomentar la filosofía <i>Just in Time</i>
E6	Adquisición de empresas pertenecientes al sector de prendas de vestir, con el propósito de aumentar la capacidad productiva, lo cual permitirá aumentar la cartera de clientes	P5	Promover la inversión responsable considerando los indicadores financieros de la organización
		P6	Incentivar el análisis de la industria y sus competidores
E7	Desarrollar una línea Premium con el fin de reducir la dependencia como productor de marca blanca, disminuyendo así la alta competencia con los países asiáticos y centroamericanos	P7	Fomentar una cultura de pasión por los detalles
		P8	Incentivar la investigación e intercambio cultural que permita conocer las preferencias del segmento A
E11	Invertir en innovación de diseño y tendencias con el fin de penetrar nuevos segmentos y mercados. Por consiguiente, se reduce la dependencia de clientes actuales	P9	Fomentar la investigación
		P10	Incentivar y recompensar ideas innovadoras
E12	Destinar 5% de las ventas a investigación y desarrollo con el fin de capturar preferencias actualizadas de diversos segmentos, logrando así penetrar y diversificar mercados	P11	Dirigir un presupuesto de ventas a la investigación y desarrollo
E13	Adquisición de empresas textiles a fin de reducir el margen de fragmentación de la industria y lograr tener un mayor poder de negociación con los clientes	P12	Promover las habilidades de negociación
		P13	Desarrollar incentivos de análisis de empresas atractivas, para lograr la absorción
E16	Invertir en marketing y promoción (ferias internacionales promovidas por Promperú y publicidad), con el propósito de diversificar mercados de exportación	P14	Fomentar el conocimiento de las ventajas únicas que tienen las prendas de la empresa
		P15	Promover la gerencia intercultural
		P16	Promover la inversión en marketing internacional

7.4 Estructura de la Organización

Según Adam Chandler (1962), la estructura sigue a la estrategia. Por consiguiente, la estructura organizacional es el elemento que se debe adaptar a las estrategias establecidas por una empresa y no viceversa. Es decir, "no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional"(p.476) (D'Alessio, 2015), tal como se puede apreciar en la Figura 39.

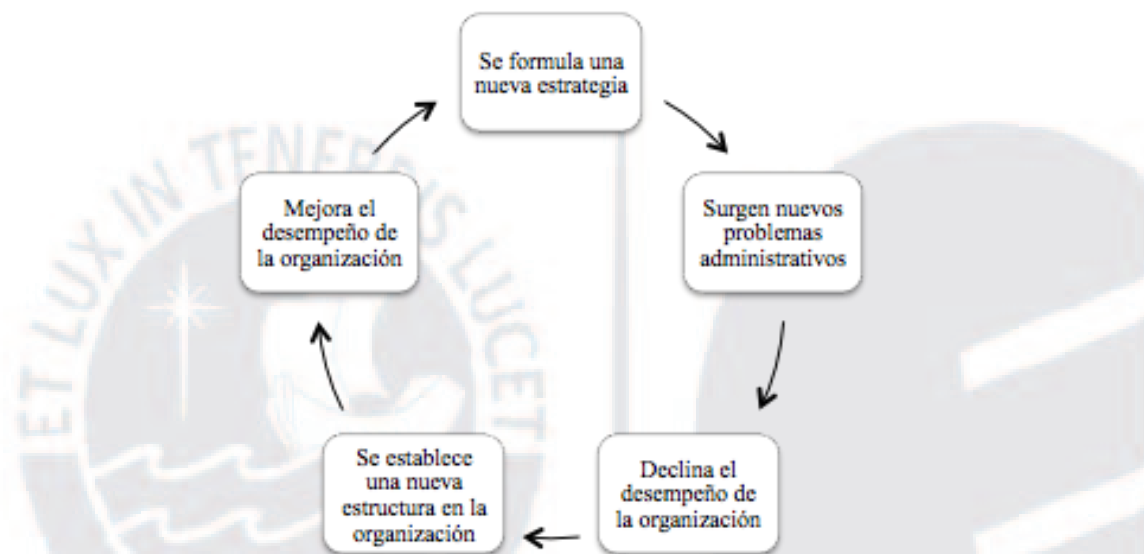


Figura 39. La relación estrategia/estructura de Chandler. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”. (3a ed., p. 476), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Debido a que las estrategias de Topy Top se centrarán en penetrar, desarrollar mercados y desarrollar productos; y a que el tipo de operaciones es de manufactura, en el que se necesita capital intensivo y valor agregado, la estructura organizacional debe estar enfocada en las áreas que tengan un vínculo con lo mencionado.

Por este motivo, con el fin de ejecutar las estrategias intensivas establecidas, se necesitan crear dos nuevas áreas: comercio exterior e I&D. Actualmente, las funciones de exportación e importación las desarrolla la misma división de industria y manufactura. Por otro lado, es necesario que se cuente con una subárea de inteligencia comercial capaz de identificar mercados emergentes y data acerca de la competencia. En ese sentido, con la

nueva estructura, estas tres funciones estarían a cargo del primer departamento propuesto. Asimismo, es necesario que para aplicar una filosofía *Just In Time* dentro de los procesos de comercio internacional, el gerente de dicha área cuente con autonomía necesaria y a su vez este en constante coordinación con el área de marketing para realizar las visitas a ferias internacionales. Por otro lado, el departamento de I&D tendrá como objetivo identificar las nuevas tendencias de potenciales mercados para el desarrollo de nuevos productos. El organigrama propuesto se puede apreciar en la Figura 40.

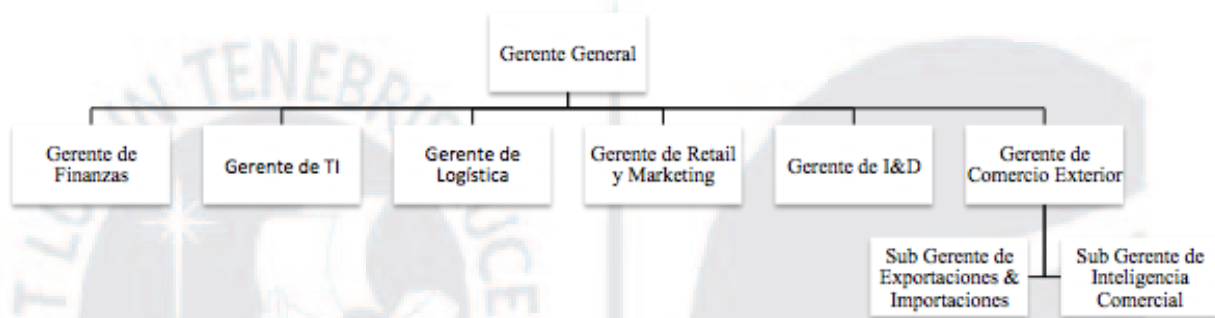


Figura 40. Propuesta de estructura orgánica para la empresa Topy Top.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

De acuerdo a Garriaga y Marquina (2013), los principios de la responsabilidad social establecidos por la ISO 26000 son:

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- El involucramiento de las partes interesadas
- Legalidad
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respeto a los derechos humanos.

Asimismo, es importante resaltar que la responsabilidad social conlleva al respeto de los recursos y desarrollo social. Por este motivo, compromete a todos los *stakeholders* (partes interesadas y vinculadas) y busca maximizar los beneficios de estos, y a su vez, minimizar los impactos negativos derivadas de las externalidades. Respecto al desarrollo sostenible los representantes de los estados miembros de la ONU han aprobado en el año 2015 la Agenda 2030 que entre sus 17 objetivos al menos siete expresan la necesidad de un cuidado global y de protección del medioambiente. De la misma manera, Topy Top para cumplir con sus compromisos ambientales y sociales requiere contar con la certificación ISO 9001, la cual se encarga de asegurar la calidad de servicio y satisfacción de los clientes; la certificación ISO 14001, respecto a la gestión del medio ambiente; y las certificaciones OHSAS, respecto a la salud y seguridad ocupacional de todos los trabajadores de la empresa Topy Top.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El capital humano es un importante activo de la empresa el cual debe ser protegido y cultivado de acuerdo al uso de correctas estrategias para gestionarlo. En el caso de Topy Top, la principal fuerza de desarrollo son los empleados los cuales en este caso cuentan con un poderoso sindicato para proteger sus derechos básicos respecto a horas de trabajo y a una justa remuneración. Sin embargo, es necesario que cuenten con un plan actualizado de capacitaciones con las cuales logren obtener un avance progresivo en el desarrollo y mejora de sus capacidades. Debido a que la empresa Topy Top desea ingresar a nuevos mercados además de expandir su cartera de clientes, es necesario que cuenten con empleados altamente capacitados y que tengan el *know-how* de manejar pedidos más exigentes o poder maniobrar máquinas modernas y de mayor alcance y capacidad.

Un paso muy importante es contar con empleados que compartan los mismos intereses que la compañía y que se encuentren enfocados en la obtención resultados. Para ello es necesaria la implementación de nuevas acciones específicas además de nuevas políticas

con el fin de generar sinergias con los trabajadores. Se plantea desarrollar talleres de calidad y de otros aspectos enfocados a las exportaciones y que ayuden a cumplir con los estrictos requerimientos de los clientes extranjeros. El principal objetivo de estas capacitaciones es contar con empleados altamente competentes y que brinden un mayor nivel de productividad a la empresa.

7.7 Gestión del Cambio

Se ha presentado una nueva propuesta en la organización de la empresa Topy Top con el fin de estar alineados con las nuevas estrategias y poder cumplir con los objetivos de largo y corto plazo. Además, de acuerdo con D'Alessio (2015) “el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente” (p. 482), y requiere de actividades específicas para ser llevadas a cabo. Para lo cual es necesario que la empresa cuente con talleres que aborden temas sobre: gestión de procesos, evaluación de desempeño, mejora continua, evaluación de calidad, manejo de nuevas tecnologías, entre otros.

Es necesario demostrar a los directivos de Topy Top la necesidad de aplicar estas propuestas a fin de afrontar los obstáculos que se irán presentando a lo largo del tiempo debido al ambiente que se encuentra en constante cambio. Los Objetivos a Largo Plazo propuestos deben de ser asumidos por Topy Top como el nuevo norte al cual deben de apuntar a fin de continuar un crecimiento constante, para ello se debe de elaborar un programa de transición que permita adoptar las nuevas estrategias sin que se vea afectada la productividad de la empresa. Es necesario que la cultura organizacional de Topy Top se adecúe a estos cambios propuestos a fin de que se encuentre alineada y no se generen conflictos que pudieran comprometer el actual nivel de producción.

Un importante factor a tener en cuenta es inculcar en la empresa el trabajo en equipo, el respecto a cada sector de la empresa respetando las facultades que cada gerente tiene para tomar las decisiones que sean pertinentes, sin dejar de lado la colaboración entre departamentos lo cual puede ser canalizado mediante la sistematización de la empresa. De esta manera el flujo de información será más fluido y en tiempo real. La correcta adopción de estos nuevos conceptos será un factor crucial al momento de querer entrar a mercados extranjeros dentro del cual se encontraran con otros jugadores altamente competitivos y dentro de los cuales se debe buscar destacar para poder obtener la mayor cantidad de clientes y mercado como sea posible. Así mismo, es fundamental reducir los procesos burocráticos y redundantes que generan retrasos y sobrecostos en la actualidad, una toma de decisiones más ágil es clave para poder el desarrollo de nuevas líneas de producto y ser competitivos tanto a nivel nacional como en el extranjero.

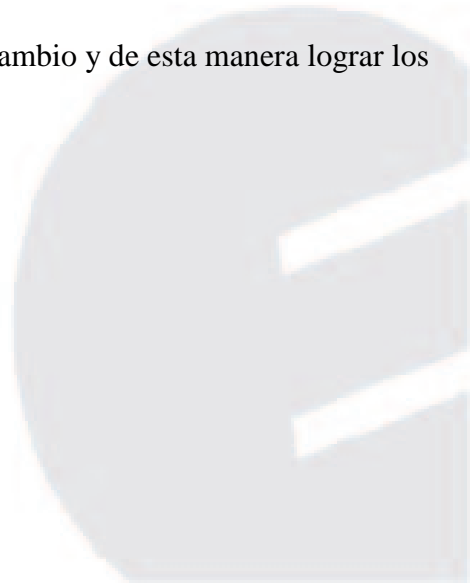
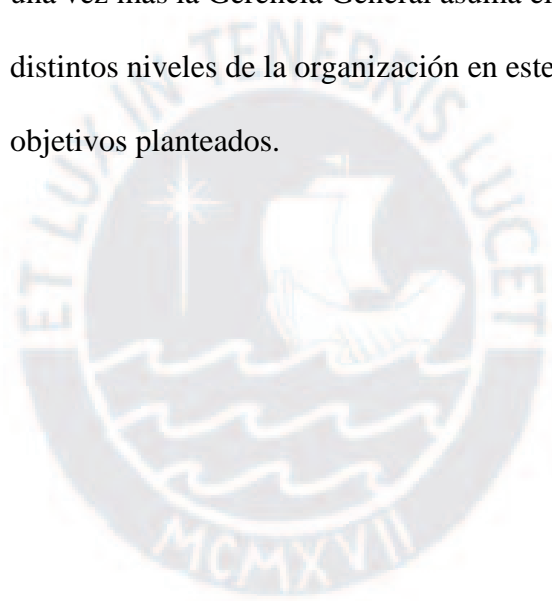
7.8 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo planteados en capítulos anteriores han servido como marco para la creación de los objetivos a corto plazo los cuales servirán para medir numéricamente y de manera objetiva los avances en la implementación de las estrategias de los próximos cinco años. Todo esto con el fin de consolidar a la empresa Topy Top en el mercado extranjero y en la captación de nuevos potenciales clientes, debido a su gran nivel de calidad en la confección de prendas de vestir, así como en la gestión sostenible de todos sus recursos. Por lo que se debe ser claro en los recursos tanto financieros, físicos, humanos y tecnológicos, que serán asignados para el cumplimiento de las estrategias propuestas para los próximos años.

En los últimos diez años, Topy Top ha venido suscribiendo importantes acuerdos con organismos internacionales como BASC y se ha homologado en los ISO 9001 e ISO 14001. Estas acreditaciones, que supusieron un enorme desafío para la compañía, garantizan el alto

estándar de su nivel de productivo. Adicionalmente, ha tenido que alinear sus políticas laborales tomando como referencia estándares globales. Por otra parte, atender a importantes cliente globales como Hugo Boss AG le obligan a adecuar su nivel de producción cumpliendo los estándares de calidad más exigentes. Topy Top ha demostrado no solamente estar capacitada para el cambio sino también que constantemente lo está persiguiendo. Esto la ha convertido en una de las manufactureras textiles más reconocidas en Sudamérica.

Para una exitosa implementación del plan estratégico propuesto, es indispensable que una vez más la Gerencia General asuma el rol de liderazgo. Se debe comprometer a los distintos niveles de la organización en este plan de cambio y de esta manera lograr los objetivos planteados.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica no es un capítulo propiamente dicho ya que debe ser realizado de manera permanente y se ha llevado a cabo después de cada proceso realizado en los capítulos anteriores. Para el proceso de evaluación de las estrategias planteadas se debe: (a) analizar las expectativas y supuestos, (b) realizar una revisión de los objetivos y valores planteamientos y (c) incentivar la generación de alternativas y diversos criterios de evaluación (D'Alessio, 2015). Este capítulo consignara el Tablero de Control Integrado (*Balanced Scorecard*) el cual permite un análisis integral para controlar el avance y desempeño de los objetivos planteados.

8.1 Perspectivas de Control

Todo proceso estratégico tiene que estar acompañado por un control que brinde el soporte para la adecuación del planeamiento de las estrategias en el proceso de cambios que se producirán durante todo este planeamiento. El control de un planeamiento estratégico no es un proceso estático y por el contrario es un proceso dinámico que nos ayudara a adaptar las estrategias planteadas a las exigencias y cambios del contexto en el que se desenvuelven. Por lo cual se desarrolla el Tablero de Control Balanceado cuyas dimensiones son (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

En la perspectiva interna, se analiza el aprendizaje y mejora continua de la empresa Topy Top. Estos indicadores se basan en los siguientes puntos: (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información y (d) capacidad de los sistemas facilitadores (D'Alessio, 2005). La creación de las herramientas mostradas en la Tabla 49 nos ayudan a

identificar las brechas de desempeño existentes en la empresa actualmente y de esta manera enfocarnos en mejorar el desempeño y productividad de los empleados en estas áreas.

Tabla 49

La Perspectiva de Aprendizaje Interno

N°	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 1.2	Al 2020, crear el departamento de I&D	Número de departamentos de I&D creados	Creación de productos y procesos	Creación de departamento de I&D
OCP 6.3	Para el 2019, implementación de matriz de decisión para reducir tiempos muertos durante el proceso productivo	Número de días que se reducirán para la entrega de los productos	Reducir el tiempo de entrega de productos a un rango de 1 a 3 días como máximo	Implementar matrices de decisión que evalúen la reducción de pesos muertos

8.1.2 Procesos internos

Esta perspectiva se encuentra relacionada con todos los procesos de la cadena productiva que generan valor dentro de la compañía. Se han detectado ocho OCP que están asociados a la mejora de los procesos internos de la compañía. Se está planteando invertir el 5% de las ventas en I&D con el fin de mejorar los procesos internos de la compañía y la calidad de los productos. Ello incluye el desarrollo de nuevas líneas de producto. También se propone la adquisición de nuevas maquinarias automatizadas para incrementar en 30% el volumen mensual de producción de prendas. En este mismo sentido, se proponen otros cinco OCP para reducir los tiempos de procesos dentro de la compañía y en la gestión con los proveedores. La aplicación de la metodología *Just in Time* propone un reto para la compañía porque supone la modificación y adaptación de los actuales procesos hacia otros que permitan reducir el lead time hasta un 40%.

Tabla 50

La Perspectiva de Procesos Internos

Nº	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 1.3	En el 2020 deberá invertir el 5% de las ventas a I&D	5% sobre las ventas	Desarrollo de nuevos productos	Separar parte de los ingresos para destinarlo a I&D
OCP 4.3	En 2020, lanzar nuevas líneas de productos para el mercado norteamericano.	Número de líneas de producción	Desarrollo de nuevos productos	Desarrollar nuevas líneas de producción
OCP 5.2	Para el 2020, adquirir nueva maquinaria automatizada con mayor capacidad de producción y alcanzar los 4.5 millones de prendas mensuales.	Capacidad de producción	4.5 millones de prendas mensuales	Comprar nuevas maquinarias
OCP 5.3	Antes de 2019, crear una plataforma común para el procesamiento de pedidos a proveedores locales a fin de reducir tiempos y costos.	Reducción en 30% de los costos operativos asociados a proveedores		Creación de plataforma común para proveedores
OCP 5.4	Para el 2020, reducir a 30 días el tiempo de procesamiento de pedidos	Días calendario	Reducir a 30 días	Implementar procesos integrados y homologación de proveedores
OCP 6.1	Durante el 2020, el costo de ventas debe reducirse en 20%	Margen bruto	Incremento de margen bruto	Reducir el tiempo de producción empleando maquinaria más eficiente y mejores procesos productivos
OCP 6.2	Al 2018, unificar los procesos que se encuentran duplicados en distintas áreas de la compañía a fin de reducir en 20% costos y tiempo	Número de procesos duplicados	Eliminarlos	Detectar las áreas donde se dupliquen procesos
OCP 6.4	Para el 2020, aplicación de política <i>Just in Time</i>	Adaptar el flujograma de producción, modificar la infraestructura y capacitación del personal	Reducción del lead time hasta un 40%.	Capacitación del personal, diseño de nuevo flujograma de producción e infraestructura

8.1.3 Clientes

Al día de hoy Topy Top cuenta con clientes de talla mundial como Hugo Boss y Life is Good. Sin embargo, ha perdido compradores importantes como Lacoste, GAP, Tommy Hilfiger y Old Navy, lo que explica el decrecimiento en exportaciones durante los últimos años. Por este motivo, es de suma importancia que la organización desarrolle y penetre nuevos mercados, mientras que implementa acciones para recuperar a clientes con un

considerable número de ventas a nivel mundial. La Tabla 51 muestra las iniciativas que la empresa debe adoptar para desarrollar los objetivos a corto plazo.

Tabla 51

La Perspectiva de Clientes

N°	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 1.1	Para el 2020, adquirir una empresa del rubro textil	Número de empresas adquiridas	Integración horizontal	Adquisición de empresas competidoras
OCP 2.1	En el 2019, se debe de capturar al menos dos nuevos clientes internacionales con compras superiores a US \$1 millón	Número de clientes internacionales nuevos	Ingresar a nuevos mercados con el fin de ampliar la cartera de clientes clave	Invitación a las plantas en Perú. Facilidades de crédito. Visitas a ferias internacionales.
OCP 2.3	Para el 2020, abrir 4 nuevas tiendas en las ciudades de Chiclayo, Cusco y Arequipa (actualmente cuentan con 6 tiendas en dichas ciudades)	Número de nuevas tiendas abiertas	Ingresar a nuevos mercados con el fin de ampliar la cartera de clientes clave	Financiar la apertura de nuevas tiendas
OCP 3.1	En el 2021, se debe contar con una marca premium para el mercado internacional.	Número de marcas premium lanzadas	Desarrollo de producto	Utilizar mayor grado de materia prima de alta calidad en la producción
OCP 3.2	Para el 2020, contar con participación en tiendas por departamentos en Europa (con productos de marca propia).	Número de tiendas por departamento penetradas en Europa	Desarrollo de mercado	Visitas a ferias internacionales y ruedas de negocios en las que esten presentes los representantes de mayoristas y tiendas por departamentos.
OCP 4.1	En el 2019, recuperar cuentas claves perdidas en los últimos cinco años.	Número de cuentas clave recuperadas	Incrementar ventas	Proponer alianzas y mejores condiciones de crédito y entrega a los clientes perdidos.
OCP 4.2	Durante el 2019, incrementar la duración de los road shows con productores norteamericanos para generar nuevos clientes.	Días totales en road shows	Incrementar la cartera de clientes	Financiar el traslado de representantes de Topy Top a los road shows

8.1.4 Financiera

Aquí se encuentran todo los objetivos que afectan el flujo de caja de la compañía o que buscan incrementar el ROE para los accionistas. Se está planteando incrementar el gasto

de marketing tanto para desarrollar nuevos mercados como para penetrar en los mercados donde Topy Top ya se encuentra operando. Además, se propone la construcción de una nueva planta de producción dedicada exclusivamente al mercado internacional. Para ello, se contactará con bancos de inversión a fin de identificar y estructurar el vehículo de inversión más conveniente y rentable para la compañía. Se estima que una vez que se ejecuten las medidas propuestas, el ROE de la compañía se incrementaría desde el 6.11% actuales hasta por encima del 8%.

Tabla 52

La Perspectiva Financiera

Nº	Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
OCP 2.2	Para el 2019, la inversión en marketing debe ser el 3% de las ventas anuales	3% sobre las ventas	Desarrollo de mercado	Destinar mensualmente el 3% de las ventas a fin de destinarlas a Marketing
OCP 3.3	Para el 2020, invertir 2% de las ventas en publicidad al mercado Europeo de la marca Topytop.	2% sobre las ventas	Desarrollo de mercado y penetración en el mercado	Destinar 2% de las ventas mensuales
OCP 5.1	Para el 2019, conseguir fondos para construcción de una nueva planta dedicada exclusivamente al mercado internacional.	Levantamiento de capital	Consecución de US\$ 40 millones para construcción de nueva planta que permite ampliar la producción	Contactar a bancos de inversión a fin de identificar el mejor mecanismo para el levantamiento de fondos

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado fue planteado por Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001), el cual es un tablero de control integral para analizar el vacío entre lo que la organización debería hacer y lo que hace (D'Alessio, 2005). Con el uso de este tablero de alineamiento estratégico lleva a lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos y (d) empleados motivados (D'Alessio, 2005). El *Balanced Scorecard* se muestra en la Tabla 53.

Tabla 53

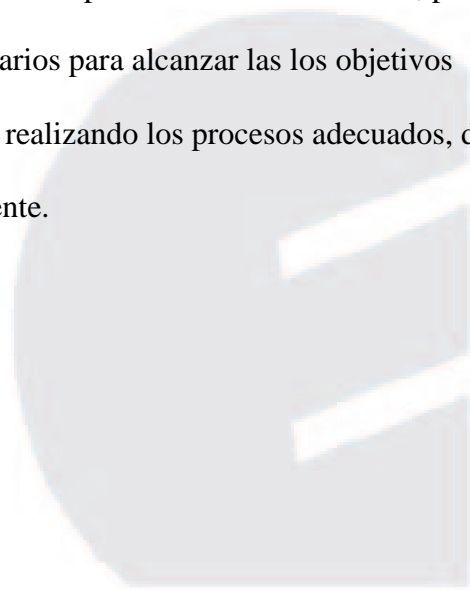
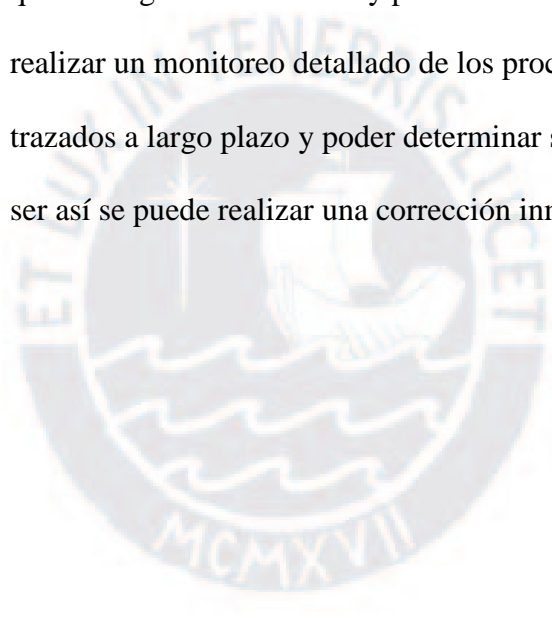
Tablero de Control Balanceado para la Empresa Topy Top

N° de OLP	Objetivo de largo plazo	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos	Indicador	Fórmula	Perspectiva
OLP 1	Para el 2023 Topy Top debe localizarse en el primer lugar en la industria de confecciones peruanas, con una participación de 7%.	OCP 1.1	Para el 2020, adquirir empresa del rubro textil.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura	Cantidad de empresas adquiridas	Número de empresas adquiridas	Cientes
		OCP 1.2	Al 2020, crear el departamento de I&D.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, tecnología e insumos	Numero de departamentos de I&D creados	Se implementó o no el departamento de I&D	Aprendizaje
		OCP 1.3	En el 2020 deberá invertir el 5% de las ventas a I&D.	Recursos económicos y recursos humanos	Porcentaje de ventas invertidas en I&D	Inversión en I&D / Ventas totales	Interno
OLP 2	Para el 2023, las ventas deben aumentar 15% anual hasta situarse en S/ 500 millones. Aumentar el margen neto de 11% hasta 15%.	OCP 2.1	En el 2019, se debe de capturar nuevos clientes internacionales, al menos 2 nuevos por año.	Recursos económicos y recursos humanos	Cantidad de clientes internacionales	Número de clientes internacionales nuevos por año	Cientes
		OCP 2.2	Para el 2019, la inversión en marketing debe ser el 3% de las ventas anuales.	Recursos económicos y recursos humanos	Porcentaje de ventas invertidas en Marketing	Inversión en I&D / Ventas totales	Financiero
		OCP 2.3	Para el 2020, abrir 4 nuevas tiendas en las ciudades de Chiclayo, Cusco y Arequipa (actualmente cuentan con 6 tiendas en dichas ciudades).	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura	Cantidad de tiendas operativas	Número de nuevas tiendas abiertas	Cientes
OLP 3	Para el año 2023, Topy Top debería contar con una marca premium orientada al mercado europeo. De esta manera, se pretende penetrar una mayor cantidad de países en Europa occidental, tales como España, Francia, Reino Unido e Italia.	OCP 3.1	En el 2021, se debe contar con una línea Premium para el mercado internacional.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, tecnología e insumos	Cantidad de marcas premium en el mercado	Número de marcas premium lanzadas al mercado	Cientes
		OCP 3.2	Para el 2020, contar con participación en tiendas por departamentos en Europa (con productos de marca propia).	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, tecnología e insumos	Tiendas por departamento en Europa con productos de Topy Top	Número de tiendas por departamento en Europa con productos Topy Top	Cientes
		OCP 3.3	Para el 2020, invertir 2% de las ventas en publicidad al mercado Europeo de la marca Topytop.	Recursos económicos y recursos humanos	Porcentaje de ventas invertidas en publicidad	Inversión en Publicidad / Ventas totales	Financiero
OLP 4	Incrementar las exportaciones en 10% anual para el 2023, penetrando mercados del bloque NAFTA como Canadá y México. Asimismo, consolidar la participación en los EEUU.	OCP 4.1	En el 2019, recuperar cuentas claves perdidas en los últimos cinco años.	Recursos humanos	Cuentas claves recuperadas	Número de cuentas claves recuperadas	Cientes
		OCP 4.2	Durante el 2019, incrementar la duración de los road shows con productores norteamericanos para generar nuevos clientes.	Recursos económicos, recursos humanos e insumos	Días calendario	Cantidad de días invertidos en road shows	Cientes
		OCP 4.3	En 2020, lanzar nuevas líneas de productos para el mercado norteamericano.	Recursos económicos, recursos humanos, infraestructura, tecnología e insumos	Número de líneas de producción	Cantidad de líneas nuevas	Interno
OLP 5	Se busca que la producción para el 2023, aumente a 5'000,000 de prendas mensuales, considerando el incremento del mercado internacional.	OCP 5.1	Para el 2019, conseguir fondos para construcción de una nueva planta dedicada exclusivamente al mercado internacional.	Recursos económicos, recursos humanos e infraestructura	Capital recaudado	Se recaudó el capital necesario para la construcción de la nueva planta o no	Financiero
		OCP 5.2	Para el 2020, adquirir nueva maquinaria automatizada con mayor capacidad de producción y alcanzar los 4.5 millones de prendas mensuales.	Recursos económicos y tecnología	Capacidad de producción	Cantidad de prendas producidas / mes	Interno
		OCP 5.3	Antes de 2019, crear una plataforma común para el procesamiento de pedidos a proveedores locales a fin de reducir tiempos y costos.	Recursos económicos, recursos humanos y tecnología	Tiempo de procesamiento de pedidos y costos de los mismos en % comparado con las cifras actuales	Días de procesamiento de pedidos	Interno
		OCP 5.4	Para el 2020, reducir a 30 días el tiempo de procesamiento de pedidos	Recursos económicos, recursos humanos y tecnología	Días calendario	Días necesarios para el procesamiento del pedido	Interno
OLP 6	Para el año 2023, se debe incrementar el retorno sobre la inversión (ROI) de 5% a 8%.	OCP 6.1	Durante el 2020, el costo de ventas debe reducirse en 20%	Recursos económicos, recursos humanos y tecnología	Margen bruto	Margen bruto (nuevo) / margen bruto (actual)	Interno
		OCP 6.2	Al 2018, unificar los procesos que se encuentra duplicados en distintas áreas de la compañía a fin de reducir en 20% costos y tiempo	Recursos económicos, recursos humanos y tecnología	Número de procesos duplicados	Contabilizar insidencia de procesos duplicados	Interno
		OCP 6.3	Para el 2019, implementación de matriz de decisión para reducir tiempos muertos durante el proceso productivo	Recursos humanos y tecnología	Numero de días que se reducirán para la entrega de los productos	Días requeridos / días actuales	Aprendizaje
		OCP 6.4	Para el 2020, aplicación de política Just in Time	Recursos humanos y tecnología	Adaptar el flujograma de producción, modificar la infraestructura y capacitación del personal	Se adaptó el nuevo flujograma o no	Interno

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

8.3 Conclusiones

A fin de alcanzar los Objetivos de Largo Plazo (OLP), se requiere de los Objetivos de Corto Plazo (OCP), los cuales sirven como hoja de ruta. Mediante la utilización del Balance Scorecard el cual comprende las siguientes cuatro perspectivas: (a) perspectiva de aprendizaje interno, (b) perspectiva de procesos, (c) perspectiva de cliente y (d) perspectiva financiera de Topy Top, de esta forma se puede determinar los recursos necesarios para su aplicación, el indicador que servirá a modo de control del proceso, seguido por la fórmula que está ligada al indicador y por último la perspectiva del proceso. Esta herramienta, permite realizar un monitoreo detallado de los procesos necesarios para alcanzar los objetivos trazados a largo plazo y poder determinar si se están realizando los procesos adecuados, de no ser así se puede realizar una corrección inmediatamente.



Capítulo IX: Competitividad de Topy Top

En este capítulo se realizará el análisis de la competitividad de la empresa Topy Top lo cual implica realizar una revisión de los indicadores de estrategia y productividad. Por lo que se identifican los posibles clústeres existentes en esta industria, las cuales interaccionan entre ellas y facilitan el alcanzar los objetivos planteados orientados al mercado que se desea ingresar.

9.1 Análisis Competitivo de Topy Top

Si bien la noción de competitividad ha estado intrínseca al desarrollo de las organizaciones desde los albores de las civilizaciones, el concepto de competitividad recién empezó a ser estudiado en el siglo XVIII de la mano de los economistas británicos, llamados también clásicos. El primer autor en mencionar el concepto de competitividad en su obra fue Adam Smith. Este autor señala que la riqueza de los países depende de su ventaja absoluta al momento de comerciar (Smith, 1776). En otras palabras, las empresas que empleen menos recursos para producir un bien son las que acabarán produciéndolo. Ruffin (2002), señala que Ricardo, otro economista clásico, descubrió años más tardes que la teoría propuesta por Smith no se cumplía necesariamente. Tras investigar varios productos, detectó que no siempre los productores con la ventaja absoluta acababan vendiendo los productos, para luego complementar que faltaba con contar con la ventaja relativa respecto a otro productor.

Durante el siglo XIX, los economistas marxistas se centraron en el impacto del desarrollo social, político y económico de los países donde operaban las empresas o en las creencias religiosas o valores de los capitalistas y trabajadores (D'Alessio, 2015). El cambio de siglo trajo un mayor desarrollo del concepto de competitividad. Se tomó de base, la teoría ricardiana y varios autores propusieron sus propias definiciones entre los que destacan Sloan, Drucker o Solow (D'Alessio, 2015). En el caso de Sloan, alejado de los conceptos puramente académicos, propone una definición de competitividad a partir de su experiencia en el mundo

empresarial. Drucker lo dirige hacia el campo administrativo y Solow lo asocia con el crecimiento económico del país, la educación y el empleo de nuevas tecnologías. Porter (1989, 1998) integra varios de los estudios recientes en su modelo conocido como el diamante de Porter o las cinco fuerzas de Porter, ya presentado previamente en este trabajo. A partir de su análisis propone el nivel de competitividad de una empresa o industria.

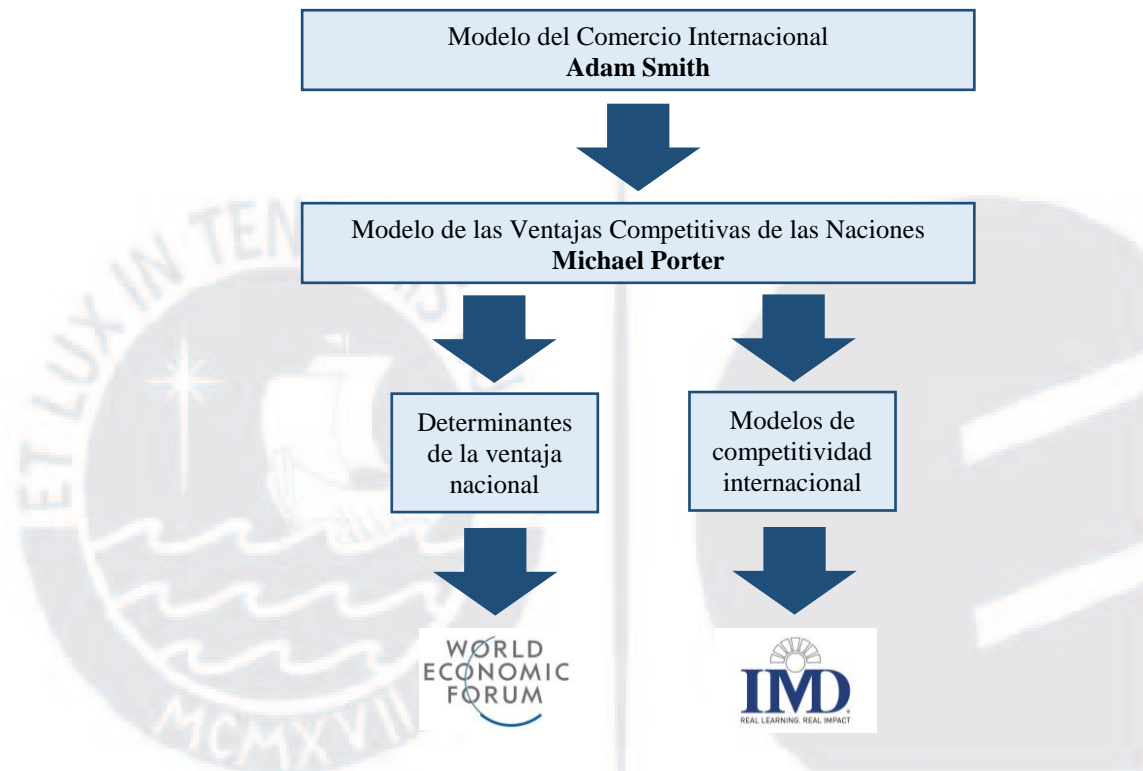


Figura 41. Evolución de la teoría de la competitividad. Tomado de “Competitividad y desarrollo”, por J. Benzaquen, y L. Del Carpio, p. 48, Lima, Perú: CENTRUM Católica & Planeta.

A pesar de la amplia literatura que existe respecto al concepto de competitividad, hasta ahora no existe consenso sobre su definición (D’Alessio, 2015). De acuerdo con D’Alessio (2015), la OECD en 1992 definió competitividad “como el grado en que una nación puede, bajo condiciones de libre mercado, producir productos que enfrentan la competencia de los mercados internacionales, mejorando los ingresos reales de la población” (p. 633). En el mismo libro se señala que Gassmann la define como “la calidad del entorno de los negocios de una nación, o su atractividad como un lugar para producir” (p. 663). Por su

parte, el World Economic Forum (2011) la definió como “un conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (p. 4), concepto que incluye componentes dinámicos y estáticos.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Topy Top

La ventaja competitiva identificada para la empresa Topy Top es liderazgo en costos. Según el diamante de Porter el cual fue desarrollado en el Capítulo III, se tiene en consideración los siguientes cuatro aspectos para su análisis: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad y (d) sectores relacionados y de apoyo. En lo que respecta a la empresa Topy Top, la identificación de los aspectos antes mencionados se definen a continuación.

Condiciones de los factores. Topy Top cuenta con la infraestructura y maquinaria necesaria para poder producir prendas de vestir de alta calidad a un bajo costo. Así mismo el personal operativo con el que cuenta, es clave para poder llevar a cabo su producción mediante los más altos estándares de calidad que el mercado requiere. El fino acabado de sus prendas, no sólo por los procesos de calidad por los que se ven sometidos, sino también por el algodón peruano utilizado en su producción, el cual es altamente valorado por sus clientes a nivel mundial. A ello se le suma el alto grado de integración vertical que poseen, lo que les ha permitido poder conseguir clientes de talla mundial como Hugo Boss, Life is Good, Michael Kors, entre otros.

Condiciones de la demanda. Tanto las grandes marcas, para el caso de los clientes internacionales, como también la sociedad civil, los cuales son los consumidores nacionales, demandan: (a) productos con excelente relación precio-calidad, (b) empresa socialmente responsable, (c) generación de empleo, y (d) *fair trade* para el caso de las exportaciones.

Las demandas antes mencionadas son fundamentales, ya que tanto clientes nacionales

como internacionales, en los últimos años han empezado a valorar estos factores que si bien no son propios del producto, si se les considera como inherentes al mismo. Cumplir con las condiciones de la demanda, permite a la empresa continuar su crecimiento a largo plazo.

Estrategia, estructura y rivalidad. La actual estrategia y estructura de Topy Top, le ha permitido a la empresa poder posicionarse tanto a nivel nacional como en el extranjero, siendo altamente competitivos. La rivalidad que posee en la actualidad no solamente se trata de la competencia a nivel país, sino que debe de enfrentarse con empresas internacionales que desean capturar a los clientes actuales que Topy Top posee. A fin de evitar ello, es necesario que se realice un rediseño de los procesos, de esta forma poder reducir aún más sus costos de producción, tiempos de procesamiento y por último la creación de una línea Premium para el mercado internacional.

Sectores afines y auxiliares. El sector bancario es fundamental para que la empresa Topy Top pueda cumplir con sus metas de expansión y que ello conlleve tanto a seguir reduciendo sus costos de producción, como ingresar a nuevos mercados, especialmente el europeo, mediante una nueva línea Premium de productos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Topy Top

De acuerdo a las estrategias que se propusieron en los capítulos anteriores y de acuerdo al escenario descrito, se identificaron los siguientes clústeres: (a) productores de prendas *premium* de algodón Pima, (b) productores de bajo costo de Gamarra, (c) productores de prendas de América Latina y (d) exportadores de prendas de vestir. Los principales clústeres identificados serán desarrollados a continuación.

- Productores de prendas *premium* de algodón Pima: Las empresas que se encargan del cultivo de algodón peruano de alta calidad se asociarían con el fin de compartir y hacer una transferencia de tecnologías para incrementar la calidad de

las prendas desarrolladas. El primer paso para la formación de este *cluster* es asociar a los productores de algodón por tipo de cultivo y de acuerdo a la región donde laboran para que puedan contar con capacitaciones y de esta manera incrementar su nivel de productividad y de competencias frente a otras organizaciones.

- Productores de bajo costo de Gamarra: Hasta el momento el Emporio comercial de Gamarra no se constituye como un *cluster* propiamente dicho debido a su nivel de informalidad y al bajo nivel de organización entre sus asociados. Si Gamarra llega a constituirse como un cluster se encontrará mayores beneficios de equidad entre las empresas y conllevará a una reducción del nivel de informalidad. Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es la subcontratación ya que permite que algunas organizaciones del sector exploten a otras más pequeñas para obtener mayores ingresos sin promover un mayor ingreso conjunto trabajando en equipo.
- Productores de prendas de América Latina: Agrupando a estos productores se conocerá como se maneja cada organización en los diferentes países y así competir en diferentes mercados internacionales.
- Exportadores de prendas de vestir: Bajo este *cluster* se conocerá como las diferentes empresas estandarizan sus actividades y procesos para cumplir con los altos estándares exigidos por cada país al momento de exportar sus respectivos productos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según D'Alessio (2015) "una organización puede permanecer y crecer en un mercado, junto a sus competidores; pero existen razones estratégicas y operativas que pueden beneficiarla" (p.648) siendo este el motivo por el cual una organización puede pertenecer a un

clúster. La Tabla 54 indica las razones estratégicas y operativas para la conformación de un clúster en el sector de prendas de vestir.

Tabla 54

Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de Clústers

Razones estratégicas	Razones operativas
Generación de sinergias	Comparte costos al repartir los riesgos en las inversiones
Da flexibilidad por utilizar una misma tecnología	Mejora las condiciones respecto a competidores, clientes, o proveedores al aumentar el poder del mercado
Favorecimiento de externalidades	Da resultados económicos-financieros
Ahorro de tiempo en obtener ventajas	Traslada gastos fijos a variables
Conseguir el acceso a nuevos mercados difíciles	Reduce la inversión en activos y el financiar con recursos propios
Control de una mayor parte del mercado	Reduce el periodo de maduración
Disminuye la ocurrencia de una posición dominante	Permite adquirir habilidades y conocimientos
Posibilita el acceso a la financiación	Logra economías de escala y de experiencia
Racionaliza y moderniza instalaciones	Brinda fiabilidad en el suministro de ingresos a precios bajos
Adecúa las capacidades de producción y precios	Asegura la calidad de los inputs
Facilidad para conseguir beneficios del Estado	Reduce los volúmenes de existencias
Equilibrio de resultados entre empresas	Controla la distribución del producto final
Beneficios entre los distintos ciclos de vida	Crea una infraestructura de distribución
Aprendizaje de la cooperación	

Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 418-423), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

9.5 Conclusiones

Al ser un jugador global, Topy Top se desenvuelve en un ambiente altamente competitivo, en los que además de tener competidores locales, también cuenta con competencia a nivel internacional y una creciente amenaza de los productores asiáticos. Al contar con el *know how* necesario tanto en el mercado nacional como en el extranjero, Topy Top, debe continuar fortaleciendo su competitividad en liderazgo en costos, así como continuar sus estrategias para desarrollar nuevas líneas *premium* para el mercado europeo.

Se debe de mantener las actuales líneas de productos con marca blanca debido a que proveen de una cantidad de ingresos considerable para la empresa, sin embargo es necesario que empiece a existir un enfoque en desarrollo y producción de marcas propias *premium*, las cuales generan mayor utilidad para la empresa, lo que lo convertiría en productos *estrella*.

Implementar una nueva cultura organizacional que se encuentre alineada con los Objetivos de Largo Plazo, es fundamental para poder lograrlos. Realizar una transición paulatina que permita adoptar la nueva cultura organizacional por etapas, ayudará a todo el personal a adecuarse a ella, reduciendo el impacto negativo que ello pueda generar.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se muestra el plan estratégico integral de la empresa Topy Top. Además, se consignan las conclusiones y recomendaciones finales para el correcto cumplimiento de las estrategias planteadas. Finalmente, se desarrolla un análisis del futuro de la organización con la finalidad de brindar una perspectiva dinámica respecto a las estrategias previamente formuladas y los aspectos críticos que la organización podría experimentar en los próximos años.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan estratégico Integral mostrado en la Tabla 55 detalla el profundo y metódico análisis realizado para la empresa Topy Top presentando un plan estratégico integral para la compañía. Este plan propone una visión global de todos los puntos realizados en los capítulos anteriores y que son un soporte para el cumplimiento de las estrategias formuladas.

Adicionalmente, tanto los objetivos de corto plazo como los de largo plazo deben estar alineados con la visión, políticas, puntos cardinales, valores y códigos de ética en los que se cimienta el desarrollo y funcionamiento de Topy Top. Para poder mantener una revisión sistemática y periódica de los objetivos y estar atentos a cualquier desviación que pudiese presentarse por algún factor interno o externo, se ha constituido un Balance Score Card.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales de este proceso del planeamiento estratégico para la empresa Topy Top durante el periodo 2018 - 2023 son:

1. Topy Top ha venido perdiendo participación de mercado desde la segunda posición en el año 2011 hasta la sexta en la actualidad. Las exportaciones de la industria de prendas de vestir han sufrido un decrecimiento constante en los últimos cinco años. Sin embargo, en el año 2017, con el mayor dinamismo de la economía peruana y sus

ventas al exterior, se ha dado un punto de inflexión, en el que se logró un crecimiento respecto al año anterior. No obstante, las cifras aún están lejos de alcanzar el pico de los años en que había una tasa de crecimiento positiva y este panorama presenta una nueva oportunidad para que la empresa se recupere y retome su antiguo liderazgo.

2. Haber desarrollado una estrategia de integración vertical hacia adelante y hacia atrás, le ha permitido a Topy Top alcanzar un mayor grado de control en sus procesos, acceder a precios menores tanto en materia prima como en la distribución. Posee una estructura financiera líquida y saludable, sin embargo, sus ventas en los últimos cinco años han venido decreciendo, junto con toda la industria nacional debido al ingreso de prendas chinas. Al no contar con un área de Investigación y Desarrollo, la empresa no puede desarrollar nuevos métodos de producción, lo cual podría estar restándole competitividad entre sus competidores al no existir diferenciación en productos o procesos.
3. La calidad las prendas de Topy Top, es reconocida y muy bien valorada por los clientes de marcas internacionales, lo que le da una ventaja y facilidad al momento de acceder a nuevos mercados, especialmente el europeo. La empresa cuenta con las herramientas, infraestructura, personal y conocimiento necesarios para poder iniciar su proceso de internacionalización. Es necesario contar con un departamento de Investigación y Desarrollo, a fin de generar una diferenciación entre los competidores nacionales directos, a fin de poder desarrollar nuevos métodos o materiales con los cuales producir sus prendas.
4. Con el fin de mejorar los procesos y la distribución física internacional, se debe adoptar la metodología de *Just in Time*. De esta forma, no se generan sobrecostos por impuntualidad de envíos y se reducirá significativamente el *lead time* de la producción, uno de los factores claves de éxito de la industria.

Tabla 55

Plan Estratégico Integral de la Empresa Topy Top

Visión: Al cabo de 5 años llegar a ser la empresa líder en exportaciones de prendas de vestir en Latinoamérica, consolidando nuestra presencia en los mercados de Norte América y Europa.								Valores			
Misión: Somos una empresa peruana de vestir reconocida a nivel nacional e internacional, comprometido con nuestros clientes internos y externos, así como con nuestra comunidad. Estamos en la continua búsqueda de brindar los mejores productos a precio asequibles para el mercado.	Los intereses organizacionales de Topy Top son: posicionarse en el primer lugar dentro de la industria de confecciones peruanas mediante el incremento de sus ventas, el ingreso a nuevos mercados, especialmente el europeo, y el desarrollo de una línea premium.		Objetivos de Largo Plazo					Principios cardinales:	1. Respeto a los demás 2. Comportamiento ético 3. Satisfacción del cliente 4. Calidad del servicio 5. Versatilidad e innovación 6. Responsabilidad Social		
	Estrategias		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6		1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados, presentes y futuros 3. Contra-balance de los intereses 4. Conservación de los enemigos	
			Para el 2023 Topy Top debe localizarse en el primer lugar en la industria de confecciones peruanas, con una participación de 7%.	Para el 2023, las ventas deben aumentar 15% anual hasta situarse en S/ 500 millones. Aumentar el margen neto de 11% hasta 15%.	Para el año 2023, Topy Top debería contar con una marca premium orientada al mercado europeo. De esta manera, se pretende penetrar una mayor cantidad de países en Europa occidental, tales como España, Francia, Reino Unido e Italia.	Incrementar las exportaciones en 10% anual para el 2023, penetrando mercados del bloque NAFTA como Canadá y México. Asimismo, consolidar la participación en los EEUU..	Se busca que la producción para el 2023, aumente a 5'000,000 de prendas mensuales, considerando el incremento del mercado internacional.	Para el año 2023, se debe incrementar el retorno sobre la inversión (ROI) de 5% a 8%.			
	E1	Incrementar el nivel de coordinación e integración con productores nacionales de algodón aprovechando la alta calidad del insumo	X	X	X	X	X	X			Políticas 1. Fomentar la investigación de los consumidores dentro de estas regiones. 2. Fomentar la asistencia a ferias internacionales dentro de estas regiones. 3. Promover la inversión en otras localidades y explotar sus beneficios. 4. Fomentar la filosofía Just in Time. 5. Promover la inversión responsable considerando los indicadores financieros de la organización. 6. Incentivar el análisis de la industria y sus competidores. 7. Fomentar una cultura de pasión por los detalles. 8. Incentivar la investigación e intercambio cultural que permita conocer las preferencias del segmento A. 9. Fomentar la investigación. 10. Incentivar y recompensar ideas innovadoras. 11. Dirigir un presupuesto de ventas a la investigación y desarrollo. 12. Promover las habilidades de negociación. 13. Desarrollar incentivos de análisis de empresas atractivas, para lograr la absorción. 14. Fomentar el conocimiento de las ventajas únicas que tienen las prendas de la empresa. 15. Promover la gerencia intercultural. 16. Promover la inversión en marketing internacional.
	E2	Desarrollar mercados exportando bajo la marca propia de Topitop en Asia, EEUU y Europa	X	X	X	X	X	X			
	E3	Desarrollo de mercados tras recuperar clientes con alto nivel de ventas globales, como Lacoste y GAP	X	X		X	X				
	E4	Integración vertical hacia adelante mediante inversión extranjera directa en países que sirvan como hub para la distribución y acceso a nuevos mercados, con el fin de reducir costos logísticos		X		X	X	X			
	E5	Desarrollo de nuevos mercados que presenten un interés por la alta calidad del algodón peruano	X	X	X	X	X				
	E6	Integración horizontal. Adquisición de empresas pertenecientes al sector de prendas de vestir, con el propósito de aumentar la capacidad productiva	X	X			X	X			
	E7	Diversificación concéntrica. Desarrollar una línea premium con el fin de reducir la dependencia como productor de marca blanca, disminuyendo así la alta competencia con los países asiáticos y centroamericanos	X	X	X	X	X	X			
	E8	Apertura de nuevas plantas y adquisición de empresas de la cadena de abastecimiento vertical y horizontal	X		X		X	X			
	E9	Desarrollo de producto. Invertir en tecnología que permita reducir costos de producción, manteniendo la excelente calidad de los productos	X			X	X	X			
	E11	Desarrollo de nuevos productos mediante la innovación de diseños y tendencias, mediante una diversificación horizontal	X	X	X	X		X			
	E12	Desarrollar nuevos productos y capturar nuevos segmentos de mercado, mediante la creación del departamento de I&D	X	X	X	X					
	E13	Integración horizontal. Adquisición de empresas textiles a fin de reducir el margen de fragmentación de la industria y lograr tener un mayor poder de negociación con los clientes	X	X			X	X			
	E15	Penetración y desarrollo de mercados aprovechando los tratados de libre comercio	X	X	X	X	X				
	E16	Desarrollo y penetración de mercado, participando en ferias internacionales promovidas por Promperú con el propósito de diversificar mercados de exportación	X	X	X	X					
	E18	Desarrollo de productos mediante I&D y nuevos métodos de producción	X		X		X	X			

Plan Estratégico Integral de la empresa Topy Top (continuación)

Tablero de Control	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	OCP 6.1	Tablero de Control	Código de Ética
1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva del Cliente 3. Perspectiva de Procesos 4. Perspectiva de Aprendizaje	Para el 2020, adquirir empresa del rubro textil.	En el 2019, se debe de capturar nuevos clientes internacionales, al menos 2 nuevos por año.	En el 2021, se debe contar con una línea Premium para el mercado internacional.	En el 2019, recuperar cuentas claves perdidas en los últimos cinco años.	Para el 2019, conseguir fondos para construcción de una nueva planta dedicada exclusivamente al mercado internacional.	Durante el 2020, el costo de ventas debe reducirse en 20%	5. Perspectiva Financiera 6. Perspectiva del Cliente 7. Perspectiva de Procesos 8. Perspectiva de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear a personas mayores de edad y legalmente habilitadas para su contratación. • No a la discriminación por discapacidad física, religión, edad, sexo, estado civil, preferencia sexual, nacionalidad, opción política, origen social. • No permite ningún tipo de acoso físico, sexual, psicológico o verbal. • Trato digno y respetuoso. • Valoración del capital intelectual de los colaboradores. • Salario justo conforme a la labor que se desempeña en la empresa. • Oportunidad de desarrollo para los colaboradores. • Fomento de trabajo en equipo, hospitalidad y compañerismo. • Garantía de brindar un lugar seguro para los colaboradores, con el cumplimiento de leyes y normas de protección y salud en el trabajo. • Correcto mantenimiento de los equipos utilizados y adecuado almacenamiento de productos nocivos. • Manejo del negocio de manera ética y honesta. • Comunicación continua a todo nivel. • Continua capacitación a los colaboradores. • Compromiso de brindar estándares de calidad a los clientes. • Autorización de revisión de las normas por parte de sus clientes.
	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2	OCP 6.2		
	Al 2020, crear el departamento de I&D.	Para el 2019, la inversión en marketing debe ser el 3% de las ventas anuales.	Para el 2020, contar con participación en tiendas por departamentos en Europa (con productos de marca propia).	Durante el 2019, incrementar la duración de los road shows con productores norteamericanos para generar nuevos clientes.	Para el 2020, adquirir nueva maquinaria automatizada con mayor capacidad de producción y alcanzar los 4.5 millones de prendas mensuales.	Al 2018, unificar los procesos que se encuentra duplicados en distintas áreas de la compañía a fin de reducir en 20% costos y tiempo		
	OCP 1.3	OCP 2.3	OCP 3.3	OCP 4.3	OCP 5.3	OCP 6.3		
	En el 2020 deberá invertir el 5% de las ventas a I&D	Para el 2020, abrir 4 nuevas tiendas en las ciudades de Chiclayo, Cusco y Arequipa (actualmente cuentan con 6 tiendas en dichas ciudades).	Para el 2020, invertir 2% de las ventas en publicidad al mercado Europeo de la marca Topytop.	En 2020, lanzar nuevas líneas de productos para el mercado norteamericano.	Antes de 2019, crear una plataforma común para el procesamiento de pedidos a proveedores locales a fin de reducir tiempos y costos.	Para el 2019, implementación de matriz de decisión para reducir tiempos muertos durante el proceso productivo		
					OCP 5.4	OCP 6.4		
					Para el 2020, reducir a 30 días el tiempo de procesamiento de pedidos	Para el 2020, aplicación de política <i>Just in Time</i>		
	RECURSOS							
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION							
	PLANES OPERACIONALES							

10.3 Recomendaciones Finales

Para la exitosa implementación de la visión al 2023 propuesta en este documento se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda ejecutar el presente planeamiento estratégico siguiendo detalladamente los pasos propuestos. La metodología seguida garantiza la ausencia de conflictos entre los objetivos y que las estrategias sugeridas son las más adecuadas dado el contexto de la industria y la situación actual de la compañía.
2. Se debe adecuar la actual estructura organizacional hacia una más dinámica como se propone en este documento. Esta adecuación no se plantea solamente a nivel de la empresa Topy Top sino que debe aplicar a toda la corporación. Para lograrlo, la Gerencia General de Topy Top debe asumir un rol de liderazgo y hacer partícipe al Directorio para su activo concurso durante todo el proceso.
3. La disminución del *lead time* es un de los factores claves de éxito en las organizaciones textiles y de confección. Para alcanzarlo, se requiere no solo el adecuado flujograma operativo dentro de la compañía sino también involucrar a sus proveedores estratégicos manteniendo sólo a aquellos que se comprometan y alineen a las nuevas políticas de la compañía.
4. El factor más importante para cualquier plan estratégico es el capital humano. Es indispensable el adecuado alineamiento y compromiso dentro de todos los niveles de la organización. Para ello, se debe capacitar a los colaboradores y presentarles adecuadamente los beneficios que brindará a la empresa y a ellos mismo la implementación de las mejoras propuestas.
5. Realizar una revisión periódica y proactiva del Balance Scorecard para evitar desviarse de los objetivos de corto plazo trazados en este documento a fin de

garantizar el cumplimiento de los seis OLP. El equipo encargado de la implementación de este plan estratégico debe asegurarse que la compañía cumpla con los indicadores y metas propuestos para cada objetivo.

6. La inversión en I&D es un factor clave para lograr nuevos productos y/o mejorar los procesos actuales. Esto, sumado a un mayor presupuesto en marketing, permitirá ingresar a nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y una mayor penetración en los que actualmente Topy Top goza de un merecido reconocimiento.
7. Incrementar su participación en el mercado norteamericano y europeo a través de sus actuales líneas de producción y el desarrollo de una línea premium aprovechando el alto reconocimiento del que goza el algodón peruano.
8. En el caso de un cambio drástico de los factores externos, se sugiere aplicar alguna de las estrategias retenidas presentadas en este documento. El *expertise* del equipo encargado de la implementación será crucial ante esta circunstancia.

10.4 Futuro de Topy Top

A través de la implementación de este plan estratégico, se logrará que en cinco años la empresa Topy Top entre a nuevos mercados internacionales y que sea la empresa local líder del sector textil y de confecciones. Actualmente se cuenta con el *know how*, capital humano, infraestructura y maquinaria necesaria e idónea para continuar creciendo tanto a nivel nacional como internacional y volver a posicionarse entre los primeros puestos de la industria textil en la región. Sin embargo es necesario continuar modernizando la maquinaria, a fin de automatizar la producción y tener menor dependencia de mano de obra, la cual se ha venido encareciendo en los últimos años. Así mismo es necesario continuar capacitando al personal, no sólo en lo que respecta a nuevos procesos productivos, sino también en inculcar una nueva cultura organizacional, la cual se encuentre se adapte a los cambios del entorno para poder

afrentarlos adecuadamente, está debe de estar ligada directamente a los Objetivos de Corto Plazo, los cuales deben ser monitoreados mediante el uso del Balance Scorecard, el cual brindará un panorama claro de las estrategias a ser utilizadas y poderlas contrastar con la realidad a fin de conocer si la empresa está alineada a la visión propuesta y de ser necesarios se deberán ir corrigiendo en el camino a fin de alcanzar los Objetivos a Largo Plazo, los cuales permitirán un crecimiento continuo, asegurando el futuro de la empresa. Todo lo antes mencionado, debe ir de la mano con el desarrollo de una marca *premium* propia orientada al mercado europeo, es un factor clave, el cual no sólo permitirá que la marca sea conocida en el extranjero por clientes finales, sino que a su vez, permite obtener una mayor rentabilidad respecto a prestar el servicio de maquila como actualmente lo realiza con marcas internacionales.

La empresa para lograr los objetivos planteados se consolidará en los mercados de Estados Unidos y se expandirá en los países europeos y asiáticos, dentro de los mercados de alta costura. Para lograr esto la organización desarrollará productos de alta calidad con marca propia. Una vez implementados los cambios, se recuperará la posición de liderazgo en el mercado nacional y una posición importante entre las empresas sudamericanas. Para el 2023, el nivel de ventas se duplicará hasta los S/ 500 millones. Los primeros dos años se crecerá alrededor del 15% impulsado principalmente por el ingreso a nuevos mercados y la recuperación de grandes clientes. El 2020 se obtendrá un crecimiento anual superior al 20% puesto que coincidirá con la adquisición de una empresa textil. Las tasas de crecimiento se normalizarán en los siguientes dos años. El nivel de Ebitda y el margen neto crecerán desde los S/ 49 y S/ 27 millones actuales hasta los S/ 115 y S/ 75 millones respectivamente.

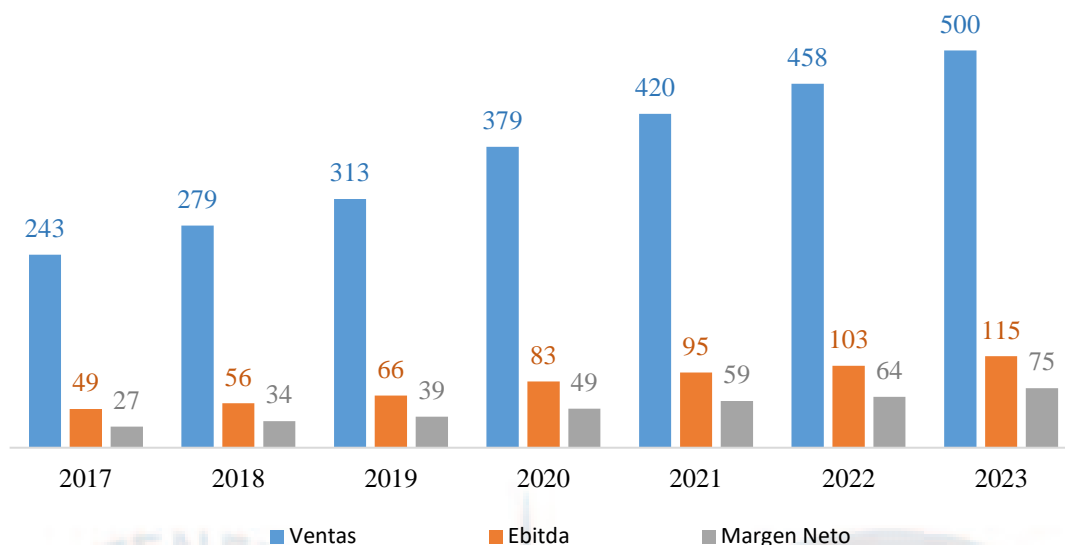


Figura 42. Proyección de las ventas, EBITDA y margen neto de Topy Top hasta el 2023. En millones de Soles.

Tabla 56

Ranking de Principales Empresas Textiles Peruanas. Proyección al 2023.

Empresa	Ranking 2023	Ventas 2023 (millones S./.)	%	Ranking 2017	Ventas 2017 (millones S./.)	%
Topy Top	1	500	7%	5	246	4%
Aris Industrial	2	491	7%	1	386	7%
Michell y Cia	3	464	7%	2	341	6%
Creditex	4	340	5%	3	260	5%
Devanlay Peru	5	323	5%	4	253	4%
Industrial Netalco	6	298	4%	6	224	4%
Manufacturas San Isidro	7	261	4%	7	209	4%
Cia. Industrial Nuevo Mundo	8	212	3%	8	170	3%
Textiles Camones S.A.	9	203	3%	9	160	3%
Confecciones Textimax S.A.	10	161	2%	10	154	3%
Textil del Valle S.A.	11	146	2%	11	131	2%
Tejidos San Jacinto S.A.	12	96	1%	12	96	2%
Otros	13	3402	49%	13	3001	53%
Total		6.896			5.631	

Referencias

ADEX Data Trade. (2018). *Estadísticas por descripción arancelaria años 2016 y 2017*.

Recuperado de

<http://www.adexdatatrade.com/Login.aspx?ReturnUrl=%2fMembers%2fEstadisticas.aspx>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Estadísticas económicas. Cuadros trimestrales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Estadísticas económicas. Cuadros mensuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Benzaquen, J., & Del Carpio, L. (2011). Noción de competitividad en el tiempo. En G. Alarco (Compilador), *Competitividad y desarrollo: Evolución y perspectivas recientes* (pp. 44-55). Lima, Perú: Planeta.

Boletín Inei. (2016). *Demografía Empresarial en el Perú*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial_ivtrim2016.pdf

Caballero, L.E., Loza, I.L., Luna, J.L., Menacho, G.J., & Zurita, J. (2015). *Plan Estratégico de la Empresa Topitop* (Tesis de maestría), CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Calderón, R.E., Leyva, V.D., Miranda, M.A., & Pais, C.L. (2017). *Plan Estratégico para el Sector Textil* (Tesis de maestría), CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Candela, R. (2009). *Emprendedores peruanos famosos: Aquilino Flores – Topy Top*.

Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/emprendedores-peruanos-famosos-aquilino-flores/emprendedores-peruanos-famosos-aquilino-flores.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *El Perú hacia el 2021*.

Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Chavez, D. (1993). *Grupo Flores: El Éxito Hecho Moda*. Recuperado de

<http://perueconomiaglobalizada.blogspot.pe/2013/10/grupo-flores-el-exito-hecho-moda.html>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2017).

Primer Censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú.

Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>

Constitución Política del Perú. (1993). *Congreso Constituyente Democrático*. Lima, Perú.

Consulado General del Perú en Sao Paulo. (2008). *Ubicación geográfica estratégica*. Sao Paulo, Brasil: Autor.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Peru: Pearson Educación

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.

Díaz, C. (2011). *Fortalecimiento de la identidad y orgullo nacional*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/javicho44/fortalecimiento-de-la-identidad-y-orgullo-nacional>

Díaz, D.K., Giraldo, E.C., Miranda, A.R., Peralta, R.D., & Tintaya, H. (2017). *Plan Estratégico de Perú* (Tesis de maestría), CENTRUM Católica, Lima, Perú.

- Euromonitor International. (2018). *Passport Retailing in Peru*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Garriaga, E., Marquina, P. (2013). Tendencias en la RSE.
- Guamán, P.F. (1615). *Textilería en la época de los incas*. Recuperado de <http://incasdeltahuantinsuyo.carpetapedagogica.com/2013/01/la-textileria-inca.html>).
- Hartmann, F.H. (1957). *The relations of nations*. New York, NY: The Macmillan.
- Hartmann, F.H. (1983). *The relations of Nations* (6th ed). New York: Mcmillan. (Obra original publicada en 1957)
- INEI proyecta que la población peruana bordeará los 32 millones el 2017. (2016, 04 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-proyecta-que-poblacion-peruana-bordeara-32-millones-2017-2173896>
- Inflación del Perú se ubicaría en 2.9% este año y sería la segunda más baja de la región. (2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2168164/165610>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>
- Mariluz, O. (2016, 07 de enero). Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gasto-militar-se-multiplifico-12-ultimos-cinco-anos-2152203>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Institucional*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Mincetur: 94% de Exportaciones Peruanas Están Cubiertas por Preferencias en el Marco De Los Tlc Vigentes*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-94-de-exportaciones-peruanas-estan-cubiertas-por-preferencias-en-el-marco-de-los-tlc-vigentes/>

- Ministerio de la Producción. (2015). *Estudio de Investigación del Sector Textil y Confecciones* (PRODUCE Publicación N° 2017-03181). Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf
- Ministerio de la Producción. (2018). *Acerca del Ministerio*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/acerca-de>
- Ministerio de Trabajo. (2018). *Valores, misión, visión*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Nuestra historia. (2012). Recuperado de <http://www.topitop.com.pe/globalscope/history.php>
- Osiptel. (2016). *Actualización del Plan Estratégico Institucional de Osiptel para el periodo 2014-2017*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/planestrategicoins/files/PEI2014-2017.pdf>
- Patiño, M. (2018). *Diseño de modas, el eslabón perdido que necesita la industria textil para despegar en el Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/diseño-modas-eslabon-perdido-necesita-industria-textil-despegar-peru-224567>
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 234-255). Palgrave, London.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press
- Posada, C. (2017). *Dumping Chino Sigue Relegando al Sector Textil Peruano*. *Cámara de Comercio*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada_774/dumping-chino-sigue-relegando-al-sector-textil-peruano.pdf
- PPK aumentó a S/930 el sueldo mínimo antes de renunciar. (2018, Marzo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/sueldo-minimo-ppk-aprobo-aumentar-s-930-sueldo-minimo-noticia-506247>

- PriceWaterHouseCooper. (2013). *Industria Minera: Guía de Negocios en el Perú*.
 Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>
- Repensando la descentralización. (2014, 26 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-gestion-ancash-cesar-alvarez-repensando-descentralizacion-2098362>
- Ruffin, R. (2002). David Ricardo's discovery of comparative advantage. *History of political economy*, 34(4), 727-748.
- Schwab, K. (2011). *The global competitiveness report 2011- 2012*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Stahan & Cadell.
- Top Publications (2018). Recuperado de <http://ptp.pe/>
- Trademap. (2016). *List of importing markets for a product exported by Peru 2011-2015*.
 Recuperado de http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx
- Trademap. (2017). *List of importing markets for a product exported by Peru 2016*.
 Recuperado de https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1|||61||2|1|1|1|2|1|2|1|
- Trademap. (2018). *List of importing markets for a product exported by Peru 2013-2017*.
 Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||61||2|1|1|2|2|1|2|1|1

United Nations. (2015). *World population prospects: The 2015 revision - Key findings and advance tables*. New York: NY: Department of Economic And Social Affairs.

Vision Global. (2012). Recuperado de <http://www.topitop.com.pe/globalscope/history.php>

World Bank. (2017). *Doing Business Peru*. Recuperado de

<http://www.worldbank.org/en/country/peru>

World Economic Forum (WEF). (2011). The global competitiveness report 2011-2012

[Versión Digital]. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-21.pdf

